



CONSULTORIA
INTERNACIONAL

Hacia una Visión de Desarrollo de Cajamarca

Documento de Política

Diagnóstico y Propuesta de Política respecto del
Fortalecimiento de la Capacidad de Planificación y de
Ejecución de la Inversión Pública

Conferencia / Seminario

CECILIA BALCÁZAR SUÁREZ

Consultora

Cajamarca, junio de 2006



Objetivos del estudio

- Conducir un análisis de la capacidad de planificar la inversión en el sector público como uno de los temas fundamentales en cuanto a capital humano.
 - El diagnóstico institucional debe precisar todos los problemas financieros, de insuficientes recursos para preinversión, de estructura institucional, de recursos humanos que causan los problemas para formular y ejecutar proyectos de inversión.
 - La propuesta de política debe proponer soluciones para mejorar la capacidad de formulación de proyectos y programación de la inversión pública. Asimismo, debe proponer la reestructuración de las instituciones regionales y de algunas provincias (que cuentan con importantes recursos de inversión) para que se genere una adecuada capacidad de realizar las inversiones públicas.

Algunos hechos

Cajamarca es una de las regiones más pobres del país.



77,6%

CAJAMARCA



74,2%

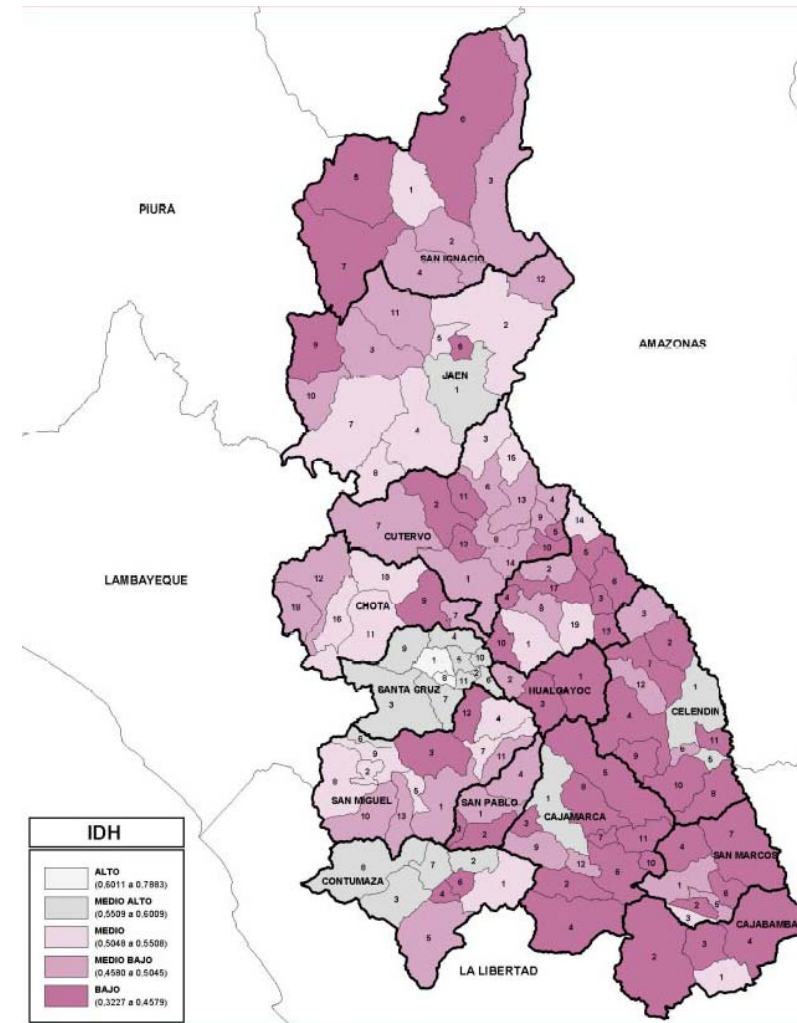
Y la incidencia de la pobreza es 16.5 puntos porcentuales más alta que el promedio regional (57.7%) y más de 20 puntos por encima del promedio nacional (51.6%).

Fuente: INEI. Encuesta Nacional de Hogares 2004.

Algunos hechos

Cajamarca aún no puede salir de la pobreza.

- En el 2006 recibe el 2.1% del Presupuesto Nacional.
- Y es...
 - la octava región con más presupuesto del país (S/. 946 millones).
 - ... el departamento que más recursos de transferencia ha recibido del Gobierno Nacional (10,76%) y el primero con más asignación de recursos del canon minero (33,2%).
- Pero ocupa el puesto 22 (de 25 regiones) en el IDH del PNUD y 5 de sus distritos se encuentran entre los 30 últimos de dicho ranking.
 - De 1,828 distritos, el de Miguel Iglesias (Celendín) ocupa el lugar 1,815.

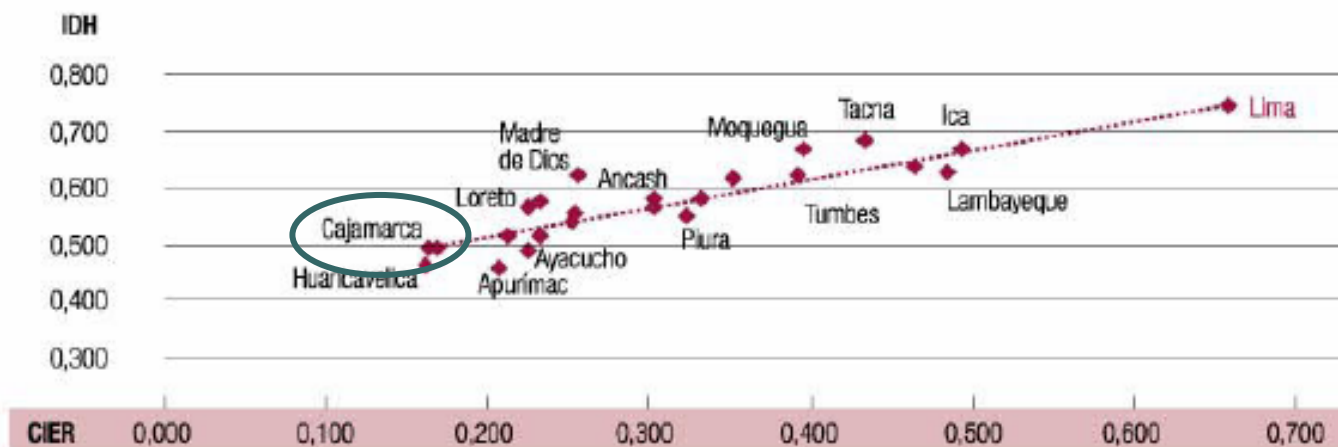


Algunos hechos

La economía cajamarquina está desintegrada.

- Su integración financiera, laboral, física, energética y de comunicaciones es muy limitada.
- En la medida que existe una alta correlación entre integración y desarrollo humano, en Cajamarca no se han dado las condiciones propicias de integración para mejorar sus indicadores de desarrollo.

Correlación entre Índice de Desarrollo Humano (IDH) y Coeficiente de Integración Económica Regional (CIER)



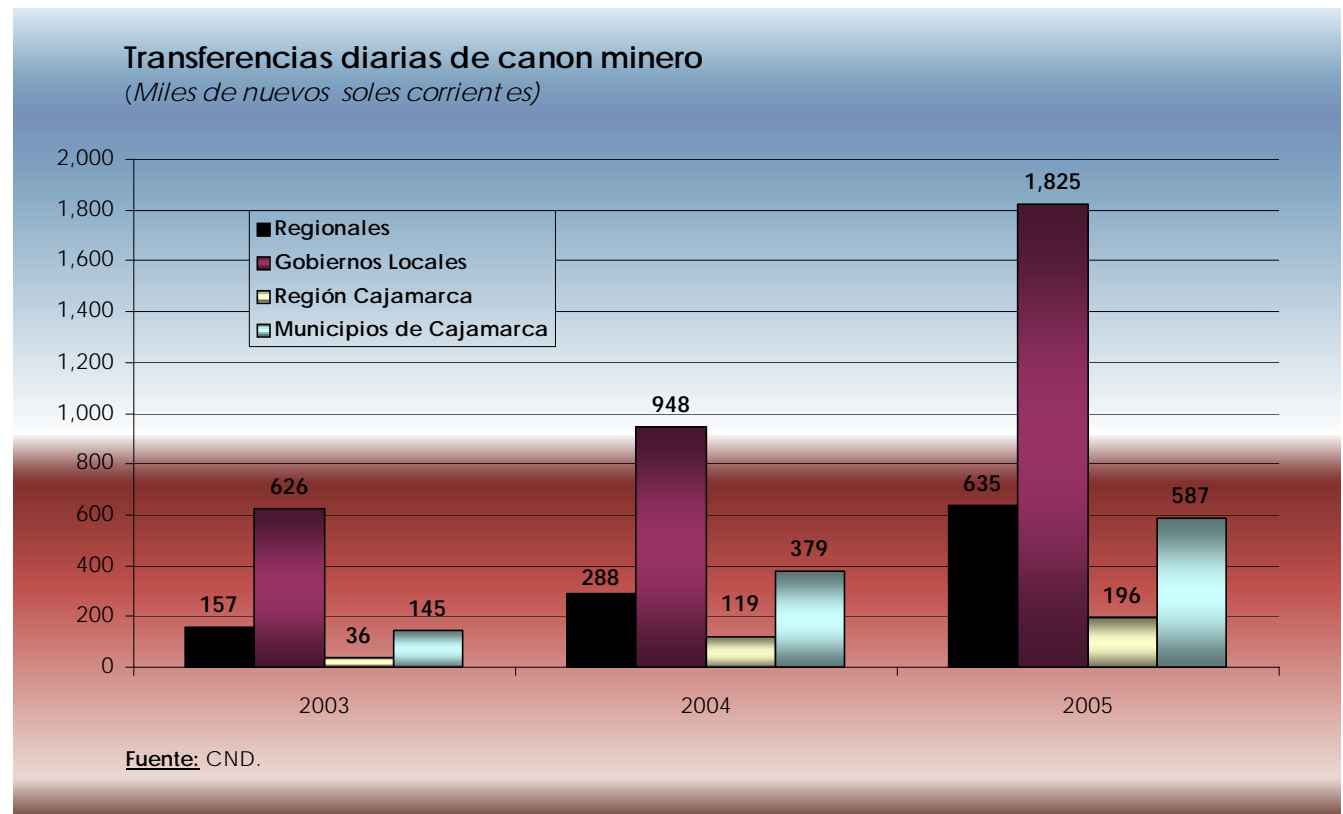
0,443	Perú
0,658	Lima - Callao
0,493	Ica
0,484	Lambayeque
0,464	Arequipa
0,433	Tacna
0,395	Moquegua
0,391	Tumbes
0,352	La Libertad
0,331	Junín
0,322	Piura
0,303	Ancash
0,303	Ucayali
0,255	Madre de Dios
0,254	San Martín
0,251	Cusco
0,232	Pasco
0,231	Amazonas
0,225	Loreto
0,225	Ayacucho
0,213	Puno
0,207	Apurímac
0,168	Huánuco
0,164	Cajamarca
0,161	Huancavelica

Fuente: PNUD. Índice de Desarrollo Humano. Perú 2005.

Los nuevos recursos para el desarrollo

Canon minero

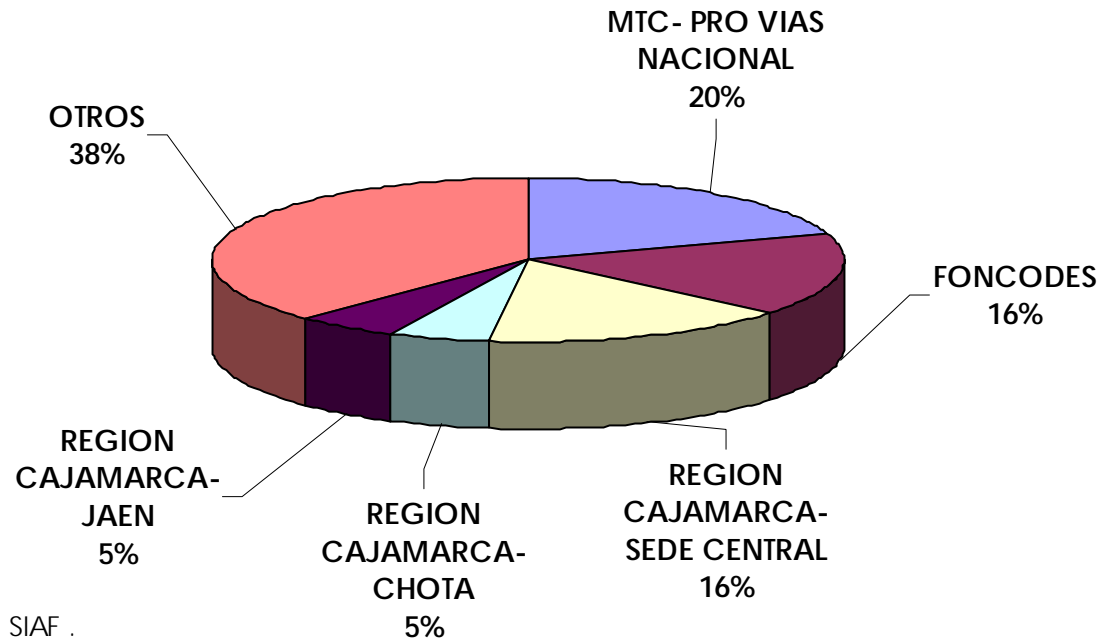
- Entre el 2003 y el 2005, los recursos por este concepto en Cajamarca se han más que cuadruplicado en solo 3 años.
- De los S/. 635 mil diarios que se transfirieron a los gobiernos regionales el 2005, Cajamarca recibió S/. 196 mil, mientras que sus gobiernos locales recibieron el 32% de todos los recursos transferidos a ese nivel de gobierno.



La viabilidad de la inversión pública

Inequidad en la asignación presupuestal interna

Composición del Presupuesto de Inversiones de Cajamarca del Año 2005, según Unidad Ejecutora



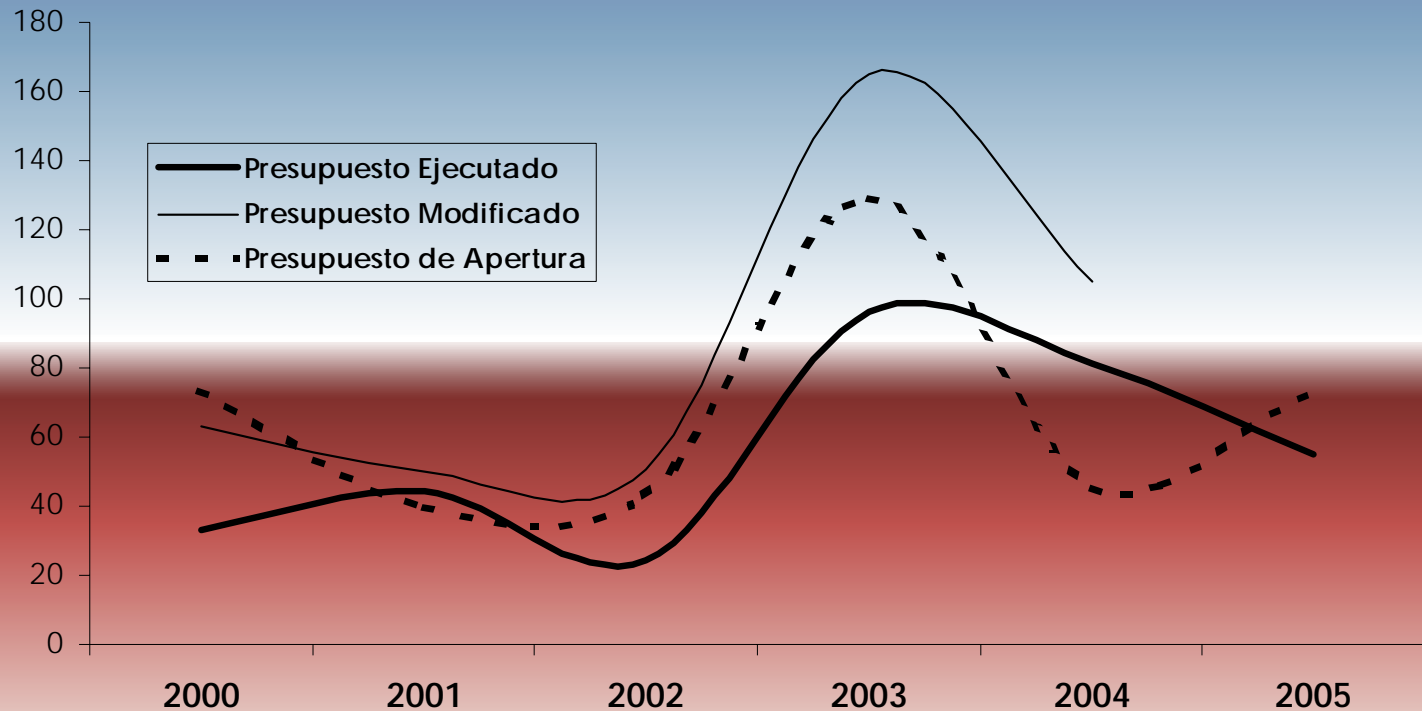
Fuente: SIAF .

- En la provincia de Cajamarca se invierte tres veces más que en provincias como Chota o Jaén.

La viabilidad de la inversión pública

Presupuesto de inversiones

Presupuesto de Inversión destinado a Cajamarca
(En millones de US\$)

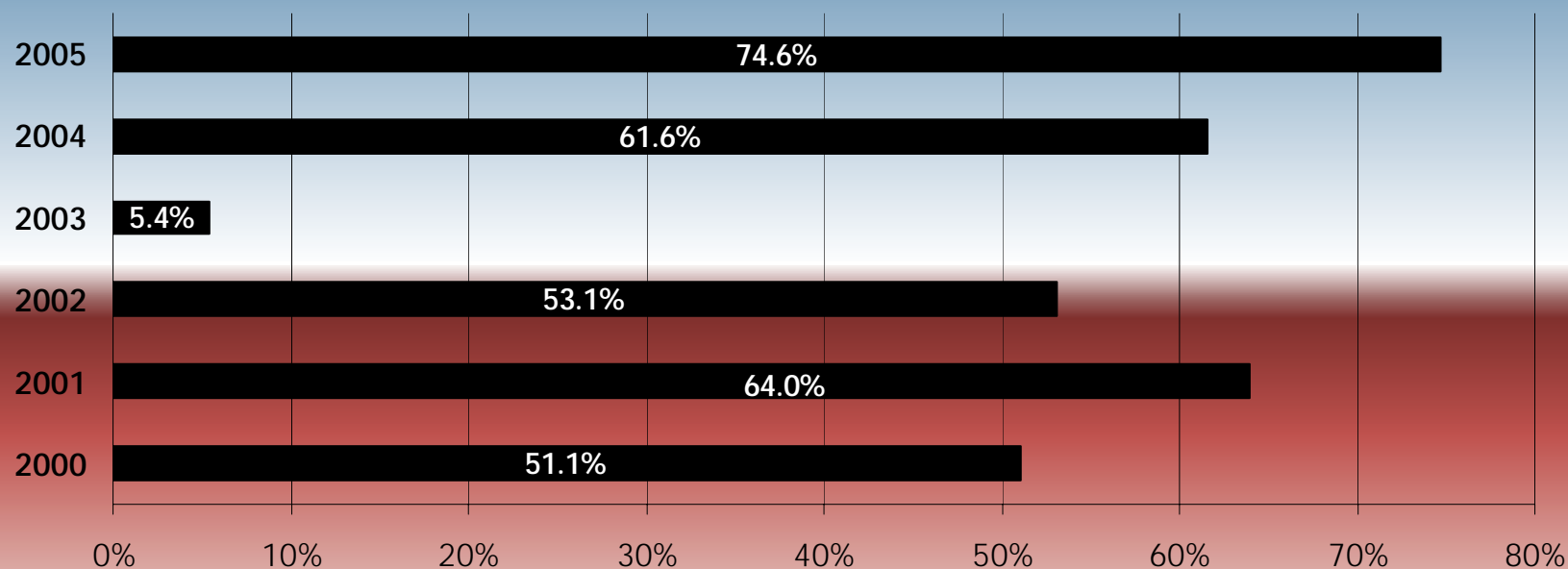


Fuente: SIAF.

La viabilidad de la inversión pública

Ejecución de inversiones regionales

Grado de Ejecución de la Inversión Pública del Gobierno Regional de Cajamarca
(En porcentajes)



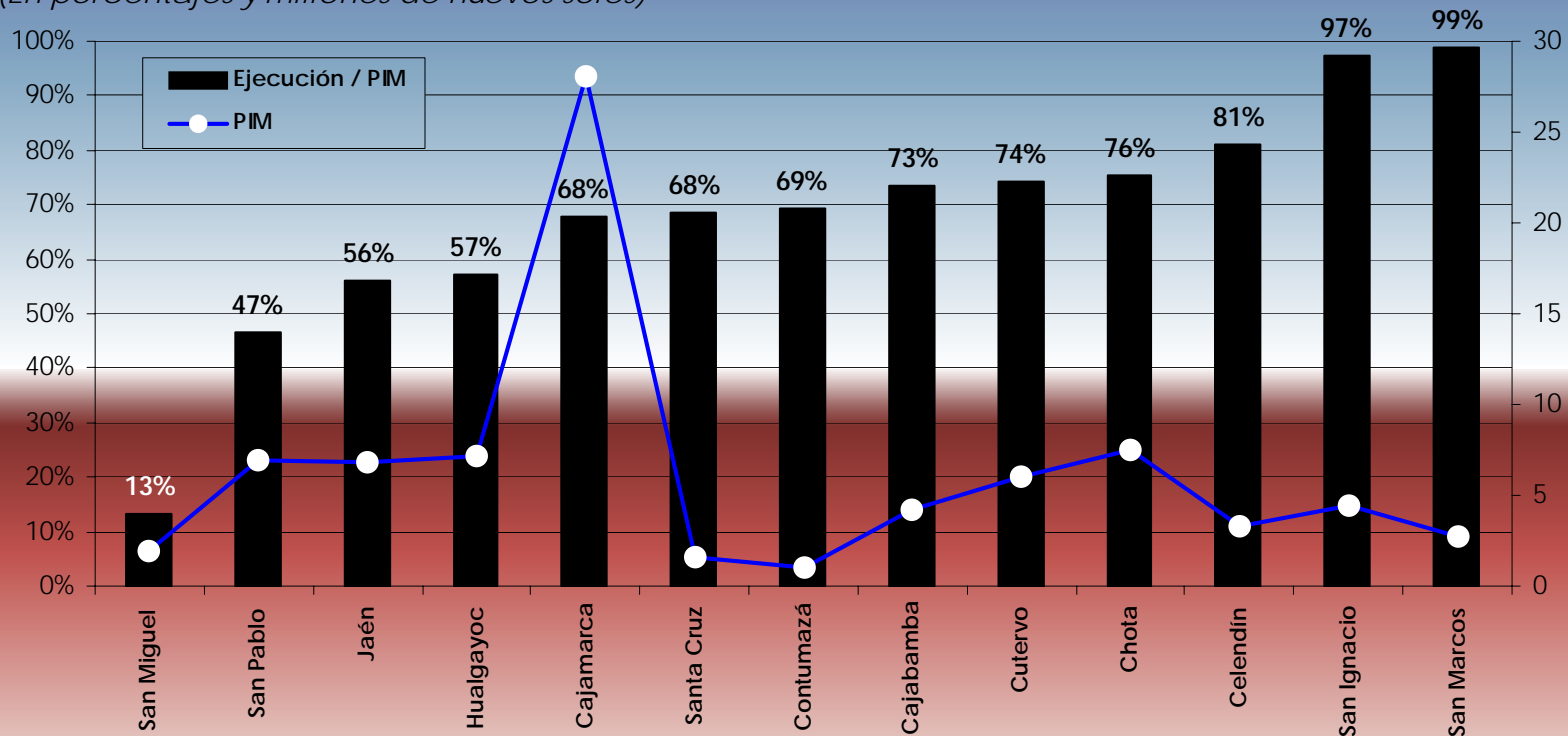
Fuente: SIAF.

La viabilidad de la inversión pública

Ejecución de inversiones municipales

Grado de Ejecución de la Inversión Pública de Municipios Provinciales de Cajamarca en el 2004

(En porcentajes y millones de nuevos soles)



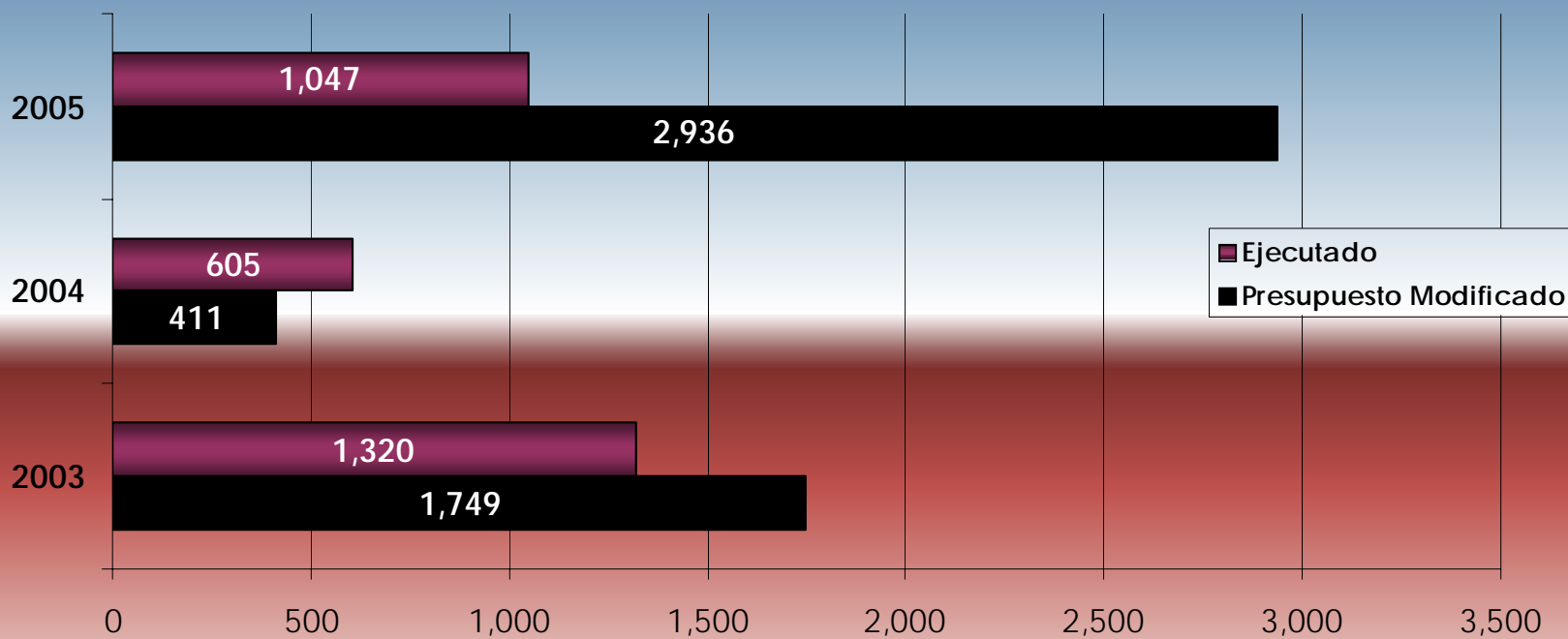
Fuente: SICON y municipios

La viabilidad de la inversión pública

Preinversión

Gasto en Estudios de Preinversión destinado a Cajamarca

(En miles de nuevos soles)

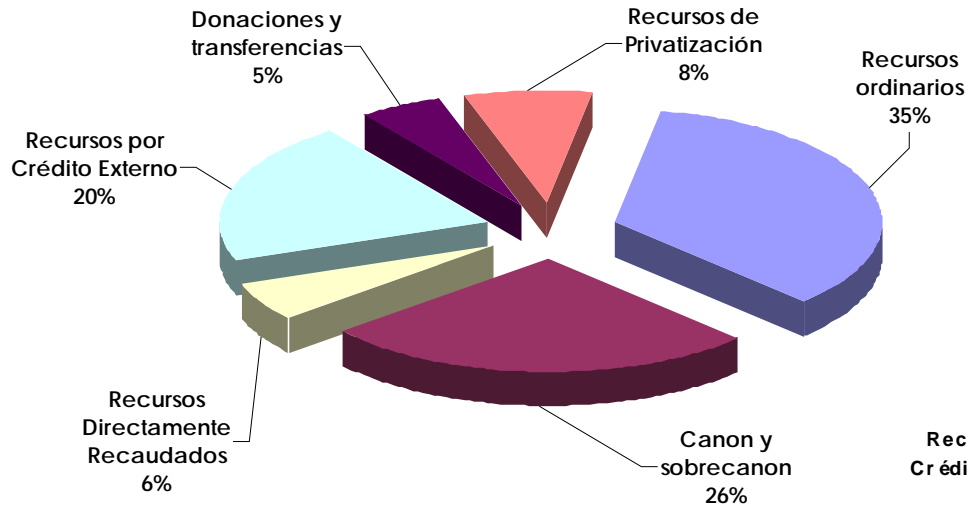


Fuente: SIAF.

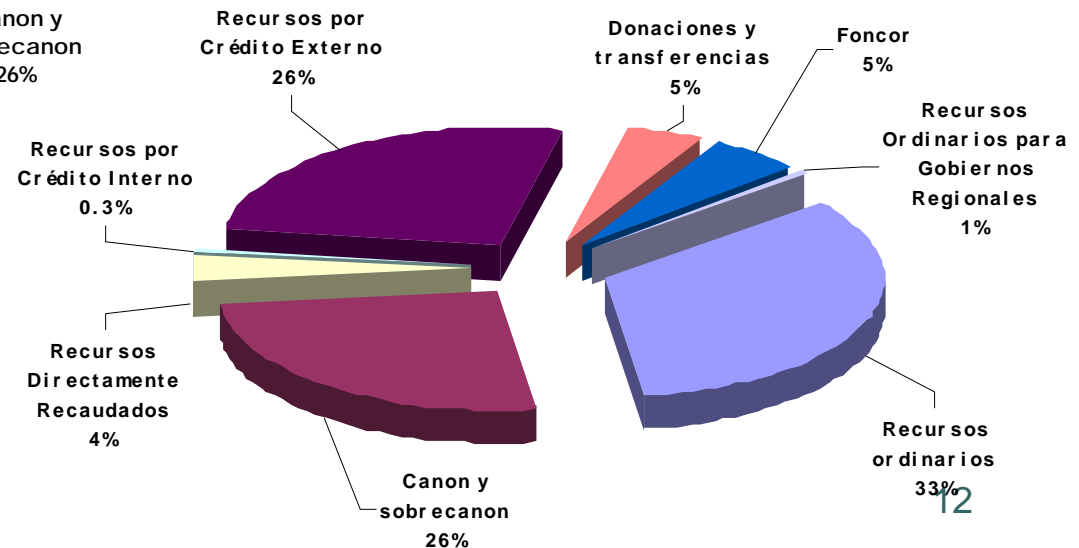
La viabilidad de la inversión pública

Fuentes de financiamiento

Año 2003



Año 2005





Proceso de planificación

El Plan de Desarrollo Regional Concertado

- Es una aproximación espacial, territorial, al desarrollo cajamarquino, a través de la concepción de eje y corredores económicos.
- Reconoce dos prioridades en materia institucional, que revelan un reconocimiento de las principales necesidades en el ámbito público y privado:
 - Formación de capacidades en la administración pública regional.
 - Fortalecimiento del capital social, en organizaciones de la sociedad civil y del sector privado.
- No obstante lo anterior:
 - Es ambicioso, con metas difícilmente cumplibles en el horizonte de planeación: Casi de S/. 2,500 millones en un periodo de 5 años.



Proceso de planificación

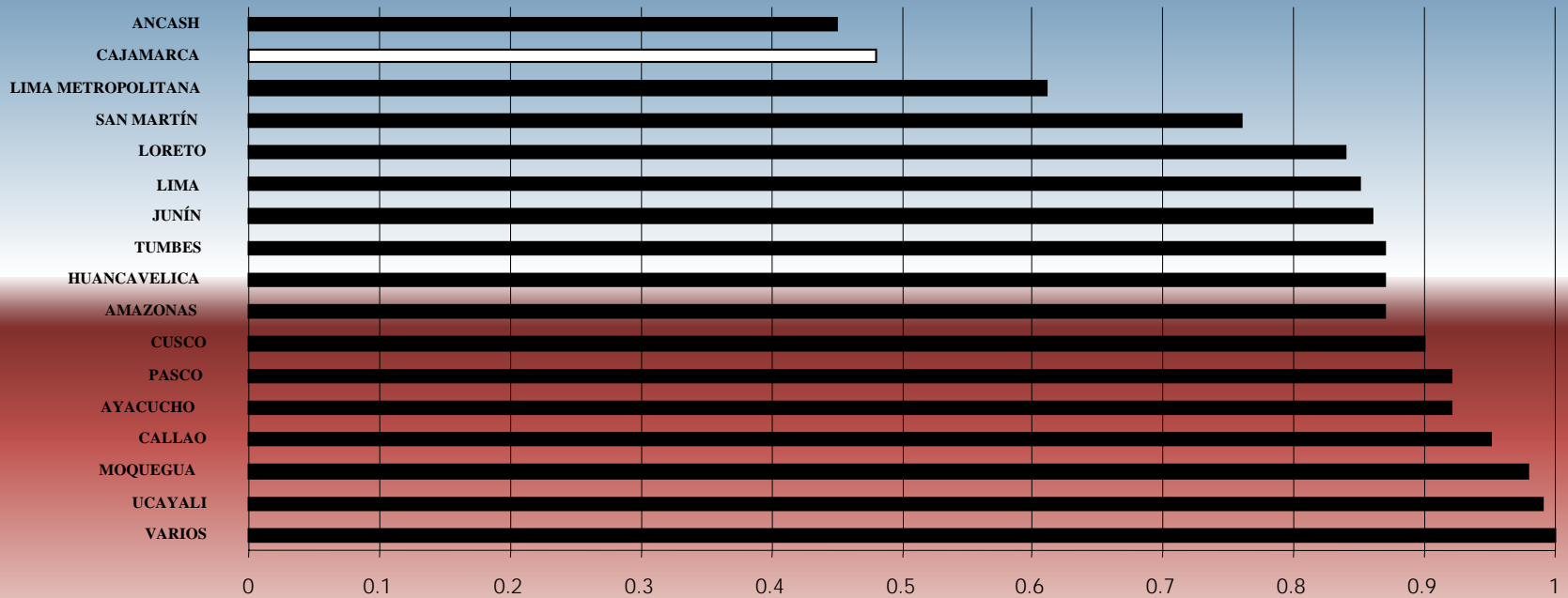
El Programa Regional de Competitividad

- Identifica necesidad de elaborar un concepto que permita diferenciar los espacios núcleo generadores de competitividad regional. Desarrolla entonces el concepto de Espacios de Vinculación Económica (EVE).
- No ofrece a la región estimado alguno de los recursos necesarios para desarrollar estas prioridades ni puntualiza los liderazgos en la ejecución de sus acciones.
- Sostiene que institucionalmente existe en cada zona, excepto en el centro de Cajamarca, una organización interinstitucional con capacidad de liderar los procesos de promoción de la competitividad zonal.
 - Sin embargo, su conclusión está basada en una articulación institucional territorial, sin evaluar capacidades en gestión pública y en posibilidades para administrar los recursos de inversión.
 - No se evidencia el periodo en el cual se espera alcanzar siquiera las metas principales, ni el tiempo que puede tomar desarrollar los EVEs.

Capacidades institucionales

Gestión pública

Índice de Desempeño de Gobierno Regionales (Índices)



Fuente: MEF. Dirección Nacional de Presupuesto Público.

- El indicador de desempeño muestra el grado de avance físico de las acciones realizadas por el Pliego respecto de la Misión Institucional, la cual, tomada como medida del nivel de desempeño de la gestión institucional, será calificada según el rango que se detalla a continuación: [1,00-0,95: Muy Bueno], [0,94-0,90: Bueno], [0,89-0,85: Regular], [0,84-0,00: Deficiente].



Capacidades institucionales

Fortalezas identificadas en el Plan de Desarrollo

- Importante liderazgo del Gobierno Regional en la conducción del proceso de desarrollo.
- Gobiernos Locales organizados y con vocación favorable a la participación y concertación.
- Funcionamiento del Consejo de Coordinación del Gobierno Regional.
- Municipalidades involucradas en la promoción del desarrollo.
- Municipalidades favorables a la protección del medio ambiente.
- Disposición de empresas privadas y comunales a emprender procesos de desarrollo institucional y competitividad.
- Presencia de Organismos no Gubernamentales de Desarrollo.
- Existencia de organizaciones de base fortalecidas.
- Desarrollo e implementación permanente de programas sociales y de emergencia.



Capacidades Institucionales

Debilidades identificadas en el Plan de Desarrollo

○ **En el Sector Público.**

- Lento proceso en la generación de capacidades institucionales.
- Organización institucional no pertinente a las exigencias del Plan de Desarrollo.
- Bajos niveles de coordinación interinstitucional no contribuyen a mejorar la calidad del gasto público.
- Limitados procesos participativos y de concertación al interior de las instituciones.
- Restringidos recursos presupuestales asignados a entidades públicas.

○ **En el Sector Privado.**

- Organización empresarial tradicional dificulta el logro de procesos productivos competitivos.
- Uso incipiente de tecnología moderna.
- Escasa cultura empresarial.
- Cadenas productivas poco desarrolladas.
- Incipiente formación de redes empresariales regionales.
- Elemento humano con bajos niveles de calificados y especialización.
- Creciente migración extra regional de recursos financieros locales.



Capacidades institucionales

Percepciones regionales y locales

- Expectativas truncas por un proceso de inducción para el paso del CTAR al Gobierno Regional.
- Falta de liderazgo en el desarrollo de estrategias de fortalecimiento institucional.
- Retrasos en cambios en la estructura orgánica del Gobierno regional que mostraba duplicidad de funciones.
- Casi nula asistencia técnica del CND.
 - Se percibe un “abandono” del Gobierno Nacional como fuente de acompañamiento del proceso.
- Procesos de transferencia de competencias y acreditación inefectivos.
 - El proceso ha sido largo y hasta la fecha del estudio no se había formalizado totalmente la transferencia.
 - Las competencias transferidas ya eran ejecutadas por la Región en la práctica.
 - Los requisitos para la acreditación han sido exigentes, por lo que “se les ha sacado la vuelta”.



Capacidades institucionales

Percepciones regionales y locales

- No se percibe un cambio de impacto a partir del proceso de descentralización: “Somos un organismo desconcentrado del Gobierno Nacional”.
- No existe ninguna acción en ejecución o por ejecutarse relacionada con procesos de capacitación.
- Existe un temor generalizado a “actuar” o tomar decisiones de responsabilidad por las acciones de control posterior que puedan ejercerse.
- Existe un importante grado de profesionalización de la institución pero convive con la desmotivación (“se cree que porque una persona es nombrada es propietario del puesto”).
 - No se percibe un sentido de “pertenencia” al Gobierno Regional o Municipal.



Capacidades institucionales

Percepciones regionales y locales

- Catastro municipal desactualizado, el cual no permite mayor recaudación de ingresos.
- Alto índice de morosidad de impuestos y tributos municipales.
- No ha sido posible cumplir en la programación de obras y su ejecución presupuestaria, puesto que se percibe que las normas del SNIP han ocasionado retraso y demora con los procesos de estudios y viabilidad de proyectos.



Capacidades institucionales

Percepciones sobre la ejecución de inversiones

- Se ha replicado el modelo centralizado de gobierno del Gobierno Nacional a nivel regional.
 - A pesar de tener condición de Unidades Ejecutoras, varias gerencias ejecutan muy poca inversión, sea por falta de capacidades, o porque se priorizan obras de infraestructura.
- Los procesos de adjudicación para contratos de obra o de estudios son largos: 250 días, en promedio.
 - Existe una proliferación de medidas impugnatorias a los procesos que no son resueltas con celeridad.
 - 20% de las adjudicaciones directas selectivas son impugnadas.
 - Pero cuando se trata de concursos o licitaciones, este porcentaje puede llegar hasta 70%.
 - Existe una tendencia a realizar concursos-oferta.
- Por ello, sólo el 4% de los estudios de preinversión y/o expedientes técnicos son contratados a terceros.
 - Algunos consultores no cumplen con entregar los estudios a tiempo, sin que exista la posibilidad de sancionarlos al no estar contemplado en sus contratos.
 - La calidad no es buena.



Capacidades institucionales

Percepciones sobre la ejecución de inversiones

- El Gobierno Regional no se preparó para ser ejecutor de niveles de inversión muy superiores a los que ejecutaba el CTAR.
- Las Direcciones Regionales ejecutan una mínima inversión y bajo convenios.
 - No se percibe una integración entre las direcciones regionales y el Gobierno Regional.
 - Funcional y técnicamente siguen dependiendo de los sectores respectivos en el Gobierno Nacional.
 - El Gobierno Regional tiene una tendencia a concentrar la ejecución de inversión en la Gerencia de Infraestructura.
- La programación de inversiones es deficiente.
 - Los presupuestos participativos son “un saludo a la bandera” y terminan siendo atomizados.
 - Los consejeros regionales “imponen” la ejecución de proyectos para sus pueblos.



Capacidades institucionales

Percepciones sobre la ejecución de inversiones

- En la OPI del Gobierno Regional se encuentra la unidad formuladora (con 5 ingenieros) y la evaluadora (con 5 economistas).
- En las sedes subregionales se contrata terceros para los estudios de preinversión y la OPI siempre los observa.
- A nivel municipal:
 - La OPI cuenta con 4 personas incluyendo la jefe que es remunerada “por proyecto” con S/. 1,400.
 - Los perfiles de los PIPs son observados hasta cinco veces en la OPI.
 - Hubieron intentos de desarrollar una unidad de ejecución de inversiones “autónoma” (empresa municipal) pero fue escasamente compartida y desestimada por su excesiva burocracia y altos niveles remunerativos.



Los espacios de coordinación y concertación en Cajamarca

- Cajamarca es uno de los tres departamentos (Cajamarca, Arequipa y Ayacucho) que tuvo en el año 2005 el 100% de asistencia de sus consejeros regionales en las sesiones del Consejo Regional.
- Sin embargo, cuando se habla de espacios de participación ciudadana como el Consejo de Coordinación Regional, la asistencia sólo fue de 72%. Entre las principales causas de esta situación, el Sistema Vigila Perú identificó las siguientes:
 - Carencia de una amplia e inclusiva representación de la sociedad civil.
 - Falta de mecanismos de coordinación entre los representantes de la sociedad civil y las organizaciones representadas.
 - Reducida capacidad del CCR para hacer valer sus derechos.
 - Recelo de las autoridades regionales.
 - Desinterés de los alcaldes provinciales para participar en una instancia con poca capacidad de incidencia.



Los espacios de coordinación y concertación en Cajamarca

- Un espacio de reciente capacidad de convocatoria es el que congrega a importantes actores gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil que participan en la dinámica del Presupuesto Participativo.
- Para el proceso del año 2005, se registraron hasta 50 participantes de la sociedad civil en todo el departamento, adicionales a los 26 representantes de 10 instituciones que conformaron el equipo técnico para el proceso participativo convocado por el Gobierno Regional, con el fin de brindar soporte técnico y evaluar el proceso.
 - Gobierno Regional.
 - ITDG.
 - Universidad Nacional de Cajamarca.
 - Instituto Universitario para el Desarrollo Regional.
 - Care – Cajamarca.
 - Asociación para el Desarrollo Local – ASODEL.
 - Servicio Holandés – SNV Perú.
 - Asociación de Servicios Educativos Rurales – SER.
 - Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza.
 - Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social – CEDEPAS.



Los espacios de coordinación y concertación en Cajamarca

- En cuanto a los espacios de coordinación, permanentes e institucionalizados, entre el Gobierno Regional y la Sociedad Civil, Cajamarca muestra un número significativo con relación al resto del país:
 - Grupo Impulsor del Desarrollo de Cajamarca.
 - Comité Ejecutivo Regional Exportador.
 - Consejo Regional del Trabajo.
 - Grupo Técnico Regional de Educación Ambiental.
 - Grupo Técnico Regional de Gestión del Agua.
 - Grupo Técnico para la Regulación del Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos.
 - Grupo Técnico Regional de Gestión de Cuencas Compartidas.
 - Comité Regional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.
- Pero existen otros de valiosa incidencia como la Mesa Regional de Concertación de Lucha contra la Pobreza, y algunos vinculados al ámbito empresarial, que aportan a la búsqueda de consensos y propuestas de desarrollo.



CONSULTORIA
INTERNACIONAL

Hacia una Visión de Desarrollo de Cajamarca

Documento de Política

Diagnóstico y Propuesta de Política respecto del
Fortalecimiento de la Capacidad de Planificación y de
Ejecución de la Inversión Pública

Conferencia / Seminario

CECILIA BALCÁZAR SUÁREZ

Consultora

Cajamarca, junio de 2006



Principios de la Estrategia de Desarrollo de Cajamarca

o **Ámbito territorial**

Departamental

- Aprovechamiento de potencialidades de espacios menores del territorio.
- Visión de integralidad en lo económico, en lo político y en lo social.
- Amplia participación ciudadana.
- Equidad e inclusión territorial.
- Gestión pública con credibilidad, liderazgo y capacidad de concertación.

Provincial

- Liderazgo en el desarrollo humano sostenible.
- Fortalecimiento de la democracia y del estado de derecho.
- Identidad e institucionalidad local
- Concertación, participación y vigilancia ciudadana.

o **Ámbito sectorial**

- Diversidad e integralidad.
- Priorización de la agricultura y su agroindustria, el sector pecuario y el sector turismo.
- Enfoque de promoción.
- Coordinación estrecha entre el sector público y el sector privado.



Principios de la Estrategia de Desarrollo Institucional en Cajamarca

○ **Ámbito territorial**

- Fortalecimiento de las comunidades nativas y campesinas, las organizaciones empresariales, los gobiernos subnacionales y las organizaciones de la población, con equilibrio de poderes.
- Institucionalización de las Mesas de Concertación.
- Gestión ambiental urbana y rural.
- Fortalecimiento del Gobierno Regional.
- Construcción de infraestructura administrativa.
- Fortalecimiento de las organizaciones productivas.

Fuente: Planes regionales, provinciales y sectoriales.



Principios ordenadores de la reforma institucional en Cajamarca

○ **Inclusión social**

- Contribuir a una cobertura universal de los servicios sociales de modo de mejorar la equidad.

○ **Solidaridad interprovincial y acondicionamiento territorial**

- Tomar en cuenta las diferencias en las dotaciones de recursos y capital humano en las provincias.
- Priorizar las áreas y poblaciones más vulnerables.

○ **Concertación y consenso social**

- Viabilidad política y promoción en la sociedad.
- Liderazgo, pero también participación.
- Procesos de diálogo entre los diferentes niveles de gobierno (regionales y locales).
- Estrechar vínculos con los espacios sociales de diálogo y el Gobierno Nacional.



Lineamientos de política de desarrollo institucional

- Generar una visión de conjunto.
- Fortalecer el papel rector del Gobierno Regional a través de las Direcciones Regionales.
- Establecer un grado adecuado de autonomía.
- Desarrollar un marco legal que precise la distribución de competencias al interior de los gobiernos subnacionales.
- Impersonalizar las reglas de juego.
- Evitar la inercia presupuestal.
- Articular la reforma gerencial con la reforma democrática.
- Promover la planificación indicativa.
- Invertir en capital humano y capacitación constante.
- Integrar la gestión.
- Fomentar organizaciones flexibles y polivalentes.
- Analizar todos los procesos de cambio.
- Proponer un enfoque territorial.

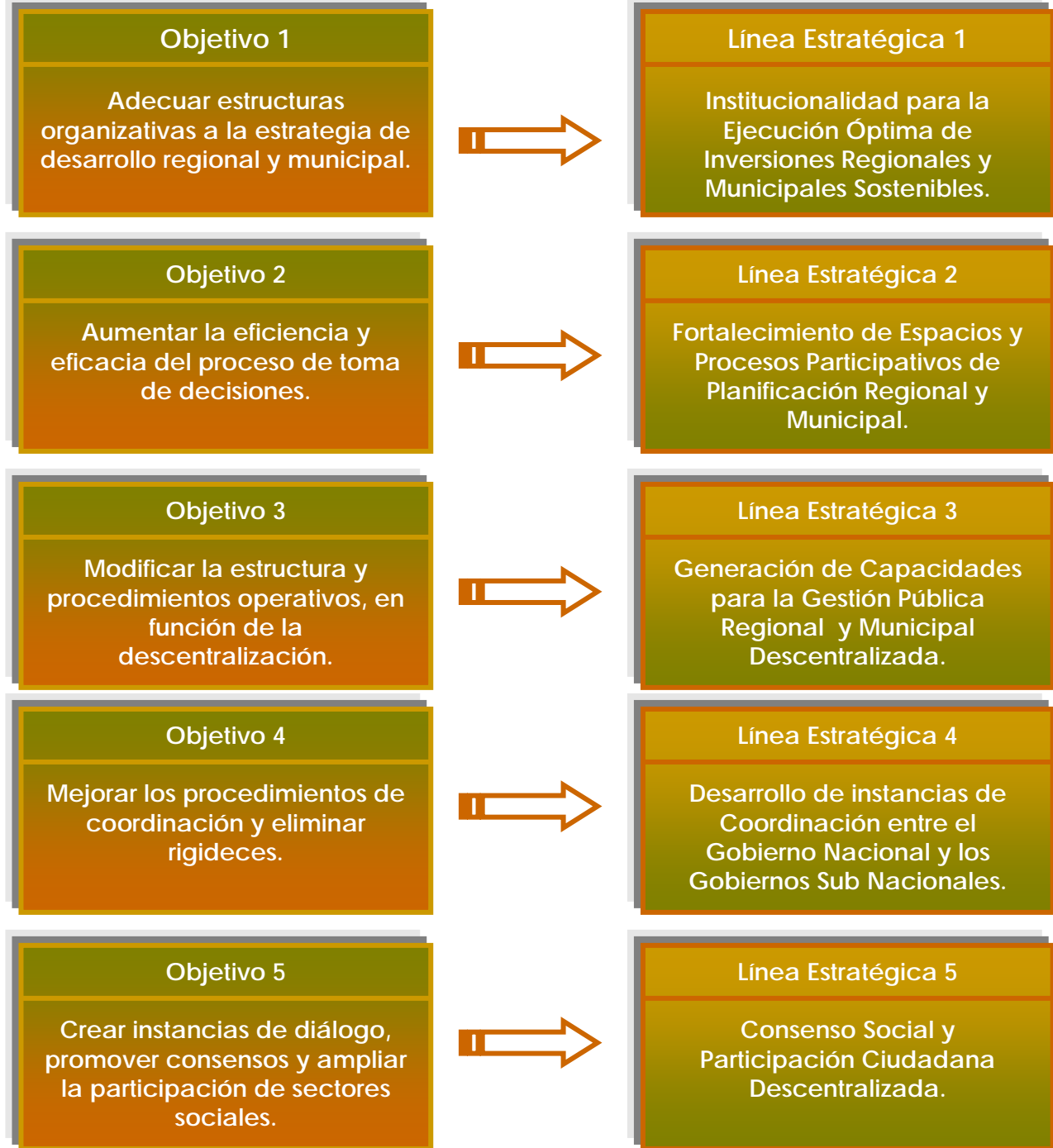


Objetivos generales de la reforma institucional en Cajamarca

- **Objetivo 1**
 - Adecuar las estructuras organizativas del Gobierno Regional y de los gobiernos locales a las necesidades de la estrategia de desarrollo regional.
- **Objetivo 2**
 - Aumentar la eficiencia y la eficacia del proceso de toma de decisiones fortaleciendo la capacidad de formular y ejecutar políticas.
- **Objetivo 3**
 - Modificar la estructura y procedimiento operativos del Gobierno Regional y los gobiernos locales, en función de una descentralización política y administrativa.
- **Objetivo 4**
 - Mejorar los procedimientos de coordinación entre las diversas instituciones y organizaciones del sector público representado en Cajamarca, reducir la duplicidad de funciones y eliminar rigideces en los procedimientos de control.
- **Objetivo 5**
 - Crear instancias de diálogo, promover consensos y ampliar la participación de sectores sociales.



Líneas estratégicas de la Política Institucional en Cajamarca





Línea 1: Institucionalidad para la Ejecución Óptima de Inversiones Regionales Sostenibles

- Creación de **Unidades Ejecutoras Multipropósitos (UEM)** para concentrar todas las tareas relacionadas a la ejecución de proyectos de inversión pública.
 - Asignar a la **Gerencia de Infraestructura** del Gobierno Regional funciones exclusivas de Unidad Ejecutora de inversión, excluyendo esta función de otras áreas y Direcciones Regionales.
 - Asignar y/o ampliar en los **Institutos Viales Provinciales** creados en las municipalidades provinciales en Cajamarca funciones exclusivas de Unidad Ejecutora de inversión, excluyendo esta función de otras áreas y órganos desconcentrados municipales.



Línea 1: Institucionalidad para la Ejecución Óptima de Inversiones Regionales Sostenibles

- **Alternativa I:** Concentrar en la UEM no sólo las tareas de inversión y expedientes técnicos sino también las actividades de mantenimiento.
- **Ventajas**
 - Cocentra todo la conservación y utilización del equipo mecánico en una sola unidad ejecutora.
 - Integra mejor la programación del gasto de inversión y el de mantenimiento de la inversión.
- **Alternativa II:** Concentrar en la UEM las actividades de inversión, y las de mantenimiento, con excepción de la conservación de caminos e infraestructura de riego. Existiría la necesidad de reforzar orgánicamente las Direcciones Regionales respectivas.
- **Ventajas**
 - Las direcciones regionales, al estar encargadas del mantenimiento, presionarían por que se aseguren los recursos para esta tarea.



Línea 1: Institucionalidad para la Ejecución Óptima de Inversiones Regionales Sostenibles

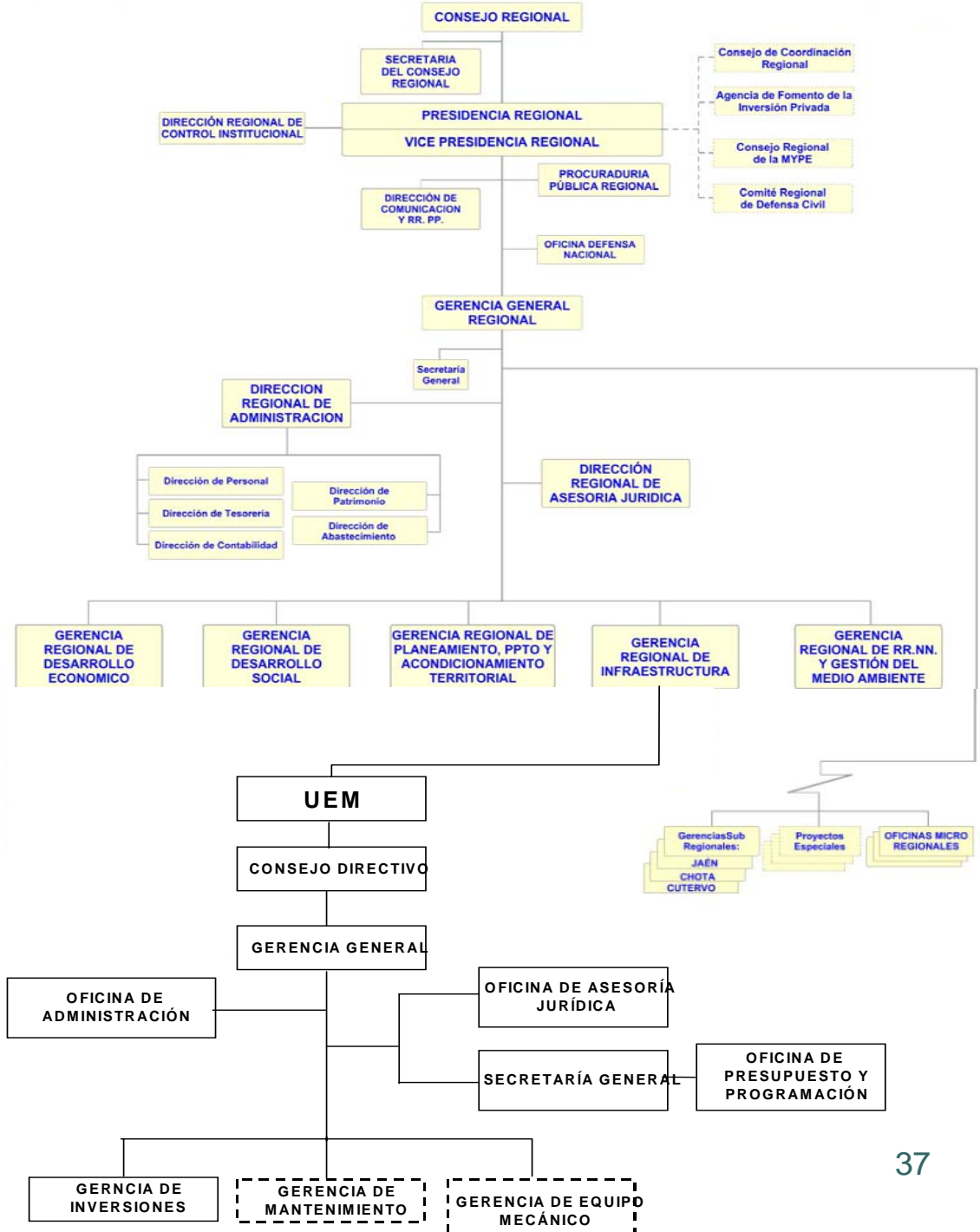
o Resultados

- Alivio de las operaciones de las Oficinas Regional y Municipal de Administración que administraría principalmente el gasto de funcionamiento.
- Proceso gradual de transferencia de los equipos mecánicos al sector privado regional y municipal, reservando una parte para la atención de situaciones de emergencia.
- Direcciones Regionales –con excepción de las de Educación y Salud- administradas por la Oficina Regional de Administración. Esquema similar para el caso municipal.
- Las gerencias de la UEM serían una gerencia de mantenimiento, una de inversiones y una de equipo mecánico, según corresponda a la alternativa seleccionada.
- Necesidad de cambios en la normatividad regional y municipal.



Línea 1: Institucionalidad para la Ejecución Óptima de Inversiones Regionales Sostenibles

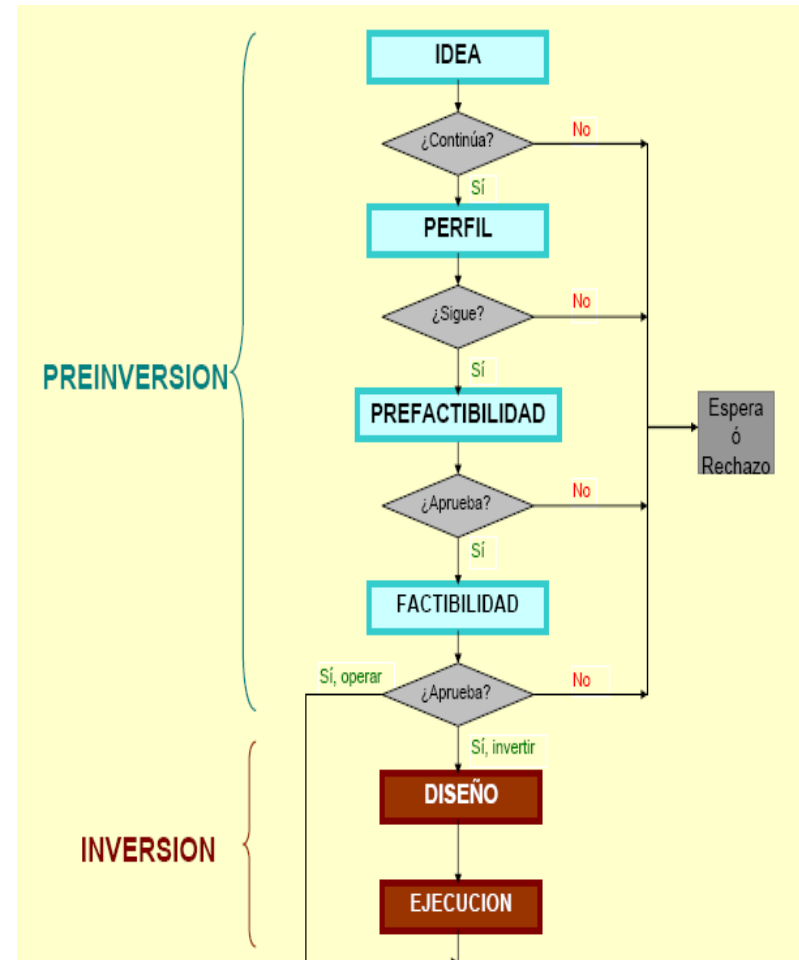
Ejemplo
Organigrama del Gobierno
Regional



Línea 1: Institucionalidad para la Ejecución Óptima de Inversiones Regionales Sostenibles

○ Otras acciones

- Implementación de la Agencia de Fomento a la Inversión Privada.
- Especialización de las Direcciones Regionales en la fase de preinversión a nivel de perfil.
- Especialización de la Oficina Regional y Municipal de Administración en el gasto de funcionamiento y en la administración de un fondo de preinversión





Línea 2: Fortalecimiento de Espacios y Procesos Participativos de Planificación Regional y Municipal

- Promover un **papel articulador** entre el Presidente Regional, los Consejeros y la gerencia de Planeamiento de Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. En el ámbito municipal, dicha la articulación convocará al Alcalde, sus Consejeros y su órgano de planificación.
- Fortalecer la **capacidad de “pensamiento estratégico”** del Gobierno Regional y los gobiernos locales, a través de mejoramiento de la capacidad de formulación de políticas, planes y programas en las gerencias regionales y municipales.
- **Especializar a las gerencias regionales y municipales en la elaboración de políticas y planes** y en la identificación de las alternativas estratégicas de cursos de acción para lograr el desarrollo regional y provincial.



Línea 3: Generación de Capacidades para la Gestión Pública Regional y Municipal Descentralizada

- Adecuar, las gerencias regionales, las Direcciones Regionales y las gerencias municipales a los cronogramas de transferencia que efectivizan el proceso de descentralización.
- Fortalecer la administración de los sistemas de la sede central y de las Direcciones Regionales, así como de los gobiernos locales.
- Promover el uso del *e-government* en los trámites más utilizados por los usuarios y “clientes” de los gobiernos sub nacionales.
- Crear un sistema de medición del rendimiento de las Direcciones Regionales y Gerencias de Desarrollo Económico y Social de las municipalidades provinciales y distritales, en la prestación de servicios.
- Crear un sistema de incentivos al personal relacionado a indicadores de desempeño.



Líneas 4 y 5: Instancias de Coordinación y Participación Ciudadana

- Asignar al Consejo de Coordinación Regional, de manera formal, la función de ser el interlocutor de las instancias subnacionales con el Gobierno Nacional y trazar una agenda común (regional, local y distrital), sobre las que se gestionarán acciones efectivas del Gobierno Nacional.
- Desarrollar un trabajo previo a la convocatoria del Presupuesto Participativo, para que el equipo técnico de soporte prepare fichas de proyectos viables que sean propuestos durante el proceso participativo.
- Designar un representante de los Consejos de Coordinación Regional, Local y Distrital para que participe en los espacios de concertación y/o coordinación de nivel sectorial, con el fin de transmitir las propuestas y acuerdos que ahí surjan a los niveles de decisión en los gobiernos subnacionales y reducir la dispersión y heterogeneidad de las actividades sectoriales.



Conclusión

Para no olvidar ...

- El desarrollo institucional debe ser concebido como un **estilo de gestión**. Y las acciones de fortalecimiento de dicha institucionalidad buscan mantener actualizados permanentemente aquellos aspectos de la gestión -como la ejecución de inversión- que requieren de "**oficio**" entre los funcionarios públicos para mantenerlos en condiciones de flexibilidad que permitan adecuar la organización a las variaciones en la dotación de recursos que irá recibiendo a lo largo del tiempo.