



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**APRENDIZAJES DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA AGRARIA EN LA REGION  
TACNA, DENTRO DEL MARCO DEL PROCESO DE LA DESCENTRALIZACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**EDDY RONALD FERNANDEZ CRUZ**

**PROFESOR GUIA:**

**JORGE DE LA FUENTE OLGUIN.**

**MIEMBROS DE LA COMISION:**

**ARIEL RAMIREZ ORREGO.**

**LUIS ABDON LIRA COSSIO.**

**SANTIAGO DE CHILE**

**MARZO – 2014**

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Por : Eddy Ronald Fernández Cruz

Fecha : Marzo 2014

Prof. Guía : Jorge de la Fuente Olguín.

En el Perú, la política pública Agraria viene siendo **implementada por sus tres niveles de Gobierno** (Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno local). En la medida que las políticas implementadas por cada nivel de gobierno sean **concordantes con los lineamientos de la política nacional** y simultáneamente se profundice la descentralización administrativa (no duplicidad de funciones al interior de los Gobiernos), se lograra aprovechar sinergias en pro del desarrollo agrario, en el marco de un Estado cada vez más moderno y descentralizado tanto política como administrativamente. Sin embargo se percibe que en Tacna existen bajos niveles de sinergia en la implementación de las políticas agrarias.

En ese sentido, el presente estudio desarrollo los siguientes objetivos:

- Análisis de la concordancia entre la política agraria implementada en Tacna por los tres niveles de gobierno, versus los cuatro pilares establecidos por el Ministerio de Agricultura como política agraria nacional.
- Análisis de la duplicidad de funciones al interior de cada nivel de gobierno, en la implementación de la política agraria.

Para la realización de los mencionados análisis, se hizo uso de la Herramienta de consulta online (SIAF – Sistema Integral de Administración Financiera del Ministerio de Economía). Este Módulo contiene información sobre proyectos, presupuestos y sus correspondientes Unidades Ejecutoras en cada nivel de Gobierno (Nacional, Regional y Local), lo cual permite evaluar si las intervenciones públicas agrarias guardan relación con los cuatro pilares (Gestión, Inclusión, sostenibilidad y Competitividad) establecidos por el Ministerio de Agricultura como política agraria nacional. Así mismo se analizó la institucionalidad (Reglamentos, Leyes etc.) que promueven espacios de concertación y articulación que debieran tener los tres niveles de gobierno, así como lo relacionado a la duplicidad de funciones que existe al interior de cada nivel de Gobierno.

El presente estudio concluye que existe duplicidad de funciones al interior del Gobierno Regional de Tacna, donde funcionalmente la Dirección Regional de Agricultura y la Gerencia de Desarrollo Económico tienen atribuciones para intervenir en proyectos agropecuarios. En cuanto al pilar de Gestión, éste es el pilar más débil ya que se ha avanzado muy poco en la implementación de la Ley N° 27965, referida a la constitución y operación de los Consejos Regionales de concertación (CORECA). Estos Consejos son claves; para la reactivación y el desarrollo del sector Agropecuario, ya que es una instancia que permite entre los diferentes actores un debate democrático y técnico estratégico para el desarrollo de la actividad agropecuaria y agroindustrial. Presidir el CORECA, debería ser una de las funciones relevantes de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y no la implementación de programas estrictamente técnico - agropecuario que debería quedar en manos de las instancias especializadas como es la Dirección Regional de Agricultura.

Para corregir el tema de duplicidad de funciones al interior del Gobierno Regional, así como la implementación de los CORECAS, se hace necesario la participación del Consejo Regional, para que en su calidad de órgano normativo proceda a dictar normas (instituciones) que promuevan la no duplicidad de funciones, así como una acción articulada y concertada de los tres niveles de Gobierno.

## TABLA DE CONTENIDO.

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	5
<b>2. ANTECEDENTES DE CASO.</b>	6
2.1. Proceso de descentralización.....	6
2.2. Caracterización de los actores de los tres niveles de Gobierno, que intervienen en la implementación de políticas agrarias.	10
2.2.1.Gobierno Regional de Tacna.	10
2.2.1.1. La Dirección Regional Agricultura Tacna.....	14
2.2.1.2. Proyecto Especial Recursos Hídricos Tacna (PET).....	14
2.2.1.3. Gerencia de Desarrollo Económico.....	15
2.2.1.4. Consejo Regional.....	17
2.2.2.Gobierno Nacional.	17
2.2.2.1. Programa de Desarrollo Productivo Agro Rural.....	19
2.2.2.2. Servicio Nacional de Sanidad Agraria.....	19
2.2.2.3. Programa Sub-sectorial de Irrigaciones.....	20
2.2.3.Gobiernos locales	20
2.2.3.1. Municipalidad distrital de Ilabaya.....	22
2.2.3.2. Municipalidad Provincial de Candarave.....	23
<b>3. OBJETIVOS</b>	24
3.1 Objetivo General.....	24
3.2 Objetivos específicos.....	24
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	26
<b>5. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	26
5.1. Tendencia histórica.....	28
5.2. La descentralización.....	28
5.2.1. La descentralización como reforma política.....	28
5.2.2. La descentralización como reforma político-Administrativa.....	29
5.3. Separación Institucional de funciones.....	31
5.4. Las Instituciones.....	32

<b>6. RESULTADOS</b> .....	35
6.1. Análisis de la concordancia entre la política agraria implementada en Tacna por los Tres niveles de gobierno, versus los cuatro pilares establecidos por el Ministerio de Agricultura como política agraria nacional.....	35
6.1.1 Gobierno Nacional.....	35
6.1.2 Gobiernos Locales.....	37
6.1.3 Gobierno Regional.....	40
6.2. Análisis de la duplicidad de funciones al interior de cada nivel de gobierno, en la implementación de la política agraria	46
6.2.1. Análisis de duplicidad al interior del Gobierno Nacional.....	46
6.2.2. Análisis de duplicidad al interior del Gobierno Local.....	46
6.2.3. Análisis de duplicidad al interior del Gobierno Regional.....	47
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	49
<b>8. RECOMENDACIONES</b> .....	52
<b>9. BIBLIOGRAFIA</b> .....	54

## 1.- INTRODUCCION.

En el Perú, la política pública Agraria viene siendo **implementada por sus tres niveles de Gobierno** (Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno local). En ese contexto el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura se encarga de establecer las prioridades sectoriales de la Política Nacional Agraria, plasmado en el **Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016**, aprobado por R.M N° 161-2012-AG, el cual debe ser de obligatorio cumplimiento en todos los otros niveles de Gobierno. En la medida que las políticas implementadas por cada nivel de gobierno sean **concordantes con los lineamientos de la política nacional** y simultáneamente se profundice la descentralización administrativa (no duplicidad de funciones al interior de los Gobiernos), se lograra aprovechar sinergias en pro del desarrollo agrario, en el marco de un Estado cada vez más moderno y descentralizado tanto política como administrativamente. Sin embargo con respecto a la intervención en las políticas agrarias, se percibe que en la Región Tacna existe duplicidad intragubernamental, así como una inadecuada concordancia con respecto a los pilares establecidos en la política nacional (pilar de Gestión) relacionado a la articulación y concertación de políticas entre los diferentes actores, lo cual repercute en bajos niveles de sinergia en la implementación de las políticas agrarias.

De ahí la importancia de realizar el presente estudio, que pretende analizar la duplicidad de funciones al interior de cada nivel de gobierno, así como la concordancia de las políticas implementadas regionalmente con respecto a los pilares establecidos en la política agraria nacional, tomándose para ello como referencia el caso de la Región Tacna. Para lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Análisis de la concordancia entre la política agraria implementada en Tacna por los tres niveles de gobierno, versus los cuatro pilares establecidos por el Ministerio de Agricultura como política agraria nacional.
- Análisis de la duplicidad de funciones al interior de cada nivel de gobierno, en la implementación de la política agraria.
- Realizar propuestas relacionadas a mejorar la implementación de política agraria en la Región de Tacna, basados en los análisis anteriores.

Finalmente se permitirá plasmar las conclusiones y recomendaciones conducentes a una implementación de la política Agraria más articulada, así como evitar la duplicidad de funciones, lo cual contribuirá a una mayor sinergia de las políticas implementadas por los diferentes actores que intervienen en la Región Tacna.

## **2 ANTECEDENTES DE CASO.**

### **2.1 Proceso de la descentralización.**

En el Perú, en el año 2002 mediante el denominado **ACUERDO NACIONAL**. Se elaboró un conjunto de 31 Políticas de Estado, aprobadas sobre la base del dialogo y el consenso, definiendo un rumbo para el desarrollo sostenible afirmando la gobernabilidad democrática.

Es así que se define como **OCTAVA POLÍTICA DE ESTADO**: la descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú. En la cual se establece lo siguiente: “Nos comprometemos a desarrollar una integral descentralización política, económica y administrativa, transfiriendo progresivamente competencias y recursos del **gobierno nacional a los gobiernos regionales y locales** con el fin de eliminar el centralismo. Construiremos un sistema de autonomías políticas, económicas y administrativas, basado en la aplicación del **principio de subsidiariedad** y complementariedad entre los niveles de gobierno nacional, regional y local del Estado, con el fin de fortalecer éstos últimos y propiciar el crecimiento de sus economías”.

**Según la Ley de Bases de Descentralización N° 27783. Se establece lo siguiente:**

**Artículo 6°.-** La descentralización cumplirá, a lo largo de su desarrollo, con los siguientes

Objetivos:

- a) Modernización y eficiencia de los procesos y sistemas de administración que aseguren la adecuada provisión de los servicios públicos.
- b) Simplificación de trámites en las dependencias públicas nacionales, regionales y locales.
- c) Asignación de competencias que **evite la innecesaria duplicidad de funciones** y recursos, y la elusión de responsabilidades en la prestación de los servicios.

#### **Artículo 4°.- Principios generales**

La descentralización se sustenta y rige por los siguientes principios generales.

- f) Es subsidiaria: Las actividades de gobierno en sus distintos niveles alcanzan mayor eficiencia, efectividad y control de la población si se efectúan descentralizadamente. La subsidiariedad supone y exige que la asignación de competencias y funciones a cada nivel de gobierno, sea equilibrada y adecuada a la mejor prestación de los servicios del Estado a la comunidad.
- g) Es gradual: El proceso de descentralización se realiza por etapas en forma progresiva y ordenada, conforme a criterios que permitan **una adecuada y clara asignación de competencias** y transferencias de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales, **evitando la duplicidad.**

**Según la ley orgánica de los Gobiernos Regionales N° 27867, Se establece lo siguiente:**

**Artículo 8°.-** Principios rectores de las políticas y la gestión regional, se rige por los  
Sigüientes Principios:

**Especialización de las funciones de gobierno.-** La organización de los gobiernos regionales integra las funciones y competencias afines, evitándose en cualquier caso la existencia de duplicidad de funciones entre sus distintas gerencias u oficinas.

El proceso de descentralización en el país por tanto es una política de carácter obligatorio y permanente orientada a brindar una prestación eficiente de los servicios públicos a los ciudadanos, **basada en la separación de competencias y funciones claramente definidas** y en el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno: Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, que requiere una implementación progresiva.

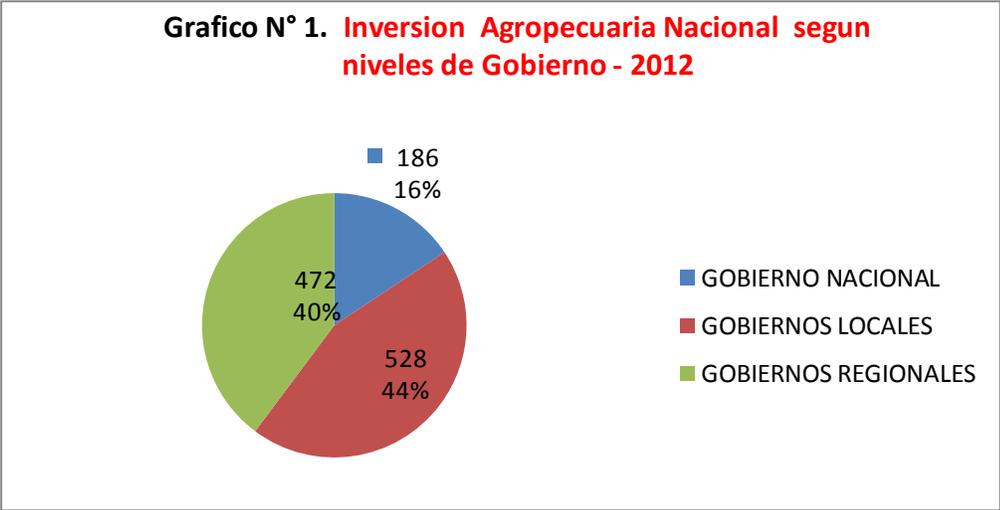
La primera etapa referida al proceso de transferencia de competencias y funciones registra un avance importante y el énfasis actual viene dado por la consolidación de la **gestión** descentralizada, que comprende como uno de sus aspectos más relevantes, la mayor articulación de los tres niveles de gobierno.

El Ministerio de Agricultura es el órgano rector del Sector Agrario quien establece la Política Nacional Agraria, la cual es de obligatorio cumplimiento en todos los niveles de Gobierno. La Política Agraria que orienta la intervención del Sector considera cuatro pilares de desarrollo que han sido plasmados en el **Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016. Aprobados por** Resolución Ministerial N° 161-2012-AG, Los cuales se menciona en el siguiente Cuadro N° 1.

**Cuadro N° 1. Pilares de desarrollo de la Política Agraria.**

PILARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<b>GESTION</b>	Mejorar la Institucionalidad Agraria, Pública y Privada, con énfasis en la Articulación de los tres niveles de Gobierno y la Asociatividad de los Productores.
<b>COMPETITIVIDAD</b>	Elevar el Nivel de Productividad, Calidad de la Actividad Agraria en el marco de un desarrollo competitivo.
<b>INCLUSION</b>	Mejorar el acceso a los servicios y generar oportunidades para el poblador rural, en concordancia con un desarrollo agrario inclusivo.
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	Lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales: agua, suelo, bosque y su diversidad biológica, en armonía con el medio ambiente.

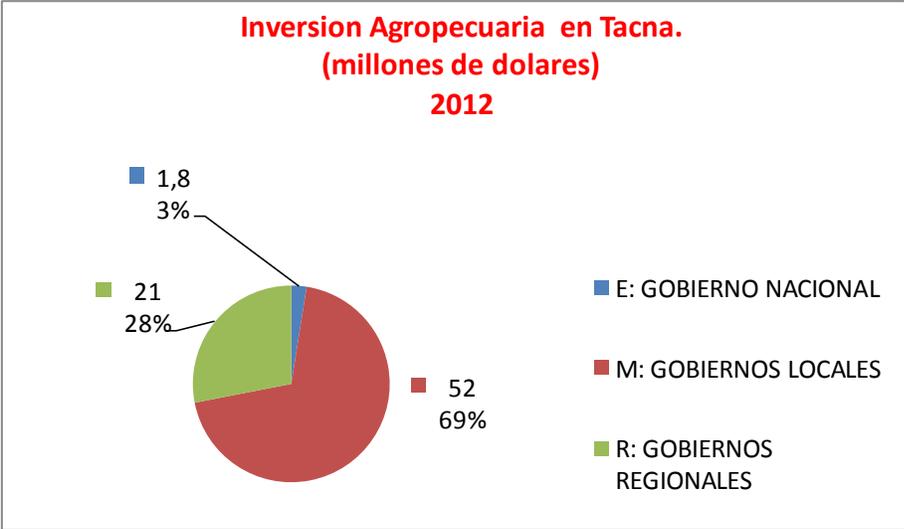
Actualmente los gobiernos regionales y locales cuentan con mayores recursos asignados para la inversión Agraria. A nivel País se dispuso de un Presupuesto equivalente a USD 1.187 millones, de los cuales la participación de los Gobiernos Locales correspondido a un 44 % y los Gobiernos Regionales a un 40 %, tal como se aprecia en el Grafico 1. Y se espera que los tres niveles de gobierno implementen una política agraria tomando en cuenta los cuatro pilares establecidos por el Ministerio de Agricultura.



Fuente MEF. Elaboración Propia.

Para el caso específico de la Región Tacna. El patrón de participación en la inversión agraria, fue similar al nacional. Tal como se muestra en el Grafico N° 2, en el año 2012, los tres niveles de Gobierno ejecutaron Proyectos de Inversión pública agraria, por un monto equivalente a USD 74,9 millones. De los cuales los Gobiernos Locales dispusieron de un mayor presupuesto equivalente a USD 52,1 millones (69 %), seguido por el Gobierno Regional con un presupuesto de USD 21 millones (28%) y finalmente el Gobierno Nacional con un presupuesto de USD 1,8 millones (3 %).

**Grafico N° 2. Inversión Agropecuaria en Tacna según niveles de Gobierno.**



Fuente MEF. Elaboración Propia

## 2.2 Caracterización de actores de los tres niveles de Gobierno de Tacna, que intervienen En la Implementación de política agraria.

### 2.2.1 GOBIERNO REGIONAL DE TACNA.

Los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular, ya que son elegidos democráticamente mediante elecciones, lo cual es consecuencia del avance de un proceso de descentralización política. Tienen personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal.

Tienen como rol estratégico el establecimiento de mecanismos para promover el desarrollo socioeconómico de la Región, para lo cual deben organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, y de esta manera contribuir al desarrollo integral y sostenible de la Región.

Actualmente existe el Plan estratégico regional del sector agrario de Tacna 2008-2015 (PERSA) aprobado mediante resolución ejecutiva regional N° 144-2009, documento elaborado y validado por la Dirección Regional Agraria Tacna, Organismos Públicos Descentralizados y las Organizaciones e Instituciones del Sector Agrario de la Región Tacna, es un instrumento concertado de gestión para el desarrollo integral del sector agrario de la región. En dicho plan se diagnostica que Tacna cuenta con un déficit de disponibilidad hídrica, según se detalla en el cuadro N° 3 que se muestra a Continuación:

**Cuadro N° 3. Disponibilidad de recursos hídricos**

<b>RECURSOS HIDRICOS : 2007</b>	
Demanda Hídrica :	21.5 m3/seg.
Oferta Hídrica :	13.1 m3/seg.
Déficit Hídrico actual :	8.4 m3/seg.
Déficit Hídrico año 2,010 :	18.1 m3/seg.

Fuente: PERSA.

Así mismo en el PERSA se establecen objetivos estratégicos y metas que pueden resumirse en el siguiente Cuadro N° 2:

**Cuadro N° 2. Objetivos estratégicos del PERSA (2008 - 2015).**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS
<p>➤ Promover el afianzamiento, uso eficiente y sostenido de los <b>recursos hídricos</b>, con infraestructura eficiente orientado a consolidar el área cultivada y ampliación de la frontera agrícola, bajo un sistema integral de riego tecnificado, en un marco de manejo sostenible de los recursos naturales y protección del medio ambiente. (90 % de presupuesto Asignado para este objetivo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se incrementará la oferta hídrica de 13 a 16 m3/seg.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se tendrán 14,000 has de riego tecnificado en Costa y 2,000 has con riego mejorado en Sierra.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, la Autoridad Local de Agua será fortalecida y consolidada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se aumentará de 750 a 1,500 productores que adopten tecnificación de riego.</li> </ul>
<p>➤ Fortalecer el sistema de <b>sanidad agraria</b> para el acceso a los mercados que otorguen mayor rentabilidad, a fin de elevar el nivel de competitividad de la producción agropecuaria en el mercado nacional e internacional (Apoyo Erradicación Mosca de la Fruta). (4.3 % de presupuesto Asignado para este objetivo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se habrán implementado 02 módulos de Control Cuarentenario y Sanidad Agrícola.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se habrán fortalecido 6 centros de acopio de orégano.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se tendrá una red implementada de 04 Agencias Agrarias con sus 10 Oficinas Agrarias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se tendrán 1,000 productores líderes que acceden al mercado internacional.</li> </ul>
<p>➤ Promover y fortalecer la <b>organización y capacitación empresarial</b> de los productores agropecuarios, que les permita insertarse a una economía de mercado en términos de rentabilidad y sostenibilidad. (3 % de presupuesto Asignado para este objetivo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se habrán incrementado de 20 a 30 las organizaciones de productores con 300 a 1,000 los productores asociados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se crean 03 cadenas y se fortalecen 07.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se habrá capacitado a 1,000 productores en planes de negocio</li> </ul>
<p>➤ Promover el incremento de la producción y de la productividad, mediante la <b>adopción progresiva de nuevas tecnología</b>, ordenando la distribución de los cultivos de acuerdo a su vocación agro ecológica, con el fin de contribuir a elevar la calidad de vida de los productores. (2 % de presupuesto Asignado para este objetivo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se habrán desarrollado 04 paquetes tecnológicos por líneas de Cultivos y Crianzas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se habrán adoptado nuevas tecnologías: en el olivo del 40 al 100% orégano del 10 al 50% y en vid del 33 al 60%.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se tendrán 27 parcelas por año de comprobación y demostración (Estación INIA).</li> </ul>
<p>➤ Impulsar <b>el fortalecimiento institucional del sector agrario</b>, elevando el nivel de su capacidad operativa, con una estrategia descentralizada para la provisión de servicios agropecuarios dentro de una política de desarrollo sostenible. (0.1 % de presupuesto Asignado para este objetivo )</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015, se habrán mejorado las instalaciones de las cuatro (04) Agencias Agrarias de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2015 se habrá incrementado en 50% la capacidad organizativa de las organizaciones.</li> </ul>

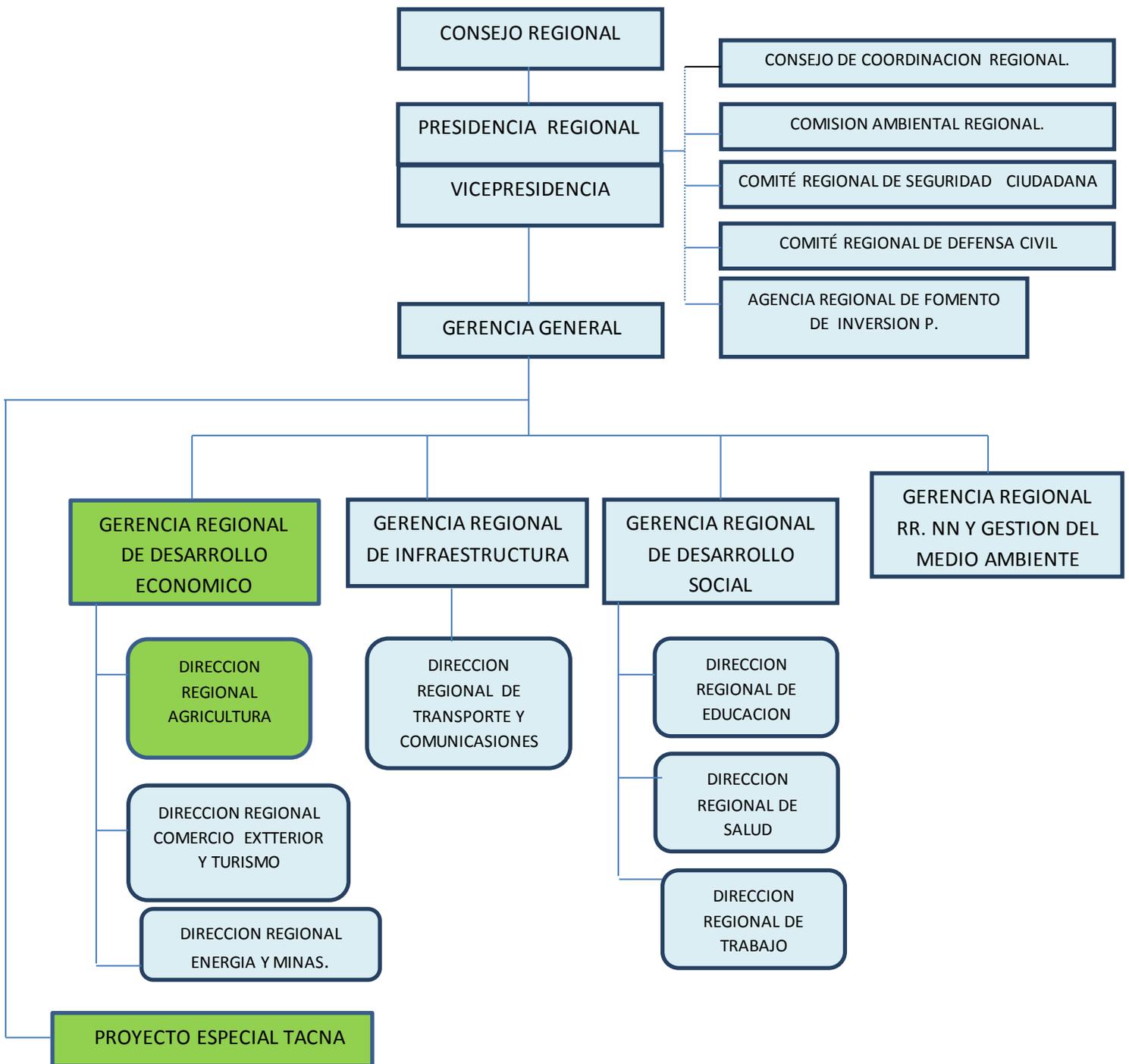
Es importante mencionar que en el Plan estratégico regional del sector agrario de Tacna (PERSA) 2008-2015, el objetivo más priorizado es el relacionado a Promover el afianzamiento, uso eficiente y sostenido de los recursos hídricos, para el cual se propuso una asignación presupuestal equivalente al 90 % del total.

Sin embargo también se plantean objetivos complementarios, como son los relacionados a la sanidad agraria, fortalecimiento de la organización, capacitación empresarial de productores agropecuarios, adopción progresiva de nuevas tecnología e Impulso del fortalecimiento institucional del sector agrario, por lo cual a nivel de este documento de gestión (PERSA) ya se define una concordancia con los pilares (sostenibilidad, competitividad, inclusión) establecidos en la política agraria, sin embargo el pilar de Gestión relacionado a la articulación entre todos los niveles de gobierno no se ve plasmado adecuadamente.

En cuanto a la intervención agropecuaria del Gobierno Regional, esta se realiza a través de sus tres dependencias, las cuales se ilustra en su respectivo organigrama, y que son las siguientes:

- Proyecto Especial Recursos Hídricos Tacna (PET).
- Región Tacna –Sede Central- (Gerencia Desarrollo Económico).
- Dirección Regional de Agricultura Tacna.

## ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL TACNA



### **2.2.1.1 La Dirección Regional Agricultura Tacna.**

La Dirección Regional Sectorial de Agricultura, tal como se puede apreciar en el Organigrama del Gobierno Regional Tacna, es un órgano de línea desconcentrado **con dependencia funcional y administrativa** de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, a quien da cuenta de su gestión.

Según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales La Dirección Regional Sectorial de Agricultura, **tiene como objeto la implementación y ejecución de las políticas sectoriales** nacionales y de las políticas regionales sectoriales.

#### **Misión:**

Promover e impulsar el desarrollo de una agricultura moderna, competitiva orientada a la exportación y agroindustria, dentro de un marco de sostenibilidad, social, económica y ambiental.

#### **Objetivos.**

- Fortalecer las organizaciones de productores y promover su integración bajo los enfoques de manejo de las cuencas y cadenas productivas.
- Fomentar la innovación tecnológica y capacitación vinculada a la gestión empresarial del productor agrario, facilitando asistencia técnica.
- Establecer un sistema de Información agraria que permita a los agentes económicos una eficiente toma de decisiones para la gestión.
- Facilitar a los productores agrarios el acceso a servicios de asesoría jurídica, administrativa, de gestión, financiamiento, asistencia técnica, sanidad y otros que les permitan mejorar su capacidad de gestión.
- Facilitar la articulación de la pequeña agricultura con la economía de mercado, a través del establecimiento de políticas para el uso adecuado de los recursos naturales

### **2.2.1.2 Proyecto Especial Recursos Hídricos Tacna (PET).**

El Proyecto Especial “Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna” constituye un Órgano Desconcentrado del Gobierno Regional de Tacna, constituye una Unidad Ejecutora del Gobierno Regional de Tacna que cuenta con autonomía técnica, económica, administrativa y financiera. **Con dependencia funcional y administrativa** de la Gerencia General, a quien da cuenta de su gestión, tal como se puede apreciar en el Organigrama del Gobierno Regional de Tacna.

## **Misión**

Institución pública del Gobierno Regional de Tacna especializada en la ejecución de proyectos hidráulicos para el aprovechamiento y optimización de recursos hídricos para usos múltiples en la Región Tacna, con criterio de sustentabilidad ambiental, que permitirá satisfacer la demanda actual y futura de agua para los sectores poblacional, agrario, industrial y comercial, contribuyendo con el logro de la infraestructura de soporte necesaria para el desarrollo regional. La ejecución de los estudios y obras las realiza con el empleo de tecnología disponible, personal especializado, domina el ámbito de influencia de los proyectos y dispone de la infraestructura y equipamiento adecuada para ejecutar los proyectos acorde a las normas y exigencias técnicas. Practica la solidaridad social y apoyo al desarrollo regional.

## **Objetivos:**

- Afianzar y ampliar la oferta de recursos hídricos mediante su aprovechamiento racional y eficiente, a fin de satisfacer las demandas actuales y futuras para uso múltiple de la Región Tacna, favoreciendo su desarrollo socioeconómico.
- Identificación, formulación y **ejecución de nuevos proyectos que permitan el incremento de la oferta hídrica adicional** a la existente así como el uso eficiente del agua disponible tanto para uso poblacional, agrícola y para la generación de energía.
- Mejorar la eficiencia de riego ampliando y mejorando la infraestructura relacionada, propiciando la tecnificación de riego y capacitando adecuadamente a los productores agrarios, contribuyendo a mejorar la rentabilidad y competitividad de la agricultura de la región.
- Conservar, proteger y preservar los recursos naturales, a través de la formulación de proyectos de mitigación de impactos al medio ambiente por obras ejecutadas y en ejecución del Proyecto Especial Tacna.
- Mantener en actual producción e incrementar la superficie agrícola en los valles de la región, mediante la ejecución de proyectos de inversión para el aprovechamiento y optimización de los recursos hídrico.

### **2.2.1.3 Gerencia de Desarrollo Económico.**

La Gerencia Regional de Desarrollo Económico, tal como se puede apreciar en el Organigrama del Gobierno Regional es un órgano de línea, responsable de promover la inversión pública y privada orientada a la consolidación del sector empresarial, con orientación hacia el mercado nacional e internacional. Asimismo le corresponde ejercer las funciones específicas regionales en los sectores de

industria, comercio, turismo, artesanía, pesquería, minería, energía e hidrocarburos y agricultura. **Tiene dependencia funcional y administrativa** de la Gerencia General, a quien da cuenta de su gestión,

En relación a las Gerencias de Desarrollo Económico de los Gobiernos regionales, es importante destacar que algunos Gobiernos Regionales, como son los Gobiernos Regionales de Lambayeque y Arequipa, introdujeron cambios importantes en su estructura funcional, suprimiendo a las gerencias de Desarrollo Económico y convirtiendo sus Direcciones Regionales de Agricultura en Gerencias Regionales.

Finalmente es de suma importancia mencionar que existe la Ley N° 27965, La cual establece la creación de los **Consejos Regionales de concertación** para la reactivación y el desarrollo del sector Agropecuario (**CORECA**) como una instancia de debate democrático y propuesta para la determinación de lineamientos de política para el desarrollo de la actividad agropecuaria y agroindustrial . Según dicha norma le corresponde a la Gerencia Regional de Desarrollo económico presidir dicho consejo.

Algunos Gobiernos Regionales están implementando la conformación de sus respectivos CORECAS como es el caso del Gobierno Regional de Ayacucho, que en el año 2011 mediante ordenanza regional N° 033-2011-GRA/CR, conformo su CORECA de la siguiente manera.

Gerente Regional de Desarrollo económico (Quien la preside)

Director Regional Agraria Ayacucho, quien ocupara la secretaria técnica.

Un representante de las Municipalidades provinciales

Un representante de las Municipalidades distritales

Un representante de las comunidades campesinas

Un representante de las organizaciones de productores agropecuarios

Un representante del colegio de Ingenieros- Capitulo de Agrónomos

Un representante del SENASA

Un representante del INIA

Un representante de la Autoridad Local del Agua.

Un representante de la Federación Agraria Departamental.

De similar manera el Gobierno Regional de Apurímac el año 2013 mediante ordenanza regional N° 011-2013-GRA/CR, constituyo su CORECA.

#### **2.2.1.4 Consejo Regional.**

El Consejo Regional, es el órgano normativo y fiscalizador del Gobierno Regional de Tacna. Está integrado por el Consejero Delegado, el Presidente Regional, el Vicepresidente Regional y siete (07) Consejeros Regionales elegidos por sufragio directo, por un periodo de cuatro años. Dicho consejo regional tiene entre otras las siguientes funciones:

- **Aprobar, modificar o derogar las normas que regulen o reglamenten los asuntos y materias de competencia y funciones del Gobierno Regional de Tacna.**
- Fiscalizar la gestión y conducta pública de los funcionarios del Gobierno Regional de Tacna y dentro de ello, llevar a cabo investigaciones sobre cualquier asunto de interés público regional.
- Proponer ante el Congreso de la República, las iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.

Si bien el consejo regional, no es una dependencia ejecutora del Gobierno Regional, sin embargo tiene un rol importante en la generación de una institucionalidad que promueva o limite una mayor eficacia en la implementación de las políticas agrarias. Por tal motivo se le considera en el presente análisis.

#### **2.2.2 GOBIERNO NACIONAL.**

El gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura implementa políticas agrarias en las regiones a través de sus distintas ejecutoras o dependencias. En cuanto a su intervención agropecuaria en la Región de Tacna, se ilustrará a través de su respectivo Organigrama, en la cual se resalta a sus tres Unidades Ejecutoras que intervienen en la región Tacna, y que son las siguientes:

- Programa de Desarrollo Productivo (AGRO-RURAL)
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (SENASA)
- Programa Subsectorial de Irrigación (PSI)



### 2.2.2.1 Programa de Desarrollo Productivo Agro Rural



El Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL. Se constituye como Unidad Ejecutora con dependencia jerárquica del Viceministerio de Agricultura.

**Misión:** Diseñar, promover y gestionar modelos de desarrollo agrario rural que faciliten la articulación de las inversiones público-privadas y que contribuyan a la reducción de la pobreza y a la inclusión de las familias rurales.

#### **Objetivo Principal.**

Articular y ejecutar proyectos de inversión pública que se orienten a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de las familias ubicadas en el ámbito rural. Focalizando sus actividades en la reducción de la pobreza.

#### **Objetivos específicos.**

1. Implementar infraestructura de riego para pequeños agricultores en situación de pobreza
2. Fomentar la recuperación sostenible y puesta en valor de los recursos naturales
3. Promover iniciativas productivas de pequeños agricultores en situación de pobreza y articulación de mercados.
4. Mejorar la eficiencia de la intervención de Agro rural, fortaleciendo su institucionalidad y promoviendo intervenciones articuladas de sus proyectos en coordinación con gobiernos subnacionales.

### 2.2.2.2 Servicio Nacional de Sanidad Agraria.



El Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA, es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria.

**Misión:** Servimos como autoridad nacional, protegiendo y mejorando la sanidad agraria; promoviendo y controlando la calidad de insumos, la producción orgánica y la inocuidad agroalimentaria; para el desarrollo sostenible y competitivo del sector agrario

## **Objetivos:**

- Proteger y Mejorar el Patrimonio Fitosanitario
- Proteger y mejorar el patrimonio Zoonosológico
- Garantizar la calidad de los insumos de uso agropecuario
- Garantizar la producción orgánica y contribuir con la inocuidad agroalimentaria
- Garantizar la satisfacción de los usuarios y la sostenibilidad institucional.

### **2.2.2.3 Programa Sub-sectorial de Irrigaciones.**



Organismo descentralizado del sector agricultura, designado como **Ente Rector en Materia de Riego Tecnificado**.

**Misión:** Nuestro accionar está orientado a impulsar el crecimiento técnico y económico de la agricultura a nivel nacional, modernizando el uso eficiente del agua por parte de los agricultores.

#### **Objetivo:**

Contribuir al incremento de la producción y la productividad de la agricultura de riego mediante acciones que permitan:

- La rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de riego.
- Difusión de nuevas técnicas de riego y financiando parcialmente la implementación de sistemas de riego tecnificado
- Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de riego, a los beneficiarios de PSI.
- Apoyo a la Gestión de los Recursos Hídricos (formalización gradual de derechos de uso de agua con fines de riego).

### **2.2.3 GOBIERNOS LOCALES.**

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Gozan de

autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Se rigen bajo su ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27792.) En el año 2012, fueron 24 los Gobiernos Locales (cuatro municipalidades Provinciales y veinte municipalidades distritales) las que ejecutaron proyectos de inversión pública en la Región Tacna, las cuales se detallan en el Cuadro N° 2.

**Cuadro N° 2. Gobiernos locales que ejecutaron proyectos de inversión pública agropecuaria.**

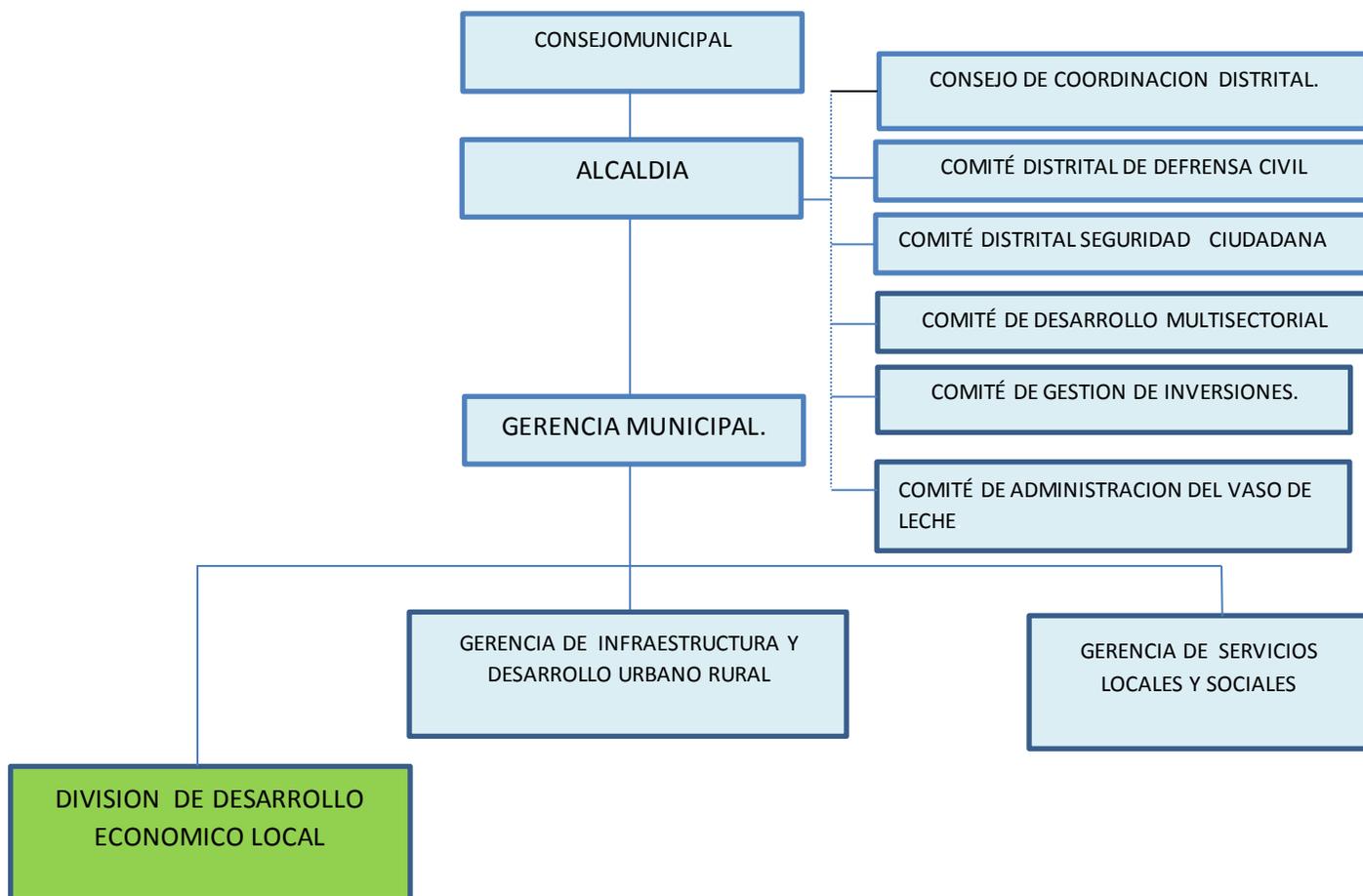
<b>GOBIERNOS LOCALES (24)</b>	
1	<b>Municipalidad Provincial de Tacna</b>
2	Municipalidad distrital de Calana.
3	Municipalidad distrital de Inclán
4	Municipalidad distrital de Pachia
5	Municipalidad distrital de Palca
6	Municipalidad distrital de Pocollay
7	Municipalidad distrital de Sama
8	<b>Municipalidad Provincial de Candarave</b>
9	Municipalidad distrital de Cairani
10	Municipalidad distrital de Camilaca
11	Municipalidad distrital de Curibaya
12	Municipalidad distrital de Huanuara
13	Municipalidad distrital de Quilahuani
14	<b>Municipalidad Provincial de Jorge Basadre</b>
15	Municipalidad distrital de Ilabaya
16	Municipalidad distrital de Ite
17	<b>Municipalidad Provincial de Tarata</b>
18	Municipalidad distrital de Héroes Albarracín
19	Municipalidad distrital de Estique
20	Municipalidad distrital de Estique
21	Municipalidad distrital de Sitajara
22	Municipalidad distrital de Susapaya
23	Municipalidad distrital de Tarucachi
24	Municipalidad distrital de Ticaco

Los gobiernos locales pueden ser de ámbito distrital o provincial dependiendo de la jurisdicción territorial que les corresponda. Por tanto a efectos de poder ilustrar la forma de intervención de estos dos tipos de gobiernos locales, se mostrara el organigrama de un municipio distrital (Municipio de Ilabaya) y el de un municipio provincial (Municipio de Candarave).

### 2.2.3.1 Municipio distrital de Ilabaya.

La Municipalidad distrital de Ilabaya, cuenta con una División de Desarrollo Económico Local, que le permite intervenir en políticas agrarias, tal como se ilustra en organigrama siguiente:

#### ORGANANIGRAMA MUNICIPALIDAD DISTRITAL (ILABAYA).

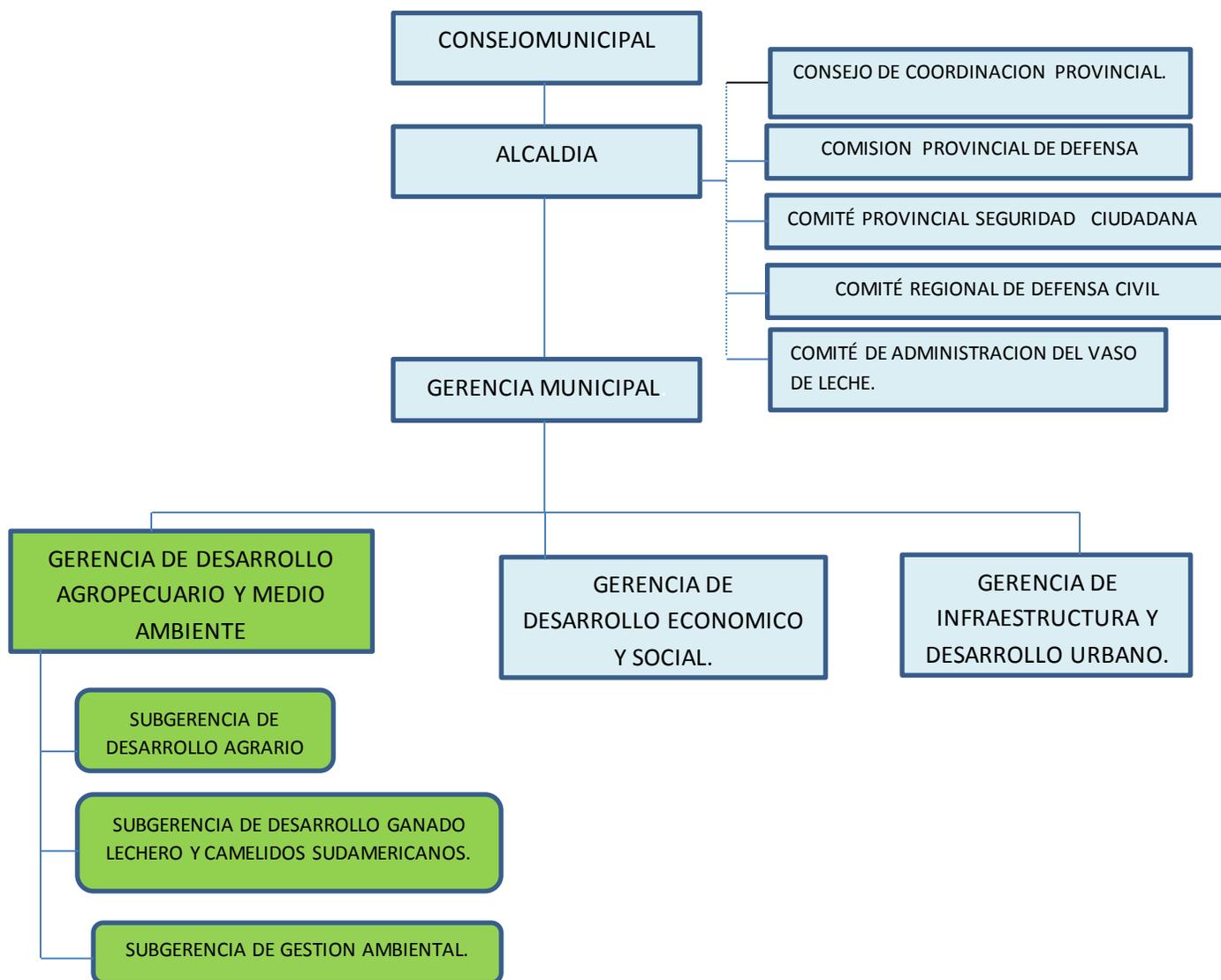


En el presente organigrama del municipio distrital, se puede apreciar que cuenta con solo una dependencia encargada de la implementación de la política agraria distrital, cuya denominación es : **División de Desarrollo Económico Local**, la que se constituye como un órgano de línea de segundo nivel organizacional responsable de dirigir, ejecutar, coordinar, controlar, las acciones de las actividades y/o proyectos de desarrollo económico productivo del distrito; impulsando el desarrollo agrario, así como las actividades de promoción a la competitividad empresarial. Dicha división depende funcional y administrativamente de la Gerencia Municipal.

### 2.2.3.2 Municipalidad Provincial de Candarave.

La municipalidad Provincial de Candarave cuenta con una Gerencia de Desarrollo Agropecuario y Medio Ambiente, que le permite intervenir en políticas agrarias, tal como se ilustra en el organigrama siguiente:

#### ORGANANIGRAMA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL (CANDARAVE)



En el presente organigrama del Municipio provincial, se puede apreciar que cuenta con una sola dependencia encargada de la implementación de la política agraria provincial, cuya denominación es: **La Gerencia de Desarrollo Agropecuaria y Medio Ambiente**, la que se constituye como un órgano de línea, responsable de promover el desarrollo integral de la Agricultura, Ganadería, Medio ambiente, la agro exportación e industrialización de los principales productos que identifican a Candarave. Está a cargo de un Gerente designado por el Alcalde y depende de la gerencia Municipal.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo General :

Análisis de la Intervención pública Agraria en la Región de Tacna.

#### 3.2. Objetivos específicos :

- Análisis de la concordancia entre la política agraria implementada en Tacna por los tres niveles de gobierno, versus los cuatro pilares establecidos por el Ministerio de Agricultura como política agraria nacional.
- Análisis de la duplicidad de funciones al interior de cada nivel de gobierno, en la implementación de la política agraria.
- Realizar propuestas relacionadas a mejorar la implementación de política agraria en la Región de Tacna, basados en los análisis anteriores.

### 4. METODOLOGIA.

Para el análisis del primer objetivo: Análisis de la concordancia entre la política agraria de Tacna implementada por los tres niveles de gobierno, versus los cuatro pilares establecidos por el Ministerio de Agricultura como política agraria nacional, los cuales se representan en el siguiente cuadro N° 3.

**Cuadro N° 3. Pilares de desarrollo de la Política Agraria.**

PILARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
GESTION	Mejorar la Institucionalidad Agraria, Pública y Privada, con énfasis en la Articulación de los tres niveles de Gobierno y la Asociatividad de los Productores.
COMPETITIVIDAD	Elevar el Nivel de Productividad, Calidad de la Actividad Agraria en el marco de un desarrollo competitivo.
INCLUSION	Mejorar el acceso a los servicios y generar oportunidades para el poblador rural, en concordancia con un desarrollo agrario inclusivo.
SOSTENIBILIDAD	Lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales: agua, suelo, bosque y su diversidad biológica, en armonía con el medio ambiente.

Se procedió de la siguiente manera.

- Para el análisis del primer pilar (Gestión), el cual busca una mayor articulación entre los tres niveles de gobierno a fin de generar sinergias en la intervención conjunta, se procedió a identificar y analizar el espacio institucional de concertación denominado (CORECA), el cual es amparado por la ley N° 27965.
- Para el análisis de los tres últimos pilares (Competitividad, Inclusión y Sostenibilidad), se procedió a identificar todos los Proyectos ejecutados en el ejercicio presupuestal 2012, en los tres niveles de Gobierno, para luego clasificarlos según su correspondencia dentro de cada pilar estratégico definido. La identificación de los mencionados proyectos se hizo mediante el uso de la Herramienta de consulta (SIAF – Sistema Integral de Administración Financiera) del Ministerio de Economía (MEF). Este Módulo contiene la relación de proyectos, presupuestos asignados y sus correspondientes Unidades Ejecutoras en cada nivel de Gobierno (Nacional, Regional y Local).

**Para el segundo objetivo:** Análisis de la duplicidad de funciones en la implementación de la política agraria, al interior de cada nivel de gobierno. Se procedió de la siguiente manera:

- Para cada nivel de gobierno, a nivel de institucionalidad se examinó los organigramas, así como sus respectivas funciones establecidas por ley, a efectos de identificar si al interior de cada gobierno coexisten oficinas que funcionalmente incurren en duplicidad de funciones.
- De manera complementaria para los casos en que se establece duplicidad, se procedió a hacer una revisión de todos los proyectos ejecutados por el nivel de gobierno identificado, a efectos de demostrar en la práctica la ocurrencia de la duplicidad de funciones, corroborándose que proyectos de similares rubros se ejecutan en forma indiferente por las oficinas pertenecientes a un mismo nivel de gobierno.

**Para el tercer objetivo:** Realizar propuestas relacionadas a mejorar la implementación de política agraria en la Región de Tacna, en base a los análisis anteriores. Se procedió a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones haciendo uso de conceptos de Institucionalidad, así como principios administrativos de la descentralización (duplicidad de funciones), lo cual debe conllevar a un mayor impacto en la implementación de la política Agraria de Tacna en el marco de un Estado moderno, descentralizado y articulado.

## 5. MARCO CONCEPTUAL.

### 5.1 Tendencia Histórica:

Ramírez (2009, pp 117-124) estudia las reformas del estado y afirma que:

A lo largo del siglo XX se registran diversos intentos de reforma del Estado y de la administración pública en América Latina, concebidos como esfuerzos sistemáticos para cambiar ciertos aspectos de la organización y funcionamiento del aparato del Estado con el objetivo de lograr mayor eficiencia y eficacia en sus funciones, (...).

En el período 1930-1970, cuando el Estado despliega un rol preponderante impulsando un modelo de desarrollo hacia adentro, basado en la sustitución de importaciones y en la ampliación de los mercados internos. El Estado, con el objetivo de integrar a sectores medios y populares, se dedica a invertir en obras de infraestructura, a ampliar los servicios públicos y a estimular cambios estructurales (reforma agraria, propiedad de recursos naturales). En ese momento, la intervención estatal es guiada por una voluntad política, sustentada técnicamente en Keynes y posteriormente en el desarrollismo de la CEPAL.

Este esquema funciona básicamente hasta los años setenta, cuando comienzan a registrarse los signos del agotamiento: el proteccionismo se muestra disfuncional para el desarrollo de la productividad, el gasto fiscal se dispara y una burocracia ineficaz enquistada en el Estado impide cualquier renovación y transparencia en el manejo de lo público. Esta situación se agudiza en los años ochenta, cuando las deficiencias internas alimentan los efectos de la recesión mundial, de modo que la caída de los precios de las materias primas y el alza de los intereses (medida de la Reserva Federal para contrarrestar la inflación norteamericana) conducen al colapso económico de la “década perdida” en Latinoamérica.

Ante la amenaza del sistema internacional por la crisis de la deuda (totalmente evidente cuando México y Argentina suspenden el pago de los intereses), los acreedores recetan una serie de medidas que suponen, para los propios países deudores, asumir los costos del saneamiento. Simultáneamente, se imponen planes de cambio estructural a fin de asegurar en el futuro la capacidad de pago.

Las estrategias propuestas en el marco de la reforma estructural, surgen como producto del cambio de paradigma en el pensamiento económico de los países industrializados a partir de los años setenta. Estos

países abandonan los planteamientos keynesianos por un retorno a ciertas concepciones liberales, las cuales quedan plasmadas en el denominado Consenso de Washington, gestado en 1989, cuando se lleva a cabo una reunión para discutir las políticas de ajuste estructural, con la presencia de funcionarios del Banco Mundial, del Banco Interamericano de Desarrollo, del gobierno de Estados Unidos, el comité de la Reserva Federal, y un selecto grupo de intelectuales y tecnócratas de diversas partes del mundo (incluso Colombia).

A la luz del Consenso de Washington, luego de la etapa de control inflacionario y estabilización macroeconómica, los elementos fundamentales de los programas de ajuste estructural pasan por la desregulación y la liberación de los mercados, la apertura externa y el saneamiento de las finanzas públicas, siendo la reducción del Estado el factor clave de la propuesta reformista.

En la mayoría de los países latinoamericanos, se toman las siguientes medidas, que se agrupan bajo el denominador de reformas de primera generación:

1. **Descentralización:** transfiriendo responsabilidades de gestión ejecución a gobiernos locales.
2. **Privatizaciones:** dejando la provisión de gran parte de los servicios públicos a empresas privadas.
3. **Desregulación:** desmantelando o eliminando organismos que ejercen funciones reguladoras de actividades económicas, por representar un freno para el libre desarrollo de las mismas.
4. **Externalización:** reemplazando la provisión de servicios e insumos propia (a través de unidades operativas estatales) por la ofrecida en el sector privado.
5. **Reducción de personal** en la administración pública.

En el marco de este proceso reformista, el Estado se debilita; por una parte, se hace cargo del costo financiero de la reforma (deuda externa, saneamiento de empresas públicas para su privatización). Por otra parte, debe asumir el costo político de una tajante reducción y encarecimiento de los servicios públicos, situación que lo lleva a focalizar la asistencia a los más pobres. Mientras tanto, como plantea Lechner (1992), la desintegración y polarización social van en aumento, sin que el Estado cuente con la capacidad política para manejar la situación a través de mecanismos democráticos. Por lo tanto, no se elimina del todo la intervención, más bien se centra en la represión de reivindicaciones sociales y en la liberalización de los mercados a los sindicatos (leyes laborales). No es casual que la transformación económica exigida, en la mayoría de los casos, tenga lugar bajo regímenes presidencialistas con facetas autoritarias. En todo

caso, se trata de procesos liderados por el poder ejecutivo, generalmente a través de “decretazos”, sin posibilidad de discusión parlamentaria o con un congreso dócil que atiende los lineamientos del ejecutivo en el marco de prácticas de intercambio de favores.

Para el año 1997 es a todas luces evidentes que, junto con el recorte del Estado y con el ajuste estructural se fue desintegrando el tejido social, hasta producir sociedades cada vez más polarizadas y con fuertes tendencias a la anomia, que ponen en serio riesgo el orden social y, por ende, las condiciones de gobernabilidad. Entonces, se toma conciencia de que la propia sostenibilidad de las reformas económicas está condicionada y en gran medida depende de las reformas institucionales.

Según esta constatación, organismos del tenor del Banco Mundial comienzan a propiciar y apoyar financieramente las llamadas reformas de segunda generación, enfocadas a la cuestión de la racionalidad funcional y organizativa del Estado, con la idea de fortalecer el aparato estatal y volver más eficiente y transparente su desempeño, bajo el paradigma de la reinención del gobierno, en procura, al mismo tiempo, de restablecer ciertos equilibrios sociales y políticos perdidos en el curso de la primera etapa, más allá de sostener los equilibrios macroeconómicos ya logrados.

Esta fase de reforma se caracterizó por una marcada preocupación respecto a lo que se conoce como las “cuatro E”:

- **Eficacia** de la intervención del sector público, en términos de adecuación de medios a objetivos.
- **Eficiencia** económica en la provisión de servicios, es decir, consecución de los objetivos con los mínimos costes.
- Mejora de la **equidad** en la provisión de servicios a través de un enfoque más dirigido al gasto corriente y de capital en los sectores sociales (especialmente en salud y educación).
- Creación de un **entorno** propicio para el desarrollo del sector privado.

## 5.2 La Descentralización.

### 5.2.1 La descentralización como reforma política.

Uno de los autores que más incidencia ha tenido en América Latina para que la descentralización sea enfocada desde un punto de vista político es Jordi Borja (1986). Según este autor, si bien la centralización históricamente ha tenido aspectos progresistas, contemporáneamente es **poco eficiente** desde el punto de

vista económico global, injusta desde el punto de vista social e inaceptable desde el punto de vista político, ya que habría conducido a un modelo tecno burocrático vinculado estrechamente a las oligarquías económico sociales, generando así una “expropiación política” de las clases populares y medias.

Ante esta situación, la descentralización sería una opción progresista ante la crisis tanto de los países socialistas como del Estado del bienestar, ya que ella sería consubstancial a la democracia y al proceso de democratización del Estado, al permitir: (a) ampliar el campo de derechos y libertades, (b) incorporar los sectores excluidos a instituciones representativas y (c) viabilizar un mayor control y participación populares en la actuación de las administraciones públicas (Borja, 1987).

Para implementar el proceso, habría que partir del reconocimiento jurídico de la existencia de colectividades con base territorial y transferir a estos sujetos competencias y recursos bajo el principio de Tocqueville: **“todo aquello que pueda decidirse y gestionarse a un nivel inferior no debe hacerse en un nivel superior”**.

Este autor observa, como Oates (1972), que los ámbitos funcionales óptimos para la gestión de los servicios públicos son distintos entre sí y no corresponden necesariamente con unidades de carácter histórico, geográfico, cultural y social pero concluye que, a pesar de ello, es conveniente una organización territorial simple, con pocos niveles y basada en unidades relativamente grandes y homogéneas y que en todo caso sería preferible agregar que partir unidades históricas y culturales.

### **5.2.2. La descentralización como reforma político-Administrativa.**

#### **Palma y Rufián (1989)**

Ya en 1983 Eduardo Palma caracterizaba a la transferencia de competencias a autoridades designadas como simple “desconcentración burocrática” que, a lo más, legitima la centralización autoritaria, mientras la descentralización debía ser considerada desde una perspectiva democratizadora. Esta idea es profundizada en su trabajo conjunto con Dolores Rufián (Palma y Rufián, 1989), donde afirman que, si bien desde un punto de vista exclusivamente administrativo la descentralización sería la transferencia por norma legal de competencias decisorias desde una administración central a otras administraciones, lo fundamental de la descentralización sería su dimensión política, es decir, constituir una redistribución espacial del poder democrático en provecho de las comunidades locales. Siguiendo entonces un enfoque clásico de la ciencia política, sólo debería denominarse descentralización al caso en que tal transferencia

se hiciera a autoridades electas, mientras que un traslado similar en dirección a funcionarios designados correspondería al concepto de desconcentración.

Lo decisivo para diferenciar entre descentralización y desconcentración no sería que en el primer caso habría transferencia de competencias de decisión y en el segundo sólo “de gestión”, ya que la desconcentración implicaría también una transferencia de competencias de decisión, sino establecer el origen del poder, cuestión que se dilucida inquirendo a quién deben responder los funcionarios: en la descentralización, a los electores, y en la desconcentración, a la autoridad central que los designó. Mientras en la descentralización las decisiones de un gobierno local son irrevocables e independientes (salvo el control del gobierno central en garantía de la legalidad) y el ente que recibe las competencias se convierte en titular de las mismas sin que pueda ser sustituido por otro de nivel superior, en la desconcentración los órganos que ejercen las competencias están sometidos jerárquicamente y la decisión puede ser tomada en última instancia por el gobierno central.

Por otro lado, los órganos descentralizados pueden ejercer, además de las que le corresponden en propiedad, competencias delegadas por el nivel central, pero el concepto de delegación implicaría que dichas competencias pueden ser recuperadas por el gobierno central último en cualquier momento. En este caso, los órganos (políticamente) descentralizados deben responder por las competencias delegadas al poder central.

En síntesis, según estos autores, una transferencia de competencias puede darse bajo cualquiera de estas tres formas:

**Descentralización:** transferencia a órganos electos de competencias sobre las que pueden decidir irrevocable y autónomamente.

**Delegación:** transferencia de competencias del gobierno central a órganos descentralizados por las que éstos deben responder al gobierno que delega.

**Desconcentración:** transferencia de competencias decisorias a funcionarios designados, manteniendo por este hecho el gobierno central el poder de revocatoria.

### **5.3 Separación institucional de funciones.**

La separación de funciones dentro del Estado, entre las de formulación de políticas públicas y las de ejecución de las mismas, ha sido vista como un requisito para promover una mayor profesionalización y estabilidad de la gestión pública, enfatizando la eficiencia, eficacia y calidad de la ejecución e implementación concreta de las políticas definidas por las autoridades políticas, (Marshall & Waissbluth (2007). y así responder mejor y en forma imparcial a las necesidades de los ciudadanos dentro de un régimen democrático.

En efecto, dentro de un régimen democrático el Estado debe ser capaz de garantizar a todos los ciudadanos un trato igualitario e imparcial, y desempeñar sus funciones en forma profesional, con eficiencia y eficacia, más allá de consideraciones o discriminaciones de carácter político-electoral, empleando los recursos públicos puestos a su disposición con probidad y eficiencia de acuerdo a normas generales de buen servicio público.

“No obstante la diferenciación funcional entre ministerios y servicios públicos que está establecida en la legislación —según la cual los primeros tienen funciones esencialmente ligadas a la elaboración y evaluación de políticas, mientras que los segundos tienen a su cargo el desempeño de las tareas ejecutivas que surgen de lo anterior—, en la práctica el sistema no opera de esta forma. Si bien los ministerios son responsables de la definición de políticas sectoriales, en la actualidad dicha función está frecuentemente entrelazada con la de ejecución”. Es importante resaltar que este análisis a nivel Nacional, puede ser perfectamente bajado al análisis de un Gobierno Regional.

#### **Drago y Ross (2009)**

La actual confusión y ambigüedad entre las funciones de formulación de políticas y las de ejecución de las mismas produce o agrava los siguientes problemas:

- Dificulta la identificación de responsabilidades sobre tareas, acciones y procesos, y la evaluación de sus resultados;
- Dificulta el control y la fiscalización sobre la gestión pública;

- Diluye y confunde las facultades y responsabilidades políticas con las administrativas y de gestión;
- Dificulta la adopción oportuna y eficaz de medidas correctivas;
- Dificulta el control ciudadano sobre la gestión del gobierno y del sector público y sus organismos especializados, así como de los resultados de tal gestión;
- Favorece el uso de influencias indebidas, tratamientos arbitrarios y/o discriminatorios, y formas ilegítimas de influencia política, facilitando prácticas reñidas con la probidad y que merman el carácter impersonal, transparente y público que debería caracterizar a la gestión pública en una sociedad democrática.
- Dificulta una mayor profesionalización y estabilidad de la gestión pública, entre las oficinas que deberían tener un rol definido.

En breve, la actual ambigüedad y confusión de funciones implica problemas tanto de gestión (eficiencia y eficacia) como de gobernabilidad democrática, comprometiendo la calidad de los resultados de la acción del sector público. (Marshall & Weissbluth (2007). Estos problemas debilitan la institucionalidad estatal y afectan negativamente la calidad de la gestión de las políticas públicas, reduciendo la efectividad y legitimidad del sector público ante los ciudadanos y comprometen la confianza de estos en el Estado y sus funcionarios con las tareas y recursos puestos a su disposición. Más aún, y cómo se ha visto en otros países de la región, estos problemas amenazan la confianza ciudadana en las instituciones públicas y en el propio sistema político democrático.

#### **5.4 Las Instituciones.**

North (1990 pp 13-21). Estudia las instituciones y afirma que:

Las instituciones son las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. Según el enfoque institucionalista, el concepto de institución es diferente al de organización. Las instituciones serían las reglas de un juego y las organizaciones los equipos.

Las instituciones incluyen todo tipo de limitación que los humanos crean para dar forma a la interacción humana. Por tanto las instituciones influyen en los resultados.

Las limitaciones institucionales incluyen aquello que se prohíbe hacer a los individuos y, a veces las condiciones en que a algunos individuos se les permite hacerse cargo de ciertas actividades. Tal como la definimos aquí, constituyen por consiguiente, el marco en cuyo interior ocurre la interacción humana. Son totalmente análogas a las reglas de juego en un deporte competitivo de equipos. Esto significa que consiste en normas escritas formales así como en código de conducta generalmente no escritos que subyacen o complementan a las reglas formales. Prosiguiendo con la analogía de los deportes, las normas formales e informales y el tipo de eficacia de su obligatoriedad determinan la índole total del juego.

Conceptualmente, lo que debemos diferenciar con claridad son las reglas y los jugadores. El propósito de las reglas es definir la forma en que el juego se desarrollara. Pero el objetivo del equipo dentro del conjunto de reglas es ganar el juego a través de una combinación de aptitudes, estrategia y coordinación.

La función principal de las instituciones en la sociedad es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable (pero no necesariamente eficiente) de la interacción humana. Pero la estabilidad de las instituciones de ningún modo contradice el hecho de que estén en cambio permanente. Partiendo de acuerdos, códigos de conducta y normas de comportamiento pasando por leyes estatutarias, derecho escrito y contrato entre individuos, las instituciones se encuentran evolucionando y, por consiguiente, están alterando continuamente las elecciones a nuestro alcance.

Aunque las normas formales pueden cambiar de la noche a la mañana como resultado de decisiones políticas o judiciales, las limitaciones informales encajadas en costumbres, tradiciones y códigos de conducta son mucho más resistentes o impenetrables a las políticas deliberadas.

Para ver un ejemplo a nivel macro del rol que puede cumplir la institucionalidad, pero que perfectamente podemos llevarlo a niveles de menor escala. Citare un relato muy conocido en la historia económica de los Estados Unidos; hablamos del crecimiento de la economía en el siglo XIX. El marco institucional básico que había aumentado por evolución al comenzar ese siglo (La constitución y la Ordenanza del Noroeste, así como normas de conducta que premiaban el trabajo pesado) indujo indudablemente el desarrollo y evolución de organismos económicos y políticos ( el Congreso, organismos políticos locales, granjas familiares, casas de comercio y empresas de embarque), cuyas actividades maximizadoras dieron como resultado un aumento de la productividad y del crecimiento económico, tanto directa como indirectamente.

Conforme evolucionaban los organismos económicos y aprovechaban esas oportunidades, no solo se volvieron más eficientes (véase Chandler, 1977), sino que gradualmente alteraron el marco institucional. Y no solo se alteró el marco político y judicial (La Enmienda Decimocuarta, *Munn v. Illinois*); al finalizar el siglo XIX también se modificaron la estructura de los derechos de propiedad (La ley Sherman) y muchas normas de conducta y limitaciones informales (lo cual se reflejó en nuevas actitudes y normas de conducta hacia la esclavitud, el papel de las mujeres y la templanza, por ejemplo). Tanto los costos de transformación política y económica como las percepciones subjetivas de los participantes dieron como resultado elecciones que ciertamente no siempre fueron óptimas o unidireccionales hacia una mayor productividad o hacia una mejor situación económica (definida como se quiera). Las oportunidades aprovechadas provinieron a veces de la creación de tarifas, de la explotación de esclavos o de la constitución de un trust. A veces, ciertamente con frecuencia, las medidas tuvieron consecuencias no previstas por cuya razón las instituciones fueron y siguen siendo una mezcla de elementos que indujeron el aumento de la productividad y aquellos que la redujeron. Del mismo modo, el cambio institucional casi siempre crea oportunidades para ambos tipos de actividad. Pero, en general, la historia económica del siglo XIX en los Estados Unidos es de crecimiento económico debido a que el marco institucional subyacente reforzó incentivos de manera persistente para que las organizaciones participaran en actividades productivas que a veces tuvieron consecuencias adversas.

Sucede que si ahora se describe un marco institucional con un conjunto contrario de incentivos a los descritos en el párrafo precedente se aproximara a las condiciones reinantes hoy en día en muchos países del Tercer Mundo, así como a las que han caracterizado una parte importante de la historia económica del mundo.

Por tanto las limitaciones institucionales específicas dictan los márgenes conforme a los cuales operan las organizaciones y por consiguiente hacen inteligible la relación interna entre las reglas de juego y la conducta de los actores. Si las organizaciones dedican sus esfuerzos a alguna actividad improductiva, las limitaciones institucionales han proporcionado la estructura del incentivo para tal actividad. Los países del tercer mundo son pobres por que las limitaciones institucionales definen un conjunto de liquidaciones de la actividad político económico que no alientan la actividad productiva. Las economías socialistas apreciaron que su marco institucional subyacente era la fuente de su bajo desempeño y empezaron a adoptar formas para reestructurar el marco institucional y reencauzar incentivos que a su vez dirijan organizaciones a lo largo de vías que aumenten la productividad.

## 6. RESULTADOS.

### 6.1. Análisis de la concordancia entre la política agraria implementada en Tacna por los tres niveles de gobierno, versus los cuatro pilares establecidos por el Ministerio de Agricultura como política agraria nacional.

#### 6.1.1 A nivel del Gobierno Nacional.

El Gobierno Nacional, ejecuto un presupuesto equivalente de USD 1,87 millones (3% de la inversión total), a través de tres unidades ejecutoras (Agro-Rural, SENASA y el PSI), cuyos proyectos y montos se detallan en el Cuadro N° 4.

Del Gráfico N° 3 y Cuadro N°4, podemos apreciar que el Gobierno Nacional ha priorizado la mayor parte de su presupuesto (96 %) en Infraestructura de riego, a través de sus ejecutoras AGRORURAL (94 %) y el PSI (2%), mostrando alineamiento con el pilar de sostenibilidad, realizando proyectos de infraestructura de riego para pequeños agricultores en situación de pobreza de la zona alto andina de Tacna. En ese sentido también se contribuye con el Pilar de Inclusión dado que se interviene a favor de agricultores en situación de pobreza.

**Gráfico N° 3.**



Fuente MEF. Elaboración Propia

**Cuadro N° 4: Intervención pública en Tacna del Gobierno Nacional**

N°	NIVEL DE GOBIERNO	EJECUTORA	PROYECTO	INVERSION (dolares)	RUBRO
1	Gobierno Nacional	Agro Rural	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE RIEGO LLAMILLINI, COMUNIDAD DE TARATA, DISTRITO DE TARATA, PROVINCIA DE TARATA, DEPARTAMENTO DE TACNA	89,835	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
2	Gobierno Nacional	Agro Rural	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DEL RESERVORIO Y CANAL CANTERIO COMITÉ MULLINI DEL ANEXO MULLINI DEL DISTRITO DE CANDARAVE, PROVINCIA DE CANDARAVE – TACNA	105,713	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
3	Gobierno Nacional	Agro Rural	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ALMACENAMIENTO DE AGUA DEL SISTEMA DE RIEGO AICALACA, DISTRITO DE SITAJARA - TARATA – TACNA	314,677	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
4	Gobierno Nacional	Agro Rural	CREACION DEL RESERVORIO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO SECCION TAZABAYA EN EL DISTRITO DE CANDARAVE, PROVINCIA DE CANDARAVE – TACNA	337,477	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
5	Gobierno Nacional	Agro Rural	CREACION DEL RESERVORIO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO SECTOR PAMPA PUNTERA EN EL C.P. SANTA CRUZ, PROVINCIA DE CANDARAVE – TACNA	407,627	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
6	Gobierno Nacional	Agro Rural	MEJORAMIENTO DEL RESERVORIO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO SECCION VILA VILA, EN EL DISTRITO DE CANDARAVE, PROVINCIA DE CANDARAVE – TACNA	159,967	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
7	Gobierno Nacional	Agro Rural	MEJORAMIENTO DEL RESERVORIO Y CANAL DE CONDUCCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO SECCIÓN HUMIRAYA EN EL CENTRO POBLADO SAN PEDRO, PROVINCIA DE CANDARAVE – TACNA	344,965	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
8	Gobierno Nacional	Programa Sectorial Irrigación (PSI)	OBRAS DE CONTROL Y MEDICION DE AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE SAMA	30,617	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
9	Gobierno Nacional	Programa Sectorial Irrigación (PSI)	OBRAS DE CONTROL Y MEDICION DE AGUA POR BLOQUES DE RIEGO EN EL VALLE LOCUMBA	3,889	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
10	Gobierno Nacional	Servicio Nacional Sanidad Agraria (SENASA)	FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE VIGILANCIA FITOSANITARIA	3,564	SANIDAD
11	Gobierno Nacional	Servicio Nacional Sanidad Agraria (SENASA)	ERRADICACION DE LA FIEBRE AFTOSA	308	SANIDAD
12	Gobierno Nacional	Servicio Nacional Sanidad Agraria (SENASA)	FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE POST REGISTRO DE INSUMOS PECUARIOS	680	SANIDAD
13	Gobierno Nacional	Servicio Nacional Sanidad Agraria (SENASA)	FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE VIGILANCIA ZOOSANITARIA	885	SANIDAD
14	Gobierno Nacional	Servicio Nacional Sanidad Agraria (SENASA)	FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE LA INOCUIDAD AGROALIMENTARIA DE PRODUCCION Y PROCESAMIENTO PRIMARIO	44,447	SANIDAD
15	Gobierno Nacional	Servicio Nacional Sanidad Agraria (SENASA)	CONTROL Y ERRADICACION DE ENFERMEDADES EN PORCINOS PESTE PORCINA CLASICA, ENFERMEDAD DE AUJESZKI Y SINDROME RESPIRATORIO Y REPRODUCTIVO PORCINO	32,770	SANIDAD
	Sub - Total			1,877,423	

Fuente MEF. Elaboración Propia

Sin embargo es importante hacer notar que la ejecutora AGRORURAL no solo tiene como objetivo implementar proyectos de infraestructura de riego, sino también tiene otros campos de acción como son: promover iniciativas productivas con articulación a los mercados y mejorar su intervención articulando con los otros niveles de gobierno. Y dado que la mayor inversión del gobierno Regional y gobiernos locales se destinan al recurso hídrico, por tanto es potencialmente factible que dentro de la amplitud de sus objetivos, AGRORURAL pueda avocarse a complementar con priorizar proyectos que promuevan iniciativas productivas articuladas al mercado y que permitan rentabilizar las obras de riego realizadas por los otros niveles de gobierno (local y regional), para lo cual se hace necesario la coordinación de intervenciones entre los distintos niveles de gobierno.

Por otra parte a través del Programa subsectorial de Irrigaciones (PSI), se ejecutó un pequeño presupuesto de USD 34.506 (2 % del presupuesto del gobierno nacional) en proyectos tendientes a mejorar la eficiencia en los sistemas de distribución del recurso hídrico, mostrando alineamiento con el pilar de sostenibilidad. Con lo cual el PSI estaría cumpliendo uno de sus objetivos relacionados al mejoramiento de la eficiencia del uso del agua de riego.

Finalmente en cuanto a la intervención realizada por el SENASA, dicha entidad focalizó un escaso presupuesto de USD 82.654 (4 % de la inversión del gobierno nacional) en proyectos tendientes a cumplir con sus objetivos de proteger y mejorar el patrimonio fitosanitario y zoonosanitario. Lo cual muestra alineamiento con el pilar de competitividad.

En cuanto al Pilar de Gestión, relacionado a la participación articulada con los otros niveles de Gobierno, se encuentra débil, dado que el espacio para el cumplimiento de dicho pilar sería la implementación de los CORECA, el cual según ley corresponde presidirlas a las Gerencias de Desarrollo económico de los Gobiernos Regionales, dicho ítem por tanto será analizado cuando se aborde a la Gerencia Regional de Desarrollo Económico.

### **6.1.2 A nivel de los Gobiernos Locales.**

Los Gobiernos locales dispusieron de un presupuesto equivalente a USD 51.9 millones (69 % de lo invertido por los tres niveles de gobierno), de los cuales USD 48 millones fueron ejecutados por los municipios distritales y USD 4 millones por los gobiernos municipales provinciales, tal como se puede apreciar en el Cuadro N° 5:

**Cuadro N° 5: Intervención pública de los Gobiernos Locales.**

N°	NIVEL DE GOBIERNO	EJECUTORA	PROYECTO	INVERSION (dolares)	RUBRO
39	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Tacna	CONSTRUCCION DE MINI REPRESAS	12,920	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
40	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Tacna	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE CONDUCCION EN LA COMISION DE REGANTES LA YARADA, PROVINCIA DE TACNA - TACNA	20,940	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
41	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Tacna	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE CARNE Y FIBRA DE ALPACA EN LA ZONA ALTOANDINA DE TACNA, PROVINCIA DE TACNA - TACNA	6,629	CAMELIDOS
42	Gobierno Local	Municipalidad distrital Calana	MEJORAMIENTO DE LINEA DE CONDUCCION DE SISTEMAS DE RIEGO	130,295	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
43	Gobierno Local	Municipalidad distrital Inclan	FORTALECIMIENTO Y ASISTENCIA TECNICA PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO DEL VALLE DE SAMA, DISTRITO DE INCLAN - TACNA - TACNA	1,877	ASISTENCIA TECNICA
44	Gobierno Local	Municipalidad distrital Inclan	MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES TECNICAS Y COMERCIALES PARA LA PRODUCCION DE CUYES (CAVIA PORCELLUS), DISTRITO DE INCLAN - TACNA - TACNA	167	ASISTENCIA TECNICA
45	Gobierno Local	Municipalidad distrital Inclan	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE PRODUCCION AGRICOLA MECANIZADA, DISTRITO DE INCLAN - TACNA - TACNA SNIP 186765	346,066	MAQUINARIA
46	Gobierno Local	Municipalidad distrital Inclan	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION DEL CULTIVO DE QUINUA , DISTRITO DE INCLAN - TACNA - TACNA	158,488	ASISTENCIA TECNICA
47	Gobierno Local	Municipalidad distrital Inclan	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION DE GANADO VACUNO LECHERO, DISTRITO DE INCLAN - TACNA - TACNA	375,376	ASISTENCIA TECNICA
48	Gobierno Local	Municipalidad distrital Inclan	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION OLIVICOLA , DISTRITO DE INCLAN - TACNA - TACNA	732,927	ASISTENCIA TECNICA
49	Gobierno Local	Municipalidad distrital Inclan	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION DEL CULTIVO DE CEBOLLA, DISTRITO DE INCLAN - TACNA - TACNA	97,925	ASISTENCIA TECNICA
50	Gobierno Local	Municipalidad distrital Inclan	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION DEL CULTIVO DE AJI, DISTRITO DE INCLAN - TACNA - TACNA	135,692	ASISTENCIA TECNICA
51	Gobierno Local	Municipalidad distrital Pachia	APOYO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA	67,186	ASISTENCIA TECNICA
52	Gobierno Local	Municipalidad distrital Pachia	CONSTRUCCION DE SISTEMA DE RIEGO	116,400	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
53	Gobierno Local	Municipalidad distrital Palca	APOYO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA	59,630	ASISTENCIA TECNICA
54	Gobierno Local	Municipalidad distrital Palca	CONSTRUCCION DE CANALES DE REGADIO	235,057	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
55	Gobierno Local	Municipalidad distrital Palca	MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE RIEGO	42,448	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
56	Gobierno Local	Municipalidad distrital Palca	REHABILITACION DE MINI REPRESAS	249,370	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
57	Gobierno Local	Municipalidad distrital Pocollay	FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES PARA LA PRODUCCION AGRARIA EN POCOLLAY, DISTRITO DE POCOLLAY - TACNA - TACNA	198,070	ASISTENCIA TECNICA
58	Gobierno Local	Municipalidad distrital Sama	APOYO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA	243,885	ASISTENCIA TECNICA
59	Gobierno Local	Municipalidad distrital Sama	CONSTRUCCION DE SISTEMA DE RIEGO	163,946	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
60	Gobierno Local	Municipalidad distrital Sama	MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE RIEGO	2,000	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
61	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Candarave	CONSTRUCCION DE CANALES DE REGADIO	42,989	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
62	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Candarave	CONSTRUCCION Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DEL COMITE DE REGANTES DE YUCAMANI, PROVINCIA DE CANDARAVE - TACNA	7,407	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
63	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Candarave	MEJORAMIENTO DE LA BOCATOMA Y CANAL DE CONDUCCION DEL COMITE DE REGANTES JIRATA - BUENA VISTA, PROVINCIA DE CANDARAVE - TACNA	85,912	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
64	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Candarave	MEJORAMIENTO DEL CANAL TRAMO III DEL ANEXO MULLINI, DISTRITO DE CANDARAVE, PROVINCIA DE CANDARAVE - TACNA	60,437	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
65	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Candarave	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE CONDUCCION DEL SECTOR DE RIEGO PAMPA PUNTERA C.P. SANTA CRUZ, PROVINCIA DE CANDARAVE - TACNA	129,473	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
66	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Candarave	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE CONDUCCIÓN EN LA SECCIÓN DE RIEGO SAN ANDRÉS DEL C.P.M. YARABAMBA, DISTRITO DE CAIRANI, PROVINCIA DE CANDARAVE - TACNA	4,000	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
67	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Candarave	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO LADERA ABAL CHICO DEL CENTRO POBLADO TOTORA, PROVINCIA DE CANDARAVE - TACNA	166,703	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
68	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Candarave	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE PRODUCCIÓN LACTEA DE GANADO VACUNO EN EL DISTRITO DE CANDARAVE, PROVINCIA DE CANDARAVE - TACNA	317,090	ASISTENCIA TECNICA
69	Gobierno Local	Municipalidad distrital Cairani	APOYO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA	150,470	ASISTENCIA TECNICA
70	Gobierno Local	Municipalidad distrital Cairani	MEJORAMIENTO DE CANALES DE REGADIO	35,568	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
71	Gobierno Local	Municipalidad distrital Camilaca	APOYO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA	21,540	ASISTENCIA TECNICA
72	Gobierno Local	Municipalidad distrital Camilaca	CONSTRUCCION DEL RESERVORIO Y MEJORAMIENTO DEL CANAL DE CONDUCCION EN EL SECTOR DE RIEGO VILA VILA, DISTRITO DE CAMILACA - CANDARAVE - TACNA	38,465	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
73	Gobierno Local	Municipalidad distrital Camilaca	CONSTRUCCION DEL RESERVOIRO NOCTURNO DEL SECTOR DE RIEGO PARAMARCA, DISTRITO DE CAMILACA - CANDARAVE - TACNA	49,865	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
74	Gobierno Local	Municipalidad distrital Curibaya	REHABILITACION DE CANALES DE REGADIO	17,316	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
75	Gobierno Local	Municipalidad distrital Huanuara	APOYO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA	27,134	ASISTENCIA TECNICA

N°	NIVEL DE GOBIERNO	EJECUTORA	PROYECTO	INVERSION (dolares)	RUBRO
76	Gobierno Local	Municipalidad distrital Huanuara	CONSTRUCCION DE CANALES DE REGADIO	83,988	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
77	Gobierno Local	Municipalidad distrital Huanuara	MEJORAMIENTO DE CANALES DE REGADIO	7,407	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
78	Gobierno Local	Municipalidad distrital Qulahuani	MEJORAMIENTO DE CANALES DE REGADIO	39,726	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
79	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	CONSTRUCCION DE SISTEMA DE RIEGO TECNIFICADO PIÑAPA - PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	36,583	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
80	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	CONSTRUCCION DE SISTEMA DE RIEGO TECNIFICADO SITANA - PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	86,875	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
81	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	CONSTRUCCION DE SISTEMA DE RIEGO TECNIFICADO AURORA - PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	99,254	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
82	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	INSTALACION Y REHABILITACION DE UNA PARCELA DEMOSTRATIVA EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CORAGUAYA, DISTRITO DE ILABAYA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	207	PARCELA DEMOSTRATIVA
83	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO Y EQUIPAMIENTO DEL SISTEMA DE RIEGO PRESURIZADO DE CONOSTOCO, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	195,509	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
84	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DE LA DOTACION DE AGUA PARA RIEGO EN EL VALLE DE CINTO, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	385,894	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
85	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DE LOS CANALES SAGOLLO Y MALPASO, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	15,431	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
86	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DE LOS CANALES VALDIVIA, PIÑAPA ALTA Y PIÑAPA BAJA, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	430	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
87	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DEL CANAL CHAUCALANA, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	24,904	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
88	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DEL CANAL SITANA, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	297	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
89	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DEL CANAL CAPILLA, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	21,468	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
90	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DE LOS CANALES SOJATA Y PEDREGAL, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	19,196	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
91	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DEL CANAL CUAYLATA, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	170,677	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
92	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	CONSTRUCCION DE DRENES Y RECUPERACION DE TIERRAS AGRICOLAS EN EL DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	23,163	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
93	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO DE LOS CANALES HUACA GRANDE, HUACA CHICA, COCOTEA GRANDE Y COCOTEA CHICA, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	867,281	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
94	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE RIEGO VANEGAS - COLPAR - RETAMAL EN EL CASERIO DE SOLABAYA, DISTRITO DE ILABAYA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	8,943	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
95	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	RECUPERACION DEL SERVICIO DE LA COBERTURA VEGETAL DEL VALLE DE CINTO, DISTRITO LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	10,347	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
96	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Jorge Basadre	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE MAQUINARIA AGRICOLA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL JORGE BASADRE, DISTRITO DE LOCUMBA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	888,593	MAQUINARIA
97	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	FORTALECIMIENTO DE LA COMERCIALIZACION DEL OREGANO EN LOS C.P. DE BOROGUEÑA Y CAMBAYA, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	17,579	COMERCIALIZACION
98	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	CONSTRUCCION DE SISTEMAS DE RIEGO PRESURIZADO EN LOS SECTORES AGRICOLAS DE CHEJAYA, ILABAYA, MIRAVE Y OCONCHAY, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	4,592,741	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
99	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS DE LOS AGRICULTORES EN LAS COMUNIDADES CAMPESINAS DE TOCO GRANDE Y CHULLULUNI, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	21,055	ASISTENCIA TECNICA
100	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	REHABILITACION DE TIERRAS AGRICOLAS EN LOS SECTORES CHEJAYA, ILABAYA Y EL CAYRO DE LA SUBCUENCA DEL RIO ILABAYA, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	222	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
101	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN EL MANEJO DE GANADO VACUNO EN LOS CENTROS POBLADOS DE MIRAVE, CAMBAYA, ILABAYA CAPITAL Y ANEXOS, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	159,260	ASISTENCIA TECNICA
102	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	CONSTRUCCION DEL SISTEMA DE RIEGO PRESURIZADO EN EL ANEXO DE HIGUERANI, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	1,014,044	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
103	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	MEJORAMIENTO DEL CONTROL FITOSANITARIO PARA LA PRODUCCION DE OREGANO EN LOS CENTROS POBLADOS DE BOROGUEÑA Y CAMBAYA, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	162,197	ASISTENCIA TECNICA
104	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO MENOR EN LAS LOCALIDADES DE VILALACA Y BOROGUEÑA, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	169,031	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
105	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	MEJORAMIENTO DEL CANAL TAYPELOGENA EN EL CENTRO POBLADO DE CAMBAYA, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	62,184	PARCELA DEMOSTRATIVA
106	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	INSTALACION DE UN SEMILLERO DEMOSTRATIVO EN ILABAYA, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	22,197	ASISTENCIA TECNICA
107	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	CONSTRUCCION DE LOS SISTEMAS DE RIEGO PRESURIZADO EN EL SECTOR ALTO ILABAYA, COMITE DE RIEGO CARUMBRAJA, DISTRITO DE ILABAYA, PROVINCIA DE JORGE BASADRE - TACNA	1,152,009	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
108	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	CONSTRUCCION DE UN SISTEMA DE ALMACENAMIENTO Y REGULACION EN EL SECTOR DE LA QUEBRADA COLTANI PARA MEJORAMIENTO DE AREAS AGRICOLAS, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	26,565,210	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
109	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA DEL SISTEMA DE RIEGO DEL SECTOR PURUMLAYA DEL C. P. CAMBAYA, DISTRITO DE ILABAYA - JORGE BASADRE - TACNA	415,290	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
110	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ilabaya	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA DEL SISTEMA DE RIEGO MENOR EN LA LOCALID	1,217,451	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
111	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ite	FORTALECIMIENTO DE LA ASISTENCIA TECNICA EN EL MANEJO INTEGRADO DE PLAGAS Y ENFERMEDADES EN CULTIVOS AGRICOLAS EN EL DISTRITO DE ITE - JORGE BASADRE - TACNA	926,550	SANIDAD
112	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ite	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION DEL GANADO BOVINO EN EL VALLE DE ITE, DISTRITO DE ITE - JORGE BASADRE - TACNA	492,580	ASISTENCIA TECNICA

N°	NIVEL DE GOBIERNO	EJECUTORA	PROYECTO	INVERSION (dolares)	RUBRO
113	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ite	MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE RIEGO DE LA LOCALIDAD DE ITE, DISTRITO DE ITE - JORGE BASADRE - TACNA	3,448,353	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
114	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ite	FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA OLIVICULTURA EN EL DISTRITO DE ITE - JORGE BASADRE G. - TACNA	307,224	ASISTENCIA TECNICA
115	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ite	MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTEGRADO EN LA PROPAGACION DE LA FAMILIA CULICIDAE - ANOPHELES SPEUDOPUNCTIPENNIS Y CULEX SP - EN LA ACTIVIDAD PECUARIA DE ITE, DISTRITO DE ITE - JORGE BASADRE - TACNA	373,533	SANIDAD
116	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ite	MEJORAMIENTO DE LAS TECNICAS DE POST COSECHA PARA LA DISMINUCION DE PERDIDAS EN LA PRODUCCION DEL AJI EN EL DISTRITO DE ITE - JORGE BASADRE - TACNA	225,188	POSTCOSECHA
117	Gobierno Local	Municipalidad distrital Ite	MEJORAMIENTO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y DE GESTION INSTITUCIONAL DE LOS AGRICULTORES EN EL, DISTRITO DE ITE - JORGE BASADRE - TACNA	2,145,601	ASISTENCIA TECNICA
118	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Tarata	FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	143,021	ASISTENCIA TECNICA
119	Gobierno Local Provincial	Municipalidad Provincial Tarata	PROTECCION SANITARIA VEGETAL	152,220	SANIDAD
120	Gobierno Local	Municipalidad Heroes Albarracin	APOYO A LA PRODUCCION AGROPECUARIA	59,698	ASISTENCIA TECNICA
121	Gobierno Local	Municipalidad Heroes Albarracin	AMPLIACION DE CANALES DE REGADIO	1,398	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
122	Gobierno Local	Municipalidad Heroes Albarracin	CONSTRUCCION DE CANALES DE REGADIO	17,680	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
123	Gobierno Local	Municipalidad Heroes Albarracin	MEJORAMIENTO DE CANALES DE REGADIO	74,074	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
124	Gobierno Local	Municipalidad Estique	MEJORAMIENTO DE CANALES DE REGADIO	90,334	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
125	Gobierno Local	Municipalidad Estique pampa	MEJORAMIENTO DE CANALES DE REGADIO	152,736	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
126	Gobierno Local	Municipalidad Sitajara	MEJORAMIENTO DE CANALES DE REGADIO	101,521	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
127	Gobierno Local	Municipalidad Susapaya	CONSTRUCCION DE CANALES DE REGADIO	72,228	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
128	Gobierno Local	Municipalidad Susapaya	MEJORAMIENTO DE CANALES DE REGADIO	18,519	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
131	Gobierno Local	Municipalidad Ticaco	INSTALACION DEL RESERVORIO EN LA SECCION DE RIEGO SIJATA, DISTRITO DE TICACO - TARATA - TACNA	4,000	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
TOTAL				51,914,764	

Fuente MEF. Elaboración Propia.

De la Inversión realizada por los municipios distritales (USD 48 millones) la mayor parte (84 %) se concentra en el rubro de infraestructura hídrica, dicho rubro muestra alineamiento con el pilar de sostenibilidad, en segundo lugar se encuentran proyectos relacionados al rubro de Asistencia técnica (12 %), alineado con el pilar de competitividad. Entre ambos rubros mencionados suman el 96 % de la inversión realizada por los gobiernos distritales. Dado que el ámbito de intervención de los Gobiernos locales se realiza en las zonas alto andinas, en ese sentido también se contribuye con el Pilar de la Inclusión.

De La Inversión realizada por los municipios provinciales (USD 4 millones) la mayor parte se concentra en el rubro de infraestructura hídrica por un monto de USD 2,5 millones (62.5 %) alineado al pilar de sostenibilidad, en segundo lugar se encuentran proyectos relacionados al rubro de Maquinaria Agrícola (22%) y en tercer lugar los proyectos relacionados al rubro de Asistencia técnica (11 %), es decir entre los dos últimos rubros suman el 33 % de la inversión, alineados al pilar de competitividad. Dado que el ámbito de intervención de los municipios provinciales también se realiza en las zonas alto andinas, en ese sentido también se contribuye con el Pilar de la Inclusión.

En cuanto al Pilar de Gestión, relacionado a la participación articulada con los otros niveles de Gobierno. Ese se encuentra débil, dado que el espacio para el cumplimiento de dicho pilar sería la implementación de los CORECA, el cual según ley corresponde presidirlas a las Gerencias de Desarrollo económico de los Gobiernos Regionales, dicho ítem por tanto será analizado cuando se aborde a la Gerencia Regional de Desarrollo Económico.

### 6.1.3 A Nivel del Gobierno Regional.

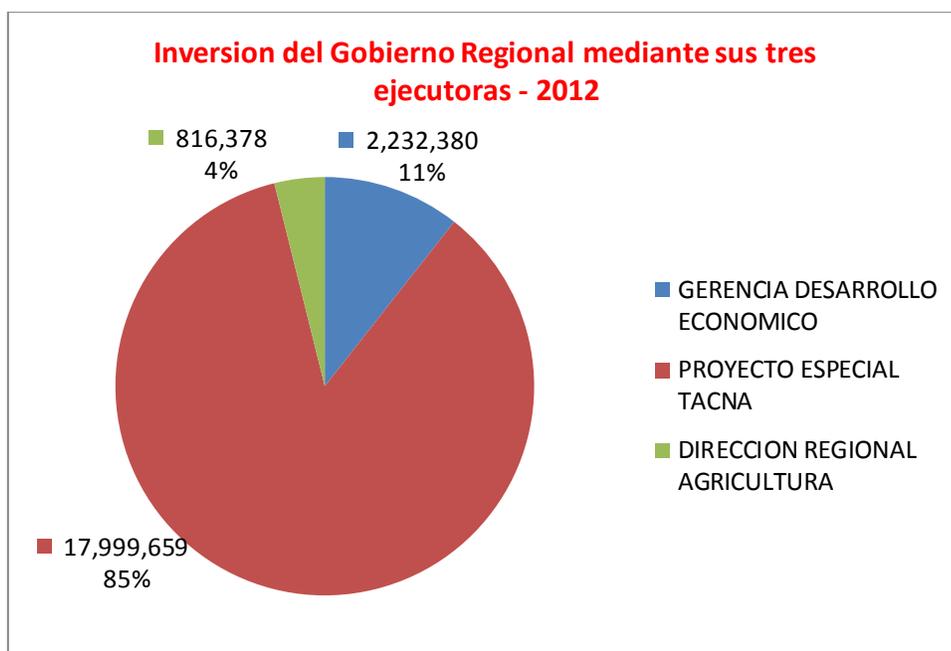
El Gobierno Regional ejecuto un presupuesto equivalente de USD 21 millones en la Región Tacna, a través de sus tres unidades ejecutoras (Proyecto Especial de Tacna, Gerencia Regional de desarrollo económico y Dirección Regional de Agricultura), cuyos proyectos y montos se detallan en el Cuadro 6:

**Cuadro 6: Intervención pública del Gobierno Regional.**

N°	NIVEL DE GOBIERNO	EJECUTORA	PROYECTO	INVERSION (dolares)	RUBRO
16	Gobierno Regional	Gobierno Regional - Sede Central.	LIMPIEZA BOCATOMA CHUSCHUCO Y ENCAUZAMIENTO	1,852	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
17	Gobierno Regional	Gobierno Regional - Sede Central.	LIMPIEZA BOCATOMA CALIENTES Y ENCAUZAMIENTO	1,956	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
18	Gobierno Regional	Gobierno Regional - Sede Central.	FORTALECIMIENTO INTEGRAL DE LA GANADERIA DE CAMELIDOS SUDAMERICANOS DOMESTICOS DE LAS PROVINCIAS DE TARATA Y CANDARAVE DE LA REGION TACNA	8,191	CAMELIDOS
19	Gobierno Regional	Gobierno Regional - Sede Central.	FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES FITOSANITARIAS EN LOS CULTIVOS AGRO EXPORTABLES DE LAS PROVINCIAS DE TACNA Y JORGE BASADRE, REGION TACNA	1,872,054	SANIDAD
20	Gobierno Regional	Gobierno Regional - Sede Central.	CONSTRUCCION DEL RESERVORIO Y MEJORAMIENTO DEL CANAL DE CONDUCCION EN EL SECTOR DE RIEGO VILA VILA, DISTRITO DE CAMILACA - CANDARAVE - TACNA	4,794	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
21	Gobierno Regional	Gobierno Regional - Sede Central.	MEJORAMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA VID EN LA PROVINCIA DE TACNA - TACNA	339,652	ASISTENCIA
22	Gobierno Regional	Gobierno Regional - Sede Central.	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA DEL SISTEMA DE RIEGO MENOR DE LOS CANALES LOS PINOS, SOLANO, BANDA POQUERA, EL PALMO Y SANTA ANA EN EL VALLE DE INCLAN, DISTRITO DE INCLAN - TACNA - TACNA	3,881	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
23	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	GESTION DE PROYECTOS	2,187,037	ESTUDIOS
24	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	OPERACION Y MANTENIMIENTO	2,023,740	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
25	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	EJECUCION DE OBRAS DE VILAVILANI DERIVACION MAURE FASE I PARA EL ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE A LA CIUDAD DE TACNA	28,980	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
26	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	3,678,317	ESTUDIOS
27	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	MEJORAMIENTO DE LA PRESA PAUCARANI	193,195	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
28	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS HIDRICOS LATERAL B SAN ISIDRO MAGOLLO	42,985	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
29	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	APROVECHAMIENTO Y OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS HIDRICOS SUPERFICIALES DE LA SUBCUENCA DEL RIO UNCALLUTA	1,230	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
30	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	CONSTRUCCION EMBALSE HUACOLLO-SITAJARA - TARATA	22,815	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
31	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE EQUIPO MECANICO DEL PET - TACNA	1,483,134	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
32	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	MEJORAMIENTO DEL CANAL CHIQUITOMA - CALLERACO - CENTRO POBLADO TOTORA - CANDARAVE - TACNA	23,889	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
33	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA PROVISION DE AGUA PARA DESARROLLO AGRICOLA EN EL VALLE DE TACNA - VILAVILANI II - FASE I	7,112,366	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
34	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	MEJORAMIENTO DEL CANAL TRAMO CERRO BLANCO-SOBRAYA - TACNA	1,189,009	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
35	Gobierno Regional	Proyecto Especial Tacna (PET)	CONSTRUCCION DE RESERVORIOS Y SISTEMAS COMPLEMENTARIOS PARA RIEGO PRESURIZADO GRUPOS DE RIEGO I, II Y IV COMISION DE REGANTES BAJO CAPLINA	12,963	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
36	Gobierno Regional	Direccion Regional Agricultura Tacna	ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	12,963	ESTUDIOS
37	Gobierno Regional	Direccion Regional Agricultura Tacna	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE CONDUCCION, DISTRIBUCION Y CAPTACION DE LOS RECURSOS HIDRICOS DEL CANAL SANTA CRUZ (TRAMO TOMA QUENTA - HUAYCHUNE) DE LA PROVINCIA CANDARAVE - TACNA	667,826	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
38	Gobierno Regional	Direccion Regional Agricultura Tacna	CONSTRUCCION DE DEFENSAS RIBEREÑAS CON GAVIONES EN EL RIO SAMA SECTORES LA TRANCA Y SANTANA - DISTRITO DE INCLAN - PROVINCIA TACNA - REGION TACNA	135,589	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
		Sub Total.		21,048,416	

Fuente MEF. Elaboración Propia

**Grafico N° 4**



Fuente MEF. Elaboración Propia

Del cuadro N° 6 y Gráfico N° 4 podemos apreciar que el Gobierno Regional priorizo el 89 % de su presupuesto para estudios y obras de Infraestructura de riego, el cual muestra alineamiento con el **pilar de sostenibilidad**. Así mismo interviene en el rubro Sanidad agropecuaria (9 %) y en Proyectos de Asistencia Técnica (2%), es decir para éstos dos últimos rubros que muestran alineamiento con el **pilar de competitividad** se asignó el 11% del presupuesto. Dado que el ámbito de intervención del Gobierno Regional incluye a la zona alta andina, en ese sentido también paralelamente se contribuye con el Pilar de la Inclusión.

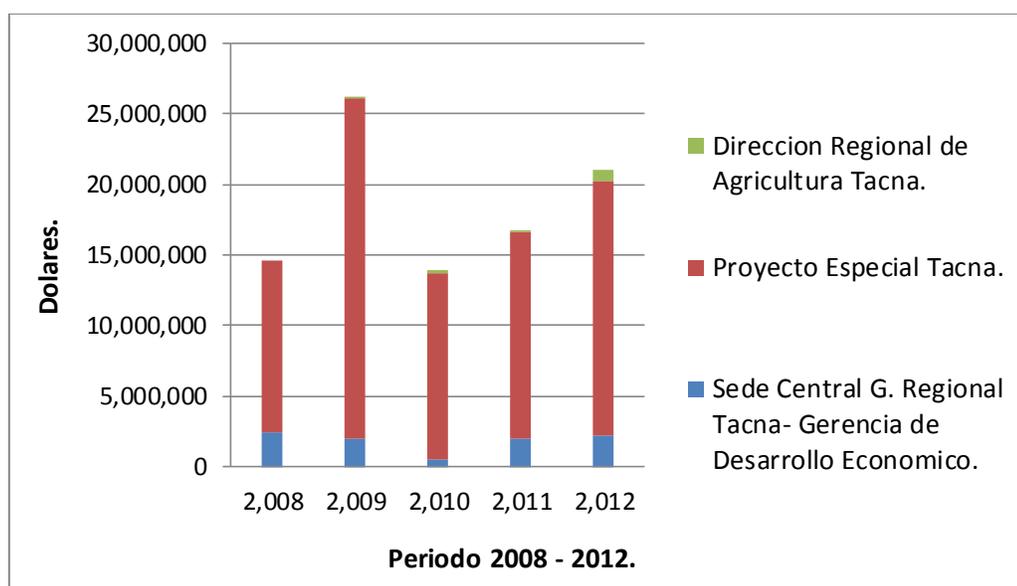
Así mismo es importante destacar que del presupuesto asignado al Gobierno regional (USD 21 millones) el Proyecto Especial de Tacna ejecuta el mayor porcentaje de inversión (85 %) en estudios y proyectos relacionados al rubro de infraestructura de riego, destinados para el cumplimiento de su objetivo: mejorar el aprovechamiento y optimización del recurso hídrico.

A la dependencia denominada Gerencia Regional de Desarrollo Económico, le correspondió ejecutar el 11 % del presupuesto asignado, interviniendo principalmente en proyectos de: Infraestructura de riego, Sanidad Agrícola y Asistencia Técnica.

El último lugar de intervención corresponde a la dependencia denominada Dirección Regional de Agricultura, a quien le correspondió ejecutar el 4 % del presupuesto, invirtiendo en proyectos relacionados a infraestructura de los recursos hídricos.

Este patrón en la ejecución de la **INVERSIÓN** agraria que realizan las tres dependencias del gobierno regional no es un caso particular del periodo presupuestal 2012, sino que se viene dando desde periodos presupuestales anteriores, tal como se puede apreciar en el grafico N° 5. Por lo expuesto se puede concluir que de las tres dependencias del Gobierno Regional, el Proyecto especial Tacna es el que mayor participación tiene, seguida de la Gerencia de Desarrollo Económico, siendo la Dirección Regional de Agricultura la que tiene menor participación.

**Grafico N° 5. Inversión del Gobierno Regional de Tacna, mediante sus tres ejecutoras**



Unidad Ejecutora.	Presupuesto 2008. (dólares)	Presupuesto 2009. (dólares)	Presupuesto 2010. (dólares)	Presupuesto 2011. (dólares)	Presupuesto 2012. (dólares)	Participación 2008-2012
Sede Central G. Regional Gerencia de D. Económico.	2,456,488	1,948,384	539,994	2,033,219	2,232,380	10%
Proyecto Especial Tacna.	12,195,970	24,186,538	13,187,238	14,598,012	17,999,659	89%
Dirección R. Agricultura Tacna.	0	80,855	160,216	18,519	816,378	1%
<b>TOTAL</b>	<b>14,652,458</b>	<b>26,215,777</b>	<b>13,887,448</b>	<b>16,649,749</b>	<b>21,048,416</b>	<b>100%</b>

Fuente MEF. Elaboración Propia

Finalmente en cuanto al Pilar de gestión, que busca promover una mayor articulación entre los tres niveles de gobierno, generando sinergias en la intervención. Se debe mencionar que es el pilar más débil, toda vez que actualmente no se viene haciendo uso del espacio institucional de concertación para el desarrollo Agropecuario (CORECA) amparado por la ley N° 27965, dicho espacio debiera ser presidido por la Gerencia de Desarrollo Económico e integrada por todos los actores que realizan política pública agraria (Gobiernos Regional, Gobiernos Locales, etc.) Permitiendo ser una instancia de análisis, propuestas, y concertación de la política pública Agraria implementada en Tacna, entre los tres niveles de gobierno.

En dicho espacio institucional de concertación, también se puede dar cuenta de los aportes que hacen cada uno de los actores de cada nivel de gobierno con relación a las metas establecidas en el PERSA (Plan Estratégico Regional del Sector Agrario), gestionándose la política agraria en forma conjunta, integral y articulada.

En ausencia del CORECA, las ejecutoras realizan proyectos en forma aislada y desarticulada, no siendo posible monitorear la implementación de las 16 metas establecidas en el PERSA, lo cual no permite generar sinergias entre ejecutoras que buscan el desarrollo agropecuario en forma individual, desaprovechándose la complementariedad que puede generarse al articular proyectos de irrigación con proyectos de transferencia tecnológica, sanidad, comercialización etc.

Por tanto la tan ansiada eficiencia y eficacia que se espera, dada una asignación de los recursos basada en el principio de subsidiariedad, se va ver mermada si esta no se acompaña de una adecuada gestión que implemente la articulación entre los diferentes actores locales que han visto aumentar sus recursos presupuestales derivados del proceso de descentralización.

Finalmente es importante mencionar las experiencias que se han dado en otros gobiernos regionales del Perú, relacionadas a la implementación de los CORECAS (Consejos Nacionales de Concertación Agraria para la Reactivación y Desarrollo del Sector Agropecuario) tales como:

CORECA - Apurímac, que con fecha 3 de junio del 2013 el consejo regional del Gobierno Regional Apurímac, mediante ordenanza regional N° 011-2013, la constituyo para la reactivación del sector agropecuario.

CORECA – Ayacucho, que con fecha El 30 de Diciembre del 2011, el consejo regional del Gobierno Regional Ayacucho, mediante ordenanza regional N° 033-2011, la constituyo para la reactivación del sector agropecuario.

Así mismo es importante mencionar que algunas regiones han avanzado aún más, al haber incorporado en sus respectivos Planes estratégicos regionales agrarios (PERSAS) el funcionamiento de los CORECAS, tales como son los casos de:

La Región Arequipa que ha establecido como unos de sus Objetivos de su Plan estratégico de desarrollo Agrario (PERSA), el fortalecimiento de la institucionalidad del sector agrario, para lo cual ya se ha institucionalizado el funcionamiento del CORECA-AREQUIPA mediante reuniones mensuales de coordinación.

La Región Puno, también ha establecido como Objetivos estratégicos de su PERSA el fortalecimiento de la institucionalidad del sector agrario, para lo cual establecieron la articulación del sector agrario a través de la implementación del Consejo Regional de concertación Agrario Puno.

La Región Cusco, de similar manera ha establecido como unos de sus Objetivos estratégicos en su PERSA el diseño e implementación de políticas articuladas, para lo cual establecieron espacios de concertación a través del Consejo Regional de concertación Agrario.

Por lo expuesto y a efectos de fortalecer el pilar de gestión que permita una mayor articulación que generen sinergias en la intervención de los tres niveles de gobierno y velar así por el cumplimiento de las metas establecidas en el PERSA - Tacna , se hace necesario que el Consejo Regional el Gobierno Regional de Tacna, a través de una ordenanza regional implemente el funcionamiento del CORECA - Tacna, y posteriormente institucionalizar su funcionamiento como se viene haciendo en otras regiones.

Según la teoría Institucionalista, muchos países del tercer mundo no se desarrollan, porque las limitaciones institucionales (reglas formales o informales) no alientan la actividad productiva en forma eficiente y eficaz. En ese sentido una nueva institucionalización o uso de reglas que promuevan una mejor gestión articulada nos puede volver más eficientes y eficaces generando un sector agrario más competitivo.

## 6.2. Análisis de la duplicidad de funciones al interior de cada nivel de gobierno, en la implementación de la política agraria.

### **6.2.1 Análisis de duplicidad al interior del Gobierno Nacional.**

Al analizar la intervención de dos unidades ejecutoras del Gobierno Nacional: AGRORURAL y el PSI (ambas dependientes del despacho viceministerial), se puede apreciar del Cuadro N° 4 que ambas intervienen en el rubro de infraestructura de riego. Sin embargo Agro Rural lo hace en la zona Alto andina y el PSI en la zona de costa. Por tanto en la Región Tacna, no se observa duplicidad de funciones entre las mencionadas ejecutoras del gobierno nacional.

En cuanto al SENASA, su competencia está claramente definida en materia de Sanidad Agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria. Por lo que SENASA tampoco presenta la duplicidad de funciones con las anteriores ejecutoras del Gobierno nacional.

### **6.2.2. Análisis de duplicidad al interior de Gobierno Locales**

Los Gobiernos distritales, a diferencia del Gobierno Regional, se constituyen de una sola ejecutora, en ese sentido no tiene problemas de duplicidad al interior de sus dependencias, lo que quiere decir que dentro del municipio distrital, una sola oficina es la encargada y responsable de la implementación de la política agraria municipal, **con lo cual se evita la existencia de duplicidad intragubernamental de funciones.** En ese sentido al interior del gobierno distrital se han definido bien las competencias y funciones en el ítem agropecuario, Tal como se puede ilustrar en el organigrama del gobierno distrital de Ilabaya, la cual cuenta con una oficina de Desarrollo Económico Local como único órgano de línea que impulsa el desarrollo agrario y que depende funcionalmente de la Gerencia Municipal.

Los Gobiernos Provinciales al igual que los distritales también se constituyen como una sola ejecutora, lo que quiere decir que dentro del municipio provincial, una sola oficina es la encargada y responsable de la implementación de la política agraria, **con lo cual se evita la existencia de duplicidad intragubernamental de funciones.** En ese sentido al interior del gobierno provincial también se han definido bien las competencias y funciones en el ítem agropecuario. Tal como se puede ilustrar en el organigrama del gobierno Provincial de Candarave, la cual cuenta con una Gerencia de Desarrollo Agropecuario y medio ambiente, como el única oficina responsable de promover el desarrollo, integral de la Agricultura y que depende funcionalmente de la gerencia Municipal.

### 6.2.3. Análisis de duplicidad al interior del Gobierno Regional.

A diferencia de los Gobiernos locales en los cuales existe una sola oficina que interviene en la función agropecuaria, dentro del Gobierno Regional de Tacna se cuenta con tres dependencias que participan en la función agropecuaria.

Al analizar la relación entre la Dirección Regional Agraria y la Gerencia Regional de desarrollo económico, podemos apreciar que la primera mantiene dependencia jerárquica de la segunda. De acuerdo al Grafico N° 5, la Gerencia de Desarrollo Económico ejecuta mayoritariamente los proyectos incluidos en la Política Regional Agraria, como son los casos de sanidad agrícola, asistencia Técnica e infraestructura de riego.

Esto ocurre ya que por un lado, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales establece que La Dirección Regional Sectorial de Agricultura, tiene como objeto la implementación y ejecución de las políticas regionales sectoriales. Pero por otra el reglamento de Funciones de la Región, indica que también corresponde a la Gerencia Regional de Desarrollo Económico ejercer funciones en el sector Agricultura. Y al haber dos dependencias del gobierno regional, que funcionalmente pueden intervenir en la política agropecuaria, la mayor intervención se impone a favor de aquella que tiene mayor jerarquía. Esta realidad dificulta la consolidación de una mayor profesionalización y estabilidad de la gestión agraria que debiera desarrollar la Dirección Regional de Agricultura.

En ese sentido se hace necesario cumplir con uno de los principios de gestión regional, que tiene que ver con la **Especialización de las funciones de gobierno.-** La cual apunta a que los gobiernos regionales deben integrar las funciones y competencias afines, evitando en cualquier caso la **existencia de duplicidad de funciones entre sus distintas gerencias u oficinas.**

Por tanto se hace necesario impulsar aún más el proceso descentralizador administrativo, **basado en la separación de competencias y funciones que debieran quedar claramente definidos** al interior del Gobierno Regional. Correspondiendo al Consejo Regional del Gobierno Regional de Tacna, jugar un rol importante en este propósito, por tener la facultad de aprobar, modificar o derogar las normas que regulen o reglamenten los asuntos y materias de competencia y funciones del Gobierno Regional de Tacna.

Al respecto existen algunas experiencias de Gobiernos Regionales del Perú, como son el caso del Gobierno Regional de Lambayeque y Arequipa, que han suprimido sus Gerencias de Desarrollo Económico de su organigrama, convirtiendo a la Dirección Regional de Agricultura en Gerencia Regional,

con lo cual eliminaron radicalmente el tema de duplicidad entre ambas dependencias, la cual personalmente considero una medida extrema, pero que de alguna manera refleja la problemática existente.

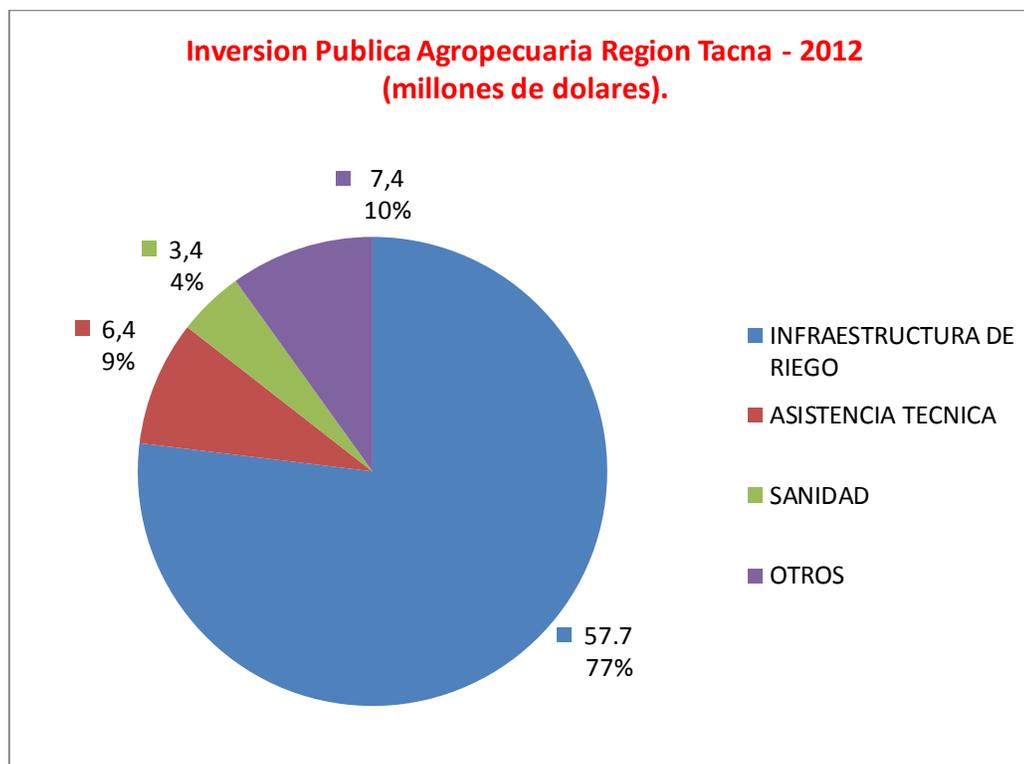
Con respecto a los proyectos de Infraestructura de Riego, que es el principal rubro donde el Gobierno Regional de Tacna asigna la mayor cantidad de recursos. También se presenta un fenómeno parecido al mencionado en el párrafo anterior, dado que funcionalmente las tres dependencias pueden intervenir en ese rubro. Sin embargo es importante mencionar que el Proyecto Especial de Tacna que es la mayor ejecutora en dicho rubro, no depende jerárquicamente de ninguna de las otras dos dependencias. Por todo lo expuesto se hace necesario también definir claramente **la separación de competencias** con respecto al tipo de obras hídricas en la que cada dependencia debe intervenir, toda vez que se observa que las tres dependencias realizan intervención en proyectos relacionados a infraestructura de Riego.

## 7 CONCLUSIONES.

- La Región Tacna cuenta con un instrumento de gestión importante denominado Plan Estratégico Regional del Sector Agrario 2008-2015 (PERSA), documento elaborado y validado por la Dirección Regional Agraria Tacna, Organismos Públicos Descentralizados y las Organizaciones e Instituciones del Sector Agrario de la Región Tacna. En dicho PERSA se ha priorizado el afianzamiento, uso eficiente y sostenido de los recursos hídricos, con una asignación presupuestal equivalente al 90 %. Sin embargo también se plantean objetivos complementarios como son los relacionados a la sanidad agraria, fortalecimiento de organizaciones, capacitación empresarial de productores, adopción de nuevas tecnología e Impulsar el fortalecimiento institucional del sector agrario, todos los cuales se traducen en sus respectivas metas.
  
- En el ejercicio presupuestal 2012, en la Región Tacna se invirtieron la importante suma de USD 74,9 millones, de los cuales los Gobiernos Locales dispusieron de una mayor participación equivalente a USD 52,1 millones de dólares (69 %), seguido por el Gobierno Regional con un presupuesto de USD 21 millones de dólares (28%) y finalmente el Gobierno Nacional con un presupuesto de USD 1,8 millones de dólares (3 %). Considerando la importante participación del Gobierno Regional y los Gobiernos locales, que en forma conjunta participan con el 97% del presupuesto, podemos concluir que la gestión articulada y concertada entre ambos niveles de gobierno, redundaría en una mayor eficiencia y eficacia con respecto al cumplimiento del PERSA, permitiendo la complementariedad de los diferentes proyectos que se ejecuten.
  
- El 90 % de la Inversión se distribuye de la siguiente manera:
  - Infraestructura de riego (77 %),
  - Asistencia Técnica (9 %),
  - Sanidad Agropecuaria (4%).

Tal como se puede apreciar en el siguiente Gráfico N° 6:

**Grafico N° 6.**



Fuente MEF- Elaboración propia.

De acuerdo a los Proyectos implementados, podemos concluir que la inversión pública muestra alineamiento con tres pilares (Sostenibilidad, Competitividad e Inclusión), establecidos por el Ministerio de Agricultura como política agraria nacional.

- En cuanto al pilar de Gestión, éste es el pilar más débil ya que se ha avanzado muy poco en la implementación de la Ley N° 27965, referida a la constitución y operación de los Consejos Regionales de concertación (CORECA). Estos Consejos son claves para la reactivación y el desarrollo del sector Agropecuario, ya que es una instancia que permite el debate democrático y técnico estratégico para el desarrollo de la actividad agropecuaria y agroindustrial. Esta debería ser una de las funciones relevantes de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y no la implementación de programas estrictamente técnico - agropecuario que debería quedar en manos de las instancias especializadas antes señaladas.

- En cuanto a la duplicidad intragubernamental, se concluye que ésta ocurre al interior del Gobierno Regional de Tacna, donde funcionalmente la Dirección Regional de Agricultura y la Gerencia de Desarrollo Económico tienen atribuciones para intervenir en proyectos agropecuarios, sin embargo en el pilar de competitividad (Asistencia técnica, Sanidad etc.), es la Gerencia de Desarrollo Económico quien ejecuta los proyectos, fenómeno que se viene dando desde anteriores años. En cuanto al pilar de Sostenibilidad (Recursos hídricos) se observa duplicidad entre las tres ejecutoras del Gobierno Regional, siendo la ejecutora (PET) la que tiene mayor participación. Dicha duplicidad ocurre al no estar delimitadas claramente las atribuciones y competencias correspondientes a cada una de las ejecutoras del Gobierno Regional de Tacna.

## 8 RECOMENDACIONES.

En cuanto a la duplicidad que se viene dando entre las dependencias pertenecientes al Gobierno Regional de Tacna (Dirección Regional de Agricultura, Gerencia de Desarrollo Económico y Proyecto Especial Tacna). Se hace necesario lograr una mayor **especialización de las funciones al interior del gobierno regional**, evitándose en cualquier caso la existencia de duplicidad de funciones entre sus distintas oficinas, lo cual dificulta la identificación de responsabilidades y la evaluación de los resultados de la política agraria implementada por el nivel de gobierno regional. Para tal efecto se hace necesario:

- Convencer a los actores involucrados de realizar un análisis estratégico que permita determinar las competencias técnicas de cada institución involucrada, definiendo los roles que a cada una les corresponde. Requiriéndose revisar la compatibilidad de las normas vigentes con los roles generados a partir del análisis estratégico. Luego de ello, proponer y sustentar ante el Consejo Regional, la aprobación mediante ordenanza regional de un reglamento de funciones en la cual quede claramente definido la responsabilidad que corresponde a cada una de sus tres ejecutoras en relación a la implementación de la Política Agraria que ejecuta el Gobierno Regional.

En cuanto a la implementación de Pilar de Gestión, el cual está relacionado con una participación articulada entre todos los niveles de Gobierno. Se hace necesario que la Gerencia de Desarrollo Económico obtenga las atribuciones necesarias para gerenciar el desarrollo agrario, para lo cual debe presidir un espacio institucional que permita una acción concertada y complementaria entre los diferentes niveles de gobierno, **teniéndose como visión conjunta el cumplimiento del PERSA**. Para tal efecto se hace necesario que el Consejo Regional, como órgano normativo, proceda a implementar el funcionamiento del CORECA- TACNA, para lo cual se deberá realizar lo siguiente:

- Sustentar ante el Consejo Regional, la importancia de la implementación de Consejos Regionales de concertación para la reactivación y el desarrollo del sector Agropecuario (CORECA-TACNA), el cual deberá institucionalizarse a través de la emisión de una ordenanza Regional. Correspondiendo al CORECA actuar como una instancia de debate democrático y propuesta para el desarrollo de la actividad agropecuaria. Proponiéndose la siguiente conformación:

Gerente Regional de Desarrollo económico (Quien la preside)  
Director Regional Agricultura Tacna. (Secretaria técnica).  
Representante del Proyecto Especial Tacna.  
Representante de la Facultad de Agronomía de la Universidad Jorge Basadre.  
Representantes de las Municipalidades provinciales  
Representantes de las Municipalidades distritales  
Un representante de AGRO RURAL.  
Un representante del SENASA  
Cuatro representantes de las organizaciones de productores agropecuarios  
Un representante del colegio de Ingenieros- Capitulo de Agrónomos

## 9 BIBLIOGRAFIA

Banco Mundial. 1997. El Estado en un mundo en transformación. Informe sobre el desarrollo mundial 1997. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Barzelay, M. 1998. Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública. México DF: Fondo de Cultura Económica.

Borja, Jordi (1986). "Dimensiones teóricas, problemas y perspectivas de la descentralización del estado" in Borja J. et al. Descentralización del Estado, movimiento social y gestión local. ICI, FLACSO, CLACSO (Santiago), 1987.

Chisholm, D. 1989. Coordination Without Hierarchy. Informal Structures in Multiorganizational Systems. Berkeley: University of California Press.

Cortázar, J. C. y C. Lecaros. 2004. La viabilidad de las prácticas de participación ciudadana en la gestión municipal. El caso del presupuesto participativo de Villa El Salvador (Perú, 2000-2002). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>

Di Virgilio, M. 2004. ¿Existen oportunidades para la creación de valor público durante la implementación de los programas sociales? La implementación del PROMEBA en el Conurbano Bonaerense (Argentina, 2002 – 2003). Washington, D.C.: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Documento mimeografiado.

Echebarría, K. 2001. "Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública". En VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Buenos Aires. 5-9 noviembre.

Leonard-Barton, D. 1995. Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation. Boston: Harvard Business School Press.

Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales N° 27867. <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27867.pdf>

Lechner, Norbert. (1992). El debate sobre Estado y Mercado. Nueva Sociedad, Caracas, 121, 80-89.

Ley de Bases de la Descentralización <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27783.pdf>.

Lipsky, M. 1980. Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation.

Metcalfe, L. y S. Richard. 1993. Improving Public Management. 2da. Edición, 3a. Reimpresión. Londres: European Institute of Public Administration/ Sage.

Mintzberg, H. 1994. "The Rise and Falls of Strategic Planning". Harvard Business Review, Vol. 72, enero-febrero, pp. 107-114.

----- . 1999. "Gestionar el gobierno, gobernar la gestión". En: Losada y Marrodán, Carlos. ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Barzelay, M. y C. Campbell. 2003. Preparing for the Future. Strategic Planning in the U.S. Air Force. Washington, D.C.: Brookings.

Moore, M. H. 1998. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Madrid: Paidós.

North, Douglass (1990). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica- México.

Oates, Wallace (1972). "Fiscal federalism" Trad. Federalismo fiscal. Instituto de Estudios de Administración Local (Madrid), 1977

Palma, Eduardo; Rufián, Dolores (1989). Las nociones de centralización y descentralización. ILPES (Santiago de Chile), Documento CPS-48

Plan Estratégico Regional Agrario Tacna. (PERSA) <http://www.minag.gob.pe/portal/conocenos/transparencia/planes-estrategicos-regionales-agrarios>

Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 2016. [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13218/PLAN\\_13218\\_2013\\_pesem\\_2012-2016.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13218/PLAN_13218_2013_pesem_2012-2016.pdf)

Portal de Transparencia Económica, del Ministerio de Economía y Finanzas. <http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx> .

Pressman, J. L. y A. Wildavsky. 1998. Implementación. Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland. México DF: Fondo de Cultura Económica.

Ramírez M. F. 2009. Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. Estudios Políticos, 34, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, (pp. 115-141).

Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Tacna. <http://www.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/planificacion/ROF-2011.pdf>

Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura. <http://www.minag.gob.pe/portal/conocenos/organizacion/mof-rof-cap>

Repetto, F. 2004. Capacidad estatal. Requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina. Documento de Trabajo I-52. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <<http://indes.iadb.org/pub.asp>>

Tendler, J. 1997. Good Government in the Tropics. Baltimore: The John Hopkins University Press.

World Bank. 2003. Making Services Work for Poor People. World Development Report 2004. Washington, D.C.: World Bank.