

60111

Gobierno Regional de Arequipa
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

DOCUMENTO DE PROYECTO 00049342
**“Fortalecimiento del Planeamiento Estratégico
en el
Gobierno Regional de Arequipa”**

El presente Proyecto tiene como propósito apoyar al Gobierno Regional de Arequipa en sus esfuerzos por contar con un Sistema de Planeamiento Estratégico eficiente, amigable y útil para la gestión para la toma de decisiones de importancia, para el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales, y el desarrollo eficiente de sus proyectos.

PERU

Abril 2008

1. Carátula

País: Perú

Resultado esperado /Indicador del UNDAF: Fortalecimiento de las capacidades técnicas, de programación, gestión, evaluación y monitoreo, y de rendición de cuentas de los organismos gubernamentales a nivel nacional, regional y local.

Resultado esperado / indicador(es) esperado(s) del Programa de País: Diseño y aplicación a nivel nacional, regional y local, de (Objetivos programas de modernización del Gobierno.

Productos / Indicadores esperados: (Producto(s) del Programa de País) Proyectos de modernización de entidades gubernamentales: por lo menos tres de nivel central; por lo menos dos de nivel regional y por lo menos tres de nivel local.

Asociado en la Implementación: Gobierno Regional de Arequipa

El presente Documento se inscribe dentro del Documento de Programa "Apoyo Técnico al Gobierno Regional para el Desarrollo de Arequipa", cuyo objetivo es apoyar y cooperar en las líneas de trabajo priorizadas por las autoridades del Gobierno Regional de Arequipa dentro de una perspectiva de búsqueda del Desarrollo Humano.

Período del Programa de País: 2006 – 2010

Componente del Programa: Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática

Nombre del Proyecto: Fortalecimiento del Planeamiento Estratégico del Gobierno Regional de Arequipa

Identificación del Proyecto: 00049342

Duración del Proyecto: 11 meses

Acuerdos de Gestión: Es un proyecto de ejecución nacional (NEX).



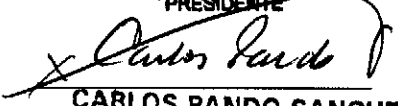
Recursos asignados (en US\$)

Presupuesto: 48,309.17

Presupuesto total: 50,000.00

- Gobierno Regional de Arequipa 19,323.67
- PNUD (FAP) 28,985.50

Honorarios por servicios generales de gestión: 1,690.83

Aprobado por	Firma	Fecha	Nombre/Cargo
PNUD	 <hr/> GOBIERNO REGIONAL AREQUIPA	<hr/>	Jorge L. Chediek Representante Residente PNUD
Asociado en la Implementación	 <hr/> Dr. Juan Manuel Guillén Benavides PRESIDENTE	<hr/>	Juan Manuel Guillén Benavides Presidente Regional de Arequipa
Gobierno	 <hr/> CARLOS PANDO SANCHEZ Director Ejecutivo Agencia Peruana de Cooperación Internacional	19 AGO. 2008	Carlos Pando Sánchez Director Ejecutivo de APCI

28.08.08
 N. León
 JB Benavides

2. Análisis de la situación

El desarrollo del Proyecto se inserta dentro del Área de Asistencia número 3 del Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en el Perú (UNDAF siglas en inglés), del Resultado 4 del Documento de Programa para el País (CPD siglas en inglés), así como del cumplimiento de los Objetivos de las Metas del Milenio y del Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2006 *"Hacia una descentralización con ciudadanía"*, el que reconoce que la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos regionales y locales son importantes vías para consolidar la democracia y contribuyen al desarrollo humano. Asimismo, sigue la lógica del documento de Evaluación Conjunta del País (CCA siglas en inglés).

Definición del problema

Del 06 al 07 de julio de 2007 se realizó en Arequipa - con el apoyo técnico del PNUD- el primer Taller Gerencial para la definición de líneas de cooperación, con la presencia de la casi totalidad de gerentes del Gobierno Regional de Arequipa (GRA). En dicho Taller los gerentes identificaron las áreas de atención prioritarias, donde el apoyo ofrecido por el PNUD podría ser altamente provechoso, generando efectos multiplicadores positivos en la región. Una de estas líneas está vinculada al Planeamiento Estratégico de las acciones del Gobierno Regional en el cumplimiento de su responsabilidad como gestor y promotor del desarrollo en su jurisdicción.

Los gobiernos regionales son instituciones relativamente recientes y de gran trascendencia para el proceso de descentralización. Éstos se encuentran en proceso de consolidar un sistema de planeamiento que les permita el cumplimiento de su misión como gestores del desarrollo. El desarrollo local es el proceso de acumulación de diferentes formas de capital que sirven para mejorar la calidad de vida de las personas viviendo en sociedad. Siendo la función del Gobierno Regional liderar el desarrollo de toda la región, se requiere definir líneas de acción que articulen los recursos y capacidades más importantes del área. Por mandato de la ley, el Gobierno Regional tiene la obligación de formular planes estratégicos para que pueda acceder a los recursos del presupuesto nacional. Estos recursos son los que le permiten operar, pagar remuneraciones, comprar suministros y adquirir todos los bienes que su operación les reclama, incluso los recursos para realizar inversiones. Ocurre sin embargo que, en mayor proporción que lo deseable, los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los correspondientes Planes Operativos Institucionales (POI) implicarían la necesidad de perfeccionar este proceso.

Como toda institución pública o privada, con obligaciones legales o no, los gobiernos regionales deben planificar para poder asegurar que van a cumplir con sus compromisos con la comunidad, con los objetivos y las metas fijadas, garantizando a la vez que los recursos son asignados adecuadamente. El Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo de los gobiernos regionales deberían ser el último eslabón de la cadena de planeamiento, donde en el nivel superior se debería encontrar en el Plan Nacional fijando las directrices fundamentales para todo el país. A falta de Plan Nacional, como es el caso en el Perú, el Presupuesto de la República y el Marco Macroeconómico Multianual deberían cubrir parcialmente los vacíos, señalando criterios de priorización en el uso de recursos. En la práctica, estos instrumentos solamente generan pautas orientadoras muy generales para el planeamiento nacional y regional, los procedimientos que se sigue para su formulación no permiten deducir criterios de prioridad suficientes.

Si existiera un eslabonamiento en el sistema de planeamiento nacional, el Plan Nacional debería ser la base que oriente la formulación de los Planes de Desarrollo Regional. A partir de éstos deberían

construirse los Planes Estratégicos Institucionales, los que a su vez señalarían las responsabilidades y compromisos específicos del Gobierno Regional. Se indicaría la forma y los tiempos en que va a actuar, los recursos que va a utilizar, los resultados que va a alcanzar, las metas que debe cumplir, los métodos e indicadores para su monitoreo y evaluación. A partir de todo este proceso surge con nitidez el compromiso que le cabe al Gobierno Regional. También se deduce la forma como el aparato institucional interviene en el esfuerzo del desarrollo.

En la realidad este escenario ideal no se da y no es probable que se dé dentro de un plazo cercano. No existiendo un plan nacional ni un plan regional vigente, podría concluirse que se debe esperar la presencia de estos documentos fundamentales para comenzar a elaborar el Plan Estratégico Institucional para el Gobierno Regional de Arequipa, sobre la base de referencias de objetivos y propuestas globales claras. No obstante, la herramienta del plan estratégico a nivel territorial, precisamente, ayuda a transitar la ruta del desarrollo aún en las circunstancias más difíciles, con pocas definiciones de política, como es la situación que se puede apreciar ahora. Cualquiera que sea la situación siempre se podrá y será necesario formular un plan estratégico, en base a los datos que proporciona la realidad. Precisamente, el Plan Estratégico toma la situación tal cual se encuentra y comienza a definir opciones de acción para mejorar el panorama vigente. Para ello, será necesario partir por lo menos de la definición de lineamientos fundamentales para el desarrollo regional. Esto es básico para los gobiernos regionales ya que ellos son los gestores u orientadores del desarrollo regional. Se debe contar, en principio, con un conjunto de ideas que brinden una orientación básica.

Un tema fundamental en la mayoría de los gobiernos regionales es la dificultad que encuentran para acometer la tarea del Planeamiento Estratégico. No se cuenta con personal suficientemente entrenado, buena parte de los directivos no están muy convencidos acerca de la necesidad y conveniencia del planeamiento y no se cuenta con las herramientas apropiadas para asegurar el compromiso con el plan, el seguimiento y control del cumplimiento de las metas establecidas, ni para identificar el grado de responsabilidad que le compete a cada uno.

En la práctica, en las regiones se formulan diversos planes estratégicos, pero en la mayoría de los casos sólo para cumplir con la ley. Muy poco uso se ha hecho de ellos y, en varias ocasiones, es muy poco lo que podían ofrecer. Sin embargo, se han venido desarrollando ciertas capacidades y se ha acumulado información que siempre será de utilidad. La limitada participación de los gerentes del GRA en la formulación, ejecución y evaluación del plan, ha generado en ellos una conceptualización inadecuada del plan estratégico y de su utilidad; por lo cual, el planeamiento enfrenta el escepticismo frente a las posibilidades de su puesta en marcha. Dado que muy pocos de los gerentes han tenido la oportunidad de participar en las discusiones del plan estratégico, su grado de involucramiento es débil. Si un plan estratégico no tiene el respaldo y la confianza de los más altos niveles poco podrá aportar, por buena que pudiera haber sido su formulación.

El siguiente problema que afronta el planeamiento estratégico es la escasez de recursos humanos adecuadamente preparados para emprender la tarea. Aún cuando pudiera haber algunos funcionarios que han realizado estudios sobre el tema, ocurre que, por ser un tema de activo desarrollo reciente, existen muchos enfoques y posiciones respecto a qué es, para qué sirve, cómo se trabaja, se aplica y se evalúa. Existe muy poca definición de estándares para este tema, menos aún para el caso de los gobiernos regionales del Perú.

Normalmente se dice que un plan en el que no señala metas e indicadores cuantificables, no será un plan que tenga la posibilidad de aplicarse. Esto tiene que ver con la tercera deficiencia de los sistemas de planeamiento: adolecen del adecuado acompañamiento del sistema informático, el software y las bases de datos confiables para poder extraer y evaluar los indicadores de cumplimiento.

La cuarta deficiencia es la debilidad de las bases estadísticas que sirvan de base para medir y evaluar las distintas situaciones y condiciones, de tal forma que se pueda ir modificando las políticas, los proyectos o las actividades según convenga al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La quinta deficiencia para el sistema de planeamiento es la desarticulación y fragmentación al interior de los gobiernos regionales. Cada gerencia es un mundo aparte y quienes las dirigen estarían poco dispuestos a ceder algo de sus dominios. Si las gerencias no conversan entre si y si el plan exige una fuerte interrelación, podemos deducir fácilmente los alcances reales que tienen los planes actuales.

Una sexta deficiencia y muy similar a la anterior tiene que ver con la desarticulación del Gobierno Regional con su entorno. Son muy pocas las relaciones y actividades conjuntas que tienen los gobiernos regionales con quienes en la región tienen que ver con la producción, el comercio, la investigación, la academia, las finanzas, etc.

La séptima deficiencia, por ahora, es la relación del Gobierno Regional con el Gobierno Central. Este último, en muchos sectores actúa en las regiones directamente con los gobiernos locales, pasando por encima del Gobierno Regional. En el caso de Arequipa, esto se ha mitigado en algo cuando las direcciones regionales debieron cambiarse a gerencias regionales, pasando éstas de la jurisdicción del Gobierno Central a la esfera del Gobierno Regional, pero en contraparte, los nuevos roles exigen nuevas coordinaciones y delimitaciones de ámbitos.

La octava deficiencia es la excesiva ingerencia de los intereses políticos en la asignación de recursos. Muchas obras de menor prioridad se anteponen a las que sí son prioritarias, debido a los beneficios electorales o políticos que estos cambios pudieran redituár. Para encubrir las limitaciones en la capacidad para realizar inversiones, muchos gobiernos regionales terminan invirtiendo en obras de carácter político pero de muy poco impacto en el desarrollo.

La novena deficiencia tiene que ver con las trabas al desarrollo que impone la poca transparencia en algunas dependencias de varios gobiernos regionales. Esta situación genera distorsiones sensibles en las previsiones para la asignación de recursos.

Diagnóstico de los Problemas del Plan Estratégico

Origen	Manifestaciones e INDICADORES
Poca aceptación y soporte por parte de las altas autoridades	<p>Las perspectivas de éxito de un plan dependen de una manera muy importante del soporte que reciba de parte de las altas autoridades, especialmente la dirigencia. Mientras que esto no ocurra, el plan sólo será un conjunto de buenas intenciones, de poca utilidad.</p> <p>INDICADOR: Referencias al Plan en los discursos y exposiciones del Presidente Regional y el Gerente General</p>
Limitaciones en los RR.HH. con preparación suficiente para el planeamiento	<p>El personal tiene muy poca preparación y práctica en estos temas, y los pocos entendidos muestran gran heterogeneidad en el enfoque. La experiencia anterior se ha limitado al trabajo de oficinas de tercer nivel, marginados en ocupaciones no relevantes. La importancia relativa de las oficinas de planeamiento sólo se hace notar en el tema de las asignaciones presupuestales, las cuales poco tienen que ver con el proceso de planeamiento.</p> <p>INDICADOR: Número de funcionarios con estudios o experiencia previa en la</p>

	formulación de planes estratégicos.
Insuficiencia en las herramientas básicas para el planeamiento	Siendo limitada la base teórica, las herramientas de software son inexistentes. Hay muy poca participación del sistema informático en el trabajo del planeamiento. Tampoco se cuenta con información de otras realidades, no hay accesos a bases de datos que puedan aportar información de apoyo relevante. INDICADOR: Número de estaciones con instalación de software para el planeamiento estratégico.
Deficiencias en las bases estadísticas	Hay una gran limitación de información estadística para el planeamiento, especialmente de las provincias y localidades del interior. El GRA no cuenta con una base estadística propia sobre la cual pudieran plantearse estudios y análisis muy profundos. INDICADOR: Número de fuentes productoras de información estadística. INDICADOR: Existencia de por lo menos una base de datos central. INDICADOR: Número de gerencias usuarias de información estadística a partir de la base de datos central.
Indicadores de cumplimiento	En la ejecución del plan es de gran importancia el poder contar con indicadores de cumplimiento o desempeño. Esto requiere contar con un sistema integrado de administración, que no existe, que abastezca permanente información básica para elaborar y chequear el movimiento de los indicadores. INDICADOR: Número de gerencias en las cuales se ha instalado y operan usando el tablero de comando o Balanced Scorecard.
Desarticulación y fragmentación interna entre las gerencias	El planeamiento exige que todo el aparato institucional opere de manera armónica. Actualmente esto no es posible de lograr en los gobiernos regionales. Cada gerencia es un mundo aparte, incomunicado del resto. INDICADOR: Número de equipos de trabajo en temas transversales.
Desarticulación con respecto al entorno al que sirve el Gobierno Regional	Las relaciones del Gobierno Regional con su entorno se limitan a algunos de los gobiernos locales y esta relación está referida principalmente al interés de estos últimos por el financiamiento a sus proyectos. Hay poca armonización de intereses con los gremios de empresarios, con las universidades, con las ONGs más relevantes. Esta desarticulación se torna dramática con respecto a los gobiernos regionales de las regiones vecinas, con respecto a las cuales se puede apreciar que hay muy pocos proyectos de interés común. INDICADOR: Número de convenios del GRA con entidades del entorno alrededor de proyectos integradores.
Desarticulación o descoordinación entre el gobierno central y el Gobierno Regional	El Gobierno Central actúa en el territorio regional como si no existiera el Gobierno Regional. Muchos de sus proyectos de carácter nacional, que pueden tener un fuerte impacto en la región no son coordinados con los gobiernos regionales. INDICADOR: Número de proyectos de cooperación con el gobierno central
Ingerencia de los intereses políticos	La excesivamente frecuente presencia de los intereses políticos distorsiona los criterios de asignación de recursos en base a las prioridades regionales. Cuando no existe esta definición de prioridades en función a los intereses del desarrollo se impone ampliamente el criterio político. Son los operadores de este sistema los principales enemigos del planeamiento. INDICADOR: Número de proyectos que no siguen el proceso normal de evaluación.
Distorsiones generadas por la poca transparencia en el desempeño de algunas dependencias	La falta de transparencia respecto a la ejecución de acciones o proyectos no permite acceder a la información sobre la efectividad y calidad de los programas específicos de desarrollo. Al amparo de la falta de información se generan situaciones donde se mal utilizan los recursos originalmente destinados al desarrollo. INDICADOR: Existencia de página de transparencia dentro del portal del GRA. INDICADOR: Número de temas en la página de transparencia. INDICADOR: Número de accesos a la página de transparencia en el portal del GRA.

3. Estrategias

Estrategia del país

La estrategia nacional se enmarca en la Ley N° 27783, Ley de Bases de Descentralización. La finalidad de la Descentralización es el desarrollo integral armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles del gobierno, en beneficio de la población. Por su parte, la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, señala que los Gobiernos Regionales son la instancia que promueve el desarrollo y la economía regional, fomenta las inversiones, la cooperación descentralizada, actividades y servicios públicos de su responsabilidad en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Estrategia institucional del Gobierno Regional de Arequipa

De acuerdo a lo expresado en la Ordenanza Regional No. 10, de abril del 2007, el Gobierno Regional de Arequipa tiene como finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, es promover la inversión pública y privada y el empleo, y garantizar el ejercicio pleno de los derechos fundamentales y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacional, regional y locales de desarrollo.

De esta manera se precisa que la Misión del Gobierno Regional de Arequipa es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

Contribuciones del PNUD

El PNUD brindará asistencia técnica que complemente los esfuerzos del GRA para el adecuado desarrollo de las actividades previstas en la implementación de las líneas de acción mencionadas en el Proyecto. Esta asistencia técnica incluye el apoyo y complemento a los equipos de trabajo del Gobierno Regional para la realización de estudios e investigaciones que permitan mejorar el desempeño y los resultados en el planeamiento estratégico. Se pondrán a disposición del Gobierno Regional de Arequipa las herramientas metodológicas con que cuenta, lo mismo que información nacional e internacional relevante para el caso. El PNUD procurará, en los casos que sea posible y conveniente, la participación de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, así como de sus instancias operativas en la medida que el proyecto lo demande.

La intervención del PNUD se realiza bajo el enfoque de estrategias que promueven el desarrollo humano, buscando el aprovechamiento de las potencialidades a favor de las mayorías, la modernización del Estado en sus distintos niveles y el cumplimiento de la responsabilidad social de los distintos agentes económicos y sociales involucrados con el desarrollo de la región.

Compromisos del Gobierno Regional de Arequipa (GRA).

El GRA pondrá a disposición del proyecto los esfuerzos suficientes y los recursos apropiados para el cumplimiento de los objetivos previstos. En este sentido, la Gerencia General y todos los demás niveles jerárquicos deberán cooperar ampliamente con el proyecto, brindando todas las facilidades requeridas. El PNUD también apoyará complementariamente al desarrollo del proyecto, aportando recursos de acuerdo a lo previsto y en forma paralela a la contribución del Gobierno Regional de Arequipa.

Estrategia del Proyecto

La superación de las limitaciones señaladas en el Diagnóstico podría ayudar a mejorar el proceso de planeamiento, lo que a su vez posibilitará la atención de los temas de mayor prioridad para el desarrollo.

Una de las condiciones básicas señaladas para que el plan estratégico llegue a ser exitoso, es el soporte decidido y entusiasta de las máximas autoridades del Gobierno Regional, especialmente del Presidente Regional. Un requisito importante para obtener el soporte de la dirigencia es que el plan recoja las ideas y aspiraciones de quienes dirigen la institución. Ellos tienen una mayor claridad conceptual respecto de lo que espera lograr durante su periodo de gobierno, en términos de mejoras en el bienestar de la población. Un primer desafío del plan estratégico es poder leer esa conceptualización y transformarla en un sistema de objetivos estratégicos, políticas, acciones y proyectos que aseguren el logro de las metas, de la manera más eficiente posible.

Tradicionalmente, los planes han consistido en un despliegue importante de información, con limitaciones para definir programas de acción que evolucionen de acuerdo a lo cambiante de las situaciones internas y externas. En esta oportunidad, se propone que los documentos y los sistemas informáticos que expresan el plan sean revisados y utilizados como herramientas del trabajo cotidiano por todo el personal involucrado en la gestión del desarrollo de la región. De esta forma, se asegura que el plan se traduzca en impactos permanentes en la región.

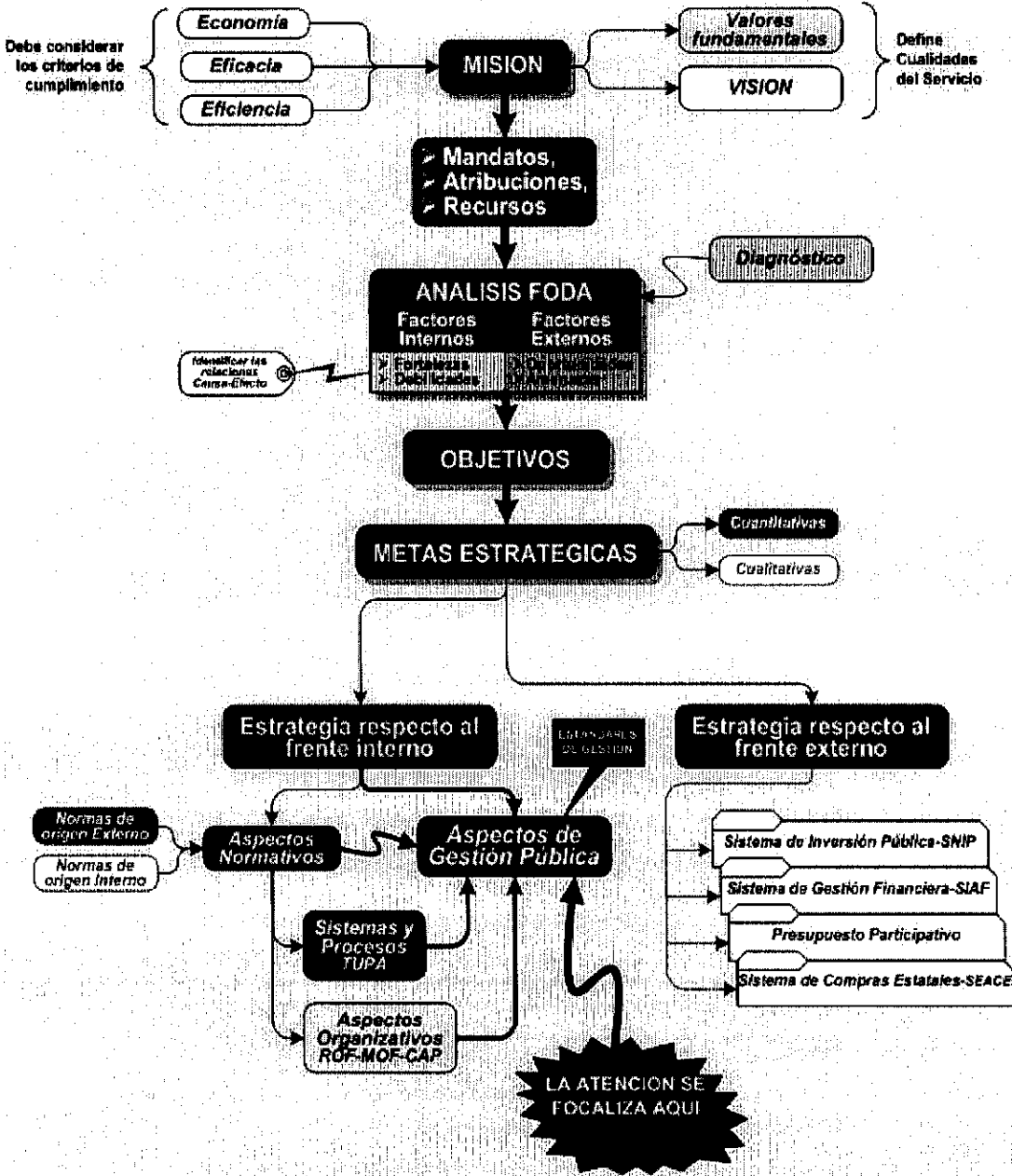
El plan estratégico que se propone para el GRA se nutrirá de todos los avances logrados en los planes estratégicos institucionales y el Plan Regional de Desarrollo Concertado, y añade algunas características muy especiales. Se trata, además, de los correspondientes documentos de un sistema vivo, alojado en el computador, accesible a todos los involucrados a través de la red, conteniendo información acerca de los objetivos y metas comunes, tareas y actividades que le corresponde a cada uno, los indicadores que van a medir su desempeño y cumplimiento, los cuales se actualizan y mejoran permanentemente. Las autoridades y gerentes podrán contar con información actualizada acerca de como se van cumpliendo los objetivos. Los encargados de ejecutar las acciones visualizan en cada momento las tareas pendientes, y los administradores del plan pueden ir introduciendo las correcciones y mejoras que correspondan. Estos procedimientos pondrán en evidencia a los directivos de que se trata de un sistema que si les va a ser útil.

En una primera etapa el plan estratégico no puede pretender la cobertura de todos los aspectos importantes de la institución. Se comienza por incorporar los temas de mayor interés para los directivos y progresivamente, paso a paso se van agregando aquellas áreas y temas que se considere necesario.

Al igual que en los otros proyectos que tienen que ver con el fortalecimiento institucional del GRA, la estrategia se sustenta en la mejora de las capacidades de los recursos humanos para poder trabajar adecuadamente con el planeamiento estratégico; así mismo se incluye la mejora del equipamiento de hardware y software; finalmente se hace énfasis en la articulación interna y externa del Gobierno Regional.

Con respecto al acceso al software requerido, la gestión se facilitará debido a que la AUTODEMA cuenta con varias aplicaciones desarrolladas para uso propio, las cuales perfectamente podrían ser adaptadas para su uso por el GRA. Para este propósito se contempla la suscripción de un convenio entre ambas instituciones.

EL GOBIERNO REGIONAL Y LA GESTION PUBLICA



La estrategia que proponemos para llevar adelante el presente proyecto estará orientada al cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos:

(1) Definir los LINEAMIENTOS DEL DESARROLLO REGIONAL

- 1.1. Revisar los documentos básicos del planeamiento regional de Arequipa (ver a nexa 1).
- 1.2. Formular una propuesta de Lineamientos para el Desarrollo Regional.
- 1.3. Realizar trabajos de gabinete con especialistas para definir los Lineamientos para el Desarrollo Regional.

(2) Institucionalizar el PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

- 2.1. Formar el Comité del Plan Estratégico.
- 2.2. Definir los sistemas de coordinación.
- 2.3. Definir el sistema de gestión del Plan (reglamento).
- 2.4. Reafirmar las definiciones básicas de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.
- 2.5. Llevar adelante programas de capacitación en temas de planeamiento estratégico para todos los gerentes y subgerentes.

(3) Formular el primer PLAN ESTRATEGICO integrado al TABLERO DE COMANDO

- 3.1. Definir los objetivos, metas, proyectos y actividades institucionales.
- 3.2. Identificar y cuantificar los recursos necesarios, los disponibles y los faltantes.
- 3.3. Identificar las fuentes y formas de financiamiento.
- 3.4. Definir los cronogramas, los indicadores de cumplimiento y los responsables.
- 3.5. Formular el plan de integración con el TABLERO DE COMANDO
 - (a) Definir las etapas de implementación.
 - (b) Identificar las fuentes de información.
 - (c) Establecer las responsabilidades por no cumplimiento.
- 3.6. Implementar el Balanced Scorecard
- 3.7. Expandir el uso del TABLERO DE COMANDO

La estrategia apunta a que el personal del GRA se entrene y logre las calificaciones necesarias para llevar a cabo eficaz y eficientemente la tarea del planeamiento estratégico. Es por ello que el Proyecto considera prioritario realizar un trabajo intenso con el personal a fin de mejorar sus capacidades y, lo que es más importante, homogenizar o estandarizar los conceptos y criterios, de tal manera que así el proceso de planeamiento se pueda organizar bien.

Paralelamente deben mejorarse las herramientas que se utilizan, tanto para el cumplimiento de las diversas actividades como para el seguimiento y control del cumplimiento de las metas establecidas en el plan. Esto incluye el software, el hardware, las bases de datos, las fuentes bibliográficas y las instalaciones donde operen los equipos. De esta forma, la administración, el flujo de información, su registro y clasificación estarán a cargo del centro de información.

El proyecto incluye los análisis necesarios para determinar la organización más apropiada para el planeamiento estratégico. Se considera el establecimiento de un Comité del Plan, integrado por el Gerente General y los gerentes de las áreas con mayor involucramiento en el plan, para la gestión de todos los temas que deben ser considerados en el plan.

La puesta en marcha y sostenibilidad de la estrategia se garantiza por el compromiso con las siguientes políticas rectoras:

1. Fortalecer capacidades ↔ No sustituir a los directamente responsables
2. Articulación con el entorno ↔ No generar enclaves
3. Trabajo en equipo ↔ No aislamiento
4. Procesos transparentes ↔ No desinformación
5. Continuidad ↔ No procesos trancos
6. Apoyo a los Gobiernos Locales ↔ No concentración
7. Conjunción de necesidades y recursos ↔ No fragmentación

Los resultados finales, es decir, los impactos esperados del proyecto se pueden resumir en los siguientes:

1. Capitalización de los Recursos Humanos, mejorando sus capacidades de planeamiento.
2. Capitalización de la experiencia, el conocimiento y la inteligencia, acumulándola y haciéndola accesible a todos los involucrados en el planeamiento.
3. Eficacia y eficiencia en la ejecución de las actividades y proyectos considerados en el plan.
4. Mejora de la organización y las funciones para la tarea del planeamiento.
5. Generación de economías de escala, que permitan el uso de tecnologías y recursos superiores.

Estrategia de salida

Se estima que luego de los 11 meses previstos para llevar adelante el proyecto, ya no sería necesario que el PNUD siga brindando apoyo al GRA en los aspectos a los que se refiere, puesto que se continuarían aplicando los programas implementados a lo largo del proceso. El sistema de planeamiento estratégico contará con un equipo de profesionales capacitados para atender los requerimientos de la institución, se contará con un sistema eficiente para el proceso de la información, se habrá elaborado el primer plan estratégico bajo el nuevo sistema, el cual servirá de base para completar el proceso y para derivar a la gestión estratégica a medida que se vaya dominando la técnica.

Al finalizar el periodo previsto para el trabajo del proyecto se llevará a cabo un evento de cierre donde se revisará el cumplimiento de los resultados y se evaluará la posibilidad de alguna extensión del proyecto, dentro de los mismos criterios que el presente o incluyendo nuevos temas. Los resultados que se revisarán en el evento de cierre son los referentes al cumplimiento de los indicadores señalados en el Plan de Monitoreo

4. Marco de resultados y recursos del Proyecto

Resultado esperado como se menciona en el Marco de Resultados del Programa de País: Diseño y aplicación a nivel nacional, regional y local, de programas de modernización del Estado.			
Indicadores: - Proyectos de modernización de entidades estatales: por lo menos tres de nivel central; por lo menos dos de nivel regional y por lo menos tres de nivel local.			
Línea de servicio MYFF que se aplica: Fortalecimiento de las instituciones gubernamentales / Promoción de la descentralización			
Estratégica de asociación : Gobierno Regional de Arequipa/PNUD			
Nombre e identificación del Proyecto: "Fortalecimiento del Planeamiento Estratégico en el Gobierno Regional de Arequipa"			
Productos esperados	Metas (años)	Actividades	Insumos
Un Sistema de Planeamiento Estratégico eficiente, amigable y útil para la gestión estratégica, para la toma de decisiones de importancia en la institución, para el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos y las metas, para el control del avance de tareas e implementación de los proyectos.	N.A.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los LINEAMIENTOS DEL DESARROLLO REGIONAL 2. Institucionalizar el PLANEAMIENTO ESTRATEGICO 3. Formular el primer PLAN ESTRATEGICO Integrado al BALANCED SCORECARD 4. Coordinación de la ejecución general del Proyecto. Coordinar la ejecución de las diversas actividades consideradas en el proyecto, participando activamente en la ejecución de las actividades más importantes o críticas 	Personal Técnico y Personal de Apoyo nacionales, Contratos de Servicio Individual, Contratos de Servicios (empresas, ONGs): Investigación y estudios, Servicios educativos y capacitación, Servicios de Administración Pública y Políticos, Papelería y otros suministros de oficina, Pasajes locales, Viáticos correspondientes a viajes locales, TOTAL: US\$ 50,000

5. Plan de trabajo del Proyecto

Proyecto N° 00049342 : Fortalecimiento del Planeamiento Estratégico En el Gobierno Regional de Arequipa

RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	PERIODO 2008				RESPON-SABLE	PRESUPUESTO PREVISTO (US\$ dólares)		
		I	II	III	IV		Fuente de Fondos	Partida Presupuestaria	Importe
Un Sistema de Planeamiento Estratégico eficiente, amigable y útil para la gestión estratégica, para la toma de decisiones de importancia en la institución, para el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos y las metas, para el control del avance de tareas e implementación de los proyectos.	1. Definir los LINEAMIENTOS DEL DESARROLLO REGIONAL	X				GRA	71400 Contratos de Servicio (individual)	500.00	
	1.1. Revisión de documentos básicos	X						500.00	
	1.2. Propuesta de Lineamientos para el Desarrollo Regional.	X							
	1.3. Ajuste de los Lineamientos para el Desarrollo Regional.	X							
	2. Institucionalizar el PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	X	X			GRA		4,100.00	
	2.1. Formación del Comité del Plan Estratégico	X	X			GRA	71400 Contratos de Servicio (individual)	500.00	
	2.2. Definición de los sistemas de coordinación	X	X			GRA	72100 Contratos de servicio (empresas, ONGs)	3,000.00	
	2.3. Definición del sistema de gestión del Plan (reglamento)	X				GRA	74200 Costo de prod. de audiovisuales e imp.	600.00	
	2.4. Definición de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos	X							
	2.5. Capacitación a los gerentes y subgerentes	X	X						
	3. Formular el primer PLAN ESTRATEGICO integrado al Balanced Scorecard					GRA		2,800.00	
	3.1. Definir los objetivos, metas, proyectos y actividades institucionales		X						
	3.2. Identificar y cuantificar los recursos necesarios, disponibles y faltantes		X						
	3.3. Identificar las fuentes y formas de financiamiento		X						
	3.4. Definir los cronogramas, indicadores de cumplimiento y responsables			X					
	3.5. Formular el plan de integración con el BSC			X					
	3.6. Implementar el Balanced Scorecard			X					
	3.7. Expandir el uso del BSC			X	X				
	4. Coordinación general de la ejecución del Proyecto		X	X	X	X	GRA		42,600.00
	4.1. Coordinar la ejecución de las diversas actividades consideradas en el proyecto, participando activamente en la ejecución de las actividades más importantes o críticas	71300 Consultores nacionales					PNUD		28,985.50
		71300 Consultores nacionales					GRA		462.49
		71600 Viajes					GRA		5,210.00
		72200 Equipo					GRA		0.00
		72500 Suministros					GRA		500.00
		72800 Equipo Informático	X	X	X	X	GRA		3,200.00
		74100 Servicios Profesionales					GRA		750.00
		74500 Gastos varios					GRA		1,801.18
		75100 Facilities & Administration					GRA		676.33
		75100 Facilities & Administration					PNUD		1,014.50
	TOTAL GRA (US\$)							20,000.00	
	TOTAL PNUD (US\$)							30,000.00	
	TOTAL GENERAL (US\$)							50,000.00	

1/ En el primer bimestre solo se considera los meses de febrero y marzo

6. Arreglos de gestión

6.1 Roles y responsabilidades de las partes en la ejecución del Proyecto

El PNUD impulsa la ejecución del Proyecto, brindando asistencia técnica para el diseño e implementación del mismo. La finalidad es fortalecer las capacidades técnicas e institucionales existentes en el GRA, utilizando y promoviendo la eficacia y eficiencia del órgano regional responsable de la ejecución. El PNUD, al apoyar el reforzamiento de la capacidad gerencial regional, propicia que los objetivos de desarrollo humano sean sostenibles en el tiempo.

Por tal razón, el GRA, a través del Director de Proyecto o su alterno, será responsable de la ejecución del proyecto, para lo cual contará con el apoyo de la asistencia técnica del PNUD. Dicho Director es un funcionario de alto nivel que coordinará directamente con el PNUD con el fin de asegurar el mejor cumplimiento de los propósitos del presente proyecto.

Entre otras responsabilidades, el Director del Proyecto cautelará que al término del contrato de cada consultor se entregue un informe, en el cual se deberá señalar los principales resultados y las actividades que se llevaron a cabo durante su vigencia, en función de los términos de referencia señalados en el respectivo contrato.

La presentación de estos informes es requisito indispensable para efectuar el último pago de honorarios. Su remisión al PNUD será acompañada por una carta del Director del Proyecto, en la cual éste señalará su conformidad con el contenido del informe.

El Director del Proyecto asegurará la debida participación y diligencia de las oficinas del Gobierno Regional que se encuentren involucradas en el desarrollo de las distintas actividades previstas en el presente proyecto, en especial cautelará por una adecuada coordinación con la Gerencia General.

Por otro lado, el Gobierno Regional proveerá de las instalaciones y equipamiento necesario para que el PNUD establezca un equipo de trabajo en la ciudad de Arequipa. Asimismo, designará al personal que asistirá a los programas de capacitación en planeamiento estratégico, los cuales, en un futuro, deberían ser los llamados a asumir la dirección de este nuevo sistema y a aplicar y transmitir los conocimientos adquiridos.

En los casos que se considere necesario el PNUD requerirá la colaboración de las Agencias del Sistema de Naciones Unidas para realizar estudios y ejecutar proyectos en beneficio del Gobierno Regional de Arequipa. Como es usual en estos casos, esto se tramitará a través de un MCA. La evaluación de su desempeño queda a cargo del PNUD.

6.2 Términos de referencia del equipo del proyecto

Los perfiles de los especialistas que participan en el proyecto son los siguientes:

Especialistas A y B

Profesionales con amplios conocimientos y experiencia en planeamiento estratégico, incluyendo el uso del Balance Scorecard.

Se recurrirá a ellos para consultas puntuales de corto plazo y en temas muy especializados. También participarán en el dictado de charlas y conferencias dentro de los programas de capacitación que se organice.

Consultor B

Profesional con amplio conocimientos y experiencia en planeamiento estratégico, incluyendo el uso del Balance Scorecard. Este profesional tendrá responsabilidades en forma amplia en todas actividades incluidas en el presente proyecto, apoyando al Director del Proyecto y asistiendo al PNUD mediante la presentación de informes y propuestas que permitan realizar la mejora continua de la implementación del proyecto. También participará en el dictado de clases dentro de los programas de capacitación que se organice.

Asistente C

Personal de apoyo con alguna experiencia en planeamiento estratégico, quien trabajará en el apoyo permanente al Director del Proyecto para la realización de todas las gestiones que implique la realización de las actividades previstas. Servirá de enlace de coordinación con el personal del GRA involucrado en el proyecto y con el PNUD.

7. Seguimiento y evaluación

7.1. Control de gestión

Se considera que el proyecto será auditado por lo menos una vez durante su periodo de vida. En el presupuesto se incluye los recursos necesarios para llevar a cabo la mencionada auditoría. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la Dirección del Proyecto y será monitoreado por el PNUD.

La auditoría se realizará de acuerdo con el programa anual que establece el PNUD. Este hará un concurso para seleccionar la empresa que brindará los servicios en el primer cuatrimestre del proyecto, de tal forma que el informe esté terminado antes de la conclusión de dicho plazo. También se asegurará que dicha auditoría se realice de conformidad con las normas que regulan la ejecución de proyecto apoyado por el PNUD.

Los funcionarios del PNUD brindarán la asistencia técnica requerida en campo y verificarán que los productos se alcancen de acuerdo con lo planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución.

El Programa podrá ser objeto de una evaluación externa (o tripartita¹ a criterio de la APCI) durante su ejecución y/o ex post a su término. La fecha de esa evaluación se decidirá después que las partes firmantes del Documento de Proyecto celebren consultas.

¹ En la que participan los organismos firmantes del Documento de Programa.

7.2. Plan de Monitoreo

Resultado esperado: Un Sistema de Planeamiento Estratégico eficiente, amigable y útil para la gestión estratégica, para la toma de decisiones de importancia en la institución, para el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos y las metas, para el control del avance de tareas e implementación de los proyectos.				
Actividades críticas	Meta Anual de Producto	Indicadores	Medio de Verificación	
			Periodicidad	
1. Definición de los LINEAMIENTOS DEL DESARROLLO REGIONAL	Primera definición consensuada de los Lineamientos Básicos para el Desarrollo Regional de Arequipa Se suscriben por lo menos 5 convenios del GRA con entidades representativas de la región sobre proyectos integradores	1.1. Definición oficial los Lineamientos Básicos para el Desarrollo Regional. 1.2. Suscripción de convenios del GRA con entidades del entorno alrededor de proyectos integradores.	- Publicación oficial de los lineamientos básicos del desarrollo regional. RESPONSABLE: Gerente General del GRA - Publicación oficial de los convenios suscritos. RESPONSABLE: Gerente General del GRA	Al final del 1er trimestre Al final del año
2. Institucionalización del PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	Se constituye el Comité del Plan Estratégico del GRA con la participación de los gerentes, se aprueba el Plan de Trabajo y Reglamento. Se ha entrenado al personal para el Planeamiento Estratégico por un mínimo de 2400 horas-persona	2.1. Constitución del Comité del Plan, contando con la participación de todos los gerentes 2.2. Capacitación del personal para el planeamiento estratégico.	- Existencia del Comité del Plan, el reglamento y el Plan de Trabajo RESPONSABLE: Gerente General del GRA - Estadística del número de cursos montados, las horas ocupadas y el número de asistentes. RESPONSABLE: Gerente de Personal	Al final del año Al final del año
3. Implantación del primer PLAN ESTRATEGICO integrado al Balanced Scorecard	El sistema de Planeamiento Estratégico se encuentra en operación en todas las Gerencias Sectoriales El Tablero de Comando se encuentra en operación por lo menos en dos gerencias sectoriales.	3.1. Sistema de planeamiento estratégico en operación en las gerencias del GRA. 3.2. Tablero de comando en operación, como herramienta de apoyo a la Gestión Estratégica	- Publicación de los Planes Estratégicos de cada oficina y del GRA. RESPONSABLE: Gerente de Planeamiento y Desarrollo - Verificación de la existencia, operación, accesos y reportes del Tablero de Comando RESPONSABLE: Gerente de Planeamiento y Desarrollo	Al final del año Al final del año
4. Coordinación de la ejecución del proyecto	Se ha culminado exitosamente el 100% de las actividades previstas	4.1. Actividades culminadas exitosamente	- Verificación del cumplimiento de metas por actividad desplegada RESPONSABLE: Coordinador del PNUD	Al final

7.3. Plan de comunicaciones

Tipo de comunicación	origen	Destinatario	Objetivos	Autores	Requerido por
<u>Informe mensual</u> de avance y logros del Proyecto	Proyecto	PNUD	Reportar sobre el estado de avance de los productos y actividades planteados, c/mes	Equipo técnico/administrativo del Proyecto	PNUD (como establecido en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica
<u>Informe trimestral</u> de avance y logros del Proyecto	Proyecto	PNUD	Reportar sobre el estado de avance de los productos y actividades planteados, cada tres meses.	Equipo técnico/administrativo del Proyecto	PNUD (como establecido en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica
<u>Informe FINAL</u> de avance y logros del Proyecto	Proyecto	PNUD	Reportar sobre el estado de avance de los productos y actividades planteados	Equipo técnico/administrativo del Proyecto	PNUD (como establecido en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica
<u>Solicitudes de pago</u> (Oficio)	Proyecto	PNUD	Certificar/solicitar pagos directos de insumos del proyecto	Director Nacional	PNUD (como establecido en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica
<u>Coordinación de actividades</u> (e-mail)	PNUD	Proyecto	Solucionar temas de gestión diaria del proyecto	Coordinador del Proyecto del PNUD	Marco de asistencia y transferencia de capacidades brindadas por el PNUD al asociado en la implementación
<u>Coordinación de actividades</u> (e-mail)	Proyecto	PNUD	Solucionar temas de gestión diaria del proyecto	Equipo del proyecto	Marco de asistencia y transferencia de capacidades brindadas por el PNUD al asociado en la implementación

7.4. Análisis de riesgo

El proceso de construcción del desarrollo supone la presencia permanente de riesgos de distinta naturaleza, los que se van manifestando con intensidad variable a lo largo del proceso. Los riesgos tienen una conducta dinámica, el cuadro actual puede cambiar mañana y el sistema de gestión de riesgos debe estar en capacidad de prevenirlos con la suficiente anticipación. Se presenta aquí una primera evaluación de lo que es previsible en este momento. A lo largo del trabajo de cooperación deberá institucionalizarse el análisis de riesgos.

La siguiente matriz identifica los probables factores de riesgo a que podría estar sujeto el Proyecto. El análisis de los riesgos define factores y variables que los componen y apoya en la previsión de medidas para mitigarlos.

Dimensión/ Factor	Variables	Definición del riesgo	Descripción de las medidas de mitigación
Contexto	Contexto político	Que la autoridad sea desbordada frente a dificultades para satisfacer las demandas del público.	Se iniciará la mayor parte de las actividades de manera simultánea, actuando en las áreas de mayor sensibilidad y mejores impactos.
	Contexto financiero	Existiendo el compromiso de aportes de parte del gobierno regional, podría producirse demoras en la entrega.	En la distribución del presupuesto asignar a los aportes del GRA la cobertura de los temas que no pongan en serio riesgo la continuidad del proyecto.
Capacidad institucional	Capacidad operacional (recursos asignados)	Los recursos asignados si no se utilizan podrían ser reducidos para el siguiente año.	Dentro del sistema de monitoreo, considerar en prioridad el seguimiento de los gastos pendientes.
	Procedimientos internos	Los procedimientos se pueden complicar por el desarrollo de vicios y malas prácticas.	Mejorar la transparencia de los sistemas de trabajo, especialmente de aquellos donde sea más importante la afectación de recursos, a través de la publicación en el portal, el desarrollo de software de aplicación especiales.
Complejidad del proyecto	Presupuesto total	Que no se llegue a ejecutar el presupuesto asignado, en una proporción importante.	Realizar un ejercicio de proyección del presupuesto del Programa para los 11 meses y hacer el seguimiento mes a mes.

8. Contexto legal

El presente Documento de Proyecto es el instrumento al que se hace referencia en el Convenio suscrito entre el Gobierno Regional de Arequipa y el PNUD, firmado por las partes el 01 de junio de 2007. Los términos y las condiciones del Convenio serán de aplicación para este Documento de Proyecto.

Consecuentemente, el Organismo Nacional de Ejecución y el PNUD adquieren una relación en virtud de la cual, si se acordare entre ellos, el segundo (por encargo del primero) podrá ejecutar procesos relacionados con la adquisición de bienes y la prestación de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. En este caso, la adquisición de bienes y/o la contratación para la prestación de servicios se sujetarán a las regulaciones que sobre la materia ha expedido las Naciones Unidas en general y el PNUD en particular, las cuales se reflejan en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica que se publica en el portal del PNUD (<http://www.pnud.org.pe/frmcicloproyectos.aspx>) y forma parte del presente Documento de Proyecto.

Las revisiones del Documento de Proyecto que se indican a continuación pueden ser efectuadas únicamente con la firma del Presidente del GRA y del Representante Residente del PNUD, siempre que los otros signatarios no presenten objeciones a estas revisiones:

- Revisiones de cualquiera de los anexos – si los hubiera - del Documento de Proyecto o adiciones a ellos.
- Revisiones que no impliquen cambios significativos en el objetivo, los productos o las actividades del Proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos de los gastos debido a la inflación, y
- Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se vuelva a escalonar la entrega de los insumos acordados del Proyecto, se aumenten los gastos de los expertos o de otro tipo debido a la inflación, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad del Organismo Nacional de Ejecución en materia de gastos.

Por otra parte, en caso de que hubiera ajustes en los resultados planeados, en los productos o en las actividades propuestas en el Documento de Proyecto se deberá hacer revisiones sustantivas, las cuales deben contar con las firmas del PNUD, el Gobierno Regional de Arequipa y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).



Annual Work Plan

Peru - Lima

Award Id: 00049342

Award Title: Fortalecimiento del Planeamiento Estrategico en el GRA

Year: 2008

Report Date: 21/2/2008

Project ID	Expected Outputs	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				Amount US\$
			Start	End		Fund	Donor	Budget Descr		
00060100	Fortalecimiento del Planeamien	A1 Def lineamientos des reg			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71400	Contractual Services - Individ	500.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	75100	Facilities & Administration	17.50
		A2 Institú plan estrategico			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71400	Contractual Services - Individ	500.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71600	Travel	600.00
		A3 Formular 1er plan. esirat			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	72100	Contractual Services-Companie	3,000.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	75100	Facilities & Administration	143.50
		A4 Ejecucion coor gen Pro			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71400	Contractual Services - Individ	2,800.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	75100	Facilities & Administration	98.00
				PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	11888	PER		71300	Local Consultants	28,985.51
				PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71300	Local Consultants		462.49
				PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71400	Contractual Services - Individ		750.00
				PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71600	Travel		4,410.00
				PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	72500	Supplies		415.00
				PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	72800	Information Technology Equipm		3,200.00
				PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	74500	Miscellaneous Expenses		1,501.02
				PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	11888	PER		75100	Facilities & Administration	1,014.49
		PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	PER		75100	Facilities & Administration	375.85		
TOTAL										
GRAND TOTAL										
48,773.36										
48,773.36										



Annual Work Plan

Peru - Lima

Award Id: 00049342

Report Date: 21/2/2008

Award Title: Fortalecimiento del Planeamiento Estrategico en el GRA

Year: 2009

Project ID	Expected Outputs	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
			Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00060100	Fortalecimiento del Planeamien	A4 Ejecucion coord gen Pro			PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	71600	Travel	800.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	72500	Supplies	85.00
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	74500	Miscellaneous Expenses	300.16
					PER-GOB.REGIONAL AREQUIPA	30071	GOB REGARE	75100	Facilities & Administration	41.48
TOTAL										1,226.64
GRAND TOTAL										1,226.64