

Gobierno Autónomo de Chuquisaca



SIPD

**SISTEMA INTEGRADO DE PLANIFICACIÓN
DEL DESARROLLO DEPARTAMENTAL**
(Marco estratégico y conceptual)

Sucre - Bolivia



DOCUMENTO ELABORADO POR:

Ing. José Alfredo Terán Paredes
DIRECTOR DEPARTAMENTAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	BASES TEÓRICOS CONCEPTUALES	5
2.1.	La concepción tradicional de la planificación.	5
2.2.	El nuevo enfoque político ideológico para la planificación del desarrollo	6
2.2.1.	La nueva concepción de Gobierno Departamental Autónomo	6
2.2.2.	El Vivir Bien.....	8
2.2.3.	La Gestión Pública Intercultural	9
3.	Diagnóstico	10
3.1.	La planificación en otros países.....	10
3.2.	Los Estados denominados “en desarrollo”	11
3.3.	Los estados socialistas.....	11
3.4.	La planificación en Bolivia	12
3.4.1.	El Estado nacional del 52.....	12
3.4.2.	El estado neoliberal.....	12
3.4.3.	La construcción del nuevo Gobierno Departamental Autónomo Plurinacional.....	13
3.4.4.	Las contradicciones entre la 1178 y sus sistemas, y los principios del PDDI.....	14
3.4.5.	El presupuesto como “organizador” de los horizontes del desarrollo	14
3.4.6.	El predominio del control y la ausencia de seguimiento y evaluación	16
3.5.	Lecciones aprendidas	17
4.	PROPUESTA GENERAL.....	19
4.1.	Naturaleza, concepción y fines del SIPD	19
4.2.	Los Principios que rigen el SIPD	22
4.2.1.	La Equidad.....	22
4.2.2.	La Reciprocidad.....	23
4.2.3.	La Complementariedad.....	23
4.2.4.	El enfoque holístico o Integral	24
4.2.5.	La Participación Social.....	24
4.2.6.	La Corresponsabilidad Social	25
4.2.7.	La Transparencia.....	25
4.2.8.	La interculturalidad	25
4.3.	Los ámbitos del SIPD	26
4.3.1.	El ámbito sectorial	26
4.3.2.	El ámbito territorial	27
4.3.3.	El ámbito temporal.....	28
4.4.	Las Características del Sistema	29
4.4.1.	Estratégico y operativo	29
4.4.2.	Dinámico y Continuo	30
4.4.3.	Eficiente y eficaz	30
4.4.4.	Descentralizado y subsidiario	30
4.5.	La estructura del Sistema integrado de Planificación del Desarrollo.	31
4.5.1.	El Subsistema de planificación del desarrollo.....	32
4.5.2.	El Subsistema de Planificación de la Inversión Pública y el Financiamiento.	33
4.5.3.	El Subsistema de Planificación del Presupuesto.	35
4.6.	Los instrumentos y mecanismos de articulación de los subsistemas	36
4.7.	El Seguimiento y la Evaluación.....	37
4.8.	La estructura de indicadores para el PDDI.....	38
4.9.	El sistema de información para la planificación del desarrollo	39
4.10.	El sistema de formación y capacitación para la Gestión del Desarrollo	40
4.11.	La estructura institucional y organizativa del SIPD.	42
5.	ESTRATEGIA DE DISEÑO, CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SIPD.....	43

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento, constituye el conjunto de lineamientos estratégicos generales que orientaran el proceso de diseño y construcción a detalle del nuevo Sistema Integrado de Planificación del Desarrollo (SIPD) del Gobierno autónomo de Chuquisaca. Como es de conocimiento general, la norma que puso en vigencia y regula los instrumentos de planificación del desarrollo es la ley 1178, que estableció un conjunto de sistemas y subsistemas que establecen los procesos y procedimientos de planificación y de administración pública.

Como se verá más adelante este marco legal y sus instrumentos no contribuyen a la plena y efectiva implementación del Plan Estratégico Integrado y del Plan de Desarrollo Departamental Integrado, que pretende implementar el proceso de transformaciones propuestas por el actual Gobierno Departamental Autónomo, e impulsadas por los movimientos sociales urbanos y rurales.

El Marco de Referencia del SIPD, es producto de procesos de análisis y reflexiones preliminares realizados por la nueva Gobernación Departamental, en busca de las condiciones más expeditas para la implementación de las profundas e históricas transformaciones que se pretende implementar en nuestro departamento en este nuevo marco autonómico.

El presente documento se halla estructurado en cuatro partes: una primera de análisis conceptual sobre la planificación y las concepciones que orientaron la misma antes y ahora, la segunda parte de diagnóstico preliminar que muestra fundamentalmente un conjunto de hallazgos, basados en la experiencia y referencias bibliográficas de análisis, que muestran una suerte de hipótesis que deberá ser comprobada por un trabajo posterior de diagnóstico más detenido, a profundidad y con una muestra representativa de los procesos, instrumentos, normas y capacidades de planificación, seguimiento y evaluación vigentes en todo el territorio nacional. En este punto se presentan un conjunto de conclusiones que tratan de fundamentar las razones por las que se requiere de nuevos instrumentos y normas que orienten los procesos de planificación seguimiento y evaluación.

La tercera parte se halla constituida por la propuesta del SIPD, en la que se hallan expuestos los lineamientos generales de lo que debiera ser el nuevo Sistema integrado de Planificación del Desarrollo, los instrumentos, procedimientos y normas que se deberán diseñar, formular, modificar, o ajustar al interior de cada subsistema, los procesos de capacitación que deberá implementarse y la estructura institucional que deberá conformarse, para hacer posible la institucionalización del SIPD

Finalmente, en la cuarta parte se indica las fases para la implantación completa del SIPD, su institucionalización y apropiación no sólo por las entidades públicas, sino también por las entidades privadas en el marco de la construcción de una VISIÓN ÚNICA de desarrollo departamental.

2. BASES TEÓRICOS CONCEPTUALES

2.1. La concepción tradicional de la planificación.

Las distintas formas de planificación que se han pensado y aplicado en el mundo y en América Latina, han transcurrido desde la planificación centralizada aplicada en países socialistas, hasta la programación de proyectos a partir de políticas públicas en países con economías de corte liberal.

En este proceso de formas y enfoques de la planificación se han formulado planes decenales y quinquenales en la lógica de algunos enfoques de desarrollo, tales como el desarrollo económico, el desarrollo económico social, el desarrollo humano, y en los últimos años el desarrollo sostenible y el desarrollo humano sostenible. Enfoques pensados desde lógicas y principios muy ajenos a la realidad nacional, e impuestos por organizaciones internacionales como el Programa de las Naciones Unidas (PNUD), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Comisión Económica para América Latina (CEPAL), y otras.

La planificación basada en el desarrollo económico privilegiaba el crecimiento económico medido básicamente por el Producto Interno Bruto (PIB) o el Producto Nacional Bruto (PNB), según sean países “en desarrollo o desarrollados”, en los que las variables económicas, en la lógica del libre mercado, eran vitales para determinar el grado de desarrollo igual a crecimiento económico.

En la década de los sesenta, se introdujo el enfoque del desarrollo económico - social en la planificación, incorporando además algunas variables sociales que se puedan medir, como las de educación, salud y vivienda, de manera que el desarrollo era entendido en dos ámbitos: económico y social, aunque éste último todavía de manera restringida.

Posteriormente, en la década de los ochenta, se implantó en los procesos de planificación, el enfoque del desarrollo humano, bajo la lógica de la economía de mercado. En este enfoque, en el análisis de lo económico y lo social, se considera al ser humano como el centro de atención de la aplicación de políticas y estrategias de desarrollo.

En la década de los noventa se introduce el paradigma del desarrollo sostenible y luego el desarrollo humano sostenible, ambos bajo la lógica de la economía de libre mercado, concibiendo el desarrollo como una acumulación de capital humano, institucional y político, y no sólo como capital físico o financiero, acumulación que debe beneficiar a sucesivas generaciones, no sólo a las que habitan el presente. Asimismo, se plantea que el desarrollo sostenible no privilegia el crecimiento económico por encima del resto de las necesidades de la sociedad y de las personas, de manera que debe articular

el crecimiento económico, la equidad social, el manejo racional de los recursos naturales y la gobernabilidad. Se plantea entonces cuatro dimensiones de desarrollo: a) económico, b) social, c) ambiental y d) político, donde el Gobierno Departamental Autónomo no tiene participación, sino como regulador y normador.

Sin embargo en esta concepción de desarrollo y de planificación, que ha tenido su influencia en nuestro Departamento y Departamento, no se afectan las bases de aquellos factores que atentan contra la sostenibilidad del medio ambiente. Es decir no se afecta el modelo de acumulación del capital que está basado en la explotación indiscriminada de la fuerza de trabajo y de recursos naturales, en determinadas regiones hasta en condiciones salvajes y depredatorias.

Ninguna de estas formas de planificación con enfoques de desarrollo, instrumentos y mecanismos técnicos, normativos y administrativos, según indicadores económicos, sociales y ambientales, han logrado mejorar la calidad de vida y reducir la pobreza. Es indudable entonces, que las formas de hacer y pensar la planificación del desarrollo con enfoques de desarrollo tradicional bajo la lógica del libre mercado, pese a los tímidos intentos de introducir la participación social con afanes legitimadores, en estos procesos (con la Ley de Participación popular), no se ajustan ni aplican a la realidad de un departamento como el nuestro.

Los aspectos culturales y sociales no están en consonancia con los enfoques políticos e ideológicos y obviamente con el instrumental técnico- normativo y administrativo. Estos han sido simples paliativos cuyos costos económicos y financieros son demasiado altos, contrastando con los escasos y pocos impactos sociales conseguidos.

2.2. El nuevo enfoque político ideológico para la planificación del desarrollo.

El nuevo enfoque de desarrollo del actual gobierno Departamental se encuentra basado en tres grandes ejes: I) una nueva concepción de Gobierno Departamental planificador y promotor del desarrollo, II) en aplicación del Vivir Bien como nueva concepción de desarrollo surgido desde la diversidad cultural, y III) la gestión pública intercultural como forma descolonizada de administración del Gobierno Departamental Autónomo.

2.2.1. La nueva concepción de Gobierno Departamental Autónomo

El proceso de cambio que se está instaurando en el departamento y fundamentalmente en nuestro Departamento, con el propósito de sentar las bases para iniciar el desmontaje del colonialismo y del neoliberalismo atendiendo a la demanda de la sociedad civil y de su pueblo para construir un Gobierno Departamental Autónomo plurinacional y comunitario, que permita inicialmente, consolidar el Gobierno Departamental Autónomo promotor y

protagonista del desarrollo, actualmente en proceso, para posteriormente constituir un Gobierno Departamental Autónomo social y comunitario, implica transformar, desde sus raíces, aquellas concepciones, enfoques e instrumentos, sobre las cuales ha transitado el actual patrón de desarrollo primario – exportador.

Este patrón primario exportador, se caracterizó por la explotación y exportación de recursos naturales sin valor agregado, cuya principal característica ha sido la incapacidad de generar excedentes económicos para sustentar el desarrollo Departamental y Nacional, sino de transferirlos al extranjero. Se trata de construir e instaurar un nuevo patrón de desarrollo integral y diversificado que genere, controle y distribuya los excedentes producidos por aquellos sectores estratégicos que generan excedentes representados por los recursos naturales renovables y no renovables, para la acumulación interna y de esta manera sostener el desarrollo Departamental.

Asimismo, se trata de construir una nueva **institucionalidad plurinacional** con un Gobierno Departamental que erradique la desigualdad y la exclusión social, política y económica de la mayoría de la población indígena y campesina, producto de la aplicación del patrón de desarrollo colonialista y primario - exportador, que ha negado a esta mayoría, el derecho a la propiedad de la tierra como medio de producción de vital importancia para su desarrollo, ha restringido en muchos casos el acceso a los servicios públicos de salud, educación y vivienda, e inclusive en condiciones de servidumbre personal y de trabajo no remunerado, así como a la posibilidad de intervenir en las decisiones de política económica y social, excluyendo toda posibilidad de participar efectivamente en el ámbito político.

Ante el agotamiento de un capitalismo de Gobierno Departamental Autónomo instaurado en el siglo pasado, y la posterior liquidación de la “Revolución Nacional del 52 surgieron nuevas oligarquías regionales que iniciaron el control de los gobiernos de este último periodo neoliberal, que se apropiaron de los excedentes y del patrimonio Departamental y estatal, Obviamente, a ellos no les interesó la acumulación interna y no fueron capaces de iniciar un proceso de desarrollo en sectores estratégicos para un Desarrollo industrial integrado con un enfoque social, por anteponer la dependencia de la ayuda externa. El modelo neoliberal como alternativa para sustituir al Gobierno Departamental del Bienestar por el mercado, como el mejor asignador de recursos, la producción de bienes y servicios y la distribución de la riqueza, en los hechos generó una mayor concentración de la riqueza en segmentos muy reducidos de la población, ampliándose la desigual distribución de la riqueza, disminuyendo el acceso a los medios de producción y al empleo, en otras palabras la reducción de la pobreza estaba supeditada al mercado.

Los procesos, subsistemas, mecanismos, instrumentos, mecanismos y normativas de planificación que se están construyendo para el Sistema integrado de Planificación del Desarrollo (SIPD), considera de vital importancia desmontar los

dispositivos no sólo económicos sino también los políticos, técnicos, económicos y culturales de corte colonial y neoliberal hasta ahora sustentados por una cultura dominante y que se encuentran insertos no sólo en las instituciones públicas, sino también en la mentalidad de las personas construyendo un cambio generacional en las formas de pensar, en esta perspectiva se busca construir nuevos enfoques e instrumental afines a la nueva concepción de desarrollo que orienta la transformación del Gobierno Departamental Autónomo y la economía, pero también se busca formar mentalidades, capacidades, actitudes y comportamientos Coherentes con esta nueva concepción del servicio público.

2.2.2. El Vivir Bien

En contraste con los conceptos de desarrollo promovidos por los organismos internacionales que establecen que el desarrollo, básicamente es tener educación, salud y dinero, es decir tener las “necesidades básicas satisfechas”, en el Plan de Desarrollo departamental Integrado y la propuesta Estratégica Departamental Integrada, se asume el Vivir Bien, propia de los pueblos indígenas y originarios, como concepción de desarrollo, de carácter cosmocéntrica y holística, que privilegia el vivir en comunidad mediante el acceso y disfrute de los bienes materiales, la realización afectiva, subjetiva, intelectual y espiritual, en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humanos.

El proceso de planificación del desarrollo que se plantea en el SIPD considera el vivir bien de los pueblos originarios, traducido como el “convivir”, es decir, que la planificación debe tomar en cuenta la visión de desarrollo cosmocéntrica en el entendido de que no es el hombre, sino el cosmos, el centro de las dinámicas espiritual, material, económica, social y política.

Asimismo, todo proceso de planificación, a partir del nuevo SIPD, debe partir de **valores culturales** como el encuentro entre pueblos y comunidades, entre departamentos, regiones y municipios respetando la diversidad e identidades culturales, que a su vez expresan la forma de entender las satisfacciones compartidas de las necesidades humanas en contraste con el individualismo, más allá de lo material y lo económico, implica disponer de los bienes suficientes para la reciprocidad, tomando en cuenta valores humanos como amistad, alianza, confianza, cooperación mutua, afectividad, reconocimiento y prestigio social a ser cultivados.

La nueva propuesta del SIPD en el marco de la planificación del desarrollo requiere una comprensión integral, holística incorporando e integrando aspectos culturales, económicos, políticos y sociales, para la toma de decisiones estratégicas. Uno de los aspectos importantes en los procesos de planificación es recuperar el vínculo con la naturaleza centrado en la tierra, de manera que el ordenamiento territorial considere y fortalezca la relación intrínseca entre las naciones y culturas bolivianas y la naturaleza, como nexo

generador de visiones de desarrollo, que consideren la pluralidad cultural, el encuentro y la complementariedad de conocimientos.

2.2.3. La Gestión Pública Intercultural

Aunque hasta ahora la gestión pública ha Gobierno Departamental Autónomo concebida como la simple administración de los recursos públicos, con horizontes de corto plazo, sin importar el rumbo de la misma, ni los resultados, donde lo que prima son las normas, los procedimientos burocráticos, y el control del gasto, no es posible enfrentar las transformaciones con el mismo Gobierno Departamental Autónomo colonial y neoliberal, y con la concepción de gestión y el servicio público.

Primeramente hay necesidad de asumir que la planificación no podemos concebirla como un proceso aislado de la gestión pública. Es parte intrínseca y fundamental de ella. Es el proceso de toma de decisiones políticas y técnicas que permiten construir el rumbo del Gobierno Departamental Autónomo, de sus regiones y de sus instituciones. Pero para que la gestión pública sea entendida en su sentido integral y estratégico, debemos concebir la misma como el proceso o sistema que articula la planificación, la ejecución de lo planificado, el seguimiento a la ejecución y la evaluación de sus resultados, atravesados por dimensiones políticas, técnicas, organizativas, y económicas.

En la convicción de construir un sistema plural de desarrollo integral transformador en sustitución del primario - exportador, a partir de una nueva concepción de Gobierno Departamental Autónomo, social y comunitario, los conceptos de gestión pública deben también sufrir transformaciones. es importante partir de una realidad, que nuestro Departamento es diverso, multicultural y plurilingüe, de manera que la planificación del desarrollo expresado en el SIPD, tiene que ser también un proceso plural y colectivo sin imposiciones culturales, sin discriminación, sin homogenizar a los pueblos y a las personas.

La interculturalidad y la diversidad en la gestión pública son la base de la acumulación interna y la calidad de vida, que deben estar en todo proceso de planificación. La interculturalidad en los procesos de planificación constituye el nervio y motor principal del desarrollo integral, ya que permite que interactúen las diversas culturas, compartan valores, se complementen y se reconozcan promoviendo relaciones igualitarias entre las personas y los pueblos.

La gestión pública intercultural, para el SIPD se debe entender como un proceso político, social y cultural en construcción, en el que intervienen los pueblos originarios, las comunidades indígenas y campesinos, el sector público y los sectores privados para que las distintas culturas interactúen, sean recíprocos con el otro, intercambien, se comuniquen, reconozcan, acepten y recuperen la capacidad de decidir qué ser y qué hacer para el diseño y

cambio del nuevo patrón de desarrollo integral, reconociendo lo diverso y la vitalidad de los movimientos sociales.

Pensar en una nueva gestión pública intercultural supone la recuperación y aplicación en los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, de distintos saberes, implica la percepción en la cosa pública de la representación de la autoridad, del rol de la gestión comunitaria o sindical. La gestión pública intercultural no sólo debe implicar realizar actividades administrativas y operativas, se debe pensar en cómo el conocimiento, el pensamiento y la cosmovisión se encara para compartir y distribuir, un bien o un servicio público con y para la población.

La Interculturalidad en la gestión pública, deberá significar quebrar el modo colonial de imponer modelos occidentales de gestión desconociendo los valores, las formas de leer la realidad, las lógicas y prácticas comunitarias de decidir, elegir autoridades y ejecutar acciones desde la visión de las comunidades indígenas, originarias y campesinas. Supone cambiar mentalidades, comportamientos, actitudes y simbologías en el seno del propio Gobierno Departamental Autónomo, en sus servidores y funcionarios públicos, pero también en la propia sociedad, significa cambiar los protocolos occidentales por los nuestros. La Interculturalidad debe significar una relación horizontal y de respeto entre pueblos y culturas.

Una de las primeras acciones en el ejercicio de la gestión pública intercultural, es incorporar, usar y recuperar la diversidad del lenguaje. Es necesario hacer una transformación de la estructura del aparato estatal orgánico, mediante la recuperación y reconocimiento de principios y valores y la revalorización recuperación de las prácticas culturales en la institución pública.

3. Diagnóstico

3.1. La planificación en otros países

El tema de las experiencias exitosas en la planificación estatal, hace unos pocos años, hubiera resultado prácticamente imposible abordarlo. Durante la década de los 90, en medio del auge de las políticas de corte neoliberal, la utilización del término planificación fue prácticamente proscrita del lenguaje económico (Rodríguez 2000). No obstante, los imperativos de una creciente globalización, unido al fracaso del neoliberalismo y al reconocimiento de que no todo puede ser resuelto mediante la libre acción de las fuerzas del mercado, ha propiciado la reconsideración del papel del Gobierno Departamental Autónomo en la economía y con ello a un cierto replanteo de diversas formas de planificación.

3.2. Los Estados denominados “en desarrollo”

Varios países implementaron diferentes enfoques de hacer planificación para mejorar la gestión pública y responder a las demandas sociales. Así por ejemplo en Colombia, Brasil y México los propósitos y lineamientos globales tuvieron diferentes orientaciones. En Colombia la planeación se redefinió como un proceso continuo e interactivo y adoptó el carácter de indicativa para la sociedad y obligatoria para el Gobierno Departamental Autónomo y, su característica más importante, se hizo participativo.

Brasil optó por la planeación plurianual como un instrumento para mejorar la gestión pública, estableciendo una base legal para la reestructuración de todas las acciones finales del gobierno en un conjunto de programas con objetivos y resultados claramente definidos (Silveira 2000). La combinación de la estructuración por programas, el fortalecimiento de la orientación estratégica y el gerenciamiento intensivo posibilitaron el avance de la reforma del estado, con la consiguiente mejora de la calidad y transparencia del gasto público, focalizando la atención a las prioridades de la sociedad de manera eficiente. En el caso de México, se puso énfasis en políticas sociales de Gobierno, cuyo objetivo principal fue igualar el acceso a las oportunidades y mejorar los niveles de vida de la población. Asimismo, se registró un cambio estructural en la concepción e instrumentación de la política social, con el fin de generar mayor transparencia e imparcialidad en el ejercicio del presupuesto y en la elección de los beneficiarios (Medina 2000).

3.3. Los estados socialistas

Cuba y Kerala son ejemplos claros de la implementación de otras formas de la planeación en los países socialistas. Cuba¹, precisamente cuando se imponían procesos de ajuste de corte neoliberal en todo el mundo, optó por defender el modelo socialista introduciendo cambios para superar las difíciles condiciones, convencido de que era posible lograr la eficiencia y la equidad sin transitar necesariamente hacia una economía de mercado. Implementó un programa apoyado en una estrategia cuyos objetivos fundamentales eran resistir y superar los efectos de la crisis al menor costo social posible, al tiempo que se creaban las condiciones para la reinserción de la economía cubana en la economía mundial.

Por otra parte, Kerala ha logrado un singular éxito en la consecución del desarrollo por medio de la re-distribución sin priorizar el crecimiento económico como condición del desarrollo humano. Estos principios de equidad se puede atribuir principalmente a tres medidas políticas: un salario mínimo generoso; un sistema de distribución más equitativo de los recursos públicos, mediante la promoción de la seguridad alimentaria con precios subvencionados; la alfabetización e incrementos de los niveles educativos de su población, y un

¹ Durante la década de los 90, debió enfrentar la más profunda crisis económica de su historia y su recuperación gradual se inició en 1995.

programa de reforma de tierras (probado en 1960 y acompañado de un tremendo impacto social) que abolía las grandes propiedades y las distribuía entre un millón y medio de antiguos arrendatarios. Cuando India se empeña en remodelarse a la imagen del estilo capitalista americano, Kerala continúa osadamente comunista, un bastión de sindicatos militantes y planes económicos quinquenales (McKibben 2007).

Este breve repaso de las experiencias y enfoques de planificación de algunos países permite constatar que la planificación de desarrollo orientados por políticas de y estrategias de crecimiento económico y predominio del mercado, no resuelven los problemas elementales de pobreza o de "desarrollo humano". Pero en cambio los países que controlan la planificación y la economía, y basan sus políticas de desarrollo en principios de equidad y políticas de distribución y redistribución de la riqueza nacional, efectivamente han logrado elevar sus índices de "desarrollo humano"..Sin embargo adicionalmente se tratan de países donde la participación de la sociedad civil organizada es fundamental.

3.4. La planificación en Bolivia

3.4.1. El Estado nacional del 52

Los antecedentes de la planificación en Bolivia se remontan a los años previos a la Revolución Nacional de 1952, cuando se formuló por primera vez el primer Plan de Desarrollo (Bohan), que ayudó a visibilizar regiones y recursos antes no considerados por el estado. Fue a partir de este hecho que se comienzan a estructurar políticas de desarrollo dirigidas al aprovechamiento de los recursos naturales de las tierras bajas del departamento, generando de ese modo condiciones para que se produzca una mayor ocupación del territorio oriental del departamento. Entonces el estado era el principal promotor y protagonista del desarrollo.

Sin embargo, conviene mencionar que la base conceptual de la matriz económica que emergería con la revolución de 1952, que acompañó la nacionalización de las minas, la creación de la Corporación Minera de Bolivia, la Corporación Boliviana de Fomento y Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos), consolidaron la base material de un modelo que habría de guiar la actividad económica hasta la década del ochenta. A ello se sumó la posibilidad legal de fijar tasas de interés, tasas de cambio y salarios, atributos que conservaría el estado.

3.4.2. El estado neoliberal

Con la aplicación de las políticas neoliberales, en la década del 90, se implementan a partir de la ley 1178 un conjunto de sistemas de gestión pública, con el propósito de encarar de forma más "eficiente y transparente" la gestión

pública, particularmente los procesos de planificación del desarrollo, aunque estos objetivos no se lograron alcanzar.

En esta misma década, se intenta descentralizar la gestión pública con la municipalización del territorio, y con ello la planificación. Se instauró la planificación participativa, pero sólo al nivel municipal con muchas dificultades y con resultados poco satisfactorios. Aunque se logró acercar el estado a la sociedad y se desarrolló una importante experiencia de gestión pública local, se dispersaron los recursos públicos en Planes Municipales de Desarrollo (inclusive al interior de éstos en comunidades y barrios denominados Organizaciones Territoriales de Base), se priorizaron los recursos públicos en la atención de las demandas sociales postergadas en detrimento de lo productivo, se fragmentaron territorios indígenas y originarios y se introdujeron visiones ajenas de desarrollo en los municipios.

La planificación nacional en el ámbito sectorial y a nivel departamental, se mantuvo centralizada y encargada a expertos, y limitada a la gestión de los distintos gobiernos. Los planes formulados no eran necesariamente de desarrollo, ni respondían plenamente a los intereses del departamento, pero reflejaban los contenidos de las políticas "recomendadas" por los organismos internacionales de "cooperación y desarrollo", aplicadas en la región. Las principales bases y orientaciones de la planificación en este contexto era el crecimiento económico, las exportaciones, el libre mercado como el "mejor asignador" de recursos y bienes que limitaba el papel del Gobierno Departamental Autónomo a la condición de normador y regulador. En torno a estos ejes se estructuraban el conjunto de políticas nacionales.

3.4.3. La construcción del nuevo Gobierno Departamental Autónomo Plurinacional

El proceso de cambio que se está instaurando en el departamento para la constitución de un Gobierno Departamental Autónomo social y comunitario, mediante un Gobierno Departamental Autónomo promotor y protagonista del desarrollo, implica transformar desde sus raíces aquellos instrumentos, mecanismos, normativas e instituciones sobre las cuales ha transitado el actual patrón de desarrollo primario – exportador.

Con la nueva gestión gubernamental consolidada por elección directa del gobernador Departamental inicia (1 de junio del año 2010) esta construcción de un Nuevo Gobierno Departamental Autónomo y con ello la transformación la gestión pública. Así, desde la perspectiva de Del Villar (2007), el Plan de Desarrollo departamental Integrado es nuevo en la manera de hacer planeación ya que desde hace 23 años no se contaba con este instrumento sino más bien de planes de prefecturales individuales basados en políticas sectoriales. En el tema de la planificación, el seguimiento y la evaluación al Plan de Desarrollo departamental Integrado es una tarea nueva en el

departamento, por tanto, la articulación de los procesos de planificación en el nivel nacional constituye un reto para la administración pública en chuquisaca.

3.4.4. Las contradicciones entre la 1178 y sus sistemas, y los principios del PDDI

La transformación de la gestión pública, iniciada en la década de los ochenta, intentaba un cambio de la misma hacia una moderna, transparente y responsable, orientada al manejo eficiente y eficaz de los recursos económicos del Gobierno Departamental Autónomo destinados a mejorar la calidad de vida de la población boliviana. Sin embargo, los actuales resultados permite concluir que en los últimos años se han generado planes y políticas que no respondieron favorablemente a superar las desigualdades, ni lograron mejorar los indicadores socio económicos. Es decir, las políticas neoliberales no lograron satisfacer las necesidades y demandas de la población, y más bien enajenaron los recursos naturales.

3.4.5. El presupuesto como “organizador” de los horizontes del desarrollo y la desarticulación de los procesos de planificación

Con relación al Presupuesto General de la Nación (PGN) y el departamental, pese a ser considerado un mecanismo nacional, no constituyeron un instrumento de planificación para el desarrollo debido a que simplemente se abocó a garantizar la disponibilidad de recursos de corto plazo, antes que reforzar los procedimientos y mecanismos para conseguir los objetivos que tiene la visión de desarrollo a largo plazo.

En algunas gestiones gubernamentales, el sistema político partidario ha subordinado la gestión pública y los criterios técnicos a sus intereses, generándose una conducta de cuoteo y de gestión discrecional de las instituciones públicas y sus recursos. De esta manera la asignación de recursos públicos no solo obedeció a criterios tecnocráticos y academicistas, sino que también respondió a componendas políticas y de presiones sectoriales, institucionales y regionales que exceden la capacidad de financiamiento. Esto repercutió en una alta variabilidad en la programación y ejecución de la inversión pública y en la persistencia de un presupuesto carente de lógica para orientar hacia los objetivos de gestión, los planes, las políticas y la realidad del departamento.

Otra de las razones para que el PGN no se constituyera en un instrumento de planificación del desarrollo es que los recursos destinados al sector social se consideraron gastos y no inversión, aún cuando ambas situaciones están muy relacionadas, pues para que el logro de resultados esperados -en la gran parte de las veces - se consiguen si el fortalecimiento organizativo y de las capacidades locales son abordadas previamente.

Asimismo, el desconocimiento de un plan de desarrollo, con base en consideraciones y velando exclusiva y prioritariamente lo económico, afectó

las propuestas planteadas. Ese fue el procedimiento que muchas veces sustentó los recortes que Hacienda ha verificado, sin tomar en cuenta las prioridades del desarrollo, ocasionando una brecha cada vez mayor entre presupuesto y la visión de desarrollo.

Así encontramos una desarticulación entre sistemas, no se ha logrado una efectiva integración entre el Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN) y los Sistemas de Inversión Pública (SNIP), de Programación de Operaciones (SPO) y el Sistema de Presupuestos (SP), debido a los escasos mecanismos de articulación entre los mismos y fundamentalmente a objetivos propios aislados el uno del otro. A esta falencia, se suma las diferentes estructuras programáticas y mecanismos de articulación de los sistemas. El enfoque sistémico de la Ley 1178 no se plasmó plenamente en las Normas Básicas (NB), en consecuencia, los Sistemas de Administración y Control han sido presentados, desarrollados e implementados en forma asistémica, no integrada y menos consensuada de forma participativa y corresponsable.

La desarticulación de los sistemas ha generado una independencia perjudicial de los órganos rectores en la administración, el uso e implementación de los sistemas. Esto, a su vez, ocasionó que la visión de desarrollo no se concrete en el Programa de Inversiones, Operaciones y el Presupuesto. El SPO no se encuentra integrado operacionalmente con el SP ni con el Sistema de Organización Administrativa (SOA). Los procesos de programación de operaciones y de formulación del presupuesto, se llevan a cabo independientemente. En consecuencia, tampoco ha sido posible articularlos en el proceso de seguimiento y evaluación, que aparecen como actividades apéndices irrelevantes del sistema de gestión pública.

A todo lo anterior se suma una baja capacidad técnica de operadores en planificación, precisamente por un desconocimiento y poca capacitación e información sobre los sistemas SISPLAN, SNIP, SPO y SP, particularmente por lo complicado de su operativización. Se ha evidenciado que muchos funcionarios públicos, desconocen la metodología y el enfoque de sistemas que soporta a la Ley 1178.

Los instrumentos metodológicos, han resultado ser complejos a la hora de elaborar las programaciones y presupuestos, muchos más aun para los municipios rurales y pobres, Esto derivó en que los objetivos de gestión de la Programación Operativa Anual no se concreten en el Presupuesto, por el contrario, el Presupuesto ha subordinado a los objetivos de desarrollo. Esto se corrobora en los municipios y prefecturas, donde aun están dando mayor importancia a la inversión pública con base al Presupuesto disponible y no así con base a la Programación de Operaciones.

Así también se encontró una desarticulación en la planificación entre los niveles nacional, sectorial, departamental y municipal, y entre el largo plazo, mediano y corto plazo. Se encontró que existe poca o ninguna concordancia entre los

Programas Operativos Anuales y los Planes de Desarrollo Municipal, así estos difícilmente sustentarán un Plan de Desarrollo Departamental y Sectorial, creándose visiones diferenciadas entre estos y el Plan Nacional. Por tanto las propuestas de planes de desarrollo de corto y mediano plazo resultan aisladas e independientes de la planificación nacional. Esto respondió, en muchos casos a la subordinación de los aspectos técnicos a lo político-partidario.

Finalmente, en la década de los 90, se introdujo la variable territorio tanto en el marco legal como en el sistema de planificación. De esta manera se estructuró el MARGOT (Marco General del Ordenamiento Territorial), los lineamientos generales del ordenamiento territorial, e instrumentos metodológicos para el ordenamiento territorial a nivel departamental y municipal. No obstante solo 6 de los departamentos del departamento y el 15 % de los municipios cuenta con Planes de Ordenamiento Territorial solo dos de ellos se han homologado a nivel nacional. Lo que demuestra que solo dos es compatible con los lineamientos nacionales del Ordenamiento Territorial. Por otro lado, estos procesos han sido paralelos a los de planificación del desarrollo, sin que los mismos se encontraran o compatibilizaran, o entran en contradicciones, ocasionando gastos innecesarios al Gobierno Departamental Autónomo porque al final no tiene ningunas o muy poca utilidad para orientar las inversiones y acciones de desarrollo.

3.4.6. El predominio del control y la ausencia de seguimiento y evaluación a las políticas públicas.

La normativa actual sobre los sistemas de planificación es clara y específica, pero responde a un objetivo más de control del uso de los recursos públicos que de seguimiento y de evaluación de los resultados e impactos. Este carácter de control ha dejado de lado los procesos y mecanismos de articulación de los sistemas y la importancia de estar orientadas hacia una visión compartida de desarrollo.

Respecto a seguimiento y evaluación, se constató la inexistencia de sistemas de seguimiento y evaluación a impactos. Desde 1990, se incorpora en la administración pública los primeros elementos para orientar la gestión al logro de resultados, la normativa impuso el desarrollo de sistemas de gestión (SISIN, SIGMA, SISER). Dichos sistemas fueron casuales y aislados, por tanto instrumentos y mecanismos institucionales desarticulados de lo sectorial y territorial. En la práctica, aunque el Ministerio de Desarrollo Sostenible actuaba como el órgano rector del SISPLAN (ley 2446), su papel se circunscribió al ámbito medio ambiental, razón por la cual su experiencia y capacidades en materia de monitoreo y evaluación era baja. Por tanto, existió poca cultura de rendición de cuentas de la ejecución de planes y pocos lineamientos sobre seguimiento, monitoreo y evaluación (solo eran enunciados).

Otra herramienta para la evaluación de los resultados de programas y proyectos estaban referidos a los sistemas de información estadística y

cartográfica, en la actualidad se cuenta una serie de sistemas de información estadística (INE, SNIS y SIE entre otros), dichos sistemas no permiten contar con información comprensiva sobre los resultados agregados de la gestión. Además, no existió una política de información pública que defina incentivos a la demanda y oferta de información por las entidades públicas, ni estándares mínimos de producción, acceso y uso de esta información.

3.5. Lecciones aprendidas

El breve repaso efectuado de los procesos de planificación y desarrollo en el nuevo contexto internacional permite constatar que los procesos de planificación del desarrollo en los países liberales, concebidos a partir del predominio de las fuerzas del mercado como principales asignadores de recursos, que privilegian el crecimiento económico como base del desarrollo (vía la teoría de los rebalses) no resuelven los problemas de pobreza y exclusión, al contrario, en muchos casos más bien la profundizan y generan mayores niveles de desigualdad.

Permite constatar que en algunos Estados socialistas, donde el control de la economía y la planificación se encuentran en manos del estado, se han privilegiado principios de distribución y redistribución de la riqueza y de desarrollo de las capacidades humanas en los procesos de planificación, que han hecho posible alcanzar niveles elevados de desarrollo humano, similares a los de otros países altamente industrializados.

Por otro lado, se ha constatado que el desarrollo y los procesos de planificación en nuestro Departamento, estuvieron orientados más por planes de gobierno y por políticas públicas sectoriales. Las bases que orientaban estas políticas, en todos los casos apuntaban a mantener la estabilidad macroeconómica y en el mejor de los casos al crecimiento económico, con magros resultados. Las exportaciones (particularmente de materia prima) y la agroindustria fueron las prioridades en esta perspectiva, en detrimento de la seguridad alimentaria, y del estancamiento del aparato productivo nacional, de las micros y pequeñas empresas.

También se ha verificado que la Ley 1178 está orientada esencialmente al control gubernamental del gasto que al seguimiento y evaluación a los objetivos de las políticas y estrategias de desarrollo.

Las reformas de segunda generación, como la Ley 1178 y sus instrumentos y mecanismos, no han logrado la articulación de los sistemas; además, el Presupuesto General de la Nación no constituyó un instrumento de planificación del desarrollo, y por último no logró implementar un sistema de seguimiento y evaluación a la ejecución de planes de mediano y corto plazo. Esto ocasionó la dispersión de los esfuerzos y recursos de los planes de desarrollo entre los niveles nacional, departamental y municipal y sectorial. Lo que es

peor, se privilegiaba el corto plazo, expresado en el predominio de la planificación operativa anual.

Otra de las mayores dificultades de gestión de la administración estatal, se expresa en la escasez de recursos humanos preparados para encarar los desafíos del PDD. Son pocos los actores técnicos y directivos que manejan conceptos de desarrollo apropiados a la diversidad que caracteriza al departamento y al mismo tiempo, comprometidos con los procesos de transformación que vive el departamento. Es más difícil aún encontrar cuadros políticos y técnicos que, conociendo a profundidad los grandes y graves problemas del departamento y lo que significa el desarrollo boliviano, sepan planificar los caminos para conseguirlo y luego gestionar la ejecución de esta planificación, desde la visión e intereses de los diversos sectores sociales y culturales.

Estas evidencias demuestran que el actual Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), el marco normativo que lo sostiene, y las capacidades instaladas en términos de planificación y gestión, no responde a la nueva visión de desarrollo del departamento, a los nuevos principios y enfoques de desarrollo establecidos en el PDDI, porque obedece a un patrón de desarrollo diferente.

En estas condiciones no es posible garantizar la implementación plena del PDDI, y no es posible acompañar el proceso de profundas e históricas transformaciones que vive el departamento, no es posible asegurar que las acciones del Gobierno Departamental Autónomo se dirijan hacia el vivir bien, como la razón de ser del actual gobierno. No es posible articular los distintos esfuerzos y recursos de los diferentes sectores públicos privados y comunitarios en torno a la construcción de una visión de departamento.

Por otro lado, las condiciones actuales de poca transparencia de la información generada en los sectores y territorios, hace indispensable contar con mecanismos de monitoreo y evaluación de los resultados e impactos de la inversión pública en los niveles nacional, departamental, regional y municipal.

Por estas razones es que el actual Gobierno Departamental autónomo ha tomado la decisión de encargarle a la Dirección de Planificación estratégica a través de la Secretaría Departamental de planificación del Desarrollo el diseño, construcción e implementación de un nuevo Sistema integrado de Planificación del Desarrollo.

En caso de no concretarse la implementación de este Sistema, se corre el riesgo de entorpecer la ejecución del Plan departamental Integrado y, por tanto, de bajar la gobernabilidad a niveles insostenibles que provoquen inestabilidad política y social, adicionalmente, la resolución de problemas estructurales del departamento se verá postergada por falta de capacidades de proposición de políticas públicas.

La falta de capacidades de planificación y de gestión, así como de proposición de políticas públicas en los líderes de un proceso conduce a un desconcierto de los operadores y a un descontento social generalizado y de profunda frustración que pueden constituirse obstáculos irreversibles e insalvables para la conducción de un Gobierno Departamental Autónomo, que puede llevar a retrocesos históricos que solo las elites conservadoras y retrogradas del departamento lo celebrarían.

4. Propuesta General

4.1. Naturaleza, concepción y fines del Sistema integrado de Planificación del Desarrollo.

Según los nuevos mandatos sociales, el Gobierno Departamental en el marco autonómico ejercerá la dirección integral del desarrollo y de sus procesos de planificación, y podrá intervenir en toda la secuencia productiva de los sectores estratégicos, productivos y sociales, dirigiendo y promoviendo su desarrollo. La función del Gobierno Departamental Autónomo en la economía consiste, entre otras cosas, en conducir el proceso de planificación del desarrollo identificando sus potencialidades y dificultades, con participación y consulta ciudadana. El Gobierno Departamental Autónomo garantizará la creación, organización y funcionamiento de una entidad de planificación participativa que incluya a representantes de las instituciones públicas y de la sociedad civil organizada.

En esta perspectiva, el gobierno, al margen del Plan Departamental Integrado de Desarrollo que ha formulado a partir de las demandas y propuestas de las organizaciones sociales del campo y las ciudades, y en cumplimiento del mandato de la CPE, requiere contar con un Sistema integrado de Planificación del Desarrollo, que haga posible la organización de los procesos de planificación del departamento en todos sus niveles con participación social, pero también de los proceso de seguimiento y evaluación de los planes formulados.

El Sistema integrado de Planificación del Desarrollo es el conjunto de subsistemas, procesos, normas, metodologías, mecanismos y procedimientos de orden técnico, administrativo y político, mediante los cuales las entidades del sector público de todos los niveles del Gobierno Departamental Autónomo, se organizan junto a los actores sociales para adoptar decisiones estratégicas consensuadas, que permitan desde sus, territorios y visiones socioculturales, construir las estrategias colectivas más apropiadas, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos e implementar las propuestas de cambio del Plan Departamental de Desarrollo.

Estas estrategias deben permitir la definición conjunta de los lineamientos más específicos para resolver los problemas más sentidos y aprovechar los recursos y potencialidades de la gente, sus territorios y el Gobierno Departamental

Autónomo. Deben orientar una asignación democrática de los recursos públicos, la inversión privada y los recursos comunitarios. Deben posibilitar una utilización transparente de los mismos, una evaluación a los resultados y los procesos de gestión pública, a partir de actos periódicos de rendición de cuentas de las autoridades a la gente. Es decir, las entidades públicas y organizaciones sociales se reúnen no solo para decidir dónde quieren ir, o que problema y como deben resolver sino para definir las formas más adecuadas de acompañamiento a los programas y proyectos que ejecutan las entidades públicas a partir de políticas y estrategias consensuadas.

Todos estos procesos deben estar orientados metodológicamente y regulados por el SIPD. Por esas razones es el instrumento estratégico del Plan Departamental de Desarrollo, imprescindible para asegurar su plena implementación, y con ello contribuir al proceso de transformación del departamento.

El SIPD, debe orientar la construcción e implementación de nuevos conceptos, enfoques y métodos de planificación desde la diversidad cultural del departamento. La orientación central de estos nuevos conceptos y enfoques se basa en el vivir bien como principio de vida de las comunidades y pueblos indígenas originarios y campesinos del departamento. La búsqueda del vivir bien colectivo, que equivale a la superación de las desigualdades sociales, la pobreza, la exclusión y la discriminación cultural de género e intergeneracional, es superar el monoteísmo como principio ordenador del pensamiento y la conducta, es recuperar la concepción holística de la vida, y sus profundos valores éticos propios de las naciones y culturas originarias del departamento.

El SIPD, pretende desarrollar la complementariedad entre las propuestas de cambio, busca alinear y articular los esfuerzos y recursos de los distintos sectores públicos, privados y comunitarios en todos sus niveles territoriales en torno a los objetivos estratégicos del PDDI.

Este sistema busca articular los subsistemas y procesos de formulación, seguimiento, evaluación y ajuste de los planes de desarrollo en todos los niveles territoriales, busca integrar los procesos de planificación del departamento, con los de programación de la inversión pública y financiamiento externo y los procesos de programación presupuestaria, busca asegurar que la programación de largo y mediano se exprese en la planificación de corto plazo, o que esta se oriente a los lineamientos de mediano y largo plazo.

Sin embargo, no podemos concebir los procesos de planificación del desarrollo y menos el SIPD como un instrumento o proceso aislado de la gestión pública. La planificación es una parte fundamental de la misma. Es el núcleo de la misma, porque es a partir de estos procesos que construyen rutas a seguir fundamentalmente desde las entidades públicas, desde la planificación se generan los procesos de gestión, es decir de ejecución de acciones, de

seguimiento a las mismas y de evaluación de sus resultados.

Pero en el actual contexto de transformaciones que vive el Departamento, la gestión pública ya no puede seguir siendo la misma: colonial, excluyente y altamente deficiente. En un contexto de construcción del poder social, de construcción de un nuevo Gobierno Departamental Autónomo Plurinacional, Comunitario, la gestión pública debe ser intercultural.

La gestión pública intercultural debe recoger las diversas naciones y culturas del departamento, sus distintas formas de concebir el vivir bien, sus concepciones de economía y de sociedad, sus aspiraciones y lógicas de organización y de gestión. En un departamento multiétnico y pluricultural el desarrollo tiene que edificarse desde la una lógica plurinacional de "convivencia civilizatoria" que articule esta diversidad. Debe asegurar una actitud proactiva ética y de respeto de parte de los funcionarios públicos hacia la gente. Debe promover la responsabilidad y obligación social en el desempeño de la gestión pública, privada y comunitaria, de tal manera que el desarrollo se convierta en un proceso colectivo de decisión y acción de la sociedad como sujeto activo y no como receptor de directrices verticales o centralistas.

Es decir, que la gestión pública intercultural del desarrollo sólo puede ser un proceso plural, conjunto, colectivo, atento a la diversidad y pronunciado en distintas lenguas y concepciones del mundo. Esto es, debe ser descolonizada. Es necesario comprender la gestión pública intercultural del desarrollo como un proceso de participación, deliberación y emancipación mediante el cual las comunidades y los pueblos deciden las prioridades, los contenidos y las expectativas de su futuro desde sus valores culturales y su imaginario colectivo.

La concepción de desarrollo requiere de la comprensión integral, holística, radial y acumulativa, capaz de abarcar la simultaneidad de situaciones no homogéneas, pero enriquecedoras e incorporar a la vez desde lo cultural, lo económico, lo político y lo social, diversas prácticas y conocimientos provenientes de actores sociales diferentes, portadores de intereses, expectativas y percepciones diversos, hacia la construcción del vivir bien.

La gestión pública intercultural constituye un mandato de la nueva Constitución Política del Gobierno que debe contribuir también a la construcción del nuevo Gobierno Departamental Autónomo plurinacional y comunitario. Este Gobierno Departamental Autónomo social debe ser la manifestación del equilibrio social y político, de complementariedad regional y cultural y su articulación con la sociedad y el desarrollo debe estar basado en la justicia social y está en la distribución y redistribución equitativa y equilibrada del excedente nacional.

4.2. Los Principios que rigen el SIPD

Los principios, son las ideas rectoras básicas que orientan y rigen los procesos de planificación del desarrollo, su seguimiento y evaluación, en todos los sectores y niveles del Gobierno Departamental Autónomo. Formarán parte de las metodologías y normas de planificación seguimiento y evaluación. La mayor parte de estos principios que se presenta a continuación, forman parte del PDDI, y por tanto buscan asegurar la implementación del mismo de forma coherente en cada uno de los niveles de gestión pública intercultural.

Los ejes en torno a los que estos principios se articulan son la descolonización y la construcción de lo comunitario. El primero, como el acto de reconstituir y revalorizar las visiones, los conocimientos, los saberes, las prácticas, el trabajo, las identidades, las lenguas, etc, de los distintos pueblos y comunidades indígenas, originarias y campesinas del departamento, colocando los mismos en igualdad de condiciones y/o equilibrio con los de origen occidental.

El segundo eje como el proceso de construcción de una filosofía de vida en la que la comunidad tiene preeminencia sobre lo individual, donde lo colectivo adquiere una forma plena, no solo para la toma de decisiones y los procesos de gestión sino para compartir el disfrute de los bienes materiales y el goce afectivo y espiritual, así como para superar las dificultades de toda índole. Desde esa perspectiva el SIPD tiene como principios: la equidad, la reciprocidad, la complementariedad, el enfoque holístico, la participación social, la corresponsabilidad, la transparencia y la interculturalidad.

4.2.1. La Equidad

La equidad es un principio que busca superar las brechas históricas y reducir las profundas e históricas desigualdades en el ejercicio fundamentalmente de los derechos. Busca generar igualdad de oportunidades con acciones afirmativas a sectores o segmentos sociales discriminados, excluidos y vulnerables, en el acceso, distribución y control de los recursos y beneficios del desarrollo, favoreciendo emprendimientos de impulso a propuestas programáticas para el ejercicio de sus derechos económicos, sociales, políticos y culturales en el marco de la diversidad étnico cultural. Este principio busca superar desigualdades de tres tipos: de género, por origen étnico, y condición de clase y desigualdades sociales.

Con este principio se busca superar la discriminación históricamente construida entre varones y mujeres, para generar condiciones de igualdad de derechos y responsabilidades entre ambos, supone recuperar el pensamiento holístico y la concepción de los pares complementarios cultivados desde las distintas culturas del departamento.

Se busca superar la discriminación y exclusión histórica de las grandes mayorías sociales de las distintas comunidades y pueblos indígenas originarios y

campesinos del departamento, privilegiando las inversiones públicas en los planes de desarrollo, para responder a sus necesidades y demandas, respetando su identidad cultural.

Se pretende responder con mayor atención a las necesidades postergadas de grupos vulnerables como los niños, los ancianos, las personas con capacidades diferentes, etc., en los planes de desarrollo.

4.2.2. La Reciprocidad

El principio de reciprocidad supone una relación de intercambio de ayuda mutua entre dos entidades (personas, comunidades, municipios hombre y naturaleza, etc.), independientemente del tipo, de la cantidad y del contexto histórico en el que se realiza la ayuda (puede abarcar también distintas generaciones). En el mundo andino (quechua) es entendido también como el "ayni"; según algunos líderes Quechuas, tiene dos dimensiones, una de carácter interhumana y otra con la naturaleza y el cosmos. El ayni en la primera dimensión es "cooperación y complemento". Por cooperación se entiende la ayuda por un valor indeterminado que "no es cuantificado y no se espera devolución". Es de gran valor; pero monto, cantidad y tiempo espacio, no tiene mayor importancia". En cambio el complemento es la devolución de la ayuda recibida.

El ayni desde la otra dimensión - con la naturaleza - supone concebirla como un ser vivo con quien se puede establecer una relación de tipo interpersonal, se puede "conversa y pedir cooperación a la Naturaleza y al Cosmos a través de ritos y ceremonias. El ayni, reciprocidad o complemento por parte de la gente consistirá en respetar, proteger y cuidar la madre tierra; no atentar contra la biodiversidad y el medioambiente". El ayni según Medina cultiva los valores humanos de la amistad, la confianza, las alianzas, que se expresan en "redes sociales que son productoras de humanidad ya fortiori, de comunidad". Por tanto los planes de desarrollo deberán aprovechar de este gran principio para promoverlo entre las comunidades, los municipios, las organizaciones sociales y el Gobierno Departamental Autónomo, las ONGs, con la naturaleza, etc.

4.2.3. La Complementariedad

Es un principio relacionado con la reciprocidad pero tiene otras características más. Supone la construcción de una mutua interdependencia entre dos entidades (pueden ser entre personas del mismo o de distinto sexo, entre comunidades, municipios, regiones, organizaciones, entre seres humanos y la naturaleza, etc.), en cuya relación el uno tiene lo que al otro le falta y pueden intercambiar lo que cada uno tiene, para satisfacer sus necesidades no solo materiales sino intangibles, afectivas, espirituales, etc. Es un principio que puede ser promovido en los procesos de planificación, en la medida que los sectores, departamentos, regiones, municipios y comunidades, se necesitan y requieren

uno del otro, por la diversidad de recursos y potencialidades que cada uno tiene y el otro necesita, en términos económicos, sociales, culturales y de organización política, así como de vocaciones productivas.

4.2.4. El enfoque holístico o Integral

Este principio, supone el concebir, entender y actuar considerando que cada ser humano, cada comunidad, cada entidad, cada recurso natural, etc., se halla relacionado entre sí. Puede entenderse también esta forma de entender la complejidad de la realidad, como sistémica. Es decir, en la medida en que los procesos de planificación pasan por una lectura de la realidad, de los problemas y de las potencialidades de determinados territorios, esta comprensión debe ser sistémica u holística. Es decir "si todas las cosas están relacionadas entre sí, es entonces fundamental la comprensión de la relación del todo con las partes, los elementos (factores) que ponen en movimiento o intervienen en los sistemas sociales, políticos, económicos, físico-ambientales, etc". De esto se desprende que si a raíz de una lectura que aísla la realidad se interviene o afecta una sola parte del todo, ésta influye en el todo, y pueden producirse efectos esperados y no esperados.

La aplicación de este principio buscará entonces, al margen de una comprensión holística de la realidad, la interrelación y articulación de los procesos de planificación regional, departamental, municipal e indígena originario, para que se constituya en un sistema único. Así también, los procesos de planificación del desarrollo, serán integrados a los procesos de planificación o de ordenamiento territorial. Pero también serán integrado los procesos de planificación con los del ámbito institucional, de manera que se constituya en procesos integrados o articulados en los que se establezca con claridad, visiones compartidas de desarrollo sectorial pero también roles estratégicos concretos en los planes sectoriales.

4.2.5. La Participación Social

El principio de la participación y control social, ahora tiene un carácter constitucional, según los nuevos mandatos sociales. Es entendido como la toma de decisiones estratégicas en el diseño de las estrategias de desarrollo que promueven las entidades públicas, de manera que la construcción de las visiones de desarrollo en cada sector y territorio esté alineada con el PDDI y sea compartida por los sectores públicos comunitarios y privados. Pero también la participación debe comprender los procesos de seguimiento y evaluación a la ejecución y resultados de las políticas públicas, de tal manera que estos procesos sean de responsabilidad compartida y no sólo de los que dirigen y administran las entidades públicas.

La participación social responde a la concepción de un nuevo Gobierno Departamental Autónomo plurinacional y comunitario, efectivizando la presencia de la sociedad civil en la gestión pública como actores políticos,

económicos, culturales y sociales, superando de esta manera el comportamiento excluyente de la gestión pública de políticas neoliberales, misma que respondía a lineamientos hegemónicos de grupos de poder y aplicaba políticas que profundizaron las diferencias socioeconómicas en la población. La participación es un principio que estará presente en todos los instrumentos del sistema, estimulando la participación de la gente, desarrollando su capacidad de control social, fundamentalmente a través del suministro de información estratégica y de permanente rendición de cuentas a las autoridades públicas. La participación sin información no es posible, es solo un engaño que puede legitimar intereses personales o de grupo.

4.2.6. La Corresponsabilidad Social

Es un principio que busca superar las taras del Gobierno Departamental Autónomo colonial, en el que la gente solo espera pasivamente que el Gobierno Departamental Autónomo le resuelva sus problemas, o las taras del Gobierno Departamental Autónomo neoliberal en el que la gente ante la desatención a sus demandas es capaz hasta de destruir el bien común, sin medir las consecuencias. Supone que las decisiones que colectivamente se toman sean asumidas con todas sus consecuencias. Es construir una actitud de cumplimiento de los deberes y de valoración del bien común.

La corresponsabilidad, entendida como el principio que debe regir las decisiones y acciones de los responsables de la administración de la gestión pública y los actores sociales, públicos y privados, de manera que la construcción de las visiones de desarrollo y la ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas sea responsabilidad de todos y no sólo de los que dirigen y administran el poder ejecutivo.

4.2.7. La Transparencia

Este principio se halla relacionado con el manejo de la información sobre la gestión pública intercultural, particularmente sobre los recursos públicos y la rendición de cuentas sobre el manejo de los mismos. Es decir, la generación, procesamiento y difusión de información sobre la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de la planificación y los proyectos en todos los niveles del Gobierno Departamental Autónomo, deben ser de fácil acceso no sólo para los servidores públicos, sino para toda la población, de manera que se pueda hacer efectivo el control social y privado sobre la asignación y uso de recursos en el corto, mediano y largo plazo, y permita el rechazo a la corrupción, denuncia al delito y evitar la distorsión de la información, con un impacto no solo en lo público, sino en lo privado y comunal.

4.2.8. La interculturalidad

Es un principio fundamental para enfrentar los procesos de descolonización, que parte del reconocimiento de la diversidad cultural del departamento, pero

también de las relaciones asimétricas que aun persisten entre las distintas culturas. Es decir, hay necesidad de admitir la hegemonía que aún tiene una cultura que no es precisamente la originaria.

Este reconocimiento conduce primero hacia un horizonte de construcción de una relación de respeto y de equilibrios necesarios en el manejo del poder. En esta perspectiva se busca construir una gestión pública intercultural, que permita incorporar en cada uno de los instrumentos, los procesos, las metodologías y mecanismos que forman parte del SIPD, las visiones, los valores culturales, las lógicas y prácticas políticas y de gestión de la diversidad de pueblos y comunidades campesinas, indígenas y originarias así como urbanas.

4.3. Los ámbitos del SIPD

El SIPD tiene un alcance en todo el territorio Chuquisaqueño, a partir del Plan de Desarrollo departamental Integrado (PDDI) que se constituye en el instrumento Rector de los procesos de planificación del desarrollo, de seguimiento y de evaluación, desde el nivel Departamental hasta el nivel local y de éste al Departamental.

En tanto el PDDI orienta la toma de decisiones sobre la inversión pública, el financiamiento externo, y la programación presupuestaria, el SIPD establece los mecanismos adecuados para integrarlos y articularlos. Pero también es el instrumento rector, no sólo para todas las entidades públicas del departamento, sino para las privadas y comunitarias. En este marco, la planificación del desarrollo, así como el seguimiento y la evaluación tienen lugar en tres ámbitos diferenciados por particularidades específicas: el ámbito sectorial, el territorial y el temporal.

4.3.1. El ámbito sectorial

El ámbito sectorial tiene un alcance departamental, y visibiliza claramente su presencia en cada nivel territorial. Se organiza a partir del PDDI como campo específico de la realidad (del conocimiento y la acción) para organizar las acciones de desarrollo. Los sectores son en realidad conjuntos de entidades públicas y acciones muy afines, reunidos en torno a objetivos específicos de desarrollo. Según el PDDI existen 7 sectores estructurados en torno a 4 pilares macro estratégicos, que equivalen a las 4 Bolivias y promueven acciones en base a los cuatro objetivos centrales del desarrollo del PDDI: construir equidad, generar empleo e ingresos, incrementar la producción, desarrollar la industria, erradicar la extrema pobreza y erradicar la exclusión.

Cada sector está conformado por varias dependencias públicas del Ejecutivo departamental, liderizados por una entidad responsable de efectuar los procesos de planificación y ejecución de sus planes, pero también de seguimiento y evaluación de los mismos. Esta entidad responsable, de manera genérica es denominada cabeza de sector. Asimismo se hallan instituciones

públicas descentralizadas, desconcentradas y autárquicas, que anualmente acceden a recursos del PGN para su desempeño, y que no obstante tienen objetivos muy afines, no necesariamente sus acciones se hallan coordinadas o alineadas a un objetivo común de sector, y hasta se pueden advertir, en algunos casos, una superposición o dispersión inadmisibles de esfuerzos y recursos que no son coherentes con la política de austeridad y de un mejor aprovechamiento de los recursos públicos.

Por lo tanto, es a este nivel que se formulara el Plan estratégico Integrado que permitan articular visiones de desarrollo sectorial, de construir la sinergia necesaria para asegurar logro de objetivos sectoriales, y permitan además controlar el cumplimiento de las acciones para el desarrollo, y de evaluar sus resultados e impactos.

Es a partir de este Plan Estratégico Departamental integrado las demás instituciones públicas formularán sus propios planes institucionales de desarrollo de largo y mediano plazo. Serán los PSD que definirán los lineamientos estratégicos generales a nivel nacional para todas las entidades que forman parte del sector. La conveniencia de la elaboración de planes estratégicos institucionales o simplemente planes de acción o de inversión multianuales que se desprendan de los planes sectoriales, será determinada luego de un diagnóstico específico del Gobierno Departamental Autónomo de la planificación sectorial.

4.3.2. El ámbito territorial

El ámbito territorial comprende los niveles nacional, departamental, regional y municipal, pero también comprende los procesos de ordenamiento territorial y ambiental. Es decir en cada uno de estos niveles se formularán planes de desarrollo integrados a los de planificación territorial y ambiental, aunque el nivel municipal requiere aun de mayores análisis que permitan establecer la conveniencia o la necesidad de seguir obligando la formulación de planes desarrollo de largo plazo como los PDMs.

Aunque hasta ahora, según la Ley de Participación Popular, la unidad básica de planificación, es el municipio, la experiencia acumulada a la fecha, ha demostrado que los planes de desarrollo municipal en la mayor parte de los casos se han constituido en instrumentos más de dispersión de esfuerzos y recursos que de convergencia, o de simple formalidad legal.

Con el PDDI, se establece la necesidad de reconocer a la región como la unidad mas apropiada de planificación estratégica del desarrollo, considerando la misma con una unidad espacial que reúne características históricas, económicas, agroecológicas o culturales comunes o afines por encima del nivel comunal o local y por debajo del nivel nacional. Es el acto de reconocimiento del derecho al territorio de las nacionalidades indígenas y originarias, que fue negado con la fundación del Estado republicano y la

municipalización del territorio con la ley de participación popular. Los criterios coloniales, republicanos y neoliberales de estructuración político-administrativa del territorio pasan fundamentalmente por la consolidación del sistema de reducciones en torno a los centros poblados y por el sistema de hacienda, que ciertamente podían abarcar fácilmente extensiones territoriales equivalentes a cantones, secciones o provincias enteras.

Tanto en las actuales condiciones, como en la futura estructuración de entidades autónomas departamentales, regionales o indígenas, el establecimiento de escenarios de encuentro, convergencia e integración entre los distintos niveles es la mejor vía para coordinar, concertar y planificar el desarrollo económico y social con la participación de la comunidad.

Aunque las regiones son espacios territoriales que se encuentran entre el nivel nacional y el local, no dejan de ser espacios arbitrariamente constituidos o concebidos, especialmente por la complejidad de definiciones que se le puedan atribuir. Estas entidades territoriales, no obstante, según la nueva CPE serán definidas por los propios actores sociales. En tanto se busca integrar esfuerzos y recursos públicos y privados, a partir del PDDI, es un ámbito que será privilegiado por el SIPD.

Este ámbito de la planificación del desarrollo debe considerar la planificación territorial como un componente importante de definición de las orientaciones espaciales de los objetivos de desarrollo.

4.3.3. El ámbito temporal

En función del tiempo distinguimos tres horizontes temporales de planificación: el largo, mediano y corto plazo. Los ámbitos sectorial y territorial tendrán a su vez los tres horizontes de tiempo en la planificación.

El Largo Plazo aunque hasta ahora tiene poca práctica, se busca instituir a partir del PDDI. El rango depende del tipo de actividad que se desarrolla, puede ser de 7-15-20-40 años, dependiendo del rubro en que se lo pretende aplicar, por ejemplo acciones específicas en la industria de la madera y la venta de oxígeno tomaran los mayores plazos.

El Mediano Plazo es concebido como un horizonte promedio de 5 años aunque ese valor es relativo. Es la que se practica como un requisito para la asignación de recursos en todas las instituciones y entidades que forman parte del Gobierno Departamental Autónomo.

El Corto Plazo posiblemente es el más definido en cuanto al tiempo al que hace referencia: un año de gestión fiscal. Se la practica para la asignación de recursos y la rendición de cuentas en todas las entidades e instituciones públicas.

El manejo administrativo y funcional del estado ha generado un sistema de planificación que atiende el mediano y el corto plazo, la mayor parte de las veces, de manera separada y desarticulada.

Actualmente se concibe que la planificación de mediano plazo presente todos los detalles que permiten entender un proceso de planificación integral, y que la planificación de corto plazo, se aboca a una preocupación presupuestaria, poco cuidadosa de los objetivos y estrategias que son el origen de su proceso.

Aunque hasta ahora no se ha puesto en práctica la planificación sectorial anual, a partir de la vigencia del nuevo SIPD, se instituirá la formulación de los Planes Anuales de Desarrollo (PAD), que son de cobertura fundamentalmente sectorial y que trasciende lo institucional. Hay la necesidad de analizar la conveniencia aun, que además de los sectores en el resto de las entidades públicas se instituya la planificación anual del desarrollo (PAD), o de seguir con la vigencia de la Programación Operativa Anual (POA) únicamente, cuyo carácter es esencialmente institucional.

Finalmente para que el PDDI se implemente a plenitud o se retroalimente permanentemente desde los distintos ámbitos de planificación y sus actores públicos, privados y comunitarios, el sistema tendrá la capacidad de establecer los mecanismos, y procedimientos mas apropiados para integrar, articular y alinear los procesos de planificación desde los tres ámbitos del SIPD.

4.4. Las Características del Sistema

Las características principales del Sistema integrado de Planificación del Desarrollo, para cumplir su función a plenitud son las siguientes: el Sistema debe ser Estratégico y operativo, a la vez, debe ser dinámico y continuo, debe ser eficiente y eficaz, y debe ser descentralizado y subsidiario.

4.4.1. Estratégico y operativo

El sistema, a través de sus instrumentos debe focalizar y establecer prioridades en sectores, departamentos, regiones, municipios y entidades, de acuerdo a criterios relacionados con los objetivos de largo plazo del PDDI, entre ellos la generación de excedentes, la creación de empleo digno y permanente, y la disminución de la inequidad.

El sistema debe permitir la identificación de los principales problemas pero también y fundamentalmente las principales potencialidades en cuanto a recursos naturales, culturales, sociales, técnicos, etc., en los sectores y actores estratégicos, que son fundamentales y de vital importancia para alcanzar el desarrollo integral del departamento, departamento, región o municipio. Pero a su vez, debe ser capaz de construir las herramientas prácticas para operativizar los planes de largo y mediano plazo.

4.4.2. Dinámico y Continuo

La planificación es un proceso social y político que no termina en la formulación del Plan de desarrollo, es decir, no termina en el Documento - Plan. Los procesos políticos y los fenómenos sociales, tienen una dinámica propia, dependiendo del territorio donde se producen, cuya lectura deben ser recogidas, interpretada e incorporada en los procesos de planificación, de seguimiento y evaluación, es decir en todo el ciclo de la gestión de los planes y políticas públicas.

El Sistema tendrá por tanto, instrumentos de seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias, programas y proyectos que obligue a una revisión, ajuste y retroalimentación continua en relación a lo programado, pero también en función de los cambios que los contextos y coyunturas exigen.

4.4.3. Eficiente y eficaz

El sistema debe contar con instrumentos que faciliten los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, además de los de articulación con la inversión y el presupuesto, y sean los mas ágiles y expeditos. Es decir, se establecerán normas que establezcan los tiempos mínimos y máximos requeridos para cada etapa de los procesos, tanto en la unidad ejecutora como en la entidad rectora del Sistema. Además, deberá contar con los indicadores capaces de crear las mejores condiciones para asegurar el control del logro de los objetivos y resultados programados.

Sin embargo a diferencia de los enfoques liberales, esta característica no deberá ir en detrimento de principios como la equidad o la participación social. En el mejor de los casos deberá buscarse los equilibrios necesarios, pero nunca sacrificar los principios. Así mismo, se generará las condiciones más apropiadas en los funcionarios públicos para descolonizar la mentalidad y actitudes aun presentes, y para construir nuevas actitudes afines a los principios del sistema.

Esta característica, para ser alcanzada requiere también que el SIPD funcione sobre una plataforma informática que permita automatizar todos los procesos y procedimientos al interior de los subsistemas, y articular a los mismos en un solo sistema de información. De esta manera se tendrán proceso ágiles que logren condiciones de eficiencia.

4.4.4. Descentralizado y subsidiario

El Gobierno Central es el que define, mediante el Plan de Desarrollo departamental Integrado, como instrumento rector de la planificación, la concepción y visión de desarrollo, las políticas, estrategias y programas nacionales para todos los sectores, niveles territoriales y ámbitos institucionales del departamento. Sin embargo esta definición fue y continuara siendo un

proceso que parte de las organizaciones sociales del campo y la ciudad, de sus intereses y visiones, sectoriales y territoriales. Asimismo, considera y respeta las características culturales, sociales, formas de organización, ambientales, características biofísicas, y económicas, potencialidades y vocaciones productivas de cada región, departamento, municipio o comunidad.

Sin embargo, cada entidad pública responsable de implementar las políticas públicas y planes en cada uno de los niveles territoriales, además de cumplir con las nuevas normas a crearse para la implementación y regulación del sistema, tendrá facultades para asegurar que los procesos de planificación, seguimiento y evaluación sean expeditos, eficientes y eficaces, y cumplan con la subsidiariedad que toda estructura de planificación territorial requiere, es decir que aseguren el permanente alineamiento de los planes territoriales (municipios e indígenas originarios) a los objetivos estratégicos y principios del PDDI.

4.5. La estructura del Sistema integrado de Planificación del Desarrollo.

El Sistema integrado de Planificación del Desarrollo (SIPD) es un conjunto de procesos, componentes, mecanismos, instrumentos y procedimientos de orden político, administrativo y técnico organizados en subsistemas, que pretende alinear y regular la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y ajuste de los planes de desarrollo de todas las entidades públicas, y en función de los lineamientos estratégicos, determinar la asignación estratégica y el uso eficiente de los recursos públicos, en el marco del paradigma del “Vivir Bien”.

El SIPD es de cumplimiento obligatorio en todos los niveles de gestión pública del territorio Departamental, que inclusive involucra a quienes utilizan recursos públicos. Con ese propósito se formulara una nueva norma básica e integral de gestión pública intercultural.

En este marco el Sistema integrado de Planificación del Desarrollo (SIPD), está constituido por 3 subsistemas centrales que a su vez se constituyen en sistemas (en la medida en que se baja de escala): EL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO, EL DE PLANIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN Y EL FINANCIAMIENTO, Y EL DE PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO. Sin embargo estos subsistemas no tienen el mismo nivel de jerarquía o de relación. Es decir, la planificación del desarrollo es el proceso que determina la visión y estrategias de desarrollo. Este a su vez define los lineamientos para la programación de las inversiones, y este último la programación presupuestaria.

Estos subsistemas a su vez atraviesan todo el ciclo de la gestión pública, es decir contiene al mismo tiempo los procesos de formulación, de seguimiento y de evaluación. La ejecución si bien es parte importante del ciclo de la gestión pública, no es considerada parte del SIPD, porque es una responsabilidad o competencia exclusiva de las entidades ejecutoras de toda la administración pública. Pero además, se cuenta con otros dos sistemas que hacen posible el

funcionamiento del sistema: por un lado, un sistema de información departamental para la planificación del desarrollo, y un sistema de capacitación (ver grafico).



4.5.1. El Subsistema de planificación del desarrollo

El subsistema de planificación del desarrollo, es el conjunto de procesos, procedimientos, instrumentos y normas que faciliten que los actores sociales, públicos y privados en todo el territorio departamental se construyan una VISIÓN UNICA compartida de desarrollo y estrategias de desarrollo en los que se identifican roles claros para la gestión de los mismos.

Este subsistema, comprende los tres ámbitos de la gestión pública: a) el ámbito sectorial departamental (que incluye también lo intersectorial); b) el ámbito territorial (municipios, indígenas originarios) y c) el ámbito temporal. Esto supone la necesidad de construir metodologías e instrumentos de planificación que aseguren el alineamiento de los procesos de planificación en estos ámbitos, con los objetivos del PDDI. El Plan de Desarrollo departamental Integrado constituye la carta de navegación del departamento y de los procesos de planificación para todas las entidades públicas privadas y comunitarias, en términos de la nueva concepción de desarrollo integral y del paradigma del “vivir bien”, pero a su vez, el PDDI, se retroalimenta de las demandas y propuestas que nacen en las organizaciones sociales de las ciudades, las comunidades indígenas y campesinas en los territorios de cada departamento, región, mancomunidad, municipio y comunidad.

Las visiones de desarrollo, las políticas, estrategias, programas y proyectos del PDDI se concretan en los planes de desarrollo, de acuerdo a las características propias de cada, región, departamento o municipio, tomando en cuenta fundamentalmente sus vocaciones, potencialidades y problemas económicos, sociales, políticos, culturales, e institucionales.

Todo proceso de planificación, deberá contener dos grandes dimensiones integradas en el mismo proceso: la dimensión socioeconómica y la dimensión territorial, superando de esta manera la dispersión o superposición de recursos y esfuerzos mediante los procesos paralelos impulsados desde los enfoques del anterior SISPLAN.

Las metodologías de planificación que formarán parte del sistema de planificación son los principales instrumentos que orientaran los pasos a seguir determinando tiempos máximos y mínimos, las condiciones técnicas y organizativas en las que se llevarán adelante estos procesos y las características de los productos a promoverse como resultado de estos procesos. Los instrumentos necesarios según los ámbitos del sistema son:

- Metodologías de formulación, de ajuste y de alineamiento de planes institucionales de largo, mediano y corto plazo
- Metodologías de formulación, de ajuste y de alineamiento de planes regionales de desarrollo de largo, mediano y corto plazo.
- Metodologías de formulación, de ajuste y de alineamiento de planes municipales de desarrollo de largo, mediano y corto plazo.
- Procedimientos para la aprobación, alineamiento y o dictamen de los planes de desarrollo.
- Metodologías de formulación, de ajuste y de alineamiento de planes municipales de desarrollo de largo, mediano y corto plazo.
- Metodologías y procedimientos para la planificación y gestión del riesgo
- Sistemas de información para la planificación del desarrollo.

4.5.2. El Subsistema de Planificación de la Inversión Pública y el Financiamiento.

Este subsistema es el conjunto de procesos, procedimientos, instrumentos y mecanismos y normas para la formulación, evaluación, priorización, aprobación, financiamiento y ejecución de los proyectos de inversión pública, que forman parte de los planes de desarrollo de todos los niveles de la administración pública. Es decir, este subsistema que a la vez es un proceso, solo tiene sentido cuando los planes de desarrollo se hallan aprobados y alineados a los objetivos estratégicos del PDDI.

Tiene dos componentes: a) la inversión pública y b) el financiamiento. En este segundo caso, no solo se cuenta con los recursos del Tesoro General de la Nación (TGN) sino de organismos internacionales financieros y de cooperación externa. La programación de inversiones, regida aun por la Norma Básica del

Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), sus reglamentos y metodologías, constituye uno de los subsistemas más importantes del SIPD en el proceso de planificación en todos sus niveles, principalmente para asegurar que las políticas de inversión pública y de financiamiento, mediante los programas y proyectos se encuentren plenamente alineados al PDDI, y garanticen la factibilidad y sostenibilidad de los emprendimientos productivos desde el Gobierno Departamental Autónomo. En esta perspectiva este subsistema, debe facilitar y asegurar:

- La asignación de recursos financieros para la inversión pública en políticas, estrategias y programas alineados a los cuatro objetivos PDDI: Erradicación de la extrema pobreza; Reducción de las inequidades; Generación de empleo e ingresos e Incremento de la Producción;
- La orientación de los emprendimientos de inversión privada (comprende las entidades lucrativas y no lucrativas entre ellas las ONGs, las Fundaciones y las iglesias), tanto nacional como extranjera, que contribuya al desarrollo integral de los departamentos, regiones y municipios.
- La orientación de los emprendimientos comunitarios de organizaciones sociales, pueblos indígenas y comunidades campesinas en el marco del desarrollo integral.
- El registro de la información sobre financiamiento externo de todas las entidades públicas y privadas.

La programación de inversiones y la gestión de financiamiento para el mediano plazo, en todos los procesos de planificación, contiene dos componentes fundamentales: a) el Presupuesto Departamental de Inversión – PDI o Programa de Inversión Pública Departamental y b) el Programa de Requerimiento Financiero Departamental (Programa plurianual).

El primero, conformado por los programas y proyectos en la POA departamental que tienen financiamiento o también denominados "efectivos" y se encuentran en etapa de factibilidad que contribuirán en el corto o mediano plazo a producir resultados o efectos en la población. Por ahora están siendo canalizados mediante las carpetas sectoriales, como instrumentos transitorios, que permiten articular los programas y proyectos de los sectores en torno a sus propuestas de cambio y efectuar gestiones de financiamiento principalmente con la cooperación externa.

El segundo, conformado por programas y proyectos que están en etapa de perfil, que requieren de financiamiento para su operación y que conformarán la cartera de programas y proyectos "deseados", que en el mediano y largo plazo contribuirán a producir impactos en la población.

Tanto el presupuesto de inversión como el Requerimiento financiero, estarán desagregados, inversión privada (nacional y extranjera) e inversión comunitaria, según sectores y territorios. En adelante (a partir de la

implementación del SIPD), los mismos serán estructurados en torno a planes de largo, mediano y corto plazo, regionales y municipales.

La programación de inversiones y de financiamiento, se organiza en torno a la estructura programática que responde al PDDI (área, sector, políticas, estrategias, programas y proyectos) de manera que la información que contienen las plataformas informáticas sean compatibles entre sí. Los instrumentos más importantes que forman parte de este subsistema son:

- Las metodologías para la formulación de proyectos de desarrollo social.
- Las metodologías para la formulación de proyectos de emprendimientos productivos estatales.
- Las metodologías para los emprendimientos productivos comunitarios.
- Los procedimientos para la gestión de financiamientos externo o de concurrencia nacional (entre entidades públicas)
- Los procedimientos para la certificación de alineamiento y la aprobación de proyectos con los objetivos estratégicos del PDDI.
- Sistema de información sobre recursos financieros de la cooperación externa.

4.5.3. El Subsistema de Planificación del Presupuesto.

Este subsistema es el conjunto de procesos, instrumentos y normas que establecen las condiciones adecuadas para la formulación, aprobación, seguimiento y evaluación de los presupuestos en todas las entidades de la administración pública. Es un subsistema y/o proceso que tiene lugar, únicamente cuando se han aprobado los planes de desarrollo y se ha definido la programación de inversiones. Es decir se halla condicionado a los otros dos subsistemas. Tiene dos componentes a) programación presupuestaria plurianual y b) programación presupuestaria anual. Hasta ahora solo el segundo tiene vigencia plena, y se halla bajo la responsabilidad de la Secretaria de Hacienda, que es la autoridad rectora que distribuye o asigna los recursos del TGN cada año, sin que lo que se asigna o se apruebe se halle necesariamente alineado al PDDI.

Con el nuevo SIPD se pretende establecer la necesidad de estructurar una programación presupuestaria plurianual, coherente con los planes de desarrollo de los distintos niveles de la administración pública Departamental. El presupuesto público plurianual y anual, además de ser un instrumento de planificación como está establecido en el actual sistema de presupuestos, tiene que ser desarrollado sobre todo para el mediano y largo plazo, y no sólo para la gestión pública departamental, descentralizadas, desconcentradas, autárquicas y empresas públicas, sino para las regionales y municipales.

Es de vital importancia que el sistema de presupuesto plurianual y anual, contenga en su formulación, aprobación, y ejecución en términos de la gestión por resultados anuales, sino también las contribuciones o participación del sector privado y comunitario en los planes de desarrollo regionales y

municipales, así como a la gestión comunitaria. Deben orientar los emprendimientos y propuestas productivas, económicas y sociales de las comunidades indígenas y campesinas, en el marco de los resultados, efectos e impactos establecidos en los planes de desarrollo municipal y regional, articulados a la VISIÓN ÚNICA de desarrollo Departamental.

Es también importante que el sistema de presupuesto plurianual y anual tenga instrumentos de seguimiento y evaluación, sobre el destino, asignación y administración de recursos provenientes del Tesoro General de la Nación, de la Cooperación Internacional (donaciones y créditos), de las Fundaciones y Organizaciones No Gubernamentales, de los aportes en especie y en dinero de las comunidades campesinas e indígenas, y de las entidades colegiadas (instituciones de investigación y desarrollo), que se encuentren en el nivel departamental, regional, municipal y comunitario, en función de los planes de desarrollo.

Este subsistema, es el único que ha logrado funcionar desde la programación presupuestaria anual hasta el seguimiento, aunque no se tiene aun constancia de que se hayan efectuado evaluaciones de resultados. Así mismo, es el único que funciona en línea mediante el SIGMA en toda la administración pública central, las prefecturas y algunos municipios. Se buscará que todas las entidades públicas, privadas y comunitarias se incorporen al sistema y se aproveche el mismo para efectos de seguimiento y evaluación de resultados y de articulación de todos los subsistemas e instrumentos del SIPD.

4.6. Los instrumentos y mecanismos de articulación de los subsistemas

El funcionamiento articulado del SIPD requiere también de instrumentos que hagan posible que cada uno de los subsistemas e instrumentos se hallen conectados e integrados de manera que el seguimiento y control a las políticas y estrategias de los sectores y entidades territoriales, permitan el permanente alineamiento a los objetivos estratégicos del PDDI. Para lograr este propósito, se cuenta actualmente y se construirán otros instrumentos de articulación como los que se mencionan a continuación:

- La estructura programática, como la expresión sintética y concreta del plan que contiene un conjunto estructurado de programas y proyectos organizados en torno a las propuestas de cambio de los sectores y áreas estratégicas. Este instrumento, permite articular información sobre el plan departamental, los regionales, y los municipales, junto a los programas y proyectos y sus respectivos presupuestos. Este instrumento, requiere de procedimientos y normas para consolidarse, para regular su funcionamiento, pero también para una permanente actualización, de manera que cada nuevo proyecto que se genere, se ubique en algún lugar de la estructura programática.
- Los mismos planes de desarrollo (de mediano y corto plazo), son instrumentos que deben integrar información sobre las estrategias de

desarrollo, sobre la programación de las inversiones y sobre la programación presupuestaria.

4.7. El Seguimiento y la Evaluación

Tanto el seguimiento como la evaluación, aunque se hallan contemplados en la ley 1178, no tienen sistemas y normas desarrollados capaces de cumplir su función. En realidad nunca tuvieron la importancia que ameritan. Lo escaso vigente en este campo, se halla relacionado con la inversión y la ejecución presupuestaria anual, ambos completamente desvinculados de los planes de desarrollo.

El seguimiento en el SIPD es un proceso que consiste en efectuar observaciones y registros permanentes y sistemáticos a la marcha de las políticas, estrategias, programas y proyectos que forman parte de los planes de desarrollo, con el propósito de controlar que los procesos de gestión del desarrollo en las distintas entidades públicas avancen en el ritmo y según la orientación planificada.

Esta observación permanente y sistemática tendrá una frecuencia adecuada a las condiciones del nivel de gestión, y permitirá producir reportes para los distintos niveles autoridad del SIPD, y cubrirá los sistemas de planificación del desarrollo, los de inversión y financiamiento y de ejecución presupuestaria. Es decir, tanto las MAE Departamental las instancias de control social que se estructurarán, así como la autoridad rectora del SIPD, tendrán información sobre la marcha de los planes de desarrollo, la implementación de sus proyectos y la ejecución presupuestaria en general, con la que podrán tomar decisiones oportunas de ajuste, o medidas de mejoramiento de su gestión.

Con el SIPD toda entidad pública, independientemente de su naturaleza, ubicación y tamaño, establecerá sus sistemas propios de seguimiento a partir de los lineamientos establecidos por el SIPD, y estarán conectados a la autoridad rectora del SIPD en cascada mediante sistemas informáticos que permitan la circulación de datos en línea.

El seguimiento también será estructurado de tal forma que la información sobre los planes de desarrollo, los proyectos de inversión y la ejecución presupuestaria, estará articulados y permitirán una mirada integral a los procesos de gestión. El sistema de seguimiento, tendrá para su funcionamiento los siguientes instrumentos:

- Metodologías de seguimiento según cada ámbito del SIPD.
- Formatos de reporte genéricos.
- Procedimientos y normas reglamentarias específicas para la participación y control social.
- Procedimientos para la circulación de información, para y la aprobación de reportes.

- Indicadores de gestión e impactos estructurados en cada nivel del sistema y de la estructura del PDDI.
- Evaluación y análisis a la implementación de políticas departamentales.

La **evaluación** en el SIPD, es una actividad relevante y estratégica, que se halla concebida como el análisis periódico y sistemático no solo de los resultados, efectos e impactos de las políticas, estrategias, programas y proyectos sino de las estrategias de implementación de los mismos. Es un acto pedagógico por los aprendizajes que permite nutrir los procesos de gestión pública intercultural. Es un acto que contiene esencialmente la rendición de cuentas de las autoridades públicas a las distintas organizaciones sociales del campo y la ciudad.

La información que se produce en los procesos de evaluación, es relevante para efectuar ajustes a los planes de desarrollo de mediano y largo plazo, a partir de los resultados alcanzados y de una adecuada lectura de los contextos. Pero también esta información permite establecer ajustes en los liderazgos y en los equipos de las instituciones, en la medida en que estos se hallen basados en comportamientos políticos de alta madurez.

Con el SIPD se instituirán procesos participativos de evaluación anuales, es decir a la conclusión de una gestión anual, pero también se establecerán procesos quinquenales de evaluación a los planes de desarrollo de mediano plazo.

Los resultados de los procesos de evaluación, serán dados a conocer a la población, a las autoridades superiores de cada entidad pública (que se encuentra por encima de la MAE) y en cascada, mediante el sistema de información en línea a la autoridad departamental rectora del SIPD. Los siguientes instrumentos y mecanismo serán necesarios desarrollar como parte del sistema de evaluación.

- Metodologías de evaluación según cada ámbito del SIPD.
- Formatos de reporte genéricos de los procesos de evaluación.
- Procedimientos y normas reglamentarias específicas para la participación y control social, y la rendición de cuentas.
- Procedimientos para la circulación y la aprobación de reportes.
- Indicadores de resultados, efectos e impactos estructurados en cada nivel del sistema y del PDDI.

4.8. La estructura de indicadores para el PDDI

Los indicadores son esencialmente parámetros que sirven para medir el grado de cumplimiento de objetivos y procesos de desarrollo, siempre que estos se hallen apropiadamente formulados, tanto para el inicio de un proyecto (línea de base) como para el proceso (indicadores de gestión o de procesos) y la conclusión del mismo (indicadores de resultado, efecto o impacto).

La construcción de los indicadores se halla en directa relación con los conceptos teóricos y las concepciones políticas ideológicas o los intereses que subyacen a la formulación de cada objetivo o resultado, independientemente de la posición de un objetivo en la estructura jerárquica de un plan. Las propuestas de cambio de cada sector del PDDI así como las políticas y estrategias requerirán de la construcción de indicadores precisos, bajo la responsabilidad de las diferentes instancias departamentales.

En tanto las concepciones de desarrollo vigentes hasta antes de la vigencia del PDDI (aun vigentes en ciertos sectores de la estructura del Gobierno Departamental Autónomo) no son compatibles con los objetivos del PDDI, se construirán nuevos indicadores a partir de los pueblos indígenas y originarios, o comunidades campesinas y urbanas, desde las regiones y municipios. Solo en casos que amerite se procederá a la adecuación o reestructuración de indicadores existentes.

El proceso de construcción de indicadores partirá por aquellos que ayuden a medir el vivir bien desde las distintas regiones, culturas y edades, y se construirán posteriormente para las cinco áreas estratégicas planteadas en el PDDI (las cuatro Bolivias y el área de sostenibilidad macroeconómica, institucional y planificación). Cada sector y cada nivel territorial con el apoyo de la entidad rectora del SIPD construirán sus propios indicadores para sus políticas, estrategias, programas y proyectos.

La estructura de indicadores, debe desarrollarse en dos momentos: a) Construcción, adecuación o reestructuración de objetivos, metas e indicadores de partida o de inicio (línea base), con base en información sobre los problemas identificados, las potencialidades y la demanda social establecida con los actores sociales; y b) Construcción, adecuación o reestructuración de metas e indicadores de logro o de llegada, con base en información sobre objetivos cualitativos y cuantitativos de políticas, estrategias, programas y proyectos establecidos en las propuestas de desarrollo y en la programación quinquenal de los planes de desarrollo.

Así como cada sector construirá sus indicadores, también se construirán indicadores transversales para medir los avances y logros en cuanto a Equidad, Medioambiente e Innovación en los planes de desarrollo. Entendemos que al interior del concepto de equidad se encuentran la dimensión social, cultural, de género e intergeneracional.

4.9. El sistema de información para la planificación del desarrollo

El sistema de información es un conjunto de datos, instrumentos y normas que permiten la circulación de información relevante para alimentar los procesos de planificación seguimiento y evaluación en todos los niveles y sectores de la administración pública, para controlar la marcha de las políticas y estrategias

de las entidades públicas, pero también para transparentar el manejo de esta información y permitir a la población en general su acceso a la misma.

Este sistema por tanto es el que permitirá el ingreso de información clasificada, relevante y actualizada sobre los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, y permitirá la producción de reportes regulares sobre los mismos, para la toma oportuna de decisiones para la mejora continua de la gestión pública intercultural.

A través de este sistema se pretende poner al servicio de todas las entidades públicas y la población en general, información relevante para encarar procesos de planificación, seguimiento y evaluación de alta calidad técnica y política. Esta información relevante, consiste en:

- Información Estadística.
- Información Cartográfica y Geográfica.
- Información de proyectos y planes
- Información de estudios y evaluaciones.
- Indicadores (línea de base, de proceso y de resultado).
- Imágenes satelitales.

Esta información debe ser producida y/o proporcionada por los distintos sectores públicos en general que disponen de información integral, pertinente, clasificada y actualizada a entidades públicas y privadas departamentales.

También es importante desarrollar mecanismos y herramientas para el acceso a la información, de forma ágil, oportuna y pertinente mediante una normatividad sobre el uso y acceso a la información y utilizando, plataformas informáticas: telecentros comunitarios en proceso de instalación, Portal Web, Cd-Interactivos, boletines y material audiovisual, allí donde aún no existe conexión eléctrica y de Internet.

4.10. El sistema de formación y capacitación para la Gestión del Desarrollo

La institucionalización y apropiación del SIPD, requiere no solo de normas e instrumentos técnicos sino de procesos de formación y desarrollo de capacidades políticas, ideológicas y técnicas especialmente en las unidades de planificación del sector público, aunque también se busca llegar al ámbito privado y comunitario.

En la administración pública Departamental, para hacer posible la implantación institucionalización y apropiación del SIPD, los técnicos y los directivos deben tener una formación política sólida y deben ser capaces de analizar la coyuntura para encontrar salidas apropiadas a los planteamientos de la población. Deben ser personas capaces en sus campos y tener un comportamiento ético intachable. Pero, adicionalmente a estas características, deben tener la capacidad de gestión del desarrollo y de

formulación de políticas públicas. Deben saber conducir y coordinar equipos que elaboren planes, teniendo siempre presente la visión de desarrollo del Gobierno Departamental Autónomo desde la concepción del vivir bien para posteriormente dirigir los procesos de ejecución, identificando los indicadores más apropiados para controlar los procesos de gestión pública y de mostrar a los distintos protagonistas el avance ofrecido y que se espera de cada acción. Deben ser capaces de rendir cuentas permanentemente de sus actos a la sociedad y estar concientes del hecho que ser servidor público es un honor.

Si bien las capacidades profesionales se forman en universidades u otros centros académicos, para el manejo de normas y procedimientos de la administración pública se capacitaran en instancias públicas departamentales de formación, actualmente no existe en el Gobierno Departamental Autónomo una instancia específica que genere las otras capacidades y actitudes que requiere el proceso de transformaciones que vive el departamento.

Estos procesos de formación y capacitación deben ir basados y a la vez acompañados de procesos de investigación en temáticas relacionadas con el enfoque y la concepción del desarrollo en sectores y territorios cuyas características son diversas en lo cultural, social, político, económico y ambiental.

Este proceso, apunta a la formación de estrategias y gestores del desarrollo, que implica un perfil de profunda convicción política y compromiso social, de elevada moral y ética y suficiente capacidad técnica. Supone la construcción, adecuación o reestructuración de un diseño institucional y el desarrollo de una malla curricular pedagógicamente diferenciada para la formación de servidores públicos, campesinos e indígenas, y para la capacitación y asistencia técnica en procesos de planificación del desarrollo integral y gestión pública, privada y comunitaria, según las características propias de cada territorio.

En tanto comprenderá procesos de investigación para la gestión del desarrollo, funcionales a los procesos formativos, implica desarrollar procesos de investigación en aspectos relacionados con la gestión del desarrollo a nivel nacional, sectorial, departamental, regional municipal y comunal, con el propósito de identificar experiencias exitosas, sistematizarlas y difundirlas.

Institucionalmente, este proceso deberá desarrollarse conjuntamente con las universidades, institutos técnicos públicos y privados, institutos de investigación, ONGs, entidades descentralizadas, desconcentradas, autárquicas, empresas públicas, prefecturas, gobiernos municipales, organizaciones sociales y entidades colegiadas de los nueve departamentos.

La estrategia de formación consiste en ofrecer a los funcionarios tres niveles de formación: postgrados, segunda licencia y formación continua. En los

postgrados se ofrecerá dos diplomados: Diplomado en planificación y gestión del desarrollo y diplomado en políticas públicas; la segunda licencia será sobre Planificación y gestión del desarrollo; la formación continua se sustenta en la constitución de comunidades de aprendizaje que profundizarán en temas de desarrollo.

La formación de gestores para el desarrollo y la investigación para la gestión del desarrollo, se constituirá en uno de los procesos que contribuya a la formación y generación de capacidades y establecer espacios de reflexión y debate acerca de temas cruciales y estratégicos relacionados con la planificación y gestión del desarrollo del departamento.

Asimismo, se necesita capacitar a las organizaciones sociales, campesinas e indígenas, así como a los servidores públicos en las herramientas de seguimiento y monitoreo de las políticas públicas.

4.11. La estructura institucional y organizativa del SIPD.

Para la implantación del SIPD y su funcionamiento, se requiere de una estructura organizativa y normativa que hagan posible que las entidades públicas, comunitarias y privadas se apropien del mismo. Esto significa la necesidad de establecer una estructura organizativa e institucional en tres niveles básicos con participación social (en todos los niveles): La autoridad política del SIPD, la autoridad rectora del SIPD, y las entidades ejecutoras de los planes de desarrollo.

La primera es la instancia es de toma de decisiones políticas, y por tanto encargada de aprobar la vigencia del SIPD, los planes nacionales de desarrollo, las políticas estratégicas o planes de desarrollo, la priorización y asignación presupuestaria anual, así como los informes de seguimiento y evaluación a nivel departamental. Se halla conformada por la asamblea Departamental y la Gobernación Departamental Autónomo Plurinacional e instancias sociales.

La segunda instancia es la autoridad rectora del SIPD. Es una instancia de decisión técnica que plantea propuestas de normas y de políticas intersectoriales, y maneja todas las normas e instrumentos que rigen el sistema de planificación, es la instancia que aprueba los planes institucionales, y compatibiliza los planes de Desarrollo de las, regiones y municipios con el PDDI,

En tanto el SIPD articula los sistemas de planificación del desarrollo, de inversión pública y de presupuesto, implica la integración de las entidades encargadas de estos sistemas en una sola autoridad rectora de los procesos de planificación del desarrollo, de su seguimiento y evaluación.

Por tanto, la autoridad rectora del SIPD, estará constituida por la Secretaria Departamental de Planificación del Desarrollo, planteándose la necesidad de articular la participación de las organizaciones sociales. Los roles específicos y

normas reglamentarias estarán establecidos posteriormente, producto de un trabajo en detalle de diseño y construcción del SIPD.

La tercera instancia de la estructura está constituida por las entidades ejecutoras, que son todas aquellas que formulan planes de desarrollo, hacen seguimiento y evalúan los mismos con participación social. Estas entidades se pueden agrupar en dos: las del nivel departamental y territorial. Las primeras son entidades públicas que se hallan estructuradas en torno a los sectores del PDDI y tienen una entidad líder, que tiene competencias delegadas de la autoridad rectora del SIPD, para asegurar o verificar que los planes institucionales de largo, mediano y corto plazo se hallen alineados a los objetivos del PDDI, pero también facultades para efectuar un sistemático y permanente seguimiento y evaluación a los mismos, y a su vez reportaran informes de estos proceso a la autoridad rectora del SIPD. Las segundas son las instituciones regionales y municipales, que reportaran informes de seguimiento y evaluación directamente a la autoridad rectora del SIPD.

El reporte directo (de seguimiento y evaluación así como de aprobación de planes) desde los niveles territoriales a la autoridad rectora. Cada una de estas entidades públicas, contarán con sus unidades de planificación, que serán fortalecidas como parte del proceso de implementación del SIPD. Estas unidades constituirán el vínculo principal y directo con la autoridad rectora del Sistema de planificación, con quienes se coordinara los procesos de planificación, seguimiento y evaluación.

La implantación y funcionamiento del SIPD y su estructura institucional, requiere la necesidad de construir un nuevo marco legal acorde a los principios y concepciones de planificación y desarrollo del PDDI y del nuevo SIPD, luego de una evaluación exhaustiva de la Ley 1178 y el marco legal establecido para la implantación de los sistemas y subsistemas. Este marco legal permitirá regular e institucionalizar los instrumentos, y procedimientos establecidos en cada uno de los subsistemas del SIPD.

Queda por definir si la participación social, se plantea en cada uno de los niveles de la estructura del sistema, o si se plantea un cuarto nivel, o espacio diferente de la estructura.

5. Estrategia de diseño, construcción e implementación del SIPD.

El proceso de diseño, construcción e implementación del nuevo SIPD pasara por tres grandes fases: una primera de diagnostico, diseño y desarrollo del sistema, una segunda fase de implementación piloto en regiones y municipios preseleccionados, que tomara un año y medio, considerando como referencia un año de gestión y los tiempos preparatorios y de evaluación y ajuste, y una tercera fase de implementación masiva o de institucionalización y consolidación del SIPD.