



3. IMPULSANDO EL EMPLEO Y EL DESARROLLO PRODUCTIVO

## 3.4 LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y UNA INFRAESTRUCTURA HABILITANTE PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

César Torre  
Ascendant Group

**Lineamientos de política para la mejora de la competitividad y una infraestructura habilitante para el desarrollo económico**

**Proyecto Perú Debate 2026: propuestas hacia un mejor gobierno**

**Comité impulsor:**

Consortio de Investigación Económica y Social (CIES)

Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP)

Instituto de Estudios Peruanos (IEP)

Instituto Peruano de Economía (IPE)

Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (EGPP-PUCP)

**Primera edición:** Lima, mayo de 2026

**Coordinación:** Claudia Zarzosa y David Badillo

**Edición y corrección de estilo:** Lucero Ascarza

**Ilustraciones:** Allen Ladd

**Diseño y diagramación:** Agustín Portalatino

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú

N.º de depósito legal: 2026-04886

Los organizadores, aliados estratégicos y las instituciones que apoyan el proyecto, no comparten necesariamente las opiniones que se presentan en esta publicación, que son de exclusiva responsabilidad de los autores.

# Contenido

<b>Presentación</b> .....	4
<b>Resumen</b> .....	5
<b>1. Diagnóstico de la situación actual del transporte urbano</b> .....	6
<b>2. Opciones de política</b> .....	15
<b>3. Objetivos específicos</b> .....	19
<b>4. Obstáculos para la implementación de la política seleccionada</b> .....	21
<b>5. Recomendaciones</b> .....	23
<b>6. Hoja de ruta: Ejes y resultados esperados a cinco años</b> .....	25
<b>8. Referencias</b> .....	33

# Presentación

La fragmentación y polarización política en el Perú vienen generando una enorme inestabilidad institucional; y frenando el crecimiento de la inversión y la economía, en medio de un boom exportador, con precios pico del cobre y del oro en más de 75 años.

Luego de dos siglos de nuestra Independencia y después de superar una terrible pandemia, muchos de los viejos y graves problemas del país aún persisten. A las brechas sociales y de infraestructura, se suman ahora una corrupción extendida en el ámbito público, así como una proliferación de las economías ilegales y la inseguridad ciudadana.

Es en este contexto tan retador que las elecciones generales Perú 2026 constituyen, también, una oportunidad para debatir los temas clave y más urgentes que deberá priorizar el próximo gobierno. Por ello, cinco instituciones de la academia y la sociedad civil –el Consorcio de Investigación Económica y Social, el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, el Instituto de Estudios Peruanos, el Instituto Peruano de Economía y la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú– han sumado esfuerzos para ejecutar el proyecto “Perú Debate 2026: propuestas hacia un mejor gobierno”. Esta iniciativa tiene como objetivos fortalecer la capacidad de los partidos políticos para diseñar planes de gobierno, elevar el nivel del debate electoral y aportar evidencia y propuestas de política a las autoridades electas para el periodo 2026-2031.

Como parte del proyecto se han elaborado 15 documentos de política agrupados en cuatro ejes temáticos: (i) mejorando la gestión pública, (ii) fortaleciendo las políticas sociales, (iii) impulsando el empleo y el desarrollo productivo y (iv) asegurando un desarrollo sostenible. Cada documento de política incluye un diagnóstico, opciones de política, recomendaciones para la implementación de la política propuesta y una hoja de ruta para el próximo gobierno con horizontes a cien días, un año y cinco años de gestión. Todo ello se pone a disposición de los partidos políticos, los candidatos a la Presidencia y al Congreso de la República, los medios de comunicación, la sociedad civil y la ciudadanía en general.

Finalmente, es necesario enfatizar que este esfuerzo no hubiera sido posible sin el apoyo de nuestros doce aliados estratégicos, y ocho instituciones de la cooperación internacional y la sociedad civil, cuyos logotipos aparecen en la contracarátula de la presente publicación. A todos ellos les agradecemos muy sinceramente por su compromiso con la generación de conocimiento, la gobernabilidad democrática y el desarrollo sostenible del Perú.

Lima, abril de 2026



Conoce más del  
proyecto aquí

Javier Portocarrero Maisch  
Director ejecutivo CIES

# LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y UNA INFRAESTRUCTURA HABILITANTE PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO



**César Torre**  
Ascendant Group

## Resumen

En este documento se presentan lineamientos de política para fortalecer la competitividad regional en Perú mediante un enfoque territorial. El diagnóstico identifica una desconexión entre los índices de competitividad y el crecimiento económico real, agravada por una gobernanza débil, el predominio del cortoplacismo y una gestión excesivamente sectorial que ignora las particularidades del territorio. Se propone la **gobernanza democrática** como la opción óptima para maximizar beneficios económicos y sociales sostenibles. Los objetivos estratégicos incluyen institucionalizar los Planes Regionales de Competitividad y Productividad (PRCP), integrar activamente al sector privado y la academia en la toma de decisiones, y priorizar infraestructura sostenible que reduzca costos logísticos. La hoja de ruta al 2030 contempla cinco fases estratégicas: (i) fortalecimiento normativo y estandarización técnica; (ii) territorialización de objetivos nacionales; (iii) implementación de gobernanza multiactor; (iv) operativización presupuestal mediante la modalidad de “programas de inversión” con enfoque territorial; y (v) evaluación basada en el bienestar ciudadano y la calidad del gasto. Esta propuesta busca alinear los esfuerzos subnacionales con los estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), transformando la competitividad en un motor real de desarrollo inclusivo y generación de empleo local.

**Palabras clave:** .Competitividad regional; Gobernanza democrática; Visión de largo plazo; Brechas sectoriales; Inversión pública; Planes Regionales de Competitividad y Productividad (PRCP)

# Antecedentes

El Plan Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) establece que uno de los elementos sobre los cuales se construye la Política Nacional de Competitividad y Productividad es el enfoque territorial. Para aplicarlo, propone el diseño e implementación de Planes Regionales de Competitividad y Productividad (PRCP) a través de los cuales se implementen los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad y Productividad, considerando la diversidad y heterogeneidad que caracteriza a los territorios. Los PRCP toman al Plan Nacional de Competitividad y Productividad como el eje transversal y se conciben como mecanismos de integración sectorial para el establecimiento de las prioridades para cada región.

El Concejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF) del Ministerio de Economía y Finanzas viene impulsando la formulación de los PRCP con la finalidad de que, hacia el año 2028, las 24 regiones del país cuenten con ellos. Esta sería la base para plantear la creación de un Sistema Nacional de Competitividad, lo cual requiere “Lineamientos de política y estrategias para institucionalizar los Planes Regionales de Competitividad y Productividad”.

## 1. Diagnóstico de la situación actual

El análisis de la situación actual ha sido realizado sobre la base de entrevistas a diferentes personalidades que tienen o han tenido roles importantes en la gestión regional, desde el sector público y desde el sector privado (Anexo 1). También se ha investigado la normativa nacional, así como informes y estudios referidos a la competitividad regional. A partir de esta información, se formula una imagen de la situación actual del modelo de toma de decisiones para las intervenciones del nivel regional de gobierno en la promoción del desarrollo. Con ese fin, se ha tomado en consideración la definición adoptada por el CNCF para la competitividad regional como *la capacidad de una región para competir en los mercados nacionales e internacionales, utilizando eficientemente sus recursos y aprovechando sus ventajas comparativas para incrementar sostenidamente la productividad y el bienestar de todos sus habitantes.*

Esta definición no está posicionada en esos términos entre los actores del territorio, aunque su vinculación con el desarrollo económico sea clara. Se percibe la ausencia de la opinión ciudadana en las decisiones regionales. A pesar de contar con planes,

estos cambian con facilidad generando incertidumbre en el inversionista local, que no puede planificar sus actividades (y su inversión); es decir, existen debilidades en gobernanza relacionadas con la opinión ciudadana para el diseño de los planes de desarrollo. La percepción es que:

- Los gobernadores diseñan intervenciones pensando en su gestión, y no en la competitividad, respondiendo a sus planes de campaña, que no están necesariamente vinculados a la planificación regional.
- Los planes se cambian con facilidad y sin mayor comunicación a la ciudadanía. Hay incertidumbre respecto al financiamiento de proyectos hasta la aprobación del presupuesto público.
- La gestión regional se enfoca en determinados proyectos y no necesariamente en coordinación con la población.
- Se necesita capital para aprovechar las oportunidades que tienen las regiones en cuanto a generación de ingresos y empleo. Por ello es esencial llegar al inversionista con información clave que evidencie la importancia de la competitividad regional como un indicador para tomar decisiones de inversión.
- La visión de corto plazo predomina, por la urgencia de ejecutar y la facilidad para cambiar los planes.

### A. Competitividad y desarrollo económico regional

Considerando que el indicador de producto bruto interno (PBI) refleja el desarrollo económico regional, se ha analizado la correlación entre los indicadores de competitividad utilizados por distintas entidades para medir la competitividad regional y los resultados (Anexo 2). El análisis ha consistido en verificar si una mayor competitividad supone la incorporación de capitales y mejoras en la capacidad de la producción regional para ingresar a los mercados. En ambas situaciones el efecto debía ser sensible al PBI regional. Es decir, a mayor competitividad regional en el año 2010 se esperaba mayor PBI en el período inmediato posterior. El período analizado es de 13 años, suficientes para evidenciar la respuesta financiera de la inversión privada que se hubiera incorporado, o las mejoras en eficiencia productiva. La competitividad evaluada en el año 2010 debería guardar una relación, con cierto margen de tolerancia, con el incremento en el PBI en el período 2010 – 2023.

Los resultados del análisis apuntan a que los índices de competitividad usados no guardan relación con los resultados en crecimiento económico –que, si bien no es un fin, es una herramienta fundamental para la competitividad por su capacidad para generar los recursos que tanto el Estado como el sector privado requieren–. La dispersión que se aprecia en los resultados refleja que los índices de competitividad no han considerado apropiadamente a los factores que realmente tuvieron incidencia en el crecimiento económico. El caso de Apurímac, por ejemplo, es extremo y hemos podido identificar que se debe al impacto del proyecto Las Bambas, que hizo que este departamento ocupara el primer lugar en crecimiento económico en el período 2010 – 2023 pese a haber sido ubicado en los puestos 23, 23 y 14 de los índices de competitividad ICRP<sup>1</sup>, INCORE<sup>2</sup> e ICR<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>ICRP: Índice de Competitividad Regional del Perú, desarrollado por CENTRUM PUCP.

<sup>2</sup>INCORE: Índice de Competitividad Regional, desarrollado por el Instituto Peruano de Economía (IPE).

<sup>3</sup>ICR: Índice de Competitividad Regional, desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

## B. Esfuerzos por mejorar la competitividad en las regiones

La competitividad es un concepto de larga data, desde los clásicos del siglo XVIII. Los últimos aportes significativos los hizo Michael Porter en *La Ventaja Comparativa* de hace tres décadas (Benzaquen et al., 2010). En el Perú, es un tema de entendidos, ya que las autoridades de los gobiernos subnacionales se deben mayormente a ciudadanos que demandan servicios públicos y menos a una clase empresarial de pequeños productores, enfocados en su pequeña escala dentro de una cultura de baja tributación directa, pero que demanda servicios al Estado. Las agendas electorales del nivel nacional y del nivel regional son diferentes, ya que las primeras se enfocan en la clásica (y obsoleta) división entre derecha e izquierda; mientras que las segundas se enfocan en obras de impacto.

Hay cambios que es necesario implementar, como el Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica (SEEA, por sus siglas en inglés), sobre todo porque se trata de un requerimiento de la [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos](#) (OCDE) a la cual el Perú pretende acceder. Por ese motivo, el análisis de la competitividad está en permanente discusión. Ejemplo de ello es la diversidad de indicadores para el nivel regional (ICRP, INCORE, ICR e ICCR<sup>4</sup>), cuyo posicionamiento es impulsado con enfoques diferenciados.

En el año 2010, el indicador del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), que medía la competitividad regional<sup>5</sup>, tuvo un enfoque económico-institucional que se basó en la metodología del Banco Mundial y del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), con la idea de estandarizar la interpretación de la competitividad a nivel global (se publicó hasta el año 2021). Por otro lado, el indicador del Instituto Peruano de Economía (IPE) se enfocó en la comparación entre regiones, haciéndose muy popular por su utilidad para fustigar a las autoridades regionales; mientras que el índice del CENTRUM PUCP se hizo desde una perspectiva académica. La permanente discusión también explica las variaciones que han tenido estos indicadores en años posteriores, lo que no es materia de esta evaluación, que se enfoca cómo se evaluó la competitividad en el 2010, y cuál ha sido el resultado en desarrollo económico en el período posterior. Finalmente, el ICCR, elaborado y publicado por el CNCF a partir del año 2025, se ha diseñado específicamente para diagnóstico de brechas en función los indicadores incorporados en la Política y en el Plan Nacional de Competitividad.

El productor regional no entiende estos esfuerzos por internacionalizar la lectura de las oportunidades de inversión. Se enfoca en los esfuerzos del Estado que pueda aprovechar para su particular unidad de producción. La competitividad regional es vista como calificación de la gestión de las autoridades regionales, más que como una herramienta para atraer inversión. De ese modo, las intervenciones en el nivel regional ya sean conducidas por el Estado, por el sector privado o por una combinación de ambos, son igualmente erráticas, oscilando entre el impacto político y el aprovechamiento de oportunidades de inversión pública que el nivel nacional de gobierno ofrece a los gobiernos regionales.

<sup>4</sup>ICCR: Índice Compuesto de Competitividad Regional, desarrollado por el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

<sup>5</sup>BCRP: Índice de competitividad regional: 2010-2019.

Es importante desatacar el marco legal conformado por publicaciones, dispositivos normativos y medidas orientadas a mejorar la competitividad destacando las que adquieren carácter de reforma administrativa orientada a generar condiciones habilitantes.

- Ley N.° 27506, Ley del Canon (2001), para distribución de ingresos por explotación de recursos naturales.
- Ley N.° 27783, Ley de Bases de la Descentralización (2002), inicia el proceso. Para los fines de este documento, es pertinente resaltar el Artículo 18 que establece que la responsabilidad de la planificación territorial corresponde a los gobiernos subnacionales, mientras que el nivel nacional mantiene la planificación sectorial. Al crearse la Gerencia de Desarrollo Económico y la Gerencia de Desarrollo Social –cada una de las cuales integra competencias que en el nivel nacional de gobierno se encuentran asignadas de manera sectorial–, se predispone a la organización para ejercer planificación territorial e intervenir de manera intersectorial. Ello, sumado a la participación ciudadana diseñada para tal reforma, configura condiciones para ejercer gobernanza en los niveles subnacionales de gobierno, modelo reconocido por facilitar la mejora de la competitividad (Saavedra-Silvera y Garrido-Leyva, 2025). Sin embargo, después de dos décadas y casi seis periodos de gestión de gobiernos regionales, prevalece la cultura sectorial de la gestión pública, las competencias territoriales no han sido implementadas. Incluso algunos gobiernos regionales, apelando a su autonomía organizativa, han eliminado a las gerencias de desarrollo económico y desarrollo social, para replicar la sectorización del nivel nacional de gobierno (los GORE Arequipa y Lambayeque la replican plenamente; los GORE La Libertad y Piura, parcialmente)<sup>6</sup>.
- Ley N.° 27868, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002), que otorga las autonomías, aunque la transferencia de funciones aún es parcial.
- Ley N.° 28258, Ley de Regalías Mineras (2004), referida a ingresos adicionales sobre utilidades mineras con destino a proyectos de desarrollo local.
- Ley N.° 29158, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (2007), que incorpora los planes de desarrollo regionales como instrumento básico de la gestión regional.
- D.L. N.° 1224, Decreto Legislativo del Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos, que regula las asociaciones público privadas (APP) en proyectos regionales de infraestructura.
- Ley N.° 30309, Ley de Promoción a la Innovación (2015), que crea incentivos tributarios para empresas que invierten en investigación y desarrollo, aplicable a proyectos regionales.
- D.L. N.° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe), que acelera la evaluación y ejecución de proyectos regionales, reemplazando al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Facilita la evaluación para el otorgamiento de la viabilidad, aunque el informe II del OCDE (2025) precisa que los estudios

<sup>6</sup>Ver: <https://www.gob.pe/estado/gobiernos-regionales>

técnicos suelen ser elaborados por la misma entidad que los aprueba, lo que da lugar a una selección deficiente de los proyectos (Banco Mundial, 2025, p.171).

- Agencias Regionales de Desarrollo (ARD), desde 2017. Áncash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura, San Martín, Tacna, Tumbes y Ucayali. Son mecanismos de coordinación público-privada bajo el liderazgo de los gobiernos regionales, con asistencia de la Secretaría de Descentralización y agencias de cooperación internacional. El objetivo que tienen es la articulación de esfuerzos entre el gobierno nacional y actores locales para fomentar la innovación y la competitividad regional. Es un esfuerzo importante por cuanto reúne a empresarios organizados, al gobierno regional y a la academia. La participación empresarial y de la academia puede servir para impulsar la competitividad desde la investigación y desarrollo.
- Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) (D.S. N.º 345-2018-EF), que establece nueve objetivos prioritarios y 36 lineamientos obligatorios y aplicables a todos los niveles de gobierno, promueve un modelo de intervención articulada del sector público, el sector privado y la academia en materia de competitividad, a través de un Plan Nacional de Competitividad y Productividad. Esta política es conducida por el Ministerio de Economía y Finanzas a través de su Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF).
- Ley N.º 31110, Ley del Régimen Laboral Agrario y de Incentivos para el Sector Agrario y Riego, Agroexportador y Agroindustrial (2020).
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (agosto 2022). De esta norma se desprenden una serie de medidas orientadas a generar condiciones habilitantes desde la administración pública mediante interoperabilidad: sistemas estatales conectados (plataforma Gobierno Digital); servicios públicos digitales: trámites en línea, firma electrónica, historial clínico digital; y data abierta: transparencia mediante publicación de datos públicos. Incluye la reducción de trámites innecesarios (Ley N.º 29060 y normas posteriores). Asimismo, dispone el cambio hacia el silencio administrativo positivo y ventanillas únicas a nivel nacional y regional, gestión por resultados, profesionalización del servicio civil, integridad y lucha contra la corrupción y sostenibilidad ambiental. Los gobiernos regionales aprueban planes de modernización regional. En suma, apunta a reducir costos de las transacciones, y promover gobiernos regionales eficientes, así como servicios públicos de calidad.
- Plan Nacional de Infraestructura Sostenible para la Competitividad 2022-2025 (PNISC) (D.S. N.º 242-2022-EF) que prioriza corredores viales, logística y riego con impacto regional. Este plan es tomado en cuenta en materia de infraestructura para los PRCP, que han sido actualizados en su versión 2025 - 2030.
- La Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada (DGPIIP), como órgano de línea del MEF, ha venido consolidando en los últimos años

su rectoría para agilizar proyectos, con competencias específicas sobre asociaciones público privadas (APP), proyectos en activos y obras por impuestos. El PNCP define la estrategia macro y los objetivos prioritarios, mientras que la DGPPIP provee los instrumentos concretos de inversión privada para materializarlos, en relación no solo al aspecto de infraestructura *per se* sino también en impacto o incidencia en capital humano, institucionalidad, innovación y comercio entre otros.

- Plan Estratégico Perú al 2050 (D.S. N.° 195-2023-EF). Es un instrumento del planeamiento estratégico, que tiene como objetivo orientar la acción del Estado: gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales.

Informe I de la OCDE (2023), que se enfoca en mejorar las condiciones del país para su incorporación a dicha organización, contiene recomendaciones: recalibrar las políticas macroeconómicas y reformar el sistema tributario, impulsar el crecimiento a largo plazo, fomentar la inclusión y reforzar el crecimiento verde.

- Organismo de Estudios y Diseño de Proyectos de Inversión (OEDI) (D.L. N.° 1615, 2023), que brinda asistencia técnica para los proyectos de inversión de gobiernos regionales y locales.
- Plan Nacional de Competitividad y Productividad (aprobado por D.S. N.° 237-2029-EF y actualizado por D.S. N.° 203-2024-EF) que implementa la Política Nacional de Competitividad y Productividad. Toma en cuenta el proceso de acceso del Perú a la OCDE, enfocándose en promover un crecimiento económico más inclusivo, sostenible y diversificado, y en desarrollar un entorno que facilite emprendimientos y empresas más productivas integradas a las cadenas globales. Constituye la herramienta de gestión pública para implementar medidas en favor de generar condiciones favorables para la competitividad, así como para eliminar aquellos factores o trabas que la reducen. Sirve de modelo referencial para la definición y territorialización de medidas en los PRCP, así como para la gestión y gobernanza de la competitividad en las regiones.
- Ley N.° 32449, que crea el marco para las Zonas Económicas Especiales Privadas (2025). Es un modelo de promoción de la inversión para casos como el Puerto Chancay, que demanda servicios de todo tipo en un período corto. Es necesario para atraer inversión en el corto y mediano plazo, por el descuento del impuesto a la renta en el mediano y largo plazo (25 años).
- Informe II de la OCDE (2025), que se enfoca en mejorar las condiciones del país para su incorporación. Contiene recomendaciones: mejorar el marco macroeconómico, respaldar el acceso de MIPYMES a un financiamiento asequible, mejorar la igualdad de oportunidades para romper las trampas intergeneracionales y promover la transición verde.
- Planes Regionales de Competitividad y Productividad (PRCP). Con la asistencia del CNCF se han formulado los PRCP de San Martín (2025), Amazonas (2025) y La Libertad (2025). Están en proceso de formulación: Loreto, Ucayali, Piura, Cajamarca y Arequipa<sup>7</sup>.

<sup>7</sup>Ver: <https://proactivo.com.pe/regiones-avanzan-en-su-plan-regional-de-competitividad-y-productividad-con-asistencia-del-mef/>

### **C. Mecanismos de coordinación intersectorial e intergubernamental para la implementación de las políticas y normativa que fomentan la competitividad**

Las gerencias de desarrollo económico y desarrollo social de los gobiernos regionales se concibieron como la interfase entre la visión sectorial de la gestión pública en el nivel nacional y la visión territorial en el nivel regional. Estas gerencias deben dinamizar la coordinación intersectorial en el territorio; sin embargo, no se han logrado avances significativos. La cultura institucional conserva la rigidez de la división sectorial, a pesar de que ha pasado casi un cuarto de siglo desde el inicio de la descentralización.

Los mecanismos alternativos para la territorialización de las intervenciones son los programas de inversión, cuando se trata de proyectos de inversión, diseñados tanto en el SNIP como en Invierte.pe. Pese a los cambios y adecuaciones del Invierte.pe, no se ha logrado la institucionalidad suficiente entre los proyectistas que siguen pensando sectorialmente forzando actividades de sectores distintos (por ejemplo, en proyectos que ejecuta una dirección de agricultura se incorpora actividades en materia de industria, de comercio y de producción sin que las direcciones regionales de esos sectores tengan información de lo que se hace). En actividades de los gobiernos regionales se replica esta disfunción. Los programas de inversión constituyen la herramienta básica de coordinación intersectorial en el nivel regional de gobierno, requiriendo institucionalización entre los funcionarios del nivel regional, que deben desligarse de la cultura sectorial para que, sobre la base de la política nacional de gestión territorial, se involucren en una cultura de gestión territorial.

Otra herramienta de coordinación intersectorial es la modalidad de ejecución de proyectos especiales de inversión pública, regulados por el Decreto de Urgencia N.º 021-2020. Esta norma establece que la titularidad de los Proyectos Especiales de Inversión Pública (PEIP) es ejercida por un sector del nivel nacional de gobierno. Es decir, la coordinación intersectorial se realiza en el nivel nacional y deberán hacerse arreglos institucionales para incorporar al nivel regional de gobierno.

### **D. Mecanismos de coordinación interregional para la implementación de planes y/o estrategias de desarrollo regional**

La coordinación interregional, como articulación horizontal, está prevista durante el proceso de planeamiento en el análisis preliminar a las actividades de jurisdicciones colindantes. Las directivas sobre planeamiento regional y local, a través de los planes concertados, disponen que se coordine entre jurisdicciones colindantes para asegurar la coherencia territorial, evitando conflictos y duplicidades. En la práctica esto funciona en el nivel local, en las grandes ciudades, básicamente para los servicios de transporte, saneamiento y gestión de residuos sólidos. En opinión de las personalidades entrevistadas, la debilidad de los planes impide esta coordinación.

Las mancomunidades regionales y municipales existen como mecanismos de articulación horizontal, que se han visto fortalecidos por la vigencia de la Política Nacional de Ordenamiento Territorial (2024), que aún requiere desarrollo normativo

e institucional. La Secretaría de Descentralización tiene registradas a 213 mancomunidades municipales y 7 mancomunidades regionales<sup>8</sup>. Estas últimas son:

1. Los Andes (Ayacucho, Ica, Huancavelica, Apurímac, Junín)
2. Qhapaq Ñan Nor Amazónico (La Libertad, Amazonas, Cajamarca, San Martín)
3. Pacífico Centro Amazónica (Junín, Huancavelica, Huánuco, Lima, Pasco, Ucayali)
4. Huancavelica-Ica (Huancavelica, Ica)
5. Macro Región Nor oriente (Lambayeque, Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Tumbes, Loreto, Piura, San Martín)
6. Amazónica (Ucayali, Amazonas, madre de Dios, Loreto, San Martín, Huánuco)
7. Macro Región Sur (Moquegua, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Tacna)

Solo dos han registrado su pliego presupuestal (Los Andes y Huancavelica-Ica) expresando voluntad de integración, ya que, de acuerdo con la Ley de la Mancomunidad Regional, la asignación de recursos para estos pliegos presupuestales no proviene del presupuesto público, sino de asignaciones o transferencias de los gobiernos regionales que la conforman o de la cooperación internacional.

Mención aparte merece la Mancomunidad Regional Amazónica, que inició como una Junta de Integración Regional (Consejo Interregional Amazónico-CIAM, creado en el año 2007). No ha registrado pliego presupuestal, pero mantiene una coordinación efectiva logrando desarrollar la feria anual Expo Amazónica desde el año 2010 con una única interrupción el año 2020 por la pandemia. Esta feria tiene sede rotativa entre las regiones que integran la Mancomunidad, y coordina intensamente con el Grupo Pro Amazonía, una plataforma interinstitucional que se describirá en la siguiente subsección del diagnóstico.

Por otro lado, el Plan Nacional de Infraestructura Sostenible para la Competitividad (PNISC) 2025-2030 constituye la matriz para la coordinación interregional y vertical entre niveles de gobierno, en materia de infraestructura. Requiere la articulación de los agentes productivos para desarrollar sinergias con el capital privado y aprovechar las ventajas territoriales. El Plan Nacional de Competitividad y Productividad asigna a las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) el rol de articulación de los tres niveles de gobierno en materia de producción. Es una articulación vertical, limitada a la jurisdicción regional. En el modelo territorial al que aspiramos se requiere la coordinación interjurisdiccional, particularmente en territorios compartidos por dos o más regiones. Los corredores económicos Tocache-Tingo María (San Martín y Huánuco) Trujillo-Chiclayo-Piura (La Libertad, Lambayeque y Piura) son ejemplos de articulaciones de facto; así como la Mancomunidad de Municipalidades de las Cuencas del Pachitea y Aguaytía que se localiza en dos departamentos y se constituyó en julio de 2021 con participación de 17 municipalidades (12 de Ucayali y 5 de Huánuco, incluyendo tres provinciales).

<sup>8</sup>Ver: [Secretaría de Descentralización - Mancomunidades Regionales y Municipales - Orientación - Presidencia del Consejo de Ministros - Plataforma del Estado Peruano](#).

Las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) en Perú son mecanismos de articulación público-privada promovidos por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de la Secretaría de Descentralización, para impulsar la competitividad, innovación y el desarrollo económico sostenible en las regiones. Lideradas por los gobiernos regionales, buscan conectar actores locales para mejorar cadenas de valor priorizada<sup>9</sup>.

En este proceso, el rol del CNCF –además de la asistencia técnica y asesoría a los gobiernos regionales para formular sus respectivos PRCP– es:

- Verificar la incorporación de las medidas del PNCP en los instrumentos de gestión de los gobiernos regionales a través de los PRCP (Ley Orgánica del Poder ejecutivo Ley 29158; y Reglamento que regula las políticas nacionales, DS 029-2018-PCM).
- Recabar información de los mismos, por lo menos semestralmente, respecto del cumplimiento de los Hitos, facilitando para ello la disposición del aplicativo AYNi Regional.
- Asesorar a la Secretaría Técnica de los Consejos Regionales de Competitividad en el monitoreo y seguimiento de la implementación del PRCP respectivo. Realizar, por encargo del MEF el monitoreo y evaluación de las medidas del PRCP.
- Participar en la ejecución del Programa de Incentivos para los gobiernos regionales.
- Promover la incorporación del enfoque territorial para la mejora de la competitividad, generando sinergias, promoviendo el desarrollo y fomentando la creación de un Sistema Nacional de Competitividad.
- Articular con la cooperación internacional de que sus intervenciones regionales se vinculen con medidas del PRCP.

### **E. Mapeo general de los actores en el territorio regional involucrados en la competitividad**

Los grupos de interés que se identifica son:

#### **El Estado, representado por:**

- Gobierno regional, que debe asumir su rol como bisagra entre la visión sectorial de la gestión pública, a cargo del nivel nacional de gobierno, y la gestión territorial que le corresponde, en base al mandato de la Ley de Bases de la Descentralización que precisa que “los planes y presupuestos participativos son de carácter territorial y expresan los aportes e intervenciones tanto del sector público como privado, de las sociedades regionales y locales y de la cooperación internacional” (Ley N.º 27783, artículo 18, párrafo 18.2).
- Gobiernos locales, provinciales y distritales, teniendo en cuenta la disposición antes señalada, pues sus planes y presupuestos son participativos, al igual que en el nivel regional de gobierno.
- Organismos desconcentrados del nivel nacional de gobierno, que deben

<sup>9</sup> Así se indica en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad (D.S. N.º 237-2019-EF).

tener en cuenta el carácter sectorial de sus competencias, las cuales deben adecuarse a la Política Nacional de Gestión Territorial.

- Otras organizaciones del nivel nacional de gobierno (Policía, Ministerio Público, Fuerzas Armadas, etc.), que participan en su condición de actores del territorio, cumpliendo sus competencias específicas.

### Sector privado, agrupado en:

- Empresarios de alcance regional o interregional. Es preciso señalar que, en general, estos actores se mantienen al margen de los procesos regionales y locales.

- Se debe destacar el rol que viene cumpliendo Pro Amazonía<sup>10, 11, 12</sup>, que –según su declaración– inicialmente se denominó Grupo Pro Ucayali, pero al comprobarse que la problemática de las regiones amazónicas era de carácter transversal se decidió ampliar su radio de acción y cambiar su nombre por Grupo Pro Amazonía, para poder desarrollar sus actividades en las regiones amazónicas e identificar mejor su ámbito de influencia. Es una iniciativa territorial impulsada por el sector privado. Agrupa a:

- Gobiernos regionales Ucayali, San Martín, Loreto y Amazonas, que participan en la coordinación territorial.
- Gobiernos locales involucrados en proyectos de desarrollo rural y gestión ambiental.
- Organizaciones de productores: asociaciones y cooperativas de pequeños y medianos agricultores, particularmente vinculados a cultivos como la palma aceitera, cacao y café.
- Sector privado: empresas que promueven cadenas de valor sostenibles en la Amazonía.
- Sociedad civil y academia: ONGs, universidades y centros de investigación que aportan conocimiento técnico y acompañamiento.
- Estado peruano: a través de la Unidad Ejecutora Pro Amazonas del Gobierno Regional Amazonas, que lidera proyectos estratégicos en turismo, desarrollo rural y sostenibilidad.

- Pequeños productores organizados, que –según opinión de los encuestados– no logran madurar las organizaciones que se promueven con la política de asociatividad.

### Sociedad organizada, agrupada en:

- Organizaciones políticas (movimientos regionales y partidos políticos), los cuales tienen relevancia en períodos electorales, pero pasan desapercibidos luego.

<sup>10</sup> Grupo ProAmazonía: <https://proamazonia.org.pe/>

<sup>11</sup> Unidad Ejecutora Proamazonas - UEP: <https://www.gob.pe/proamazonas>

<sup>12</sup> Agraria-pe: <https://agraria.pe/noticias/proamazonia-la-palma-aceitera-impulsa-desarrollo-sostenible--41590>

- Organizaciones de la sociedad civil, que ejercen representación legítima de grupos sociales.
- Juntas vecinales y sus asociaciones, que constituyen una estructura que agrupa, sobre todo, a población rural, y que no viene siendo aprovechada.

### Academia

- Universidades nacionales y privadas, que deben enfocarse en la problemática local, para desarrollar tecnología aplicada al territorio.
- Entidades de investigación asentadas en el territorio (INIA, IIAP, SENASA, etc.), como organismos desconcentrados de los sectores, debiendo incorporarse en cumplimiento de las políticas nacionales en materia de competitividad y gestión territorial.

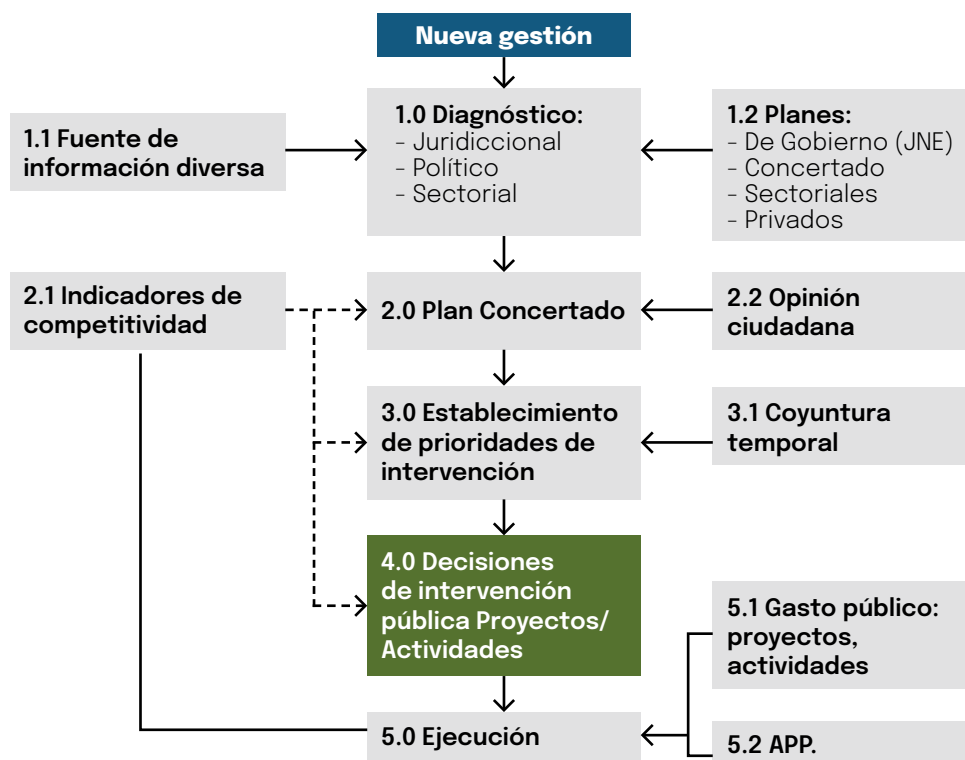
### F. Proceso de decisión de las intervenciones en el territorio

El Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) es el instrumento de planificación regional que se formula en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento, bajo la presidencia del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Su formulación ha sido diseñada como parte del proceso de descentralización e incorpora a la opinión ciudadana. Sin embargo, la participación ciudadana adolece de debilidades que pasan desapercibidas cuando se obtiene el documento formal del plan concertado. En la Figura N.º 1 se observa el flujo de actividades que se desarrollan para la toma de decisiones en materia de inversión pública y actividades de gobierno. Cada actividad se ha codificado para facilitar la descripción:

- 1.0** Con el ingreso de una nueva gestión regional las nuevas autoridades realizan un diagnóstico sobre la base de información jurisdiccional (generalmente dispersa sobre la base de los planes regionales existentes), un diagnóstico político que resulta ser el rezago de la campaña electoral, y un diagnóstico sectorial con información disponible en los sectores del nivel nacional de gobierno. La finalidad de este diagnóstico, para las nuevas autoridades regionales, es identificar oportunidades de la inversión pública, en busca de proyectos y actividades de impacto en el menor plazo posible.
- 2.0** Dado el corto período de la gestión, el largo plazo es excluido del análisis y se priorizan proyectos que pueden ejecutarse en el corto plazo, aun si no tienen vinculación con las prioridades regionales (que no son claras). Los planes disponibles, y que en algún momento serán materia de fiscalización pública son: el plan de gobierno presentado formalmente al Jurado Nacional de Elecciones (JNE), el cual está asociado al discurso político de la campaña recientemente concluida; el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), que es el instrumento formal de la planificación regional; los planes sectoriales, vigentes a nivel nacional; y los numerosos planes de los inversionistas locales, regionales e interregionales. Para nuestro análisis, los inversionistas son todas las personas que tienen capacidad de inversión, ya sea en recursos financieros, en especie o en servicios.

- 3.0** Sobre esta base, el gobernante en el nivel regional procede a formular o actualizar el correspondiente PDRC, porque la norma así lo exige, y porque sirve de sustento para solicitar recursos financieros. En este proceso, el PDRC adquiere formalidad, pero no legitimidad, por la débil participación ciudadana, y su limitada fuerza para orientar la inversión pública, que se genera según las prioridades sectoriales establecidas a través del sistema de Invierte.pe, que a través de los indicadores de brechas sectoriales canaliza las iniciativas de inversión. Los gobiernos regionales gestionan las oportunidades sectoriales indistintamente de la condición que tengan los proyectos en el PDRC, ya que para el gobernador la prioridad es ejecutar evidenciando resultados de su gestión. Para tal fin, el PDRC se modifica las veces que sean necesarias.
- 4.0** El efecto de esta forma de proceder es que las intervenciones regionales se realizan según las prioridades sectoriales, que no son necesariamente sus prioridades. Por otro lado, las intervenciones sectoriales en las regiones suelen adolecer de inconcurrencia; es decir, no suelen concurrir ni espacialmente ni temporalmente. Esto sucede incluso dentro del nivel regional de gobierno, en el que las direcciones sectoriales suelen intervenir de forma aislada. La opción de Programas Presupuestales, establecida en el sistema de Invierte.pe, que permite la intervención simultánea de diferentes sectores (brechas), dando a la intervención un carácter territorial, no es adoptada por los proyectistas. Es más sencillo enfocarse en una brecha y ceder ante la tentación sectorial, que se mantiene fuertemente institucionalizada.

**Figura N.º 1. La competitividad regional en el proceso de decisión de las intervenciones del Estado en el nivel regional de gobierno - Situación actual**



**4.1** El establecimiento de prioridades de inversión que se realiza en el seno de los eventos de concertación, para el plan y el presupuesto participativo, tienen algunas características que procedemos a señalar:

- Limitada participación ciudadana, que no confía que sus prioridades se respeten, por experiencias pasadas y lo fácil que resulta al gobierno regional la modificación del plan de desarrollo concertado.
- Alto costo que representa para los ciudadanos que no residen en el lugar del evento para asistir a ellos, en transporte, alojamiento, alimentación y costo de oportunidad (dejan de trabajar).
- Bajo nivel de exigencia de representatividad de los delegados inscritos (basta registrarse como dirigente de alguna organización), a pesar de lo cual la participación real es muy baja.
- Tolerancia a la participación de funcionarios del nivel regional y local de gobierno que deslegitiman la opinión ciudadana.
- Exacerbada expectativa de los ciudadanos respecto de la inversión pública, justificada tal vez por los métodos de negociación rudimentarios y remanentes de la lógica de los frentes de defensa.
- Mezcla de criterios de priorización entre inversión que es exclusiva responsabilidad del Estado e inversión que es complementaria a la que hace el sector privado.
- Ausencia de actores importantes del sector privado, tanto en la planificación como en la formulación del presupuesto participativo.

**5.0** La ejecución se realiza bajo dos modalidades:

**5.1** Gasto público, incluyendo proyectos y actividades.

**5.2** Inversiones especiales, que son menos planificadas y se ejecutan bajo modalidades conducidas o asistidas por el nivel nacional de gobierno (ProInversión), y obras por impuestos.

## 2. Opciones de política

La evaluación de opciones de política la planteamos identificando modelos exitosos caracterizados porque su crecimiento económico es igual o mayor que el promedio global. Visto de otra manera, seleccionamos entre las economías equivalentes a la peruana, aquellas cuya participación en el PBI global ha sido creciente. El período de análisis que adoptamos es entre 2010 y 2025, por ser próximo y porque existe información apropiada publicada por el Fondo Monetario Internacional (FMI). La selección de las economías, que según estos criterios califican como modelo para la nuestra, se presenta en el Anexo 3. Estas son Malasia, Kenia y Colombia.

Por un lado, Kenia es una democracia con economía de mercado emergente que sigue un plan de industrialización con metas al 2030. Colombia también es una democracia que sigue un modelo liberal con apertura comercial y énfasis en la inversión privada. Por otro lado, Malasia es una monarquía liberal, con economía diversificada y orientada a la exportación con fuerte integración en cadenas globales.

Perú, en ese contexto, se asemeja a los modelos de Kenia y Colombia. Al confrontar los indicadores del Banco Mundial en gobernanza (Anexo 4), observamos que Malasia supera a Perú, Colombia y Kenia. Esto se debe a que Malasia practica un modelo *gobernanza efectiva con déficits democráticos y de transparencia*, propia de su modelo de gobierno; mientras Colombia, Kenia y Perú practican gobernanza democrática (con participación ciudadana)<sup>13</sup>. Contrastando esta información – particularmente la calificación que el Banco Mundial otorga a los modelos de gobernanza–, con los hallazgos de las entrevistas, observamos una incongruencia: en opinión de los entrevistados, la participación de la ciudadanía es muy deficiente. Esto se debe a que contamos con planes concertados, lo que nos otorga puntaje en el contexto internacional, pero realmente, la opinión ciudadana no está reflejada en esos planes.

### A. Análisis comparativo de opciones de política

En el Anexo 5 se detalla la información recopilada para cada una de las economías seleccionadas, a fin de realizar este análisis comparativo.

El análisis comparativo indica que:

- Malasia es una monarquía federal, según el modelo de la monarquía inglesa. El reinado es rotativo cada cinco años, de modo que se parece mucho a una democracia con alternancia.
- La similitud entre Colombia y Perú es la dependencia de recursos naturales, mientras que Kenia y Malasia se orientan más al valor agregado.
- Perú y Colombia comparten debilidades asociadas a la informalidad.
- Las cuatro economías comparten fortalezas macroeconómicas.
- Las estrategias de competitividad regional son similares: un plan nacional y planes subnacionales que se alinean al plan nacional. Colombia tiene planes regionales que integran a varios departamentos, generando un nivel intermedio entre el nacional y el departamento. En el Perú, tenemos la equivalencia en las mancomunidades regionales, aunque no están reconocidas en el sistema de planeamiento.
- En los desafíos destaca la necesidad de mejorar la gobernanza (Colombia, Perú y Kenia).
- El indicador de gobernanza (Grupo Banco Mundial) cuya serie histórica se observa en el Anexo 4, permite apreciar sustanciales diferencias. La línea continua corresponde a Malasia, y vemos que se mantiene en los valores más altos de los cuatro, siendo aparentemente el modelo a seguir; pero, revisando los reportes y el sistema de gobierno, vemos que, de los cuatro, solo Malasia es una monarquía federal, y su gobernanza califica como *gobernanza efectiva*

<sup>13</sup>Conceptos del Banco Mundial.

con *déficits democráticos y de transparencia* que se define como aquella tiene **eficacia técnica, pero déficit democrático y falta de transparencia**. Se entiende que está relacionada con la forma de gobierno. Las tres economías restantes obedecen a un modelo de gobernanza democrática con severas deficiencias, siendo Perú el de mejores condiciones.

### **B. Alternativa de política 1: Gobernanza efectiva con déficits democráticos y de transparencia**

Adoptar esta alternativa de política implica un enfoque en las soluciones diseñadas por los equipos técnicos, sin consulta ciudadana y con opacidad, es decir sin informar a la ciudadanía. Esta opción no es posible en el marco normativo nacional, aunque en las entrevistas se ha mencionado como una solución al gasto ineficiente del Estado. Por ello, descartamos esta alternativa.

### **C. Alternativa de política 2: Gobernanza democrática**

La gobernanza, o gobernanza democrática, para diferenciarla de la gobernanza técnica, ha sido materia de análisis y en el informe de OCDE (2023) se señalan 40 recomendaciones para mejorar la gobernanza (IDEA-PNUD, 2022, p.55).

### **D. Opciones de política analizadas**

Del documento se desprenden dos alternativas claras de política para mejorar la competitividad territorial, que además pueden desencadenar la potencialidad del sector privado:

**Opción 1: Gobernanza efectiva con déficits democráticos y de transparencia** (modelo tecnocrático, baja participación ciudadana, centralización de decisiones)

**Opción 2: Gobernanza democrática** (participación ciudadana, transparencia, coordinación multinivel, fortalecimiento institucional)

### **E. Análisis costo-beneficio comparado**

A continuación, se presenta el análisis realizado desde los enfoques económico, social, fiscal e institucional:

1. Enfoque económico		
Aspecto	Opción 1: Gobernanza tecnocrática	Opción 2: Gobernanza democrática
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celeridad en la toma de decisiones.</li> <li>• Eficiencia en la ejecución de proyectos de gran envergadura.</li> <li>• Atracción de capital foráneo en el corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo más sostenible.</li> <li>• Mayor congruencia entre inversión y territorio.</li> <li>• Disminución de la incertidumbre para los inversores locales.</li> </ul>
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de decisiones subóptimas por carencia de información territorial.</li> <li>• Exclusión de pequeños actores productivos.</li> <li>• Dependencia de las élites técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dilación en los procesos.</li> <li>• Costos de concertación y articulación.</li> <li>• Resultados de menor inmediatez.</li> </ul>
<b>Balance económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorable únicamente en entornos autoritarios o de alta disciplina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorable en el mediano y largo plazo, con superior resiliencia.</li> </ul>

Elaboración propia.

**Conclusión:** Para el Perú, donde predomina la **heterogeneidad territorial y la informalidad**, la **Opción 2** genera mayores beneficios netos sostenibles.

2. Enfoque social		
Aspecto	Opción 1: Gobernanza tecnocrática	Opción 2: Gobernanza democrática
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción rápida de brechas puntuales.</li> <li>• Mejora focalizada de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones.</li> <li>• Legitimidad de las resoluciones adoptadas.</li> <li>• Menor conflictividad social.</li> </ul>
<b>Desventajas / riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusión de la participación ciudadana.</li> <li>• Incremento de la conflictividad social.</li> <li>• Deterioro de la confianza en las instituciones estatales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agotamiento del proceso participativo.</li> <li>• Expectativas sociales altas.</li> </ul>
<b>Impacto social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo alto de conflictividad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto favorable en la cohesión social.</li> </ul>

Elaboración propia.

**Conclusión:** Dado el historial peruano de conflictos socioeconómicos, la **Opción 2 reduce costos sociales estructurales.**

3. Enfoque fiscal		
Aspecto	Opción 1: Gobernanza tecnocrática	Opción 2: Gobernanza democrática
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor gasto en procesos de participación ciudadana.</li> <li>Alta velocidad en la ejecución presupuestal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor calidad del gasto.</li> <li>Menos proyectos paralizados.</li> <li>Mayor eficiencia intersectorial.</li> </ul>
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta probabilidad de incurrir en gasto ineficiente.</li> <li>Proyectos con baja o nula sostenibilidad.</li> <li>Riesgo de actos de corrupción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayores costos de índole administrativa.</li> <li>Requerimiento de capacidades técnicas especializadas.</li> </ul>
<b>Balance fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aparentemente eficiente en el corto plazo, pero altamente riesgoso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor costo inicial, pero significativamente más eficiente a largo plazo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia del consultor

**Conclusión:** La evidencia del documento muestra que el Perú pierde recursos por mala priorización, por lo que la Opción 2 tiene mejor retorno fiscal neto.

4. Enfoque institucional		
Criterio	Opción 1: Gobernanza tecnocrática	Opción 2: Gobernanza democrática
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad en la estructura jerárquica.</li> <li>Ejercicio de control centralizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de capacidades subnacionales/regionales.</li> <li>Aseguramiento de la continuidad de las políticas públicas.</li> <li>Mayor predictibilidad.</li> </ul>
<b>Desventajas/Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inconsistencia con el marco legal vigente.</li> <li>Riesgo de debilitamiento del sistema democrático.</li> <li>Potencial rechazo político y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere reforma administrativa.</li> <li>Necesidad de capacitación y formación continua del personal.</li> </ul>
<b>Viabilidad Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inviabile bajo el ordenamiento jurídico peruano actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compatible con los principios constitucionales y los estándares de la OCDE.</li> </ul>

Elaboración propia.

**Conclusión:** La Opción 1 no es viable legal ni políticamente. La Opción 2 es consistente con la descentralización y el acceso a la OCDE.

#### F. Síntesis del análisis costo-beneficio

Criterio	Opción 1: Gobernanza tecnocrática	Opción 2: Gobernanza democrática
<b>Económico</b>	• Beneficio a corto plazo	• Beneficio sostenible
<b>Social</b>	• Elevado costo social	• Mayor beneficio social
<b>Fiscal</b>	• Riesgo de ineficiencia	• Mejor calidad del gasto
<b>Institucional</b>	• Inviabile	• Viable y consistente
<b>Resultado global</b>	• No recomendable	<b>Alternativa óptima</b>

Elaboración propia.

Como se puede demostrar, la opción de política más eficiente en términos de costo-beneficio integral es la gobernanza democrática.

## 3. Objetivos específicos

De acuerdo con el análisis costo-beneficio precedente, la opción de política que se propone como alternativa a seguir en el presente informe es el de gobernanza democrática, principalmente porque:

- Maximiza beneficios económicos sostenibles.
- Reduce costos sociales y fiscales ocultos.
- Es institucionalmente viable.
- Alinea competitividad con desarrollo territorial.

La gobernanza democrática, por tanto, se constituye en el desafío a seguir, y en donde las tres economías que la persiguen (Kenia, Perú y Colombia) –como hemos podido analizar previamente–, tienen un comportamiento, por lo menos, estable.

En este contexto, los objetivos específicos propuestos a continuación, se configuran con las recomendaciones del informe de la OCDE (2025) para mejorar la gobernanza:

1. Posicionamiento de la competitividad como herramienta del desarrollo, mediante la institucionalización de planes regionales de competitividad y productividad con un enfoque territorial, integrados a un Sistema Nacional de Competitividad.
2. Fortalecimiento del proceso de formulación de planes de competitividad y productividad regionales y locales, como canalizadores de la opinión de la sociedad, del sector privado y de la academia, para establecer prioridades productivas territoriales que enriquezcan la definición de las prioridades nacionales.
3. Priorización e incorporación en planes de gobierno de actividades productivas con enfoque territorial, para la identificación y diseño de las prioridades de intervención como futuras autoridades nacionales, regionales y/o locales.
4. Fortalecimiento del Plan Nacional de Infraestructura Sostenible para la Competitividad, fomentando la participación y colaboración interinstitucional en los procesos de identificación de servicios públicos a ser priorizados en instrumentos de planificación, desde un enfoque de competitividad territorial, a nivel regional y local.

Para mejorar la competitividad nacional, el proceso de decisión de las intervenciones del Estado en el nivel regional de gobierno requiere que se incorpore en la agenda electoral la mejora de la competitividad como instrumento orientador –que debe discutirse antes de iniciar el proceso de concertación, para diseñar o actualizar los planes en los niveles subnacionales–. Por ello, planteamos:

1. Diseñar mecanismos normativos para contar con la efectiva participación de los agentes económicos de la sociedad, del sector privado empresarial, la academia y el Estado, para formular planes subnacionales de competitividad.
2. Posicionar los planes de competitividad como instrumento que efectivamente priorice las inversiones, pero además que alinee todas las intervenciones del nivel regional, local y sectorial que se realizan en el territorio. Así, se busca generar una referencia para la priorización de proyectos de inversión, en particular para el capítulo correspondiente al desarrollo económico, alineando así los planes privados con la Programación Multianual de Inversiones (PMI).
3. Promover los planes de competitividad y productividad como instrumento requerido para decidir intervenciones del Estado en los tres niveles de gobierno.
4. Institucionalizar la legitimidad de los participantes en el proceso de construcción de los PRCP.

En la opción propuesta (ver Figura 2), la nueva gestión regional se enfrenta a un contexto político de gestión del planeamiento que incluye al sector privado y la clase política nacional. La propuesta consiste en gestionar el PRCP como la herramienta fundamental para tomar decisiones de intervención que contribuyan a mejorar la competitividad regional, optimizando los recursos disponibles con un

enfoque territorial, alimentando apropiadamente a la competitividad nacional. Será importante entender y comprender:

**El contexto nacional:** Desde la perspectiva de la competitividad la nueva gestión debe tomar en cuenta:

- Políticas nacionales, que se actualizan permanentemente, y los procesos territoriales que incluyen los aspectos socioeconómicos característicos.
- Plan Nacional de Competitividad y Productividad, territorializado mediante los respectivos planes regionales y locales de competitividad.

**El contexto político regional:** Correspondiente al proceso electoral que condujo a la instalación de la nueva gestión, que ha posicionado a las ofertas electorales.

- Planes de gobierno electorales. Estos planes tienen un formato simplificado que resalta la oferta electoral, y son empleados por la oposición para fiscalizar la gestión.
- Enfoque territorial. Son las demandas territoriales que la gestión ingresante debe enfrentar, ya sea que se encuentren sistematizadas o no. Generalmente consiste en una extensa lista de prioridades, que al ser extensa no define prioridades.

**El contexto del planeamiento:** Correspondiente al proceso formal de priorización de las intervenciones con recursos públicos.

- Banco nacional de información. Está disponible con el nombre de Plataforma de Información Territorial<sup>14</sup>. Es necesario que esta información sea accesible para los candidatos, para que formulen sus propuestas a partir de información fiable. Se sugiere incluir una sección enfocada en el crecimiento económico, tomando como ejemplo la base de información del Fondo Monetario Internacional.
- Plan de Desarrollo Regional / Local Concertado, que tiene objetivos estratégicos institucionalizados y cuyo carácter participativo supone que la priorización que contiene corresponde a la demanda de la sociedad. Los ajustes necesarios se refieren a la concertación que, si bien es obligación de los gobiernos regionales y locales, se realiza sin verificaciones de legitimidad. La propuesta consiste en diferenciar la participación, canalizando la correspondiente al sector privado con fines productivos, como se precisa a continuación.

**La participación del sector privado,** que tiene sus propios planes de intervención, parcialmente conocidos por las autoridades del nivel regional:

- Las prioridades del sector privado son asignadas individualmente o por gremios de productores. Usualmente no son presentadas como tales al buscar posicionarse ante las autoridades. Estas prioridades, como se ha precisado antes, tienen enfoque territorial (las oportunidades no conocen

<sup>14</sup>La Plataforma de Información Territorial facilita un visor geográfico, un acceso a las plataformas de información geográfica; y un acceso a la biblioteca de documentos de interés y estudio. Contiene información útil para la planificación, y requiere mejorar su accesibilidad para que los candidatos regionales y locales se familiaricen con ella y formulen sus propuestas políticas a partir de información fiable. Ver: <https://geo.ceplan.gob.pe/>

de límites administrativos) y trascienden los periodos de la gestión (la permanencia de los sistemas productivos no está sujeta a los periodos de la gestión nacional, regional o local). Las prioridades del sector privado están definidas, pero dispersas entre empresarios individuales o agrupados. En los niveles subnacionales, las autoridades deben promover la organización de productores, y recabar el listado de prioridades identificadas por el sector privado. Es preferible que en estos foros participen las universidades e instituciones de investigación para caracterizarlas apropiadamente, identificando su potencialidad para la generación de ingresos al territorio, o la generación de empleo.

- Las prioridades del sector privado organizado, para la correspondiente jurisdicción, son presentadas a la autoridad regional o local, que las ratifica verificando su potencial impacto en la economía o en el empleo.

### **La formulación o actualización del Plan Regional de Competitividad y Productividad.**

Por definición, los PRCP son instrumentos que contienen medidas de políticas, cuya incorporación en los instrumentos de gestión de las entidades públicas (gobiernos regionales y locales) es obligatoria, y verificable cada seis meses. Esa verificación corre a cuenta del CNCF, de modo que los planes que las entidades formulan en el territorio se sujeten a estos lineamientos, incorporándose así al Plan Nacional de Competitividad y Productividad. La asistencia técnica de parte del CNCF orienta el desarrollo de los PRCP. La obligación para las entidades públicas, incluyendo a los gobiernos subnacionales, a incorporar en sus instrumentos de gestión los lineamientos de la política de competitividad está establecida formalmente. El Decreto Supremo N.º 029-2018-PCM, que regula las políticas nacionales, establece que toda política nacional aprobada por decreto supremo es de cumplimiento obligatorio y debe ser incorporada en los instrumentos de gestión de las entidades públicas; y el Decreto Supremo N.º 345-2018-EF aprueba la Política Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030.

Una limitación que se enfrenta para cumplir con estas disposiciones es la visión de corto plazo institucionalizada entre los líderes políticos. Esto es particularmente notorio en el nivel regional y local de gobierno, donde las campañas electorales se desarrollan con agendas llenas de obras y proyectos surgidos de iniciativas personales y que usualmente no se llegan a ejecutar. Fortalece a esta cultura la improvisación y precariedad en la formulación de los planes electorales.

Otra limitación es la cultura de gestión jurisdiccional que limita el aprovechamiento de oportunidades que ofrece el territorio. La reciente aprobación de la Política Nacional de Gestión Territorial debe dar inicio a un cambio en ese sentido. De allí la importancia de diseñar los instrumentos de gestión a partir de los lineamientos de la política de competitividad, vinculados a la visión de largo plazo (al 2050); y a otras políticas nacionales en general, desplazando a la improvisación característica de los eventos electorales.

La estrategia que se puede aplicar para institucionalizar la visión de largo plazo con enfoque territorial es a través del sector privado organizado. Una de las razones para ello es que las oportunidades de negocio trascienden a los límites administrativos.

Es decir que los emprendimientos se desarrollan en función de la localización de los recursos y de los mercados, indistintamente de cuál sea su correspondencia jurisdiccional. Lo podemos observar en las dinámicas económicas que se desarrollan entre jurisdicciones, como San Martín y Huánuco; Ucayali y Huánuco; La Libertad, Lambayeque y Piura. Estos son corredores que se han configurado por el desarrollo de actividades económicas similares o complementarias, y las desarrolla el sector privado.

Por ello, es necesario diferenciar la participación ciudadana en dos frentes: (a) para los servicios públicos, en los que la población participa como usuaria y beneficiaria de servicios sin asumir riesgos; y (b) para la inversión productiva, que implica compromiso de riesgo de inversión del ciudadano (en dinero, bienes, tiempo, conocimientos, etc.). La prestación de servicios públicos es obligación del Estado y debe diseñarse optimizando recursos, haciendo un balance conveniente que permita atender a la población dispersa, respondiendo a la diversidad territorial y cultural que caracteriza al Perú. La opinión ciudadana no es la misma cuando el ciudadano asume riesgos, comprometiendo sus recursos. El trabajo coordinado con el sector privado desarrolla sinergias y multiplica la capacidad de inversión en materia productiva.

Evidentemente, se deberá observar las líneas de conducta del funcionario público y del actor privado, para no transgredir los límites de la neutralidad y probidad. La transparencia es un requisito indispensable. De forma inevitable, la priorización de actividades va a favorecer a determinados grupos económicos. Esa es la razón que impulsa a autoridades regionales y locales a obviar el establecimiento de prioridades, entendiendo que así sus gestiones no están sujetas a sospecha. Sin embargo, la realidad es que siempre hay determinadas actividades económicas que destacan por su capacidad de generar ingresos al territorio o generar empleo, que son los resultados más deseables.

**G.1** El establecimiento de prioridades de intervención en materia de competitividad debe tomar en cuenta el impacto de las actividades en la dinámica económica y en la generación de empleo, concentrando los esfuerzos en aquellas actividades que logran los mejores resultados en la balanza comercial del territorio y en la dinamización de los mercados internos mediante el empleo local. Incorporar la opinión de los productores tiene la finalidad de alinear la inversión pública con la inversión privada en torno a las prioridades establecidas. Así se logrará el mayor impacto en el menor tiempo, maximizando la eficiencia de la inversión pública.

**G.2** Aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los programas nacionales y la cooperación técnica internacional. La dispersión sectorial trasladada a los niveles subnacionales se reencausará en las prioridades establecidas con el sector privado cuando contemos con una visión de futuro compartida que sea persistente, trascendiendo a los períodos de la gestión. Así, también será posible incorporar elementos de esa visión en la agenda electoral de cada período. Como se ha señalado líneas arriba, la priorización de actividades productivas, el enfoque territorial y la visión de largo plazo permiten contar con una propuesta para el desarrollo de la competitividad regional/local, la misma que planteada con esos tres atributos adquiere consistencia frente a

las oportunidades en el diseño de proyectos, ya sea en el marco del Invierte.pe, de los programas presupuestales o de la cooperación técnica internacional.

**La toma de decisiones de intervención pública en proyectos y actividades.** Son las gestiones del presupuesto público y de otras fuentes en la inversión y actividades priorizadas. En este nivel de decisión se debe recurrir a los lineamientos de la política y disposiciones de los planes en el nivel de gobierno correspondiente, que deberán estar incorporados en los instrumentos de gestión de gobiernos regionales y locales. El rol del CNCF de verificar la incorporación de los lineamientos de la PNCP en dichos instrumentos de gestión, le permite calificar el desempeño organizacional de estas entidades. Si los hitos han sido alcanzados y las políticas se han incorporado, la entidad quedará expedita para tomar decisiones de inversión que se articulan con los PRCP y el PNCP. La evaluación de la inversión pública se realiza individualmente para cada proyecto (Invierte.pe) y no toma en cuenta los atributos incorporados mediante los PRCP (prioridad por impacto positivo, enfoque territorial y largo plazo). De esta manera, la decisión de la inversión debe ser tomada cuando los proyectos se encuentran en la fase de idea o preinversión, a fin de optimizar el gasto solo en aquellos proyectos vinculados al PRCP.

### G.3. Ejecución:

**G.3.1.** Priorizar la inversión pública en programas de inversión para dar carácter territorial a las intervenciones combinando brechas, conforme se señala en el Anexo 8. La intervención de las gerencias de desarrollo económico es importante para desvincular las decisiones de los compartimentos estanco que constituyen los sectores. La herramienta de los programas de inversión es la adecuada y deberá complementarse con una adecuación que permita la intervención en territorios que son compartidos por más de una jurisdicción, mediante convenios o mediante la conformación de mancomunidades. No se debe entender que la gestión de proyectos de carácter sectorial será abandonada; lo que se plantea es optimizar la inversión evitando la segmentación sectorial y la segmentación jurisdiccional cuando sea necesario.

**G.3.2.** Promover la inversión público-privada bajo las modalidades de asociación público-privada; proyectos en activos y obras por impuestos. La vinculación de las intervenciones por su impacto, su carácter territorial y su visión de largo plazo, además de provenir de una prioridad establecida con el sector privado, le adiciona valor. Cualquier inversionista se interesará por estas modalidades si el proyecto tiene un impacto asegurado, está alineado con la visión de largo plazo del sector privado y ha superado las limitaciones jurisdiccionales.

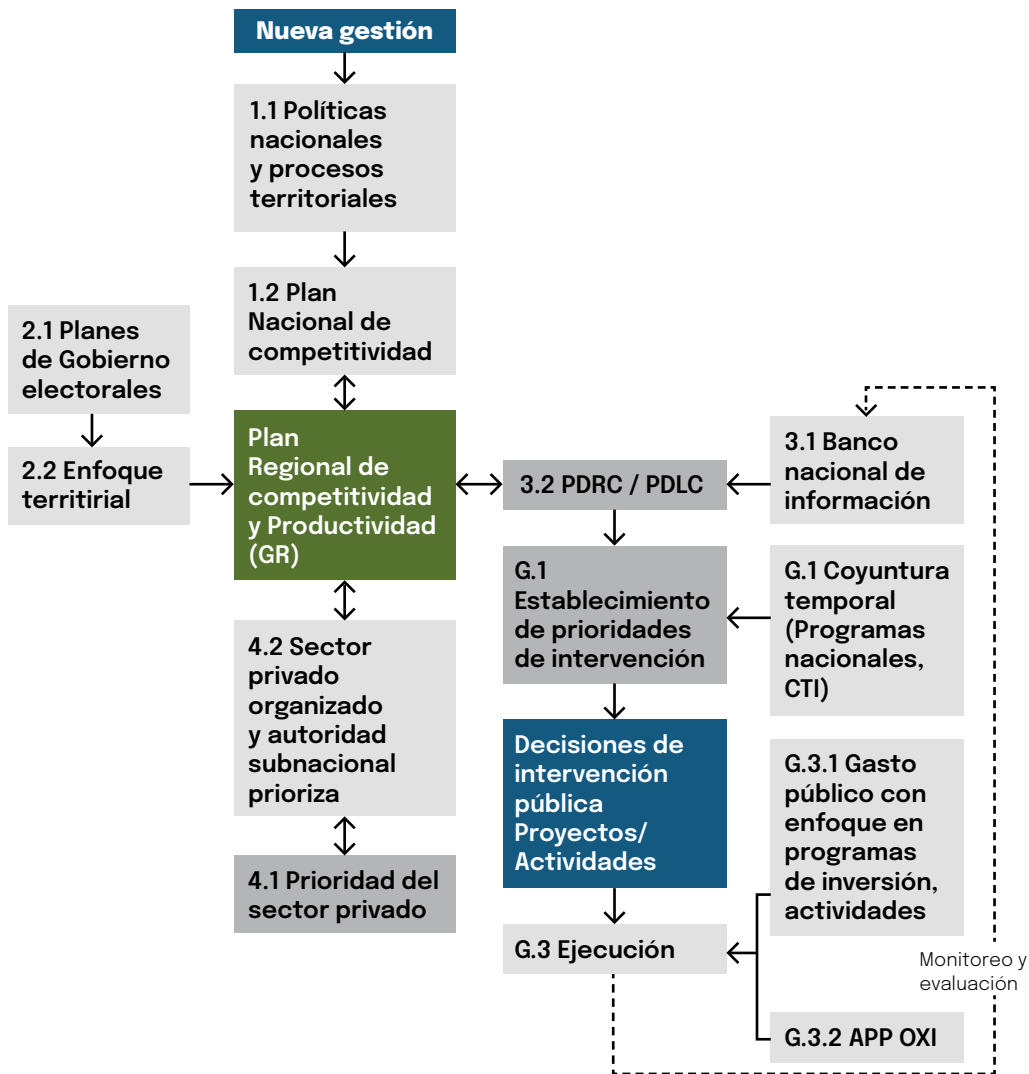
### Los programas de inversión como mecanismo de implementación

La Programación Multianual de Inversión Pública (PMI) y la Programación Multianual de Inversión Pública Privada (IMIAP) deberán incorporar proyectos de inversión con una visión territorial, agrupados en programas de inversión y alineados con los PRDC y el Plan de Competitividad Regional. Para ello se propone un mecanismo que sistematice la incorporación de brechas en los programas de inversión.

En la Anexo 8 se muestra una matriz esquemática, donde se aprecian los indicadores de brechas sectoriales en la columna de la izquierda. En la primera fila se observan los nueve objetivos de competitividad planteados por el ICCR. Los puntos coloreados representan la identificación de brechas asociadas a los objetivos. Esta sería la metodología para proponer un programa de inversión según lo establecido por Invierte.pe mediante el artículo 25 de la Directiva N.° 001-2019-EF/63.011, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

**El monitoreo y evaluación de los proyectos.** Siguiendo los procedimientos establecidos por el Invierte.pe, y sistematizando la retroalimentación del banco de información, vemos que la aplicación de la metodología de seguimiento de Invierte-pe no es suficiente, ya que esta metodología es para cada proyecto individual. Se requiere de la evaluación del impacto en la competitividad.

**Figura N.° 2. La competitividad en el proceso de decisión de las intervenciones del Estado en el nivel regional y local de gobierno - Situación propuesta**



Elaboración propia.

## 5. Obstáculos para la implementación de la política seleccionada

- **La gestión sectorial**, que tiene una institucionalidad fortalecida por la cultura centralista. Se expresa en la definición de brechas de inversión, y en la gestión de los programas presupuestales. La cultura de la administración pública reconoce que esa es la estructura natural de la gestión pública, dificultando la aplicación del enfoque territorial, en el cual las prioridades del territorio se plantean sin tomar en cuenta la segmentación sectorial. A pesar de las disposiciones de la Ley de Bases de la Descentralización (artículo 18), la gestión sectorial mantiene una institucionalidad que se opone a la gestión intersectorial requerida para el enfoque territorial.
- **El cortoplacismo**, institucionalizado en la clase política nacional y regional, fortalecida por la cultura electoral y la limitación a la reelección de autoridades regionales y locales. El ciclo se repite en los niveles subnacionales: primer año de gestión sobre la planificación del anterior gobierno; segundo año planificado como producto del aprendizaje; tercer año como gestión madura, y el cuarto año con la prisa del momento electoral. La judicialización de la política es otro factor para la exagerada priorización del corto plazo, ya que los funcionarios de elección popular generalmente terminan, por lo menos, investigados. La incertidumbre induce a tomar medidas de corto plazo. Así, con un equipo de gestión ocupado en medidas de corto plazo, no es posible implementar acciones de largo plazo.
- **La improvisación de los planes de gobierno** por la necesidad del impacto electoral, que se traduce en promesas que responden a expectativas de la población, verdaderas o creadas, y no a una visión de futuro o intereses de grupo. Como la meta es ganar votos, todo vale, incluso la oferta de empleo en el Estado, la obra que no es posible, pero ilusoria. El sistema electoral exige planes, supuestamente bajo un formato de plan estratégico, que incluye metas de gobiernos subnacionales sobre indicadores que los candidatos escogen sin tomar en cuenta las competencias de la institución a la que postulan.
- **La gestión jurisdiccional**, donde los gobiernos regionales y locales son competentes para intervenir dentro de su territorio (entiéndase su jurisdicción). Tanto la Ley de Bases de la Descentralización como la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades así lo disponen. Sin embargo, hay excepciones a las cuales pueden recurrir mediante convenios de cooperación interinstitucional, mancomunidades municipales y regionales, o a través de programas nacionales conducidos por sectores. El

uso de las excepciones es muy limitado, y deberá ser mejor reglamentado en concordancia con la Política Nacional de Gestión Territorial. De otro modo, la gestión jurisdiccional constituye una barrera para la identificación de proyectos de carácter territorial que trascienden jurisdicciones. Así, por ejemplo, un servicio con un área de influencia que incluye varias jurisdicciones, solo puede ser dimensionado para atender a la jurisdicción que formula el proyecto, perdiendo la oportunidad de generar beneficios por economías de escala.

- **Limitaciones funcionales**, pues el CNCF tiene competencias para la formulación de los PRCP a través de la asistencia a los gobiernos subnacionales y para el monitoreo de su implementación, pero no tiene facultades coercitivas para la incorporación de los lineamientos de la PNCP en sus instrumentos de gestión. En el contexto de una visión de corto plazo y de exagerado enfoque jurisdiccional, el CNCF debe idear formas para motivar a gobernadores y alcaldes para que adopten la secuencia de promoción de la competitividad regional que proponemos.

## 6. Recomendaciones para la implementación de la política propuesta: estrategias, acciones y alianzas

Para fortalecer la gobernanza se recomienda:

- **Posicionar las ventajas de la incorporación del Perú a la OCDE** por su vinculación con el empleo y el ingreso. Se puede aprovechar el posicionamiento del orgullo nacional (culinaria, maravilla mundial, potencial exportador, ventaja comparativa de Puerto Chancay, etc.). El objetivo es generar en el ciudadano expectativas de mejores condiciones de vida asociadas al ingreso del Perú a la OCDE, incorporando el tema en las agendas electorales a nivel nacional y regional de gobierno. La conducción debe evidenciar que el nivel nacional de gobierno asume el reto de mejorar la competitividad de las regiones, y al mismo tiempo retomar la descentralización.

- **Posicionar las ventajas de la gestión territorial:** Realizar campañas de posicionamiento de los PRCP vinculados a la implementación de la política de gestión territorial y la búsqueda de formas creativas para aprovechar las ventajas comparativas de diversos segmentos del territorio nacional, promoviendo mancomunidades regionales y locales con la finalidad de incrementar la competitividad territorial.
- **Posicionamiento del Plan Nacional de Infraestructura Sostenible para la Competitividad (PNISC),** actualmente en actualización al 2030, el cual adoptará un nuevo enfoque territorial y priorizará una cartera de inversiones que se articularán de manera estratégica, buscando la conectividad y el desarrollo económico regional a largo plazo.
- **Enfatizar el posicionamiento del país en metas microeconómicas** e indicadores de bienestar asociados a ventajas comparativas de los territorios regionales. Casos como el de Apurímac deben proyectarse hacia 10 o 20 años resaltando su potencialidad para dinamizar la economía regional y local. El posicionamiento macroeconómico del Perú debe ser reemplazado por un posicionamiento expresado en términos cotidianos para el ciudadano en el nivel regional y local. El ingreso, la balanza comercial regional y el PBI u otro indicador de crecimiento económico regional, por lo menos.
- **Posicionar metas regionales incorporadas al PRCP** de largo plazo en los gremios empresariales regionales, vinculadas a la rendición de cuentas, de modo que las agendas electorales se enfoquen en ellas. Para ello es necesario conformar una plataforma con los principales empresarios del territorio, que gestionen una agenda de largo plazo. La fijación de prioridades para el largo plazo debe guardar distancia con las promesas populistas.
- **Vincular a los PRCP con los indicadores regionales** de crecimiento del ingreso y del empleo, e incorporarlos a la plataforma de información para el planeamiento regional, que deberá ser más amigable, procurando que sea utilizada para los planes de gobierno de los procesos electorales.
- **Desvincular a los indicadores de ejecución presupuestal de la gestión regional y local:** Identificar indicadores para la calidad del gasto por su aporte a los servicios públicos. Por ejemplo, dejar de enfocarse en el costo del establecimiento de salud, o el porcentaje de ejecución presupuestal, para valorar la cantidad de atenciones incrementadas, el costo del servicio o la incidencia de las deficiencias en salud. En el caso de infraestructura, enfocar la valoración en la reducción de costos para los productores, para los ciudadanos y para otros servicios.
- **Vincular el monitoreo de los PRCP con incentivos en el nivel regional y el nivel local.** Poner en valor la obligatoriedad de incorporar los planes de competitividad en los planes institucionales. La fiscalización de esta incorporación le corresponde al CNCF, que puede asociarlos a incentivos o a una calificación de la gestión que genere expectativas en el nivel regional y local de gobierno.

- **Impulsar el posicionamiento en el ciudadano, de la relación entre la competitividad y su bienestar:** Es el factor desencadenante del discurso político. Actualmente la campaña se enfoca en combatir la corrupción, modelando un discurso político ajeno al bienestar ciudadano. En el mejor de los casos, se asocia la pérdida financiera por corrupción con el motivo de las deficiencias en inversión pública. Sin embargo, existe un mensaje implícito que ha paralizado los esfuerzos por descentralizar la gestión pública, que se refiere a la asociación de la corrupción e ineficiencia con los gobiernos subnacionales. Se sugiere diseñar estrategias de posicionamiento de la gestión regional y local eficiente.

## 7. Hoja de ruta

La hoja de ruta que se plantea corresponde a la implementación en un mediano plazo de un Sistema Nacional de Competitividad, aunque cada gobierno regional deberá avanzar según su propio ritmo y autonomía. Es un proceso gradual que se traduce en acciones para los primeros 100 días, el primer año y un horizonte de cinco años, donde se busca integrar los planes nacionales con las realidades territoriales en base a la PNCP al año 2030. Identificamos cinco fases estratégicas diseñadas para trascender los ciclos políticos y asegurar un crecimiento económico inclusivo y sostenible.

### Primeros 100 días

#### Fase 1: Fortalecimiento normativo y estandarización técnica al 2026

- Difusión de las reglas de juego técnicas para alinear las visiones regionales con la visión nacional. Los lineamientos fueron aprobados por la Secretaría Técnica del CNCF en setiembre de 2025. Los GORE y GOLO institucionalizan las medidas de competitividad en sus respectivos PEI y POI.
- Habilitación de la plataforma de información territorial para que los actores políticos formulen propuestas basadas en datos fiables y no en improvisaciones. Se encuentra habilitada en el portal del CEPLAN<sup>15</sup>.

### Primer año

#### Fase 2: Territorialización y alineamiento regional (PRCP) al 2028

- Promover la adaptación de los objetivos nacionales a la realidad geográfica y económica de los territorios.
- Formulación de los Planes Regionales de Competitividad y Productividad (PRCP): 24 planes hasta el 2028.
- Articulación de los PRCP con el SINAPLAN, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 y las guías de CEPLAN para garantizar coherencia en todo el Estado.

<sup>15</sup>Propuesta en base a información oficial de la plataforma de información territorial.

**Primer año**

- Asistencia técnica especializada del CNCF a las regiones mediante informes técnicos que recomienden cómo articular los espacios regionales con la política nacional.

**Fase 3: Gobernanza multiactor y legitimidad social con avances por GORE**

- Implementación de plataformas de coordinación con el sector privado regional, con incorporación de la academia.
- Fortalecimiento de los PRCP, mediante un instrumento normativo que impulse su sostenibilidad como un instrumento estratégico que orientará las políticas y acciones destinadas a transformar la economía regional y promover un desarrollo sostenible e inclusivo.
- Priorización con el sector privado para alinear la inversión pública con la privada, asegurando que los proyectos tengan un impacto real en la generación de empleo.

**A los 5 años****Fase 4: Operativización presupuestal y ejecución al 2030**

- Promover que los planes no sean solo documentos, deben conectarse con el sistema de inversiones del país.
- Elaboración de Programas de Inversión Territorial que prioricen la inversión pública combinando diversas brechas sectoriales en un mismo territorio para generar sinergias.
- Incorporar apalancamiento de inversión especial mediante modalidades como asociaciones público-privadas (APP), proyectos en activos y obras por impuestos (OxI) para proyectos que ya han sido priorizados en los planes regionales.
- Fomentar el desarrollo de ventanillas únicas: Implementar plataformas digitales como la Ventanilla Única de Minería, o la de Formalización Empresarial para reducir trabas administrativas y mejorar el ambiente de negocios.

**Fase 5: Incentivos, seguimiento, incentivos y evaluación de la calidad del gasto al 2030**

- Creación del Sistema de Incentivos Regionales para vincular el monitoreo de los planes regionales con mecanismos de incentivos financieros, similares a los municipales, para motivar a las autoridades a cumplir con las metas de competitividad.
- Implementación un Enfoque en Bienestar midiendo indicadores de bienestar ciudadano (calidad de servicios, reducción de costos logísticos) y no solo el porcentaje de presupuesto gastado.
- Implementación de una evaluación constante que premie el desempeño y no solo la ejecución del presupuesto.  
Reportes semestrales de todas las entidades involucradas sobre el cumplimiento de sus hitos cada seis meses ante el MEF y el CNCF.

En el Anexo 7 se presenta la hoja de ruta bajo la forma de un diagrama de Gantt.

## 8. Referencias bibliográficas

- Arce Cáceres, R. (2022). *Factores limitantes de la viabilidad social de proyectos mineros, el caso del reasentamiento de la comunidad campesina de Fuerabamba, distrito de Chalhuanahuacho, provincia de Cotabambas, departamento de Apurímac del proyecto minero Las Bambas* [tesis de maestría]. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/98cd657d-6d3f-4e4b-a2d4-90c9c3df9f04>
- AUFA MARDHIA (2024). *Selangor, Pahang, Johor, KL exceed National GDP growth*. <https://themalaysianreserve.com/2024/07/09/selangor-pahang-johor-kl-exceed-national-gdp-growth/>
- Banco Mundial (2025). *Perú: Aprovechando las oportunidades para el crecimiento y la prosperidad*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099030325150539800>
- Banco Mundial (s.f.). *Government Effectiveness: Estimate*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/GE.EST>
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L. y Valdivia, C. (2010). *Un Índice Regional de Competitividad para un país*. Revista Cepal 102, pp. 69- 86.
- Centrum PUCP (2010). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2010*.
- Chirinos, R. (2021). *Un indicador de competitividad regional para el Perú*. Revista Moneda 185, pp. 42-47.
- Consejo Privado de Competitividad (2024). *Índice departamental de competitividad*. <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad-idc/>
- County Government of Kiambu (s.f.). *The County Integrated Development Plan (CIDP) in Kenya*. <https://repository.kippra.or.ke/handle/123456789/4431>
- Departamento de Estadística de Malasia (2024). *Gross Domestic Product by State*. <https://www.dosm.gov.my/portal-main/release-content/gross-domestic-product-gdp-by-state-20232023>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024). *Colombia: Declaración Final del equipo técnico del FMI al término de la Consulta del Artículo IV del 2024*.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2025a). *Key Questions on Kenya*. <https://www.imf.org/en/countries/ken/kenya-qandas>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2025b). *Malaysia and the IMF*. <https://www.imf.org/en/countries/mys>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2025c). *Perú: Declaración final del personal técnico sobre la misión de consulta del Artículo VI correspondiente a 2025*. <https://www.imf.org/es/news/articles/2025/03/27/cs-032725-peru-staff-concluding-statement-of-the-2025-article-iv-mission>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (s.f.). *IMF Datamapper*. <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets>

- Grupo Bancolombia (2025). *Actualización: Proyecciones económicas Colombia 2025*. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/perspectivas-economicas-2025>
- Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (s.f.). *Embu County Integrated Development Plan 2013-2018*.  
extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.kippra.or.ke/server/api/core/bitstreams/cb8d79d1-1674-4f43-a155-2c32d1dcdc1d/content
- IDEA Internacional - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). *Gobernanza democrática y desarrollo en América Latina y el Caribe*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/gobernanza-democracia-y-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). *Producto Bruto Interno por Departamentos*. [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices-tematicos/pbi\\_peru\\_15.xlsx](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices-tematicos/pbi_peru_15.xlsx)
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2021). *Análisis de Planes de Gobierno 2021-2026*. [https://www.ipe.org.pe/wp-content/uploads/2021/04/analisis\\_planes\\_de\\_gobierno\\_2021\\_vf.pdf](https://www.ipe.org.pe/wp-content/uploads/2021/04/analisis_planes_de_gobierno_2021_vf.pdf)
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (s.f.). *INCORE - Índice de Competitividad Regional*. <https://incoreperu.pe/data-regional>
- Market Screener (2025). *El Banco Mundial recorta las previsiones de crecimiento de Kenia para 2025 debido a la contracción del sector privado* [artículo informativo]. <https://es.marketscreener.com/noticias/ultimas/El-Banco-Mundial-recorta-las-previsiones-de-crecimiento-de-Kenia-para-2025-debido-a-la-contracci-n-50068743/>
- MIDA (2024). *4 sectors driving the Malaysian economy* [nota de prensa]. <https://www.mida.gov.my/mida-news/4-sectors-driving-the-malaysian-economy/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2026). *Perú lidera crecimiento y estabilidad macroeconómica en América Latina entre 2021 y 2025* [nota de prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/1331403-peru-lidera-crecimiento-y-estabilidad-macroeconomica-en-america-latina-entre-2021-y-2025>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Estudios Económicos de la OCDE: Perú 2023*. <https://doi.org/10.1787/f67c8432-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2025). *Informe Estudios Económicos de la OCDE: Perú 2025*. <https://doi.org/10.1787/626594d0-es>
- Pinto Herrera, H., y Luyo Quiroz, A. (2018). *Las Bambas: conflicto social 2015*. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/1818-4758\\_e96f7d288dcc29bcf79e48697876866a](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/1818-4758_e96f7d288dcc29bcf79e48697876866a)
- Saavedra-Silvera, O. y Garrido-Leyva, H. (2025). *La gobernanza en la competitividad de los trabajadores de las cadenas productivas agrarias*. *Revista InveCom* 5(1), e501082. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12540312>
- Sepúlveda, C. (2025). *I Informe Técnico: Índice Departamental de Competitividad 2025*. [https://gestion.mincit.gov.co/Athena/GestionContratistas/anexos/IDC\\_2025\\_Informe\\_MinCIT\\_CS\\_pre2hjh4.pdf](https://gestion.mincit.gov.co/Athena/GestionContratistas/anexos/IDC_2025_Informe_MinCIT_CS_pre2hjh4.pdf)
- Terreros, J. A. P. (2024). *Lecciones aprendidas del proceso de promoción de la inversión privada en el proyecto minero Las Bambas*. *Earth Institute Journal* (1), 13-22. <https://www.earthinstitute.us/index.php/eijournal/article/view/7>

Velasco B. (2023). *Trazando el camino hacia una economía más equitativa*. <https://gobierno.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2024/07/trazando-el-camino-hacia-una-economia-mas-equitativa.pdf>

## 9. Anexos

### Anexo 1: Entrevistas a personalidades relevantes en la gestión del desarrollo regional

Para formular el documento de política y estrategias para promover la competitividad en los territorios, así como aportar a los planes de gobierno de los partidos políticos, al debate electoral y al diseño de políticas públicas de las nuevas autoridades 2026-2031, se formularon entrevistas a personalidades relevantes para la gestión del desarrollo regional. El enfoque de estas entrevistas estuvo en la descentralización, la gobernanza, la gestión territorial, el desarrollo económico nacional, el desarrollo económico regional y la gestión territorial. Las personas entrevistadas pertenecen al sector privado regional, la gestión pública regional y la gestión pública nacional.

- Jaime Oswaldo Salomón Salomón, empresario del sector alimentario y exviceministro de Desarrollo en Infraestructura Agraria.
- Walter Grundel Jiménez, empresario avicultor, exalcalde y actualmente gobernador regional de San Martín.
- José Luis Vela Guerra, funcionario de trayectoria a nivel de gerente general regional (San Martín, Huánuco, Ucayali).
- Raúl Alberto Molina Martínez, exviceministro de Gobernanza Territorial, exsecretario de descentralización.
- Vlado Erick Castañeda Gonzáles, funcionario de amplia experiencia en el nivel nacional en materia de gestión pública.
- Daisy Heidinger Zevallos, exalcaldesa, directora nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico del CEPLAN.
- Ricardo Hernán Varillas Santisteban, gerente general de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad.
- Gonzalo Ríos Núñez, gerente de ACOPAGRO, cooperativa de productores de cacao de San Martín.
- Michel Paz Monge, empresario exportador de Sacha Inchic (Shanantina SAC).
- Maximiliano Ruiz Rosales, exvicepresidente regional, exalcalde, director de las ARD, funcionario público con amplia experiencia en descentralización.
- José Miguel Céspedes Chumo, funcionario de COFIDE en cuentas de fideicomisos regionales.

El diseño del cuestionario fue de preguntas cerradas con repreguntas para desarrollar temas de interés. Durante las entrevistas la mayoría de entrevistados desarrollaron preguntas con amplitud. Las preguntas y las respuestas típicas son las que se presentan en la Tabla N.º 1:

**Tabla N.º 1. Respuestas al cuestionario**

Pregunta	Comentario sobre las respuestas integradas
1. ¿Considera que la competitividad regional es tomada en cuenta por los productores cuando adoptan decisiones de inversión?	Depende. Los grandes empresarios toman en cuenta la competitividad, a su manera; pero el productor regional, que tiene residencia en la región, sigue actividades tradicionales y no racionaliza su inversión pensando en la competitividad.
2. De las siguientes instituciones que publican indicadores de competitividad regional ¿cuál le ha parecido de mayor utilidad para mayor utilidad?	Se ha posicionado al INCORE, que incluso tiene un acrónimo más pegajoso. El IPE publica sobre diferentes temas y evidencia que conoce mucho del tema económico.
3. El proceso de descentralización ¿ha contribuido a mejorar la competitividad de las regiones?	En algunos casos, por la asignación de recursos como el canon. Pero la descentralización es incompleta. Los gobernadores no planean mejorar la competitividad, responden a propuestas de impacto con fines políticos. Hubo una opinión que sugería que las decisiones las tome el nivel nacional, y las imponga.
4. La competitividad regional ¿debe enfocarse en mejorar los servicios que brindan los gobiernos regionales? (agilizar licencias, permisos, trámites, etc.)	Sí, el Estado debe asegurar trámites rápidos. Actualmente todo trámite demora mucho.
5. Los esfuerzos por promover la asociatividad entre productores para mejorar la productividad ¿están dando resultados?	No. Es un desperdicio de recursos y hay mucha corrupción. Las asociaciones se forman solo para ganar el recurso. Las asociaciones generalmente son de dos o tres productores, el resto solo llena la lista.
6. ¿Bastaría mejorar la infraestructura nacional para desencadenar la mejora de la competitividad en sus diferentes aspectos?	Puede dar resultados, pero no es lo único. Para algunos productos es indispensable tener buenas carreteras confiables que no se interrumpan con las lluvias. Pero hace falta mano de obra calificada, servicios para la gente (saneamiento, energía, etc.)
7. La participación ciudadana implementada con el proceso de descentralización ¿canaliza las expectativas ciudadanas?	No. No hay verdadera participación. Los gobernadores deciden que se hace y los ciudadanos no participan porque no se respeta los acuerdos del presupuesto participativo, particularmente.

Pregunta	Comentario sobre las respuestas integradas
<p><b>8. Señale una opción para el enfoque de la competitividad regional:</b></p> <p>1. Exportación de bienes y servicios a mercado de capitales internacionales ( )</p> <p>2. Desarrollar cadenas productivas locales ( )</p> <p>3. Infraestructura ( )</p>	<p>Desarrollar cadenas productivas locales. Cada zona tiene sus problemas y si fortalecemos a las principales cadenas, éstas ayudarán a las otras.</p>
<p><b>9. La innovación ¿puede compensar deficiencias en otros aspectos de la producción? Por ejemplo: Infraestructura deficiente, o debilidades institucionales.</b></p>	<p>Sí, podemos innovar para colocar productos únicos en los mercados. La variedad de climas es una oportunidad que no estamos aprovechando.</p>
<p><b>10. De los cinco pilares que analiza el ICCR ¿cuál le parece más determinante para la situación actual en las regiones?</b></p>	<p>Infraestructura y Capital humano. Si no hay personal calificado, no se pueden desarrollar plenamente las cadenas productivas. Pero también falta mejorar las carreteras. El costo del transporte de carga representa un sobrecosto, más por el mal estado de las vías y el tránsito congestionado que por la distancia.</p>
<p><b>11. ¿Es valioso el aporte ciudadano que se viene dando mediante los procesos de concertación y rendición de cuentas?</b></p>	<p>Sí, por la rendición de cuentas que fuerza a los gobernadores a hacer balances públicos. Aunque los ciudadanos no siempre asisten y muchas veces los gobernadores llenan las audiencias con sus simpatizantes.</p>
<p><b>12. ¿El diseño de la descentralización establece que los gobiernos regionales y locales planifican el desarrollo concertando con la ciudadanía?</b></p>	<p>Sí. Así es, pero los gobernadores terminan haciendo lo que se les ocurre.</p>
<p><b>13. Los gobiernos regionales se han creado sobre jurisdicciones departamentales. Aparte de las disputas por límites. ¿Afecta la delimitación administrativa al aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo?</b></p>	<p>En algunos casos, porque la gente se moviliza por factores geográficos y por otro lado los recursos se asignan por departamentos y según los trámites que se hagan. No hay seguridad en los presupuestos.</p>
<p><b>14. ¿Tiene coherencia afirmar que, a mayor competitividad, mayor será el número de inversionistas que se interesen por traer sus capitales al territorio, y menor será el número de ciudadanos que se interesen por emigrar fuera del territorio?</b></p>	<p>Sí. Los jóvenes se van porque sus padres no prosperan. Muchas veces se van a las ciudades para vivir pobremente a pesar de tener tierra en la que podría producir. Si se evidencia la competitividad vienen inversionistas y habiendo empleo los jóvenes no se van.</p>

Pregunta	Comentario sobre las respuestas integradas
<p><b>15.</b> La OCDE ha mostrado su conformidad por el ingreso del Perú a ese grupo económico. ¿Considera que los beneficios de esa incorporación serán solamente para los grandes productores?</p>	<p>Sí, es solo para las empresas formales y grandes. La mayoría es informal y no le llegan los beneficios de las exportaciones. Los pequeños productores deberían organizarse para entrar a esos beneficios.</p>
<p><b>16.</b> La competitividad de nuestra producción de uva y arándanos es resultado de investigación aplicada a las condiciones agroclimáticas particulares que tenemos. ¿Qué otras formas de agregar valor pueden sugerir?</p>	<p>La diversidad de climas representa una oportunidad que no estamos aprovechando. Nos falta investigación para que nuestros productos sean presentables o tengan una transformación que les de valor. Además de la uva y el arándano está la papa nativa, por ejemplo.</p>
<p><b>17.</b> ¿La exportación de materias primas seguirá siendo nuestro principal ingreso como país?</p>	<p>Sí, y no se va solo cobre. Dentro se va oro y otros metales que muchas veces no se registran oficialmente. A muchas mineras les conviene camuflar metales preciosos en el cobre que se va como tierra.</p>
<p><b>18.</b> “La biodiversidad es un recurso valioso y disperso en todo el territorio nacional”. ¿Es solo una frase que se ha hecho popular? ¿Constituye una oportunidad de desarrollo?</p>	<p>Sí. Es una oportunidad, pero se tiene que ver en el largo plazo, sino se destruye todo. La población se ubica en cualquier sitio, con tal de obtener beneficios sin importarle si destruye a la biodiversidad. Se debe mejorar el control. Los gobiernos regionales no miran el largo plazo y están preocupados por aprovechar su período de 4 años.</p>
<p><b>19.</b> ¿En qué actividad se sentirá con mayor fuerza el impacto de Puerto Chancay? ¿Cuál es la mejor opción para aprovechar esa oportunidad?</p>	<p>Comercio Exterior, y más para traer productos. Para sacarle provecho debemos incrementar las escalas de producción, la calidad según los mercados externos, y contar con buenas vías de acceso. De otro modo sólo los brasileños sacarán provecho.</p>
<p><b>20.</b> ¿Es posible mejorar en competitividad a nivel nacional y al mismo tiempo mantener inequidades entre los territorios?</p>	<p>Sí. Depende de la colaboración entre las autoridades y los productores. Hay mucha inversión en servicios y poco para la producción.</p>

## Anexo 2: Análisis de correlación entre la competitividad regional en el año 2010, y los resultados en desarrollo económico en el período 2010 - 2023

En la **Tabla N.º 1** se presenta un cuadro comparativo del valor del PBI por departamento, en valores constantes de 2007; en miles de soles para el año 2010 y para el año 2023. Se ha ordenado de mayor a menor según el porcentaje de incremento. El promedio nacional es 75%. El mayor crecimiento de PBI corresponde a Apurímac con 279% y el menor a Madre de Dios con -19% (crecimiento negativo). La fuente es el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, s.f.), con información disponible al 15 de diciembre del 2024. No incluye impuestos a los productos ni derechos de importación, porque no nos enfocamos en los valores económicos propiamente sino en el orden.

En la primera fila de la tabla se ha numerado las columnas que procedemos a explicar: Las columnas 1, 2, 3 y 4 se corresponden con lo señalado en el párrafo anterior. La columna 5 contiene la posición en la lista de mayor a menor incremento del PBI en el período 2010 - 2023, señalando un ranking. Las columnas 6 y 7 se refieren al ICRP 2010 desarrollado por Centrum PUCP (2010); las columnas 8 y 9 se refieren al INCORE 2010 desarrollado por el IPE (s.f.); y las columnas 10 y 11 se refieren al ICR 2010 desarrollado por el BCRP (Chirinos, 2021). En cada caso las columnas contienen respectivamente el puntaje y la posición en el ranking correspondiente. Cabe precisar que en la lista de regiones/departamentos se ha incluido a la provincia de Lima, región Lima, y la provincia constitucional del Callao, por corresponder al diseño del INEI, mientras que en los índices de competitividad se agrupa a Lima y al Callao en un solo indicador. Se ha preferido dejar los valores, debido a que no tienen incidencia en el análisis que hacemos.

El análisis consiste en verificar que mayor competitividad supone la incorporación de capitales y mejoras en la capacidad de la producción regional para ingresar a los mercados. En ambas situaciones el efecto debe ser sensible al PBI regional. Es decir, a mayor competitividad regional, es esperable mayor PBI en el período inmediato posterior. El período analizado es de 13 años, suficiente para evidenciar la respuesta financiera de la inversión privada que se hubiera incorporado, o las mejoras en eficiencia productiva. La competitividad evaluada en el año 2010 debería guardar una relación, con cierto margen de tolerancia, con el incremento en el PBI en el período 2010-2023.

Agrupando en tercios, superior, medio e inferior, que diferenciamos por la tonalidad gris, podemos analizar la consistencia entre la competitividad identificada (y calificada) por los tres indicadores más conocidos, y los resultados en crecimiento económico. Vemos:

- **Inconsistencia:** Cuatro departamentos que figuran en el tercio superior del crecimiento económico no corresponden al tercio superior de los tres índices de competitividad 2010: Apurímac, Huánuco, Junín y San Martín (resaltados con una tonalidad más oscura en su grupo). Es decir, no se esperaba mucho de estos departamentos, y resultaron entre los mejores en crecimiento económico (12 valores que no reflejan relación de los 24 valores considerados en el tercio de alta competitividad = 50% de resultados inconsistentes).

- **Consistencia:** Solo dos de los departamentos que figuran en el tercio inferior del crecimiento económico corresponden al tercio superior de uno de los índices de competitividad (INCORE): Tumbes y Madre de Dios. Es decir, se esperaba mucho de estos departamentos, y no respondieron a las expectativas, según un indicador. Son 2 de 24 posibles, es decir error en  $2/24=8.3\%$ .

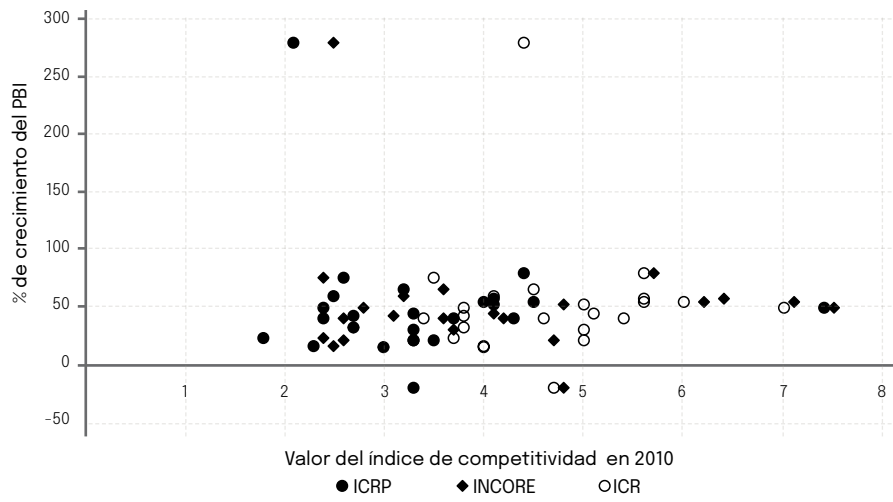
En la Figura N.º 1 se presenta una forma gráfica de este análisis. En el eje horizontal, se ve el valor de los índices de competitividad regional 2010, y en el eje vertical se ve el valor del crecimiento del PBI departamental entre el año 2010 y el año 2023. La inconsistencia identificada al observar la Tabla N.º 1 se presenta con claridad en los tres puntos fuera de la nube, que corresponden al índice de competitividad para Apurímac (ICRP, INCORE e ICR). La consistencia señalada en los párrafos anteriores no es percibida porque los puntos no representan forma alguna, o tendencia.

La dispersión indica que los índices no guardan relación con los resultados en crecimiento económico el que, si bien no es un fin, es una herramienta fundamental para la competitividad por su capacidad para generar los recursos que tanto el Estado como el sector privado requieren. Indica que los índices de competitividad no han considerado apropiadamente a los factores que realmente tuvieron incidencia en el crecimiento económico. El caso de Apurímac es extremo debido al impacto del Proyecto Las Bambas que hizo que este departamento ocupara el primer lugar en crecimiento económico en el período 2010; a pesar de haber sido ubicado en los puestos 23, 23 y 14 de los índices de competitividad ICRP, INCORE e ICR.

Ninguno de los indicadores incorporó la potencialidad del proyecto minero Las Bambas en la mejora de la competitividad y desarrollo económico (Arce Cáceres, 2022; Terreros, J.A.P., 2024; Pinto Herrera y Luyo Quiroz, 2018), a pesar de haber sido de público conocimiento su inminente ejecución (ProInversión lo adjudicó en el año 2004). El impacto económico era previsible, incluso por el modelo de fideicomiso de compensación social que se hizo público en el año 2004 (premiado en PERUMIN de 2015; aunque ello no impidiera el conflicto social de 2019 y 2022).

En otros departamentos podrían haber pasado desapercibidos factores similares, ocasionando deficiente calificación de la competitividad regional y la dispersión errática que se aprecia en la Figura N.º 1. Es entendible, ya que la valoración de los recursos naturales en las cuentas nacionales recién cuenta con metodología estandarizada desde el 2012. Actualmente son 90 países que se encuentran implementando el sistema de cuentas ambientales aprobado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) –System of Environmental Economic Accounting (SEEA)–, siendo el Perú uno de ellos.

**Figura N.º 1: Análisis de relación entre índices de competitividad y crecimiento económico entre departamentos**



Fuente: INEI (s.f.), Centrum PUCP (2010), IPE (s.f.), Chirinos (2021). Elaboración propia.

Tabla N.º 1: Producto Bruto Interno y competitividad regional

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Departamento	PBI 2010	PBI 2023	Crecimiento del PBI		ICRP 2010 PUCP		INCORE2010 IPE		ICR 2010 BCRP	
	S/ miles	S/ miles	%	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición
Apurímac	1,765,744	6,687,551	279	1	2.1	23	2.5	23	4.4	14
Ica	1,607,992	20,883,383	80	2	4.4	3	5.7	5	5.6	3
Huánuco	3,739,082	6,590,342	76	3	2.6	18	2.4	24	3.5	22
Junín	9,518,659	15,805,234	66	4	3.2	14	3.6	12	4.5	13
San Martín	4,034,361	6,437,478	60	5	2.5	19	3.2	15	4.1	15
Tacna	5,338,879	8,456,841	58	6	4.1	6	6.4	3	5.6	4
Arequipa	20,158,733	31,295,380	55	7	4.5	2	6.2	4	6.0	2
Moquegua	8,457,008	13,113,805	55	8	4.0	7	7.1	2	5.6	5
Lambayeque	8,449,884	12,888,057	53	9	4.1	5	4.8	7	5.0	8
Provincia de Lima	136,634,487	206,340,677	51	10	X	X	X	X	X	X
Ayacucho	3,922,514	5,874,469	50	11	2.4	21	2.8	18	3.8	18
Lima	164,623,842	246,249,640	50	12	7.4	1	7.5	1	7.0	1
Cusco	15,405,459	22,385,395	45	13	3.3	10	4.1	11	5.1	7
Región Lima	12,300,019	17,601,257	43	14	X	X	X	X	X	X
Ucayali	3,351,315	4,790,346	43	15	2.7	17	3.1	16	3.8	19
Prov. Const. del Callao	15,689,336	22,307,706	42	16	X	X	X	X	X	X
Amazonas	2,210,682	3,124,400	41	17	2.4	20	2.6	20	3.4	23
La Libertad	16,624,855	23,444,769	41	18	4.3	4	4.2	10	5.4	6
Piura	15,106,528	21,253,698	41	19	3.7	8	3.6	14	4.6	12
Puno	6,980,479	9,270,996	33	20	2.7	16	2.7	19	3.8	20
Áncash	16,013,215	20,923,736	31	21	3.3	11	3.7	13	5.0	9
Huancavelica	2,817,536	3,499,240	24	22	1.8	24	2.4	25	3.7	21
Tumbes	2,307,874	2,812,595	22	23	3.5	9	4.7	8	5.0	10
Loreto	7,906,943	9,610,607	22	24	3.3	12	2.6	21	3.3	24
Cajamarca	10,140,905	11,836,470	17	25	2.3	22	2.5	22	4.0	16
Pasco	4,702,403	5,462,370	16	26	3.0	15	3.0	17	4.0	17
Madre de Dios	2,229,180	1,803,341	-19	27	3.3	13	4.8	6	4.7	11

Fuentes: INEI (s.f.), Centrum PUCP (2010), IPE (s.f.), Chirinos (2021). Elaboración propia.

### Anexo 3: Economías a nivel global, comparables con la economía peruana, destacadas por su crecimiento en el período 2010-2025

Se ha identificado como modelos exitosos a las economías que incrementaron su participación en el PBI global entre 2010 y 2025. Es decir, cuya participación en la economía global haya sido de por lo menos el 0.1% y máximo el 2.5% en el 2025, con una participación creciente o estable. La Tabla N.º 1 muestra las cifras extraídas y también registra factores de similitud por población y por inflación. Al revisar la información encontramos que los modelos clásicos (como Chile, Brasil, México o Corea) no son modelos para nuestro caso (FMI, s.f.).

**Tabla N.º 2. Economías cuya participación en el PBI global se ha mantenido o ha crecido en los últimos 15 años**

País	% de Participación en el PBI Global (PPP)			Habitantes M	Inflación %
	2010	2025	Variación		
Etiopía	0.12	0.24	100%	110	13.6
Bangladesh	0.52	0.87	67%	173	10
Rep. Dem. del Congo	0.06	0.10	67%	6.5	3.6
Tanzania	0.09	0.14	56%	67	3.3
Vietnam	0.58	0.89	53%	102	3.4
Irlanda	0.25	0.38	52%	5.5	1.7
Uzbekistán	0.16	0.23	44%	38	9.1
<b>Costa de Marfil</b>	<b>0.09</b>	<b>0.13</b>	<b>44%</b>	<b>33</b>	<b>1.0</b>
Ghana	0.10	0.14	40%	35	16.6
<b>Kenia</b>	<b>0.15</b>	<b>0.20</b>	<b>33%</b>	<b>53</b>	<b>4.0</b>
Filipinas	0.56	0.73	30%	114	1.6
Kazakstán	0.34	0.44	29%	20	11.4
<b>Irak</b>	<b>0.27</b>	<b>0.34</b>	<b>26%</b>	<b>46</b>	<b>1.5</b>
Egipto	0.93	1.16	25%	109	20.4
República Dominicana	0.13	0.16	23%	11	3.7
Indonesia	2.01	2.44	21%	284	1.8
Turquía	1.49	1.81	21%	86	34.9
<b>Malasia</b>	<b>0.61</b>	<b>0.71</b>	<b>16%</b>	<b>34</b>	<b>1.6</b>
Panamá	0.09	0.10	11%	4.6	-0.1
Singapur	0.41	0.45	10%	6	0.9
Guatemala	0.13	0.14	8%	19	1.7
<b>Arabia Saudita</b>	<b>1.23</b>	<b>1.30</b>	<b>6%</b>	<b>36</b>	<b>2.1</b>
<b>Colombia</b>	<b>0.54</b>	<b>0.56</b>	<b>4%</b>	<b>53</b>	<b>4.9</b>
Rumania	0.42	0.43	2%	19	7.3
Perú	0.31	0.31	0%	34	1.7
Israel	0.27	0.27	0%	10	3.2
Qatar	0.19	0.19	0%	3.1	0.1
Azerbaiyán	0.13	0.13	0%	10	5.7

Solo 28 economías cumplen con los parámetros señalados, incluyendo a Perú. La segmentación precisada en el párrafo anterior ha permitido descartar a los modelos muy grandes o muy pequeños, y a aquellos cuyo crecimiento económico ha sido menor al promedio global, porque no representan éxito en crecimiento económico. Procedemos a identificar entornos semejantes por dimensión poblacional y tasa de inflación, quedando: Costa de Marfil, Kenia, Irak, Malasia, Arabia Saudita y Colombia. Luego analizamos su historial para identificar a las economías que tienen un crecimiento sostenido, para lo cual recurrimos a los gráficos publicados en el portal del FMI, y que se muestran en la Figura N.º 1.

La información seleccionada corresponde a la serie denominada “GDP base don PPP, share of world” (PBI en PPP, participación global)<sup>16</sup>, que publica el FMI para el período comprendido entre 1980 y 2025. Se presenta en forma gráfica apreciando la evolución de la participación de cada país en la economía global. Para el caso del Perú, se observa que en el año 1980 participaba con el 0.40% de la economía global, cayendo hasta mediados de los años 90 a 0.23% como consecuencia de la crisis económica de ese período. A partir de esa fecha, se ha observado una tendencia de crecimiento sostenido notándose el “bache” de la pandemia.

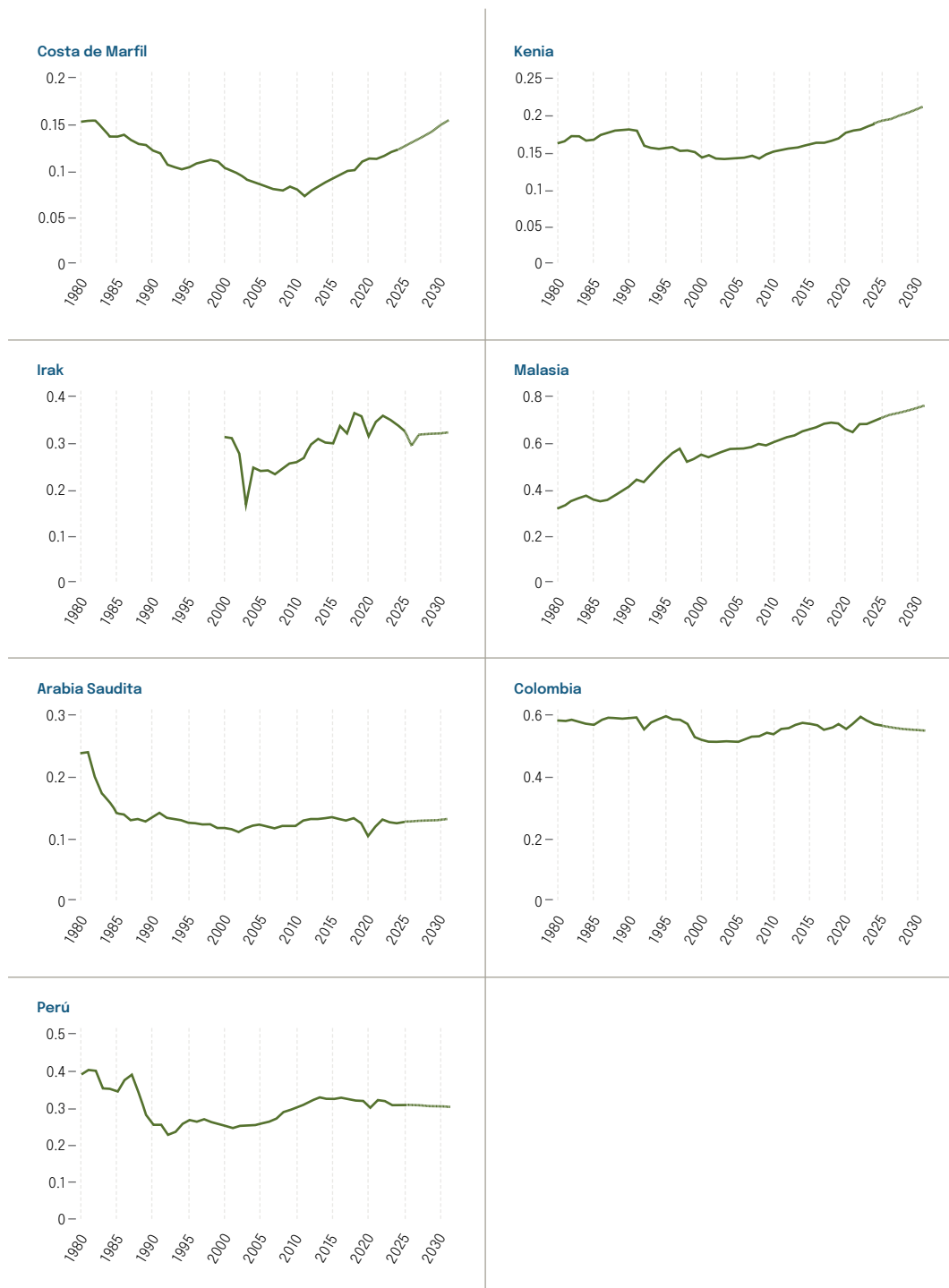
La economía de Costa de Marfil tiene una alta dependencia de la agricultura del cacao (Costa de Marfil es el mayor productor mundial), café, aceite de palma, banana, algodón, caucho y anacardo (nuez de marañón), con esfuerzos por diversificar hacia la minería y los servicios. Por su parte, Irak y Arabia Saudita mantienen una economía en base a la producción petrolera, aunque se esfuerzan por diversificar hacia la agricultura y servicios. Kenia tiene una economía en base a su agricultura (té, café, flores, maíz y horticultura), a la par que está desarrollando manufactura ligera y sobre todo servicios. Malasia y Colombia tienen una estructura productiva diversificada, semejante, enfocada en servicios, industria y manufactura; y en menor grado, en agricultura<sup>17</sup>.

Observando las series históricas, y la estructura productiva actual, optamos como modelos a analizar a las economías que mayor parecido tiene con la peruana. Si bien Costa de Marfil aparece como un modelo a seguir, su alta dependencia de la agricultura la hace diferente nuestra economía, que es más bien diversificada con enfoque en minería. Las economías de Iraq y Arabia Saudita también parecen buen ejemplo de desarrollo a partir de recursos naturales no renovables (petróleo), migrando hacia una economía más dependiente de la industria, pero optamos por descartarlas por el conflictivo comportamiento de los mercados de petróleo, que pueden darnos señales falsas. Con esta información adoptamos como modelos a analizar a las economías de Kenia (África), Colombia (América) y Malasia (Asia), precisando que el Perú y las tres economías seleccionadas comparten economías de mercado abiertas con algunas diferencias.

<sup>16</sup>Expresa la participación individual de un país en el Producto Bruto Interno Global. Se calcula en Purchasing Power Parity (PPP) o Posición en Paridad de Cambio para que la información sea compatible.

<sup>17</sup>Fondo Monetario Internacional. Información sobre los países. [IMF Country Information](https://www.imf.org/es/About/Default.aspx)

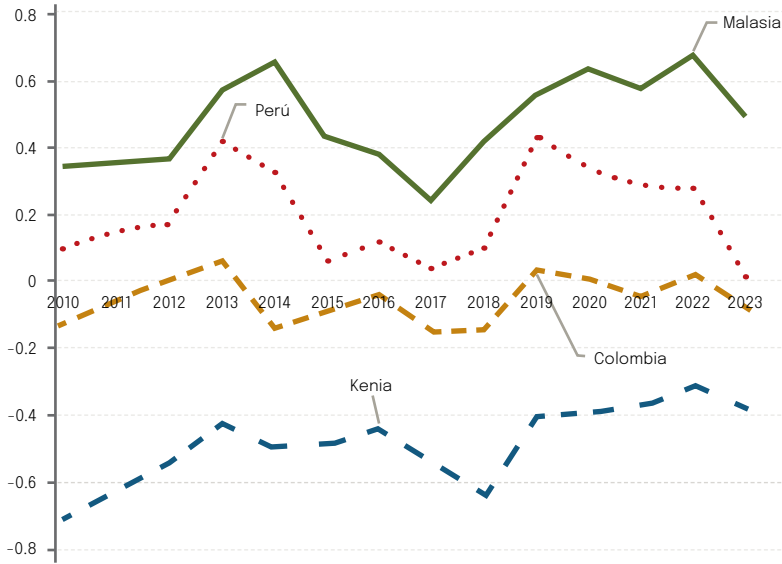
**Figura N.º 1. Evolución de la participación de las economías analizadas en la economía global**



Fuente: IMFDataMapper; Datasets; World Economic Outlook (December April 2025). GDP based on PPP, share of world.  
<https://www.imf.org/external/datamapper/PPP/SH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO/WORLD>

Anexo 4: Evolución del indicador de gobernanza

Indicador de Gobernanza



Fuente: Banco Mundial. Elaboración propia.

## Anexo 5: Caracterización de las economías seleccionadas

Eje	Caracterización	Sectores clave	Debilidades	Fortalezas	Desafíos actuales	Recomendaciones FMI
<b>Perú</b>	<b>Democracia</b> Modelo de mercado abierto con estabilidad macroeconómica, pero afectado por inestabilidad política y brechas sociales. Depende de factores externos.	Minería, pesca, agroexportación, servicios	Informalidad laboral, baja productividad, desigualdad regional	Estabilidad macroeconómica, resiliencia	Consolidación fiscal y sostenibilidad de deuda. Inversión privada y proyectos paralizados <b>Gobernanza y seguridad</b> Inclusión social y resiliencia Mercado financiero y pensiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantener la disciplina fiscal.</li> <li>● Focalizar subsidios.</li> <li>● Fortalecer la gobernanza</li> <li>● Acelerar reformas estructurales para sostener el crecimiento inclusivo.</li> </ul>
<b>Kenia</b>	<b>Democracia</b> Economía de mercado emergente, con plan de industrialización hacia 2030.	Agricultura, turismo, servicios financieros, manufactura	Desempleo juvenil, desigualdad, presión inflacionaria por alimentos y energía	Crecimiento dinámico, Visión 2030	Deuda pública y sostenibilidad fiscal. Contracción del crédito altos intereses Desigualdades sociales y pobreza. <b>Gobernanza y estabilidad política</b> Diversificación y competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consolidación fiscal</li> <li>● Sostenibilidad de la deuda</li> <li>● Reformas estructurales</li> <li>● Transparencia.</li> </ul>
<b>Malasia</b>	<b>Monarquía federal</b> Economía diversificada y orientada a la exportación; fuerte integración en cadenas globales.	Electrónica, semiconductores, aceite de palma, petróleo y gas, turismo	Dependencia de exportaciones, vulnerabilidad a shocks externos	Manufactura avanzada, integración global	Fiscalidad y sostenibilidad de deuda. Diversificación productiva. Desigualdad regional Competencia internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acelerar las reformas fiscales y de subsidios.</li> <li>● Fortalecer la resiliencia económica bajo el marco de la "Economía MADANI".</li> <li>● Mejorar la sostenibilidad de la deuda pública.</li> </ul>

<b>Colombia</b>	<b>Democracia</b> Modelo neoliberal con apertura comercial y énfasis en inversión privada.	Electrónica, se- miconductores, aceite de palma, petróleo y gas, turismo	Dependencia de exportaciones, vulnerabilidad a shocks externos	Manufactura avanzada, inte- gración global	Fiscalidad y sostenibilidad de deuda. Diversificación productiva. Desigualdad regional Competencia internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acelerar las reformas fiscales y de subsidios.</li> <li>● Fortalecer la resiliencia económica bajo el marco de la "Economía MADANI".</li> <li>● Mejorar la sostenibilidad de la deuda pública.</li> </ul>
-----------------	---	--	---	--	---	--

### Anexo 6: Matriz de información para el análisis comparativo de políticas para promover la competitividad entre las economías seleccionadas

Pais	Instrumentos	Gobernanza (Factor clave)	Reformas administrativas orientadas a generar condiciones habilitantes	Indicador de gobernanza (Banco Mundial, s.f.)	Alternativa de Política
<b>Perú</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan Nacional Perú al 2050: fija metas macroeconómicas y sociales.</li> <li>2. Planes de Desarrollo Regional Concertado alineados a la Política Nacional de Competitividad (2019-2030)</li> <li>3. Planes regionales de competitividad</li> </ol>	<p>Reformas de gobernanza: descentralización desde 2002, creación de gobiernos regionales y locales.</p> <p>OCDE Public Governance Review (2016): destacó necesidad de mejorar coordinación centro-regiones y planificación estratégica.</p> <p>BTI 2024: advierte debilitamiento institucional por conflictos entre Ejecutivo y Congreso, corrupción y crisis política.</p> <p>Importancia: la gobernanza ha sido vista como condición para competitividad, pero la inestabilidad política ha limitado avances.</p> <p>Descentralización, modernización administrativa</p>	<p>Consolidación de la Apertura Comercial: 21 acuerdos comerciales preferentes (EE. UU., China y la Unión Europea entre otros). Fortalecimiento de MINCETUR y el PROMPERU.</p> <p>Disciplina Fiscal: Para preservar la salud de las finanzas públicas. Creación del Consejo Fiscal, una comisión técnica autónoma encargada de supervisar el cumplimiento de las reglas fiscales y garantizar la independencia frente a los ciclos políticos.</p> <p>Gestión Estratégica de la Inversión Pública: El Estado ha utilizado la inversión pública como una herramienta para lograr la convergencia económica departamental: políticas enfocadas en la realidad de cada territorio, priorizando inversiones en desarrollo social (salud y educación) en regiones menos desarrolladas para fortalecer el capital humano y generar un entorno propicio para el crecimiento sostenible.</p> <p>Fortalecimiento de la Libre Competencia: Consolidación del INDECOPI como organismo de vigilancia de la libre competencia, combatir el abuso de posiciones dominantes y evaluar barreras comerciales. Recientemente, control previo de operaciones de concentración empresarial para evitar monopolios.</p> <p>Regulación de la democracia interna en los partidos políticos para otorgar mayor gobernabilidad al aparato público. Transformación digital en las entidades públicas para agilizar trámites y mejorar la transparencia.</p> <p>Garantía de trato igualitario a la inversión que se instituye en la constitución de 1993.</p>	<p><b>-0.49187279</b></p> <p>Problemas estructurales, políticos e institucionales, crisis recurrentes y limitaciones en la capacidad del Estado para garantizar derechos, servicios y estabilidad.</p>	<b>Modelo de gobernanza democrática</b>

País	Instrumentos	Gobernanza (Factor clave)	Reformas administrativas orientadas a generar condiciones habilitantes	Indicador de gobernanza (Banco Mundial, s.f.)	Alternativa de Política
Kenia	<ol style="list-style-type: none"> <li>El gobierno Nacional supervisa la coherencia macroeconómica y financia proyectos estratégicos (carreteras, energía, telecomunicaciones).</li> <li>Los condados tienen autonomía, debiendo alinear sus planes con la Kenia Vision 2030 y los planes nacionales de mediano plazo.</li> </ol>	<p>Reformas constitucionales (2010): descentralización con creación de gobiernos de condado para acercar servicios al ciudadano.</p> <p>Informes nacionales de gobernanza (2022-2023): destacan avances en transparencia, participación y lucha contra la corrupción.</p> <p>Gobierno abierto (OGP): digitalización de servicios públicos y promoción de datos abiertos.</p> <p>Importancia: la gobernanza se ha vinculado directamente con la legitimidad del Estado y la atracción de inversión.</p> <p>Valores nacionales, descentralización, gobierno abierto</p>	<p>Constitución (2010): estableció dos niveles de gobierno (gobierno nacional y 47 gobiernos de condados autónomos e interdependientes). Transferencia de funciones clave a los condados, incluyendo la planificación del desarrollo, la agricultura, los servicios de salud y la regulación del comercio local.</p> <p>Ley de Gobiernos de Condado (2012), que obliga a cada condado planifique su desarrollo de manera integral. Los recursos se asignan solo según el plan aprobado por la Asamblea del Condado.</p> <p>Ley de Gestión de Finanzas Públicas (2012): reformas para el manejo eficiente de los recursos, obligando presupuestos y planes de desarrollo integrados que reflejen las prioridades estratégicas a largo y mediano plazo. Los condados reciben obligatoriamente al menos el 15% de los ingresos recaudados a nivel nacional.</p> <p>Los planes de condado son requisito para recibir asignación de recursos a proyectos prioritarios concertados y alineados con la estrategia nacional "Kenia Visión 2030".</p> <p>Marco de Relaciones Intergubernamentales (2012) se crearon organismos para coordinar políticas entre niveles de gobierno, como la Cumbre de Coordinación, el Consejo de Gobernadores y el Consejo Económico y Presupuestario Intergubernamental.</p> <p>Modernización y Automatización Administrativa: automatización de los sistemas de recaudación eliminando procesos manuales, la burocracia ineficiente y minimizando las oportunidades de soborno.</p> <p>Planes de Gestión del Desempeño para evaluar el servicio público y se han establecido Centros de Servicio al Ciudadano (Citizen Service Centres) a nivel de condado y barrio para centralizar y agilizar los trámites administrativo (ventanilla única).</p>	<p align="center"><b>-0.3036052</b></p> <p>Combinación de factores estructurales, históricos y políticos, crisis recurrentes y limitaciones en la capacidad del Estado para garantizar servicios, derechos y estabilidad.</p>	<p align="center"><b>Modelo de gobernanza democrática</b></p>
Malasia	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planes quinquenales (Malaysia Plans), visión <i>Madani</i>, metas de sostenibilidad y equidad.</li> <li>Planes estatales por adaptación a ventajas locales, ejecución de proyectos con fondos federales</li> </ol>	<p>Reformas constitucionales (2010): descentralización con creación de gobiernos de condado para acercar servicios al ciudadano.</p> <p>Informes nacionales de gobernanza (2022-2023): destacan avances en transparencia, participación y lucha contra la corrupción.</p> <p>Gobierno abierto (OGP): digitalización de servicios públicos y promoción de datos abiertos.</p> <p>Importancia: la gobernanza se ha vinculado directamente con la legitimidad del Estado y la atracción de inversión.</p> <p>Estabilidad política, reformas democráticas, Malaysia Madani</p>	<p>Lanzamiento de Hojas de Ruta Sectoriales (2020) que busca mover al sector hacia productos de alto valor añadido y políticas desviadas que mejoren la cadena de valor (Industria 4.0 y la Visión de Prosperidad Compartida 2030).</p> <p>Modernización del Sector Financiero: Bank Negara Malaysia 2011: Lanzamiento del "Financial Sector Blueprint (2011-2020)" plan maestro integral para el sector financiero; 2011: Introducción del "Financial Inclusion Framework" para ampliar el acceso a servicios financieros; 2022: Lanzamiento del "Financial Sector Blueprint 2022-2026", el plan estratégico actual que guía la transformación del sector financiero hacia ser más dinámico, inclusivo y sostenible, con foco en digitalización, finanzas verdes y resiliencia.</p> <p>Fortalecimiento y Digitalización de los Sistemas de Datos (2016) Incorporó al Director Digital para liderar la estrategia digital y mejorar la eficiencia en la gestión de información nacional.</p> <p>Autoridad de Desarrollo de Inversiones de Malasia (MIDA) Décadas de 1970-1980: Enfoque en industrias manufactureras intensivas en mano de obra; décadas de 1990-2000: Atracción de inversiones en tecnología más avanzada y sectores de capital intensivo; Siglo XXI: Enfoque en inversiones de alto valor, conocimiento-intensivas y sostenibles, alineadas con iniciativas como Industry4WRD, la Visión de Prosperidad Compartida 2030 y la Estrategia Nacional de Inversión (NIS). Actualmente, promueve la electrónica avanzada, aeroespacial, dispositivos médicos, economía digital y economía verde.</p> <p>Coordinación entre la Federación y los Estados: Se gestiona políticas nacionales diseñadas para asegurar una asociación sólida entre el gobierno federal y los estados. Los beneficios de los recursos naturales (como el petróleo y gas) se distribuyen de manera coordinada, incluso en estados que no son productores directos.</p> <p>Integración de la Agenda de Sostenibilidad: Como un factor habilitante para atraer inversiones modernas y responsables.</p>	<p align="center"><b>0.875369668</b></p> <p>La gobernanza de Malasia es mixta; muestra fortalezas significativas en estabilidad macroeconómica y eficiencia administrativa, pero también debilidades importantes en rendición de cuentas, corrupción y libertades civiles. Es efectiva en aspectos técnicos, pero con déficits democráticos y de transparencia.</p>	<p align="center"><b>Modelo de gobernanza efectiva con déficits democráticos y de transparencia</b></p>

País	Instrumentos	Gobernanza (Factor clave)	Reformas administrativas orientadas a generar condiciones habilitantes	Indicador de gobernanza (Banco Mundial, s.f.)	Alternativa de Política
Colombia	<ol style="list-style-type: none"> <li>Plan Nacional de Desarrollo (PND): metas macroeconómicas y sociales del país cada 4 años:</li> <li>Lineamientos generales en productividad, infraestructura, innovación y sostenibilidad.</li> <li>Marco obligatorio para los planes departamentales y municipales.</li> <li>Planes de Desarrollo Departamentales, alineado con el PND: Priorizan sectores según las ventajas particulares</li> <li>Planes regionales agrupan varios departamentos con intereses comunes: Caribe, Pacífico, Orinoquía, Andina, Amazónica. Se conforman comisiones regionales de competitividad e innovación (CRCI)</li> <li>Las áreas metropolitanas y ciudades capitales tienen planes propios enfocados en innovación y servicios logísticos</li> <li>Reformas de gobernanza: fortalecimiento de la coordinación interinstitucional, descentralización y uso de TIC para gobierno en línea.</li> </ol>	<p>OCDE Public Governance Review (2016): recomendó mejorar planificación estratégica y coordinación entre niveles de gobierno.</p> <p>Enfasis en lucha contra la corrupción y promoción de evidencia en políticas públicas.</p> <p>Importancia: gobernanza entendida como herramienta para reducir desigualdades regionales y mejorar confianza institucional.</p> <p>Coordinación institucional, TIC, lucha anticorrupción"</p>	<p>Implementación del Índice Departamental de Competitividad (IDC Índice Departamental de Competitividad de Colombia (anual desde 2007) entre el sector privado (Consejo Privado de Competitividad) y la academia (Universidad del Rosario).</p> <p>Estructuración de "Condiciones Habilitantes" (Pilares):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Instituciones: Enfocado en la calidad del marco legal y administrativo local.</li> <li>Infraestructura: Evaluación de la conectividad física y servicios básicos.</li> <li>Adopción TIC: Medición del acceso y uso de tecnologías de la información.</li> <li>Sostenibilidad Ambiental: Integración de la gestión ambiental como factor de competitividad.</li> </ol> <p>Institucionalización del Seguimiento de Datos: Permite el análisis histórico y comparativo para facilidad de gobiernos departamentales y organizaciones privadas tomen decisiones.</p> <p>Promoción de Buenas Prácticas: Fomenta la transferencia de conocimiento mediante la identificación de "Buenas Prácticas" departamentales, proporcionando recomendaciones clave para mejorar la eficiencia de los mercados y el ecosistema innovador en todo el territorio nacional.</p>	<p style="text-align: center;"><b>-0.07587792</b></p> <p>Combinación de factores estructurales, históricos y políticos que limitan la capacidad del Estado para garantizar derechos, servicios públicos eficientes, seguridad y rendición de cuentas en todo su territorio. Aunque Colombia ha avanzado en estabilidad macroeconómica y democracia formal, persisten desafíos profundos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Modelo de gobernanza democrática</b></p>

Fuentes: Velasco (2023); IPE (2021); Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (s.f.); County Government of Kiambu (s.f.); MIDA (2024); AUFA MARDHIA (2024); Departamento de Estadística de Malasia (2024); Consejo Privado de Competitividad (2024); Sepúlveda (2025). Elaboración propia.

Anexo 7: Diagrama de Gantt o línea de tiempo para implementar la hoja de ruta

		TIEMPO PARA IMPLEMENTACIÓN: MESES, AÑOS																																																
		2026												2027												2028												2029-2030												
N°	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
I	<b>Fase1: Fortalecimiento Normativo y Estandarización Técnica</b>																																																	
1.-	<b>-Difusión de las reglas de juego técnicas para alinear las visiones regionales con la visión nacional</b>																																																	
a	Presentar, promover y lograr su compromiso en GORE para impulsarlo y respaldarlo.																																																	
2.-	<b>Los GORE y GOLO institucionalizan las medidas de competitividad en sus respectivos PEI y POI.</b>																																																	
a	Hacerlos partícipes de la construcción/mejora de los procesos de institucionalizan las medidas de competitividad en sus respectivos PEI y POI.																																																	
3.-	<b>-Habilitación de la plataforma de información territorial-CEPLAN</b>																																																	
a	Actores políticos regionales y locales formulan propuestas.																																																	

		TIEMPO PARA IMPLEMENTACIÓN: MESES, AÑOS																																															
		2026												2027												2028												2029-2030											
N°	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
II	<b>Fase 2: Territorialización y Alineamiento Regional (PRCP)</b>																																																
a	Cada departamento adaptará los objetivos nacionales a su propia realidad geográfica y económica.																																																
b	Formulación de los Planes Regionales de Competitividad y Productividad - PRCP: 24 planes hasta el 2028.																																																
c	Articulación con el SINAPLAN de los PRCP con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 y las guías de CEPLAN para garantizar coherencia en todo el Estado.																																																
d	Asistencia Técnica Especializada a cargo del CNCF a las regiones mediante informes técnicos que recomiendan cómo articular los espacios regionales con la política nacional.																																																

		TIEMPO PARA IMPLEMENTACIÓN: MESES, AÑOS																																															
		2026												2027												2028												2029-2030											
N°	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
III	<b>Gobernanza multiactor y legitimidad social con avances por GORE</b>																																																
a.	Implementación de plataformas de coordinación con el sector privado regional, con incorporación de la academia.																																																
b.	Fortalecimiento de los PRCP, mediante un instrumento normativo que impulse su sostenibilidad como un instrumento estratégico que orientará las políticas y acciones destinadas a transformar la economía regional y promover un desarrollo sostenible e inclusivo.																																																
c.	Priorización con el sector privado para alinear la inversión pública con la privada, asegurando que los proyectos tengan un impacto real en la generación de empleo.																																																

		TIEMPO PARA IMPLEMENTACIÓN: MESES, AÑOS																																															
		2026												2027												2028												2029-2030											
N°	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IV	<b>Operativización presupuestal y ejecución</b>																																																
a.	Promover que los planes no sean solo documentos, deben conectarse con el sistema de inversiones del país.																																																
b.	Elaboración de Programas de Inversión Territorial: propone priorizar la inversión pública que combine diversas brechas sectoriales en un mismo territorio para generar sinergias.																																																
c.	Incorporar apalancamiento de Inversión Especial mediante modalidades como asociaciones público-privadas, proyectos en activos y obras por Impuestos para proyectos que ya han sido priorizados en los planes regionales.																																																
d.	Fomentar el desarrollo de ventanillas únicas: Implementar plataformas digitales como la Ventanilla Única de Minería o la de Formalización Empresarial para reducir trabas administrativas y mejorar el ambiente de negocios.																																																

		TIEMPO PARA IMPLEMENTACIÓN: MESES, AÑOS																																															
		2026												2027												2028												2029-2030											
N°	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
V	<b>Incentivos, seguimiento y evaluación de la calidad del gasto</b>																																																
a.	Creación de Sistema de Incentivos Regionales para vincular el monitoreo de los planes regionales con mecanismos de incentivos financieros, similares a los municipales, para motivar a las autoridades a cumplir con las metas de competitividad.																																																
b.	Implementar un Enfoque en Bienestar midiendo indicadores de bienestar ciudadano (calidad de servicios, reducción de costos logísticos) y no solo por el porcentaje de presupuesto gastado.																																																
c.	Implementación de una evaluación constante que premie el desempeño y no solo la ejecución del presupuesto																																																
d.	Reportes semestrales de todas las entidades involucradas sobre el cumplimiento de sus hitos cada seis meses ante el MEF y el CNCF.																																																



# PERU DEBATE 2026

## Propuestas hacia un mejor gobierno

### Comité impulsor



**CIES**  
consorcio de investigación  
económica y social

**CENTRO DE  
INVESTIGACIÓN**



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**



**60  
AÑOS**

**IEP**  
INSTITUTO DE  
ESTUDIOS  
PERUANOS

**IPE** INSTITUTO  
PERUANO  
DE ECONOMÍA



**GOBIERNO Y  
POLÍTICAS PÚBLICAS  
PUCP**

### Aliados estratégicos



**JNE**  
JURADO NACIONAL DE ELECCIONES



**Acuerdo Nacional**  
Unidos para crecer

**COALICIÓN  
CIUDADANA**



**CONCYTEC**  
CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA,  
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



**CONFIEP**

**Editora Perú**

**EMPRESARIOS  
POR LA  
INTEGRIDAD**

**eshoy**



Mesa de Concertación  
por el Libre Comercio



**Proetica**  
CAPITULO PERUANO DE  
TRANSPARENCIA  
INTERNACIONAL



**GRUPO  
Propuesta  
CIUDADANA**



**TRANSPARENCIA**

### Con el apoyo de



UNIÓN EUROPEA



cooperación  
alemana  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por  
**giz**  
GIZ - Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit



**GRUPO BANCO MUNDIAL**



Embajada Británica  
Lima



**IDRC · CRDI**  
International Development Research Centre  
Centre de recherches pour le développement international

Canada

**SBG SWISSBETTERGOLD**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en el Perú

Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO



INSTITUTO PRENSA Y SOCIEDAD



**INDI**  
INSTITUTO  
NACIONAL  
DEMOCRÁTICO



**iila**  
Organización Internacional Italo-Latinoamericana



People for development

