

2021

Guía para el Plan de Desarrollo Regional Concertado

Para la mejora de planes estratégicos
con enfoque territorial

Aprobada por Resolución de Presidencia de
Consejo Directivo N° 00028-2021/CEPLAN/PCD



Guía para el Plan de Desarrollo Regional Concertado

Autor: Esta es una obra colectiva

Editado por:

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Av. Canaval y Moreyra 480, piso 11

San Isidro, Lima, Perú

(51-1) 211-7800

webmaster@ceplan.gob.pe

www.gob.pe/ceplan

©Derechos Reservados

Primera edición, mayo de 2021.



**RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DE CONSEJO DIRECTIVO
N° 00028-2021/CEPLAN/PCD**

Lima, 21 de mayo de 2021

VISTO: El Informe N° D000006-2021-CEPLAN-DE de la Dirección Ejecutiva; y el Informe N° D000091-2021-CEPLAN-OAJ de la Oficina de Asesoría Jurídica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN; y,

CONSIDERANDO:

Que, los artículos 191 y 192 de la Constitución Política del Perú reconocen la autonomía política, económica y administrativa de los gobiernos regionales en los asuntos de su competencia, disponiendo, además, que dichos gobiernos promueven el desarrollo y la economía regional, fomentando las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo;

Que, el artículo 3 de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, dispone que la descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población;

Que, asimismo, el numeral 17.1 del artículo 17 del referido texto establece que los gobiernos regionales están obligados a promover la participación ciudadana en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo y presupuestos, y en la gestión pública;

Que, el artículo 32 de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, establece que la gestión del Gobierno Regional se rige por el Plan de Desarrollo Regional Concertado de mediano y largo plazo;

Que, de igual manera, el artículo 11 de la citada norma dispone que el Consejo de Coordinación Regional es un órgano consultivo y de coordinación del gobierno regional con las municipalidades, siendo integrado por los alcaldes provinciales y los representantes de la sociedad civil, y teniendo como parte de sus funciones emitir opinión consultiva sobre el Plan de Desarrollo Regional Concertado;



Que, el numeral 1 del artículo 4 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece que las políticas nacionales y sectoriales consideran los intereses generales del Estado y la diversidad de las realidades regionales y locales, concordado con el carácter unitario y descentralizado del gobierno de la República;

Que, mediante el Decreto Legislativo N° 1088 se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, como órgano rector, orientador y de coordinación de dicho sistema, y como un organismo técnico especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros;

Que, el numeral 3 del artículo 10 del Decreto Legislativo N° 1088 dispone que una de las funciones generales del CEPLAN es asesorar a las Entidades del Estado y a los gobiernos regionales y orientar a los gobiernos locales en la formulación, el seguimiento y la evaluación de políticas y planes estratégicos de desarrollos, con la finalidad de lograr que se ajusten a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional previstos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional;

Que, mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00009-2021/CEPLAN/PCD, se aprobó la versión modificada de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, “Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”, que establece los lineamientos para la formulación y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, dentro del marco de una visión compartida y concertada del país con prospectiva de mediano y de largo plazo;

Que, la citada Directiva precisa que, en el Foro del Acuerdo Nacional, que constituye el espacio de diálogo y concertación institucionalizado y la instancia de concertación de la planificación estratégica nacional, se ha aprobado la Visión del Perú al 2050 y se han definido las Políticas de Estado, que constituyen orientaciones que deben guiar el proceso de formulación o actualización de políticas y planes, destacándose en el ámbito territorial la Política de Estado 34 “Ordenamiento y gestión territorial” y la Política de Estado 35 “Sociedad de la información y sociedad del conocimiento”;

Que, asimismo, la Directiva en mención establece que para la formulación y actualización de políticas y planes estratégicos se aplica el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, que tiene como



prioridad la protección de la vida, más aún en condiciones adversas severas como la generada por la pandemia de COVID-19 y el Estado de Emergencia, lo que exige atención a la vida diaria de la población desde el territorio que habita, considerando contextos de alta complejidad;

Que, en dicho marco, la Cuarta Disposición Complementaria Transitoria de la Directiva N° 001-2017/CEPLAN/PCD, "Directiva para la formulación y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional", establece que la Presidencia del Consejo Directivo del CEPLAN aprueba las guías e instrumentos metodológicos necesarios para orientar la actualización de planes y políticas a diferentes niveles, considerando el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua;

Que, por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00022-2020/CEPLAN/PCD se dispuso la publicación del proyecto de Guía para el Plan de Desarrollo Regional Concertado en el portal institucional del CEPLAN, a fin de recabar comentarios y sugerencias que permitan optimizar el contenido de dicho proyecto hasta el 3 de agosto de 2020;

Que el Reglamento de Organización y Funciones del CEPLAN, aprobado por Decreto Supremo N° 046-2009-PCM, establece en el literal w) de su artículo 13 que es una atribución del Presidente del Consejo Directivo de la entidad emitir las Resoluciones y Directivas pertinentes que regulen el marco conceptual, técnico, metodológico y operativo de las actividades inherentes al Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico;

Con el visado del Director Ejecutivo, del Director Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos, de la Directora Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico, del Director Nacional de Seguimiento y Evaluación y de la Jefa de la Oficina de Asesoría Jurídica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN;

De conformidad con la Constitución Política del Perú; la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización; la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; el Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN; la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, aprobada mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD y modificada por la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00009-2021/CEPLAN/PCD; y, en uso de las facultades establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones del



Firmado digitalmente por
GUTARRA TRUJILLO DE
MORALES Alina Giuliana FAU
20520594451 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 21.05.2021 13:17:33 -05:00



Firmado digitalmente por
RIVADENEIRA SANTA MARIA
Amaro Angel FAU 20520594451
soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 21.05.2021 13:33:27 -05:00



Firmado digitalmente por
HEIDINGER ZEVALLOS Daisy FIR
40456937 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 21.05.2021 13:40:42 -05:00



Firmado digitalmente por VILCHEZ
ASTUCURI Jordy Vilayil FAU
20520594451 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 21.05.2021 14:02:22 -05:00



Firmado digitalmente por BARLETTI
PASQUALE Bruno David Zolio FAU
20520594451 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 21.05.2021 15:25:54 -05:00



Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, aprobado mediante Decreto Supremo N° 046-2009-PCM;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar la Guía para el Plan de Desarrollo Regional Concertado para la mejora de planes estratégicos con enfoque territorial, que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2°.- Disponer que la Oficina General de Administración realice las gestiones para la publicación de la presente resolución en el Diario Oficial El Peruano, así como en el portal institucional del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (www.gob.pe/ceplan).

Regístrese, comuníquese y publíquese



Firmado digitalmente por
ABUGATTAS FATULÉ Javier
Edmundo FAU 20520594451 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 21.05.2021 16:13:39 -05:00

Índice

Siglas	11
Presentación.	13
Sección I. Aspectos generales.	15
1. Objetivo de la guía.	15
2. Alcance.	15
3. Conceptos.	15
Sección II. Marco referencial.	17
1. Visión del Perú al 2050.	18
2. Políticas de Estado.	18
3. Políticas Nacionales.	18
4. Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN).	19
5. Cadena de resultados.	19
Sección III. Consideraciones para el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC.	21
1. Características del PDRC.	23
2. Estructura del PDRC.	24
3. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua en el PDRC.	24
4. El Consejo de Coordinación Regional en el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC.	26
5. Actores clave y sus roles en el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC.	26
6. Aspectos claves a considerar sobre la elaboración (formulación o actualización) del PDRC.	28
Sección IV. Fase de conocimiento integral de la realidad.	33
• Etapa 1. Diagnóstico del territorio.	34
• Etapa 2. Imagen del territorio actual.	50
Sección V. Fase de futuro deseado.	53
• Etapa 3. Análisis de futuros.	54
• Etapa 4. Diseño del futuro deseado.	60
Sección VI. Fase de políticas y planes coordinados.	67
• Etapa 5. Desarrollo de los Objetivos Estratégicos Regionales (OER) y Acciones Estratégicas Regionales (AER) del PDRC.	68
• Etapa 6. Aprobación y presentación del PDRC.	77
Sección VII. Fase de seguimiento y evaluación para la mejora continua.	79
• Importancia de la fase de seguimiento y evaluación para la mejora continua	78
• Etapa 7. Seguimiento y evaluación del PDRC.	79

Sección VIII. Ruta metodológica para el proceso de elaboración (formulación o actualización)	81
Anexos.	82
• A-1. Visión del Perú al 2050.	83
• A-2. Marco Normativo.	87
• A-3. Cronograma para el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC.	92
• A-4. Descripción y representación cartográfica de la caracterización del territorio.	100
• A-5. Lista de variables propuestas a partir de la Visión del Perú al 2050.	115
• A-6. Identificación y selección de tendencias.	117
• A-7. Listado referencial de tendencias que tienen impacto en el Perú.	120
• A-8. Riesgos y oportunidades que podrían afectar el bienestar y el desarrollo en el territorio.	128
• A-9. Escenarios de corto, mediano y largo plazo.	135
• A-10. Determinación de la situación futura en el departamento.	138
• A-11. Orientaciones para complementar la representación cartográfica de la configuración futura en el territorio.	141
• B-1. Matriz de OER / AER.	144
• B-2. Matriz de articulación del PDRC y PEDN.	144
• B-3. Matriz de articulación del PDRC y políticas nacionales.	145
Bibliografía.	146

Tablas:

Tabla 1. Características del PDRC	23
Tabla 2. Matriz para la organización de la información recopilada	37
Tabla 3. Matriz de problemas públicos en el territorio	40
Tabla 4. Matriz de brechas	41
Tabla 5. Ejemplos de brechas	42
Tabla 6. Matriz de potencialidades	44
Tabla 7. Matriz para la identificación de variables a partir de problemas	47
Tabla 8. Matriz para la identificación de variables a partir de potencialidades	47
Tabla 9. Asignación de puntajes para cada criterio	48
Tabla 10. Matriz para la priorización de variables	49
Tabla 11. Impactos de las tendencias sobre las variables prioritarias	55
Tabla 12. Impactos posibles de los riesgos y medidas	56
Tabla 13. Impactos posibles de las oportunidades y medidas	57
Tabla 14. Descripción de las variables prioritarias en un escenario	58
Tabla 15. Ejemplo de narración de escenarios y medidas	59
Tabla 16. Descripción de las variables prioritarias a futuros	60
Tabla 17. Selección de las acciones por variables prioritarias	62
Tabla 18. Objetivos estratégicos regionales y sus elementos	70
Tabla 19. Ejemplos de acciones estratégicas regionales	74
Tabla 20. Ficha de acción estratégica regional (ejemplo)	74
Tabla 21. Ejemplo de matriz de priorización de OER y AER	76
Tabla 22. Cronograma de trabajo para formulación o actualización del PDRC	93
Tabla 23. Preguntas orientadoras y dimensiones de la caracterización del territorio	102
Tabla 24. Variables de la Visión del Perú al 2050	115
Tabla 25. Ejemplos de construcción de tendencias	117
Tabla 26. Ejemplo de tendencia por dimensiones	118
Tabla 27. Criterios para evaluar las tendencias	118
Tabla 28. Matriz para evaluar las tendencias	119
Tabla 29. Lista referencial de megatendencias	120
Tabla 30. Lista referencial de tendencias globales	125
Tabla 31. Lista referencial de tendencias nacionales	126
Tabla 32. Redacción de riesgos y oportunidades	128
Tabla 33. Criterios para evaluar los riesgos y oportunidades	129
Tabla 34. Ejemplo de cálculo de probabilidad de ocurrencia de riesgos y oportunidades	130
Tabla 35. Ejemplo de cálculo de intensidad de riesgos y oportunidades	130
Tabla 36. Lista de riesgos globales	131
Tabla 37. Lista de oportunidades globales	132
Tabla 38. Herramientas útiles para la obtención de valores proyectados	138
Tabla 39. Datos históricos de la variable "acceso a los servicios públicos"	138
Tabla 40. Ejemplo para proyectar el comportamiento de una variable	139
Tabla 41. Matriz de OER y de AER	144
Tabla 42. Matriz de articulación del PEDN con el PDRC	144
Tabla 43. Matriz de articulación del PDRC con Políticas Nacionales	145

Figuras:

Figura 1. Articulación de políticas y planes en el Sinaplan	17
Figura 2. Articulación de los planes del SINAPLAN de acuerdo con la cadena de resultados	20
Figura 3. Esquema de roles por fases	22
Figura 4. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua	25
Figura 5. Aspectos importantes para la elaboración (formulación o actualización) del Plan de Desarrollo Regional Concertado	29
Figura 6: Etapas y pasos de la fase de conocimiento integral de la realidad	33
Figura 7. Ejemplo de agrupación de problemas por aspecto común	45
Figura 8. Variables determinadas	46
Figura 9. Imagen del territorio actual del departamento de Piura	50
Figura 10. Contenido del primer entregable para revisión del Ceplan	52
Figura 11. Etapas y pasos de la fase de futuro deseado	53
Figura 12. Consideraciones para identificar y listar tendencias	54
Figura 13. Imagen del territorio deseado del departamento de Piura	65
Figura 14. Contenido del segundo entregable para revisión del Ceplan	66
Figura 15. Etapas y pasos de la fase de políticas y planes coordinados	67
Figura 16. Flujo para la determinación de objetivos estratégicos territoriales	69
Figura 17. Estructura de un objetivo estratégico regional	70
Figura 18. Ejemplo para elaboración de objetivos estratégicos regionales	71
Figura 19. Estructura de una acción estratégica regional	73
Figura 20. Esquema del proceso de redacción, aprobación y difusión del PDRC	77
Figura 21. Contenido del tercer entregable para revisión del Ceplan	78
Figura 22. Ruta metodológica para el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC	81
Figura 23. Ejemplo de mapa de la dimensión Socio-demográfica	105
Figura 24. Ejemplo de mapa de la dimensión Ambiental	107
Figura 25. Ejemplo de mapa de la dimensión Servicios de infraestructura	109
Figura 26. Ejemplo de mapa de la dimensión Económica	111
Figura 27. Ejemplo de mapa de la dimensión Gestión de riesgo	113
Figura 28. Mapa de riesgos globales que podrían afectar el bienestar de la población peruana o el desarrollo nacional en los próximos diez años (2021-2031)	133
Figura 29. Mapa de oportunidades globales que podrían favorecer el proceso de construcción de futuro deseable de la población peruana o el desarrollo nacional en los próximos diez años	134

Siglas

AER	Acción Estratégica Regional
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
CCR	Consejo de Coordinación Regional
Ceplan	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
COVID-19	Enfermedad por coronavirus 2019, causada por el virus SARS-CoV-2
DNCP	Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico
DNPE	Dirección Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos
DNSE	Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación
Diresa	Dirección Regional de Salud
DCI	Desnutrición crónica infantil
EDZ	Estudios de diagnóstico y estudios de diagnóstico de zonificación
GPPAT	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
GRD	Gestión del Riesgo de Desastres
GL	Gobierno Local
GORE	Gobierno Regional
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
IER	Informe de Evaluación de Resultados
IRA	Infecciones respiratorias agudas (IRA)
LOGR	Ley Orgánica de Gobiernos Regionales
LOM	Ley Orgánica de Municipalidades
MCLCP	Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
Minsa	Ministerio de Salud
Midis	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
Minedu	Ministerio de Educación
Midagri	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
Mincetur	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OER	Objetivo Estratégico Regional
PAN	Programa Articulado Nutricional
PAT	Plan de Acondicionamiento Territorial
PEA	Población Económicamente Activa

PI	Proyectos de inversión
PDRC	Plan de Desarrollo Regional Concertado
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEDN	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PEM	Plan Estratégico Multisectorial
Pesem	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PGG	Política General de Gobierno
POI	Plan Operativo Institucional
PN	Política Nacional
Sirepi	Sistema Regional de Atención Integral a la Primera Infancia
Sinagerd	Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres
Sinaplan	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico
ST	Secretaría Técnica del CRR
SOT	Saneamiento para el Ordenamiento Territorial
TBC	Tuberculosis
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
Var	Variable
Vop	Valor óptimo del indicador (población o en el entorno)
VOb	Valor observado
ZEE	Zonificación Ecológica Económica

PRESENTACIÓN

El Foro del Acuerdo Nacional, en su sesión N° 126 del lunes 29 de abril de 2019, aprobó por consenso la Visión de Perú al 2050. A nivel de Estado, esta Visión se constituye en la referencia principal para la actualización de políticas y planes y es la base sobre la cual se formula el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Su rol es orientar la toma de decisiones hacia el bienestar de las personas, la mejora de su calidad de vida en armonía con la naturaleza y el desarrollo nacional.

Sin embargo, la emergencia sanitaria por la COVID-19 desde inicios del año 2020 está afectando la vida de cerca de 34 millones de habitantes del Perú, quienes enfrentan riesgos y daños extraordinarios. La exposición y debate de la Política General de Gobierno en el Congreso de la República y el consenso nacional acerca del Compromiso con la Protección de la Vida¹ en el Foro del Acuerdo Nacional, ahora marcan una prioridad principal para las políticas y planes estratégicos del país, generando un cambio fundamental en casi todos los aspectos de la vida diaria de las personas.

La inversión temprana desde la gestación y nacimiento, propiciando el pleno desarrollo de capacidades humanas desde temprana edad, resulta en mayores beneficios económicos²; beneficios en educación y salud; mayor productividad desde la juventud y la adultez; menores gastos en programas sociales posteriores, y evita la pérdida de años de vida saludable. Lograr ello es una condición para una **vida digna**.

En este contexto, la presente Guía para el Plan de Desarrollo Regional Concertado es de especial importancia para orientar la elaboración de instrumentos de planeamiento que conduzcan al desarrollo integral en los territorios, convocando esfuerzos y enfocando recursos, individuales e institucionales de la sociedad, el sector privado, la academia y el sector público (los tres niveles de gobierno) para el bienestar de la población y el desarrollo armónico y sostenible del Perú en condiciones adversas severas.

En ese sentido, considerando la Visión del Perú al 2050, la emergencia por la COVID-19 y cualquier otro riesgo que atente contra el bienestar de las personas, la presente guía reconoce que la protección de la vida es y seguirá siendo la prioridad principal para el conjunto de la sociedad peruana y su Estado. Ello exige romper la inercia y superar los intereses particulares que puedan oponerse a las acciones inmediatas necesarias anteponiendo el interés común.

A nivel regional, provincial y distrital se han identificado acciones inmediatas para la protección de la vida (salud, abastecimiento de alimentos y otros) y para la recuperación económica. Asimismo, con autoridades regionales y municipales, se ha identificado la forma de orientar la acción hasta el nivel provincial, acordando un orden de prelación de acciones interrelacionadas:

1. Protección de la vida (salud, alimentación y nutrición para todos).
2. Abastecimiento esencial (canasta esencial, los mercados y acceso a estos).
3. Producción (cadenas de productos prioritarios).
4. Actitud ciudadana.
5. Actividades adicionales de activación productiva (reactivación económica).

1 El Compromiso con la Protección de la Vida "Perú Hambre 0" es un documento elaborado por las instituciones integrantes del Foro del Acuerdo Nacional, donde se indican los principales acuerdos y esfuerzos para enfrentar la malnutrición y el hambre que actualmente afecta a la población a consecuencia de la pandemia de la COVID-19.

2 Heckman, James J. (2008). "Schools, Skills and Synapses," *Economic Inquiry*, 46(3): 289-324

Para prevenir daños, esta prelación obliga a tomar como punto de partida la vida diaria desde las personas y sus contactos, en sus comunidades o localidades, en el área geográfica. Ello constituye el orden prioritario para llevar adelante el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua de políticas y planes.

En concordancia, es indispensable conocer la situación actual en el territorio para proponer acciones inmediatas de mejora, que formen parte de las políticas y planes ejecutables en el corto, mediano y largo plazo. Así, se reforzará el impulso hacia el desarrollo desde los territorios en la Amazonía, los Andes, la Costa y el Océano, tomando como punto de partida la calidad de vida de la población, la productividad y el acceso a servicios básicos públicos y privados. Para ello, se debe mejorar de inmediato la identificación, ubicación y atención de toda persona; sirviéndose del creciente conocimiento científico y el aprendizaje constante a partir del seguimiento, evaluación y alertas tempranas, con aplicación de tecnología nacional para la acción en todo el país.

Así, el Ceplan en cumplimiento de su función de asesorar a las entidades del Estado y a los gobiernos regionales en la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas y planes estratégicos de desarrollo, ha elaborado este documento que promueve y orienta el proceso de planeamiento estratégico para la formulación o actualización de planes de desarrollo regional concertado, guardando consistencia y coherencia con la situación generada por la emergencia nacional y orientando la acción al largo plazo, en el marco de la Visión del Perú al 2050 y el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

Javier Abugattás
Presidente del Consejo Directivo
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

1. Objetivo de la guía

Establecer la metodología para el proceso de elaboración (formulación o actualización) del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), conforme al ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.

2. Alcance

La presente guía está dirigida a las entidades del sector público, sociedad civil, sector privado y academia que participan en el proceso de formulación o actualización del PDRC y su implementación.

3. Conceptos

A fin de comprender el proceso de planeamiento estratégico en el territorio, se debe considerar algunos conceptos relevantes:

Planeamiento estratégico con enfoque territorial

Los procesos de planeamiento estratégico con enfoque territorial, materializados en los planes de desarrollo concertado, deben asegurar el desarrollo humano en todo el territorio nacional. Tal como lo señala la Política de Estado 34. Ordenamiento y gestión territorial, este proceso debe basarse en el conocimiento y la investigación de la excepcional diversidad en el territorio y la sostenibilidad de sus ecosistemas; en la articulación intergubernamental e intersectorial; en el fomento de la libre iniciativa pública y privada; y en la promoción del diálogo, la participación ciudadana y la consulta previa a los pueblos originarios.

Para estos efectos, se considera al territorio como el espacio que comprende el suelo, el subsuelo, el dominio marítimo, y el espacio aéreo que los cubre y en el que se desarrollan relaciones sociales, económicas, políticas y culturales entre las personas y el entorno natural, en un marco legal e institucional; y en el que convergen los intereses, identidades y culturas de las poblaciones (Foro del Acuerdo Nacional, 2013).

Plan de Desarrollo Regional Concertado

Es el instrumento de gestión del Estado del planeamiento estratégico de mediano y largo plazo que orienta el desarrollo integral y sostenible en el territorio, buscando la articulación entre zonas urbanas y rurales, y promoviendo sinergias con el sector privado y la sociedad civil a nivel departamental, a fin de alcanzar el futuro deseado para el territorio. El PDRC se elabora en base a los aportes de los actores en el territorio, siendo así un instrumento de carácter participativo y concertado.

Concertación

En el marco del proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC, la concertación es entendida como un diálogo social, técnico y político entre los diversos actores en el territorio (del sector público, privado, sociedad civil y academia), realizado en diversos espacios y momentos del proceso, quienes, motivados por diversos intereses, intercambian opiniones y propuestas llegando finalmente a acuerdos y adoptando compromisos en común para el desarrollo en el territorio.

Ordenamiento territorial

Es un proceso político, técnico y administrativo, facilitador de la toma de decisiones y de acciones consensuadas y planificadas respecto a la ocupación, uso y aprovechamiento del espacio con el ambiente natural y social.

El ordenamiento territorial es el proceso para la gestión del manejo y ocupación del territorio, acorde a una visión integral y consensuada del desarrollo territorial multinivel, multisector y multiactor.

El enfoque territorial

Se entiende como una noción conceptual e instrumental que reconoce las características y particularidades del territorio para impulsar el desarrollo, y al territorio como unidad, tanto para la observación y la actuación, así como para la gestión y planificación estatal³. Este enfoque plantea una mirada multidimensional del desarrollo que incluye el desarrollo humano, el desarrollo social e institucional, el desarrollo ambiental y el desarrollo económico.

Organización del territorio

Según la Ley de Demarcación y Organización Territorial y su Reglamento (Ley N° 27795), la organización del territorio es el conjunto de lineamientos técnicos y normativos orientados a la adecuación de las circunscripciones territoriales a la dinámica de los procesos políticos, económicos, sociales y físico-ambientales.

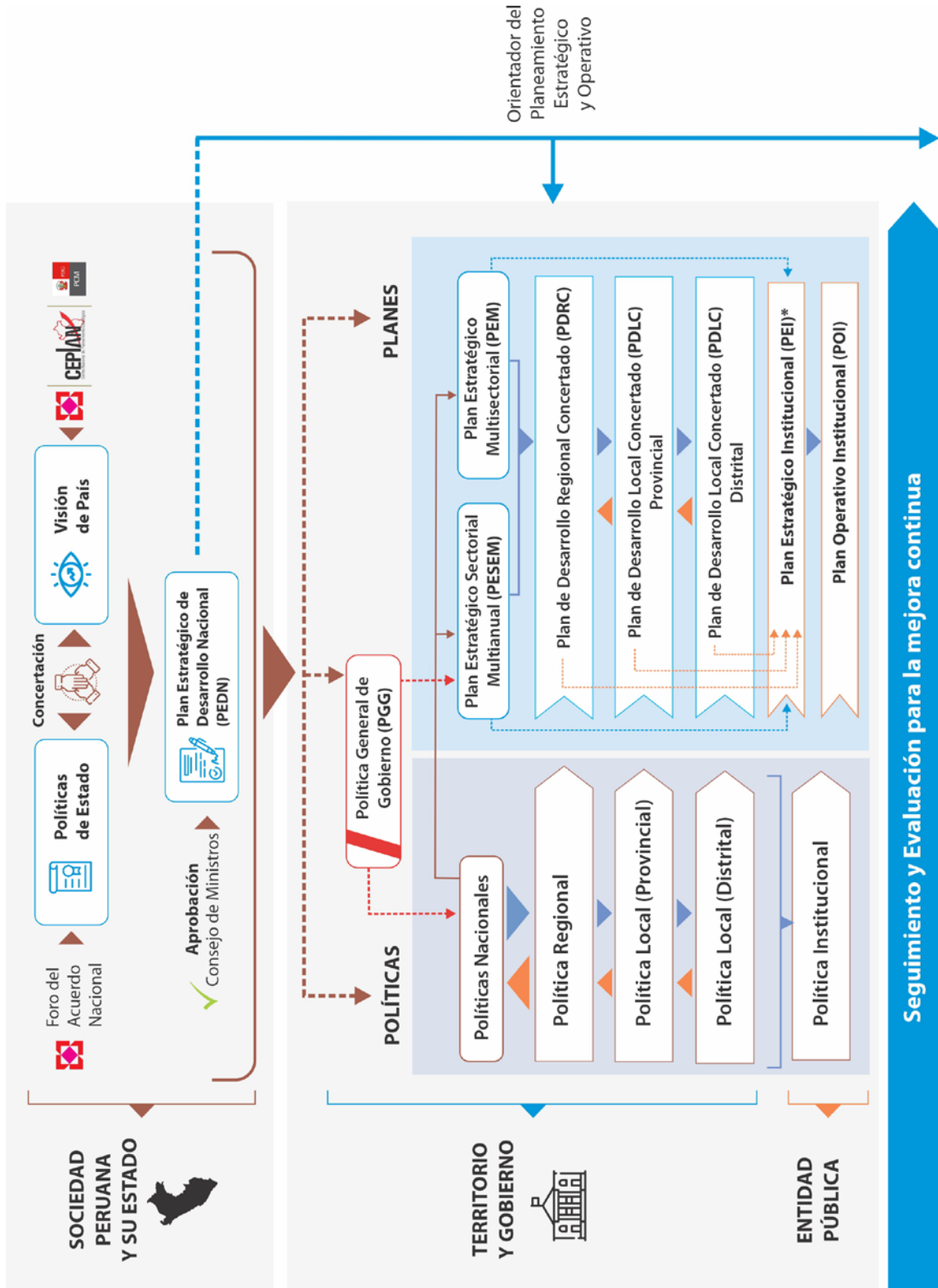
La organización del territorio se encarga de adecuar de manera óptima la configuración de circunscripciones político-administrativas (departamentos, provincias y distritos) con los procesos sociales, económicos, culturales y ambientales.

³ Schneider, S. y Peyré, I. (2006) "Territorio y enfoque territorial: de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos sociales rurales". En Desarrollo rural. Organización, Instituciones y Territorio (Manzanal, Neiman y Lattuda, org.). Ed. Ciccus, Buenos Aires, pp. 71-102.



Para la elaboración (formulación o actualización) del PDRC, se debe tener presente que todas las políticas y planes del SINAPLAN deben estar armonizadas con la Visión del Perú al 2050, las Políticas de Estado y el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Articulación de políticas y planes en el Sinaplan



* El PEI del Congreso de la República, del Poder Judicial y de los organismos constitucionales autónomos, se articula a los objetivos nacionales del PEDN.

Fuente: Adaptado de Ceplan (2021). Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PDC Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y Modificación, pág.9 Lima.

1. Visión del Perú al 2050

La visión representa las aspiraciones de todas y todos los peruanos sobre el país deseado. La Visión del Perú al 2050 guía la formulación y actualización del PEDN y orienta las acciones del sector público y sociedad en su conjunto hacia el logro del desarrollo sostenible.

La Visión del Perú al 2050 (ver Anexo A-1) se caracteriza por ser:

- a) Estructurada:** surge de la realidad y es consistente y coherente a nivel conceptual y operativo. Integra imágenes de futuro de diversos grupos de interés.
- b) Transformadora:** motiva un cambio estructural o un cambio sostenible en las personas y su entorno.
- c) Innovadora:** aporta algo nuevo, es capaz de inspirar logros importantes.
- d) Realizable:** se formula en términos que orienten la acción colectiva y la acción del sector público para hacerla viable. Ha de ser congruente con los principios de la sociedad y contener un horizonte temporal prudente, pero amplio, para poder materializarse.
- e) Concertada y compartida:** recoge, articula e integra las diferentes propuestas y opiniones de los poderes del Estado, los organismos constitucionales autónomos, los gobiernos regionales y locales, los partidos políticos y la sociedad civil; y se concerta en el Foro del Acuerdo Nacional.

2. Políticas de Estado

Las políticas de Estado definen lineamientos generales que orientan el accionar del Estado en el largo plazo a fin de lograr el bienestar de las personas y el desarrollo sostenible del país. Son el resultado de un consenso alcanzado en el Foro del Acuerdo Nacional (sociedad civil, gobierno y partidos políticos)⁴.

Entre las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, la Política de Estado 34 "Ordenamiento y gestión territorial" y la Política de Estado 35 "Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento" se toman como grandes orientaciones para la planificación en el territorio.

3. Políticas Nacionales

Constituyen decisiones de política a través de las cuales se prioriza un conjunto de objetivos y acciones para resolver un determinado problema público de alcance nacional, sectorial o multisectorial, en un período de tiempo.

Las políticas nacionales definen los objetivos prioritarios, los lineamientos, los contenidos principales de las políticas públicas, los estándares nacionales de cumplimiento y la provisión de servicios que deben ser alcanzados y supervisados para asegurar el normal desarrollo de las actividades públicas y privadas, conformando además la política general de gobierno⁵.

⁴ De acuerdo con el artículo 6 del Reglamento que regula las Políticas Nacionales, aprobado por Decreto Supremo N° 029-2018-PCM y sus modificatorias, y el artículo 7 de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PDC, Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

⁵ De acuerdo con el artículo 8 del Reglamento que regula las Políticas Nacionales, aprobado por Decreto Supremo N° 029-2018-PCM y sus modificatorias.

4. Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)

Es el instrumento técnico de planeamiento estratégico para implementar la visión. Contiene los lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y las acciones de orden estratégico para el desarrollo armónico, sostenible y descentralizado del país⁶. Asimismo, promueve sinergias entre el sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil⁷. Sus objetivos tienen el mismo horizonte temporal que la visión y orientan la gestión estratégica del país, así como el planeamiento, formulación y la asignación del presupuesto de mediano y corto plazo⁸.

5. Cadena de resultado

Es un modelo que permite describir la actuación de las entidades públicas en el proceso de la producción de bienes y servicios para la generación de efectos sociales en el ciudadano; es decir, identifica los resultados esperados de una intervención pública con los productos, actividades e insumos (o recursos) que se requieren para alcanzarlos (Ceplan, 2019).

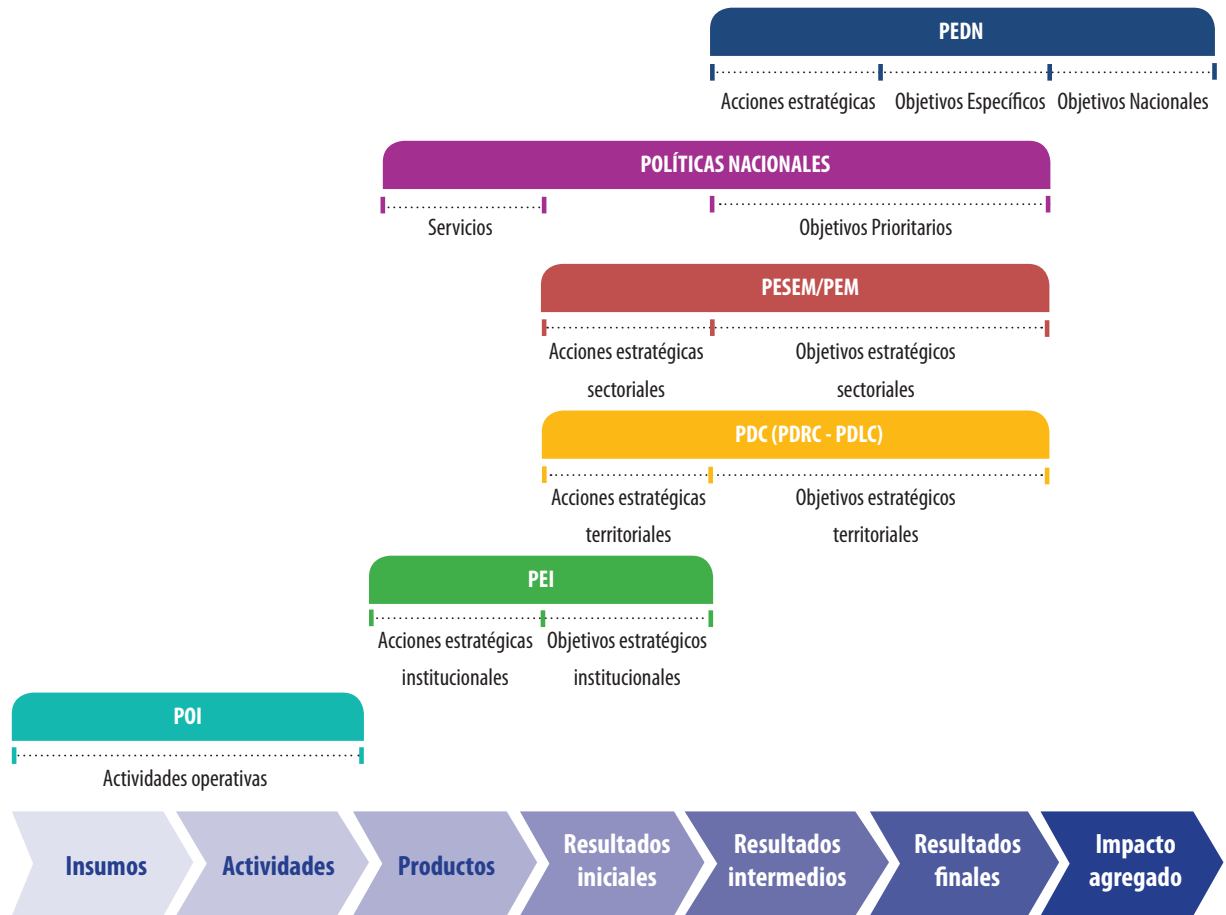
Como se observa en la figura 2, el PDRC, como instrumento de gestión, está a nivel de resultados en el modelo de cadena de resultados. Es decir que, para la elaboración (formulación o actualización) del PDRC, las variables priorizadas en el territorio, los objetivos, acciones estratégicas y los indicadores, deben estar a nivel de resultado inicial, intermedio o final, de acuerdo con lo establecido en la siguiente figura:

6 De acuerdo con el numeral 6 del artículo 10 del Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

7 En concordancia con el numeral 7 del artículo 10 del Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

8 En concordancia con el artículo 7 de la Directiva N° 001-2017- CEPLAN/PDC, Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

Figura 2. Articulación de los planes del SINAPLAN de acuerdo con la cadena de resultados



Fuente: Adaptado de "Guía para el Planeamiento Institucional" del Ceplan, 2019, p. 25, Lima.

La elaboración (formulación o actualización) del PDRC se lleva a cabo en los siguientes supuestos, según sea el caso:

- **Formulación del PDRC:** a) cuando el horizonte temporal del PDRC ha culminado, b) cuando se cuente con un PDRC aprobado mediante Ordenanza Regional, sin contar con el Informe Técnico emitido por el Ceplan, o c) por disposiciones específicas del Ceplan.
- **Actualización⁹ del PDRC:** un PDRC aprobado mediante Ordenanza Regional y con Informe Técnico emitido por el Ceplan se procederá a actualizar cuando: a) se presente una situación que genere gran impacto en las variables prioritarias que inciden sobre el desarrollo territorial¹⁰, o b) por disposiciones específicas del Ceplan.

Es importante señalar que la decisión de formular o actualizar un PDRC debe estar sustentada en los informes de seguimiento o evaluación.

Independientemente del caso, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (GPPAT), que actúa como Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación Regional (CCR), debe dar a conocer el inicio del proceso¹¹ de elaboración del PDRC al CCR. En ese sentido, se recomienda que elabore y presente al CCR los siguientes documentos:
 - a. **El Informe de Evaluación de Resultados (IER)** del plan vigente y/o anterior aprobado debe ser remitido al Ceplan vía correo electrónico. De corresponder, Ceplan emitirá recomendaciones y/o sugerencias.
 - b. **Una propuesta de Equipo Ampliado.** Se realiza un mapeo y selección de actores en el territorio¹², el cual servirá para las coordinaciones, obtención de información, desarrollo de talleres participativos, entre otras actividades. Los actores serán invitados para formar parte del Equipo Ampliado. Estos deben tener relación directa con el desarrollo en el territorio y proveer información pertinente para la toma de decisiones.
 - c. **El cronograma de trabajo.** En el anexo "A-3. Cronograma para el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC" se muestra un modelo de cronograma del proceso, considerando las fases, etapas, pasos y productos propuestos en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.

Como se observa en la figura 3, el esquema de los roles por fases orienta el accionar de cada uno de los actores que se encuentran involucrados en la elaboración (formulación o actualización) del PDRC, desde la etapa preparatoria hasta la aprobación del documento de planeamiento.

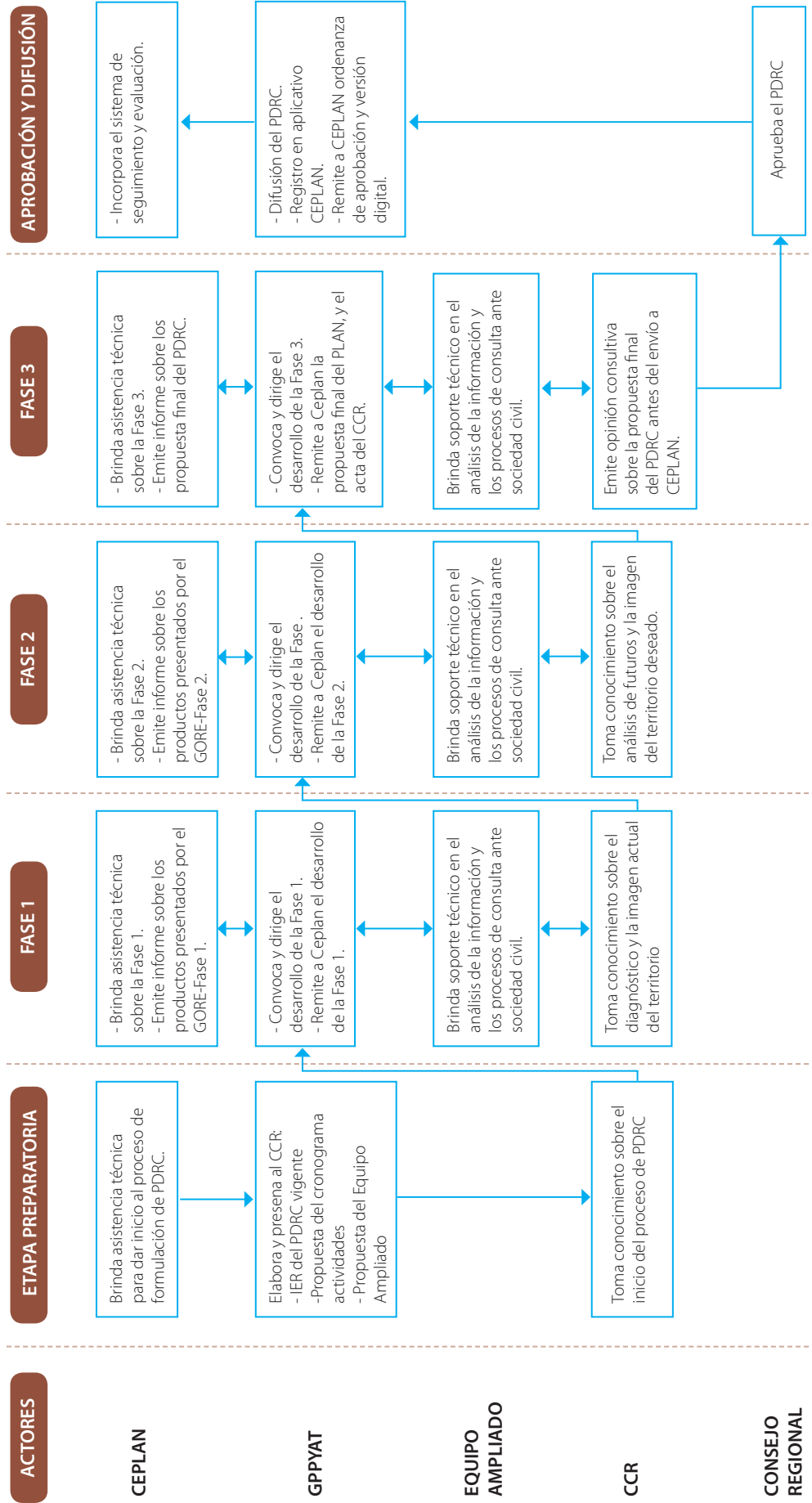
9 En la actualización del PDRC no se altera el horizonte temporal ni los objetivos.

10 Por ejemplo, una situación de desastre con declaratoria de estado de emergencia.

11 La Secretaría Técnica debe dar a conocer el inicio del proceso de la elaboración (formulación o actualización) del PDRC mediante correo electrónico, oficio u otro documento.

12 Actores públicos, privados, sociedad civil, academia, medios de comunicación, entre otros; procurando que haya equilibrio en la representación de estos grupos y paridad de género en la conformación del equipo.

Figura 3. Esquema de roles por fases



Elaboración: Ceplan

Importante: en caso de que la elaboración (formulación o actualización) del PDRC se lleve a cabo durante un evento catastrófico que afecte el desarrollo en el territorio o durante el período de recuperación de dicho evento, se deben considerar las medidas necesarias para que el proceso no genere problemas o inconvenientes para los actores que participan. Por ello, se debe proponer estrategias o uso de instrumentos alternativos a los convencionales que contribuyan a la elaboración del plan.

Por ejemplo, en el marco de la pandemia COVID-19 y las disposiciones sanitarias de distanciamiento social, se recomienda que la Secretaría Técnica del CCR y el Equipo Ampliado recojan las propuestas y realicen las reuniones con los actores del territorio y los representantes del CCR vía telefónica o de forma virtual, usando plataformas de comunicación a distancia, tales como: chats, correos electrónicos, foros virtuales, videoconferencias *Zoom, GoToWebinar, Google Meet, Adobe Connect*, u otras) cautelando los medios que permitan evidenciar el desarrollo de estas reuniones.

1. Características del PDRC

En el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC, se toma como referencia a la Visión del Perú al 2050, las Políticas de Estado, el PEDN y las Políticas Nacionales. Asimismo, la aprobación del PDRC debe realizarse en el periodo anterior al año de inicio del horizonte del Plan.

A continuación, se resumen las principales características de los PDRC:

Tabla 1. Características del PDRC

PDRC	
Ámbito	Espacio territorial bajo la jurisdicción de cada gobierno regional.
Contextualizado	Debe tener en cuenta las características del contexto. Por ejemplo, en la situación actual se considera el impacto de la pandemia por la COVID-19 en la salud de las personas, sus medios de vida, la provisión de servicios, el sector productivo y las costumbres y hábitos locales.
Contenidos principales	Imagen del territorio actual. Imagen del territorio deseado al año 2030. Objetivos y acciones estratégicas regionales priorizadas.
Horizonte temporal	Con perspectiva al 2030.
Formulación y ejecución	Por parte de los actores en el territorio, sean del <u>sector privado</u> , de la <u>sociedad civil organizada</u> , de la <u>academia</u> o del <u>sector público</u> (los tres niveles de gobierno).

Fuente: Ceplan

2. Estructura del PDRC

El PDRC debe contener la siguiente estructura:

Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2030

1. Presentación.
2. Imagen del territorio actual.
3. Imagen del territorio deseado al 2030.
4. Objetivos estratégicos regionales (OER), acciones estratégicas regionales (AER) con sus indicadores y logros esperados (Formato B-1. Matriz de OER / AER).
5. Priorización de OER y AER.
6. Anexos.
 - Diagnóstico.
 - Análisis de futuros.
 - Diseño del futuro deseado.
 - Matriz de articulación de planes (Formato B-2. Matriz de articulación del).
 - Fichas de indicadores de OER y AER¹³.
 - Actas del proceso (taller y CCR) y registro fotográfico.

24

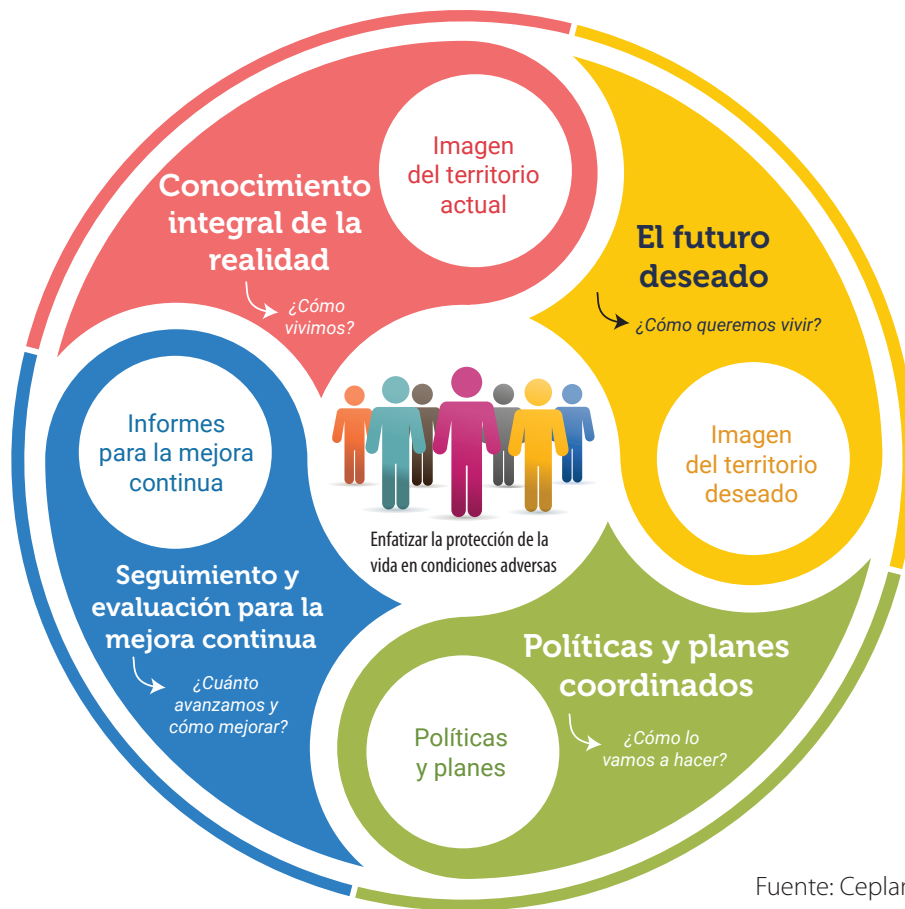
3. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua en el PDRC

El ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua tiene como primera prioridad la protección de la vida, más aún en condiciones adversas severas. La persona y su dignidad son el fin supremo de la sociedad y el Estado, por lo que estos tienen como prioridad proteger la vida, lo que exige atención a la vida diaria de la población desde el territorio que habita, considerando contextos de alta complejidad.

En el proceso de formulación o actualización del PDRC se aplica el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua¹⁴, compuesto por cuatro fases interrelacionadas.

¹³ Para mayor información revisar la Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos.

¹⁴ De acuerdo con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00009-2021/CEPLAN/PCD que formaliza la modificación de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

Figura 4. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua

Fase 1. Conocimiento integral de la realidad.

Se busca comprender cómo viven las personas en sus territorios, sus medios de vida y su nivel de bienestar, mediante la caracterización y el diagnóstico de variables que definen la situación actual. Se describe el territorio, los recursos disponibles (físicos, ambientales, económicos, sociales, culturales), sus interrelaciones y las condiciones de vida de su población. Mediante el diagnóstico, se relevan los problemas, las necesidades y prioridades de la población; las brechas de infraestructura y de acceso a servicios públicos de calidad que deben ser cerradas para mejorar su calidad de vida; y las intervenciones de actores que operan en el territorio (sector público, privado y sociedad civil). Mediante este análisis, se obtiene una imagen del territorio actual que reconoce y valora la diversidad de las realidades locales.

Fase 2. El futuro deseado.

Se identifican las aspiraciones de las personas, se realiza el análisis de futuro y se define la imagen del territorio deseado. El análisis de futuro identifica tendencias, oportunidades, riesgos, escenarios estratégicos, escenarios disruptivos y alertas tempranas que podrían afectar, en forma positiva o negativa, la provisión de servicios y el bienestar de las personas. La imagen del territorio deseado representa una situación más favorable que la actual, factible de ser alcanzada en un periodo dado mediante la acción coordinada de la sociedad peruana y su Estado. Se construye de forma concertada, a partir del conocimiento integral de la realidad y el análisis de futuro.

Fase 3. Políticas y planes coordinados.

Se definen las políticas públicas, de forma articulada entre sectores y niveles de gobierno, orientadas a alcanzar la imagen del territorio deseado, a través de objetivos prioritarios, lineamientos y servicios. Las políticas se reflejan en planes con objetivos, indicadores y metas (claras, alcanzables y acordes con las políticas de Estado, políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales) y en acciones de orden estratégico priorizadas. Los planes incluyen acciones de prevención en todos los campos y evaluaciones de simulacros de eventos que podrían causar pérdidas en el bienestar de las personas (contingencias) y afectar el logro del futuro deseado.

Fase 4. Seguimiento y la evaluación para la mejora continua.

Se recoge y analiza información de los indicadores definidos en los planes para verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado, así como el uso de los recursos asignados con ese fin. Además, se analizan los cambios ocurridos en la vida de las personas (esperados o no esperados) y se generan informes periódicos que permiten identificar alternativas para mejorar políticas y planes, con respecto a su diseño o implementación, para el logro de los objetivos planteados. De esta manera, los informes de seguimiento y evaluación retroalimentan el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua que está orientado a resultados favorables para el bienestar de las personas.

4. El Consejo de Coordinación Regional en el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC

Los miembros del Consejo de Coordinación Regional (CCR) emiten opinión consultiva, concertando entre sí¹⁵, sobre el proyecto del Plan de Desarrollo Regional Concertado. En ese sentido, es necesaria su conformación¹⁶ y el desarrollo continuo y normal de sus funciones, según su reglamento interno.

5. Actores clave y sus roles en el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC

La formulación o actualización del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) es un proceso que requiere del análisis de información, participación y compromiso de distintos actores en el territorio para lograr la concertación y asegurar la transparencia. A continuación, se detallan los actores que participan en el proceso:

- **Ceplan.** Es el organismo técnico especializado que ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Tiene el rol de asesorar y facilitar la asistencia técnica a los gobiernos regionales en el proceso de formulación y actualización de los PDRC y emitir opinión técnica previa a su aprobación por el Consejo Regional

15 De acuerdo con el literal b) del artículo 11 de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

16 En concordancia con la Ley N° 27902, Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867, para regular la participación de los alcaldes provinciales y la sociedad civil en los gobiernos regionales y fortalecer el proceso de descentralización y regionalización.

- **Gobierno regional.** En el marco de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, tiene la función de “formular y aprobar el Plan de Desarrollo Regional Concertado con las municipalidades y la sociedad civil”¹⁷. Para ello, se vale de tres órganos: el Consejo Regional, el CCR y la GPPAT. El liderazgo de los gobernadores regionales es especialmente importante, y más aún para atender las necesidades inmediatas de la población (protección de la vida) e impulsar el desarrollo desde los territorios (reactivación económica) mediante el planeamiento estratégico en situaciones de emergencia. A continuación, se detallan los órganos del Gobierno Regional que son clave en el proceso:
- ☑ **Consejo Regional.** Es el órgano normativo y fiscalizador del Gobierno Regional que tiene la facultad de aprobar el PDRC.
- ☑ **Consejo de Coordinación Regional (CCR).** Está conformado por: a) el Gobernador Regional¹⁸, quien lo preside y puede delegar tal función en el Vicegobernador Regional, b) los alcaldes provinciales del departamento y c) por los representantes de las organizaciones de la sociedad civil ante esta instancia, con las funciones y atribuciones señaladas en la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Se constituye como órgano consultivo y de coordinación del gobierno regional con sus municipalidades provinciales¹⁹ y los representantes de la sociedad civil del departamento. En el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC, emite opinión consultiva, concertando entre sí, sobre el proyecto del PDRC; además, integra todos los planes de desarrollo local concertado - provincial del departamento²⁰.
- ☑ **Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional.** Es el órgano del Gobierno Regional encargado de conducir el proceso de formulación o actualización del PDRC, en el marco de sus funciones²¹. Actúa como instancia de apoyo técnico administrativo y de asesoramiento durante el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC. Cuando desempeña el rol de la Secretaría Técnica del CCR²² se encarga de convocar a las sesiones del Consejo en materia de PDRC, coordina la obtención de información de las provincias y presenta los avances del proceso de formulación o actualización del PDRC, considerando el carácter político, técnico y concertado de las sesiones. Es importante que cuente con un mapa de actores actualizado, que permita mantener contacto permanente para promover la generación de consensos, el desarrollo de acciones coordinadas y el seguimiento conjunto de los acuerdos regionales.
- ☑ **Equipo Ampliado²³.** Conformado por especialistas en materia de planeamiento y diversas temáticas (salud, educación, ambiente, gestión del riesgo de desastres, enfoque de género, interculturalidad, juventudes, etc.), del gobierno nacional (como órganos desconcentrados, Organismos Constitucionales Autónomos), gobiernos regionales y provinciales, sociedad civil, sector privado, cooperación internacional, academia, Cámara de Comercio, colegios profesionales, Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP), entre otros actores clave en el territorio que puedan contribuir en el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC. Es liderado por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional, la cual brindará soporte técnico y apoyo durante el proceso.

17 De acuerdo con el literal b) del artículo 9 de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

18 De acuerdo con el literal a) del artículo 11 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, sobre la conformación y funcionamiento del Consejo de Coordinación Regional. Asimismo, considérese la modificación al artículo 191 de la Constitución Política del Perú, conforme la Ley N° 30305, Ley de reforma de los artículos 191°, 194° y 203° de la Constitución Política del Perú sobre la denominación y no reelección inmediata de autoridades de los gobiernos regionales y de los alcaldes.

19 De acuerdo con el literal a) del artículo 73° de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, que establece como una de las materias de competencia municipal el “planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial en el nivel provincial”. Las municipalidades provinciales son responsables de promover e impulsar el proceso para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de su provincia, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital.

20 De acuerdo con el artículo 97 de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

21 De acuerdo con la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

22 De acuerdo con el artículo 11-A de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

23 La conformación y funcionamiento del Equipo Ampliado, no implica necesariamente la emisión de un dispositivo formal por parte del Gobierno Regional.

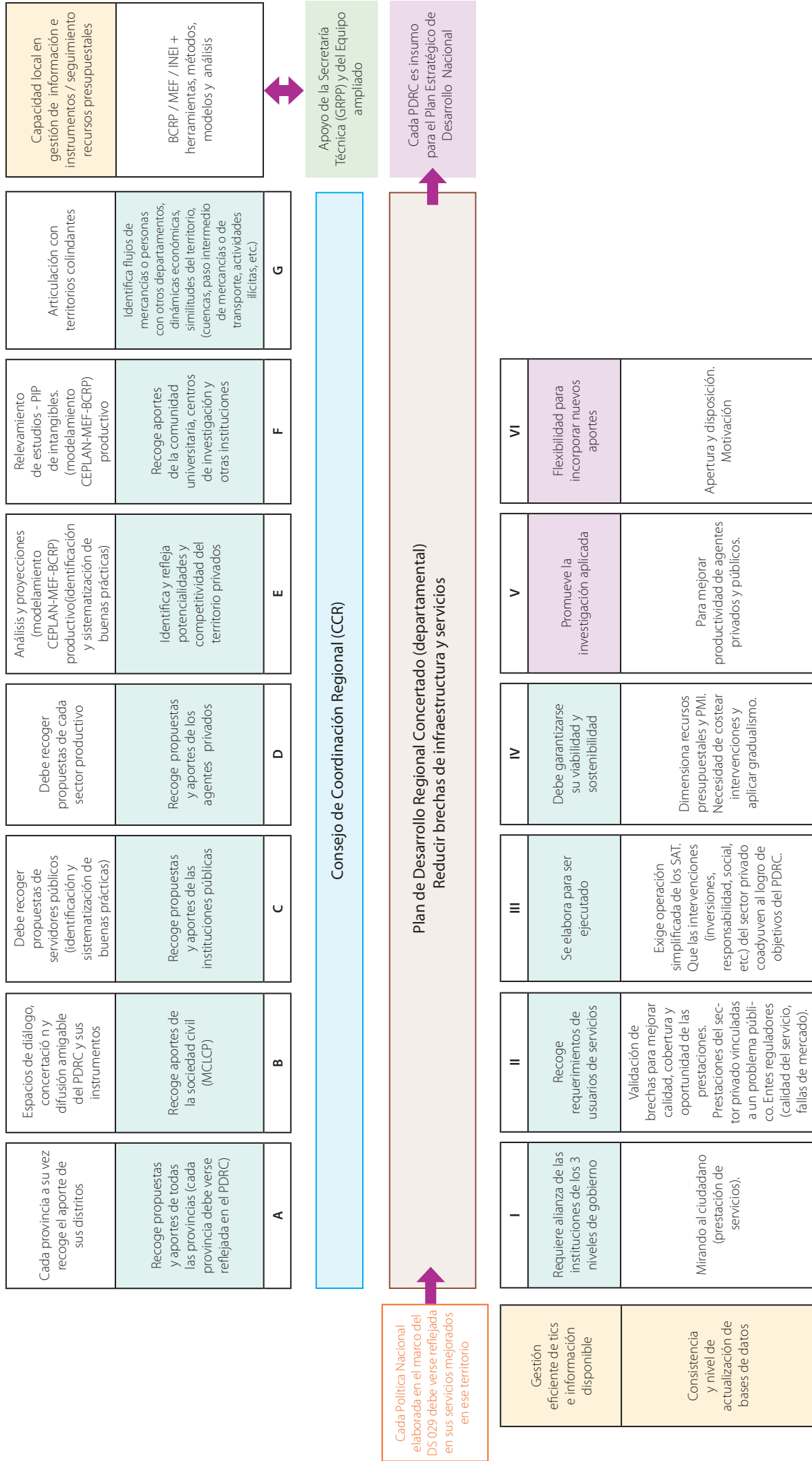
- ☑ **Municipalidades Provinciales.** La participación de los representantes de las municipalidades provinciales en el proceso es fundamental, porque son las entidades que promueven el desarrollo integral del ámbito provincial, considerando las prioridades de los territorios distritales de su jurisdicción²⁴. Su colaboración en el proceso asegura que la información, aspiraciones y prioridades de sus territorios sean insumidas en el Plan, en un proceso concertado y participativo. Asimismo, es importante porque desarrollan instrumentos de planeamiento que sirven de insumo en el proceso.

6. Aspectos claves a considerar sobre la elaboración (formulación o actualización) del PDRC

El proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC debe cumplir con siete (7) requerimientos básicos. Asimismo, debe tener en cuenta seis (6) consideraciones. El esquema de la figura 5 muestra los requerimientos básicos (A, B, C, D, E, F y G) a tomar en cuenta; así como el conjunto de consideraciones (I, II, III, IV, V y VI) que es necesario cumplir.

24 Se deberá considerar las prioridades establecidas en los Planes de Desarrollo Local Concertado Distrital.

Figura 5. Aspectos importantes para la elaboración (formulación o actualización) del Plan de Desarrollo Regional Concertado



Entre los requerimientos básicos del proceso de formulación del PDRC se tiene:

- A.** Cada provincia recoge los aportes de sus distritos: las municipalidades provinciales deberán recoger las prioridades e información relevante de sus distritos en el marco de los Planes de Desarrollo Local Concertado - Distrital, con la finalidad de elevarlas al Consejo de Coordinación Regional.
- B.** Espacios de diálogo y concertación del PDRC: cada etapa del proceso de formulación o actualización recoge los aportes de los representantes de la sociedad civil y otros actores, siendo la MCLCP un espacio clave. Es importante involucrar en los espacios de diálogo y concertación la participación de los centros de investigación, universidades y otras entidades que generan conocimiento en el territorio, como la cámara de comercio y sus asociados, otros agentes privados, colegios profesionales, gremios, las organizaciones sociales de base de representación regional y provincial; así como la participación paritaria de mujeres y hombres, en igualdad de condiciones, entre otros actores en el territorio.
- C.** Debe recoger propuestas de servidores públicos: corresponde a identificar y sistematizar las experiencias de buenas prácticas que se desarrollen en las provincias y distritos del departamento, sin dejar de lado aquellas que se han desarrollado en otros territorios, a fin de que sean consideradas en la formulación o actualización del PDRC.
- D.** Debe recoger propuestas de cada sector productivo: implica considerar los aportes e iniciativas del sector empresarial productivo (primario, secundario y terciario), a fin de promover el desarrollo económico sostenible. Para ello, se identificarán zonas potenciales de desarrollo, necesidades (recurso humano, infraestructura productiva, otros) y oportunidades de inversión.
- E.** Análisis y proyecciones: se busca analizar el potencial impacto que tendrían en el bienestar de las personas y el desarrollo en el territorio las diversas intervenciones que tomen en cuenta las potencialidades o promuevan la competitividad. Para ello, se tomará en cuenta datos existentes en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ceplan u otros.
- F.** Relevamiento de estudios y proyectos de inversión (PI) de Intangibles: permite identificarlos para tener un mejor conocimiento de la realidad departamental. Por ello, es de gran utilidad considerar los aportes de la comunidad universitaria, centros de investigación y otras instituciones, como: estudios de demarcación territorial, zonificaciones económicas ecológicas, estudios de calidad de suelos, gestión del riesgo de desastres²⁵, mejora en procesos productivos agrícolas, entre otros. Asimismo, tomar en cuenta los PI referidos al fortalecimiento de capacidades, tecnologías de la información, desarrollo tecnológico, incremento de la productividad, entre otros.
- G.** Articulación con territorios colindantes: implica analizar las dinámicas económicas y sociales dentro del territorio y con otros departamentos, de tal manera que se puedan identificar problemas y oportunidades comunes para mejorar las condiciones de las personas.

²⁵ Proceso social cuyo fin es la prevención, reducción y el control permanente de los factores de riesgo de desastre en la sociedad, así como la adecuada preparación y respuesta ante situaciones de desastre, considerando las políticas nacionales con especial énfasis en aquellas relativas a materia económica, ambiental, de seguridad, defensa nacional y territorial de manera sostenible (Cenepred).

La formulación o actualización del PDRC exige que se cumplan las siguientes consideraciones:

- I.** Requiere alianzas de los tres niveles de gobierno: se busca la articulación intergubernamental e interinstitucional en torno a las prioridades de un territorio, a fin de alinear las programaciones físicas y financieras de las entidades públicas que realizan dichas intervenciones, coadyuvando al logro de resultados centrados en las personas.
- II.** Recoge los requerimientos de usuarios de servicios: se requiere validar las brechas de resultados que están relacionadas con la mejora de la cobertura, calidad y oportunidad de las prestaciones públicas. Asimismo, deben identificarse las prestaciones que son brindadas por el sector privado y su potencial alineamiento con las prioridades en el territorio, en la perspectiva de garantizar la calidad de los servicios.
- III.** Se elabora para ser ejecutado: se busca simplificar los Sistemas Administrativos Transversales públicos (sistemas de planeamiento estratégico, abastecimiento y presupuesto público), mejorando su integración, con miras a asegurar que el gasto público esté alineado con lo planificado. Asimismo, las intervenciones del sector privado y cooperación internacional deben alinearse a las prioridades en el territorio y articularse a los esfuerzos públicos.
- IV.** Debe garantizar su viabilidad y sostenibilidad: se busca que el PDRC contemple una implementación progresiva de las intervenciones públicas mediante la programación multianual, en coherencia con el presupuesto proyectado o generando alianzas estratégicas (con sector privado o cooperación internacional). Asimismo, con miras a procurar el mayor impacto en la sociedad, se debe asegurar que la inversión pública considere en el presupuesto corriente, gastos de operación, mantenimiento y reposición, a fin de evitar los grandes costos de depreciación de la infraestructura o equipamiento.
- V.** Promover la investigación aplicada: a fin de mejorar la productividad de agentes privados y públicos. Para ello, se debe promover la generación de conocimiento y su uso efectivo en el diseño de las intervenciones. En este contexto, es necesario asegurar la protección de la propiedad intelectual, promover las incubadoras de negocios y la participación de las entidades de investigación con presencia en el territorio.
- VI.** Flexibilidad para incorporar nuevos aportes: el PDRC es un documento orientador de las intervenciones en el territorio a fin de obtener una mejora continua en el bienestar de la población. En este sentido, y considerando que el desarrollo de un territorio es un proceso dinámico, se requiere analizar los cambios en el entorno y evaluar los avances de la implementación del PDRC, con el propósito de realizar los ajustes necesarios.

En caso de presentarse eventos catastróficos en el territorio, se deberá considerar prioridades establecidas en espacios de concertación de nivel nacional o regional, con la finalidad de orientar el planeamiento estratégico en el territorio de corto plazo. Es así que, en el caso de la situación generada por la COVID-19, se han establecido las siguientes prioridades interrelacionadas²⁶, en el mismo orden de prelación:

- 1. Protección de la vida.** Enfocar los esfuerzos en evitar daños en las personas, los hogares y comunidades en contextos complejos diversos por eventos catastróficos como la pandemia por COVID-19, tales como el hambre, violencia en todas sus formas, fenómenos naturales, entre otros. Se debe asegurar la salud, alimentación y nutrición para todos.
- 2. Abastecimiento esencial.** Asegurar que las personas (especialmente las que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad) cuenten con lo mínimo para tener una calidad de vida apropiada; por ejemplo, canasta de alimentos (y acceso a la misma mediante mercados seguros), agua, energía básica, otros.
- 3. Producción básica.** Proteger las cadenas de productos prioritarios (alimentos, medicinas, abrigo, otros), observando la inocuidad e higiene, de tal manera que se preserven la oferta de productos y servicios suficientes para el abastecimiento esencial y para proteger la vida.
- 4. Actitud ciudadana.** Propiciar el ejercicio correcto de la ciudadanía, el goce de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones de todas las personas. Involucra la responsabilidad social de todas las personas frente a sí mismas y a la sociedad en su conjunto; así como desarrollar el respeto, la igualdad y no discriminación y los valores para una convivencia pacífica y segura.
- 5. Actividades adicionales de activación productiva.** Recuperar la producción y lograr el desarrollo sostenible a partir de actividades relacionadas con fuentes de financiamiento, relaciones comerciales, procesos de innovación, reforzamiento de capacidades, ampliación y mejoramiento de infraestructura, entre otros.

26 Prioridades establecidas por el Consejo Directivo de la ANGR en el contexto actual.

**Sección
IV**

Fase de conocimiento integral de la realidad

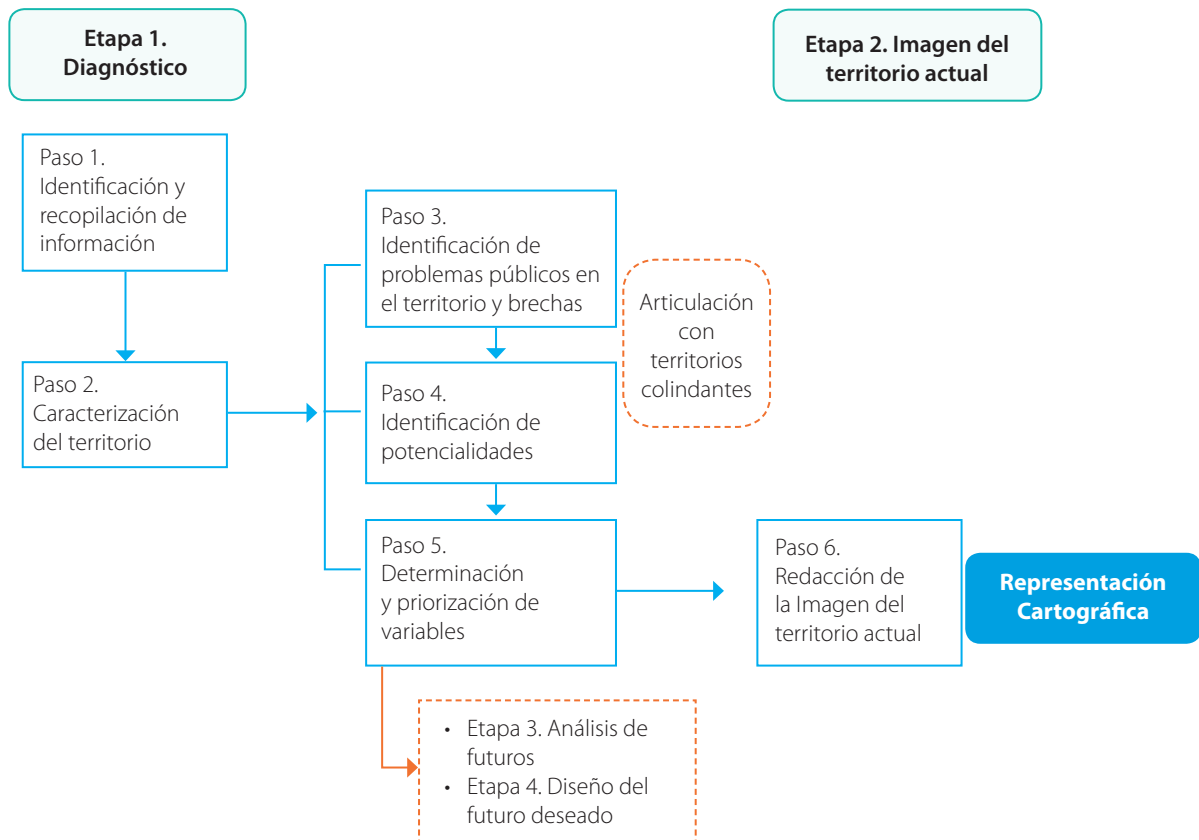
En esta fase se busca responder a la pregunta ¿cómo vivimos?

Para conocer la realidad del territorio, es necesario observar y analizar cómo viven las personas a nivel local, identificar las potencialidades, brechas y peligros²⁷, a través de la identificación de los elementos que lo integran y de los factores que influyen en él.

Para desarrollar esta fase, se llevan a cabo dos etapas:

- Etapa 1. Diagnóstico del territorio.
- Etapa 2. Imagen del territorio actual.

Figura 6. Etapas y pasos de las fases de Conocimiento integral de la realidad



Fuente: Ceplan

27 Se entiende "peligro" como la probabilidad de que un fenómeno físico, potencialmente dañino de origen natural o inducido por la acción humana, se presente en un lugar específico, con una cierta intensidad y en un periodo de tiempo y frecuencia definidos (Cenepred).

Etapa 1. Diagnóstico del territorio

El diagnóstico permite conocer las condiciones y situación actual del territorio, y los distintos componentes que inciden sobre el desarrollo a nivel departamental. Consiste en describir sus principales características y dinámicas, identificar y analizar los principales problemas públicos, brechas y potencialidades, además de determinar las variables que lo configuran.

Se debe considerar los hechos y el contexto presentes, y su implicancia sobre la vida de las personas y sus medios de vida, los cuales, entre los años 2020 y 2021, están fuertemente marcados por la pandemia de la COVID-19 y el consecuente Estado de Emergencia.

A continuación, se mencionan algunos instrumentos que podrán ser utilizados en el desarrollo de los siguientes pasos.

Instrumentos que permitirán el conocimiento de las áreas geográficas, como: información geoespacial de cada provincia²⁸, investigaciones académicas, entrevistas con expertos, grupos focales, encuestas, mesas de diálogo, observación, recolección de datos estadísticos, informes de evaluación, lecciones aprendidas, análisis comparado, diagrama de causa-efecto (Ishikawa), árbol de problemas, análisis estructural, análisis utilizando dinámica de sistemas, análisis de redes, entre otros.

Paso 1. Identificación y recopilación de información.

Para garantizar el enfoque de una planificación territorial y continua, la GPPAT y el Equipo Ampliado identifican y recopilan la información disponible para diagnosticar el territorio. De manera prioritaria, se recopilará información sobre:

- 1. Demografía, estructura productiva y población económicamente activa.** Como punto de partida, para atender a la población, es importante reconocer cómo está compuesta y cómo se proyecta a futuro, considerando especialmente a la población vulnerable. Se debe incluir la estructura de la población según edades y sexo, para conocer las características del bono demográfico, referido a la proporción de población en edades activas (15 a 59 años) que representan una oportunidad para la mejora económica y social. Asimismo, será importante considerar los nacimientos y sus características tales como el peso al nacer, así como las defunciones. Además, se debe observar la estructura productiva y las principales actividades a las que se dedica la población económicamente activa (PEA)²⁹, diferenciándolas por sexo y edad.

28 Información disponible en plataformas como la Plataforma de información territorial para el planeamiento estratégico (<https://geo.ceplan.gob.pe/#/downloads>), el Sistema de Información de Riesgo de Desastres – SIGRID (<https://sigrid.cenepred.gob.pe/sigridv3/mapa>), el Atlas del INEI (<http://sige.inei.gob.pe/test/atlas/>) o la plataforma GEO Perú (<https://visor.geoperu.gob.pe/>), entre otros.

29 Como referencia, con datos agregados nacionales en 2019, se identifican cinco actividades económicas que concentran a aproximadamente 9 millones de peruanos: i) agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; ii) comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; iii) transporte y almacenamiento; iv) industrias manufactureras; y v) actividades de alojamiento y de servicio de comidas. Cabe mencionar que la pandemia por COVID-19 ha detenido algunas de estas actividades.

- 2. Impactos de la COVID-19 y del Estado de Emergencia.** La pandemia de la COVID-19 y las medidas implementadas afectan las condiciones de vida de las personas, así como la producción, las costumbres y los hábitos. En este contexto, se formulan acciones y planes para afrontar la emergencia, tales como los Planes de Reactivación Económica o los Planes de Acción Inmediata, entre otras medidas como bonos y financiamiento; siendo de utilidad conocer esta información como insumo en el PDRC. La información disponible debe ser sistematizada para identificar acciones sobre: protección de la vida, aseguramiento del abastecimiento esencial, protección de las cadenas de productos prioritarios, actitud ciudadana y reactivación de la economía.
- 3. Situación de la implementación de la Trigésimo Quinta Política de Estado: “Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento”³⁰.** Con el fin de que la ciencia, tecnología e innovación estén presentes en la formulación de los PDRC, se debe evaluar especialmente la situación de esta política de Estado. De esta forma, desde los territorios y siguiendo los lineamientos nacionales, se pretende impulsar al país para alcanzar la soberanía tecnológica³¹.

Por otro lado, se resalta la importancia de contar con información estadística y geoespacial del territorio, la que puede recopilarse a través de:

- Los sistemas de información de las entidades públicas (gobiernos regionales, sectores³², INEI, BCRP, MEF, Ceplan, entre otros), así como los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (Pesem).
- Los estudios departamentales o locales existentes, como son: estudios de diagnóstico y estudios de diagnóstico de zonificación (EDZ), saneamiento para el ordenamiento territorial (SOT), Estudio Especializado de Economía Regional, Estudio de Evaluación del Riesgo de Desastre y Vulnerabilidad al Cambio Climático, Estudio de Ecosistemas y Hábitat Marino Costero, diagnósticos de brechas de infraestructura o acceso a servicios, zonificación con fines de demarcación territorial, zonificación económica y ecológica, ordenamiento territorial, catastro urbano, estudios de uso actual de tierras, mapas de ecosistemas, mapa de peligros entre otros³³. Asimismo, se recomienda tomar en cuenta las recientes definiciones sobre el tratamiento de acciones de demarcación territorial³⁴.
- Los diagnósticos de los instrumentos de planeamiento territorial: Plan de Acondicionamiento Territorial, Plan de Ordenamiento Territorial, Planes de Desarrollo Urbanos, Planes Viales, Planes de Manejo Integrado de Zonas Marino Costeras, Planes Maestros, entre otros.
- Recomendaciones y conclusiones del Informe de Evaluación de Resultados (IER) del PDRC vigente o anterior.
- Aportes del sector privado, la sociedad civil y la academia.
- Entrevistas, encuestas, consulta con expertos, entre otros

30 Para mayor detalle revisar la Trigésimo Quinta Política de Estado: “Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento”, visitar <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%e2%80%8b/politicas-de-estado-castellano/iv-estado-eficiente-transparente-y-descentralizado/35-sociedad-de-la-informacion-y-sociedad-del-conocimiento/>

31 Situación en la que se alcanza el empoderamiento colectivo en el ámbito de las nuevas tecnologías mediante una ciudadanía consciente y responsable en su uso y consumo; y la creación y uso de alternativas tecnológicas autogestionada.

32 Sistema de Información para la Gestión del Riesgo de Desastres (Sigrid), Repositorio Único Nacional de Información en Salud (Reunis), Estadística de la Calidad Educativa (Escale), Plataforma de Monitoreo de Cambios sobre la Cobertura de los Bosques (GeoBosques), entre otros.

33 Estudio “Potencialidades Productivas en el Territorio” Ceplan. 2019. Se identifican y analizan las potenciales territoriales a nivel departamental, como una referencia. Disponible en <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Potencialidades-productivas-CEPLAN.pdf>

34 Decreto Supremo N° 191-2020-PCM. Aprueba el Reglamento de la Ley N° 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial

Para contar con mayor información del territorio se recomienda consultar a nivel nacional con la Unidad Funcional de Ordenamiento Territorial y Gestión de Riesgo de Desastres de la Presidencia del Consejo de Ministros, y revisar la información y documentación elaborada por las Subgerencias de Acondicionamiento Territorial o la que haga sus veces en los gobiernos regionales, garantizando la participación activa de la unidad técnica de demarcación territorial de los departamentos en el proceso de planificación en el territorio.

A nivel nacional, la Unidad Funcional de Ordenamiento Territorial y Gestión de Riesgo de Desastres de la Presidencia del Consejo de Ministros tiene dentro de sus funciones³⁵:

- a) Formular, proponer, coordinar, monitorear y evaluar las políticas en las materias de ordenamiento territorial y Gestión de Riesgo de Desastre;
- b) Elaborar y proponer normas, planes, lineamientos, protocolos y demás disposiciones e instrumentos en materia de ordenamiento territorial y gestión del riesgo de desastres.
- e) Organizar, administrar y mantener actualizado el Sistema Nacional de Información para la Gestión de Riesgo de Desastres, generado por los organismos públicos técnicos- científicos relacionados con la gestión de desastres; entre otras.

Se sugiere organizar los documentos y fuentes de información según el siguiente formato, teniendo en cuenta su utilidad en los siguientes pasos.

³⁵ De acuerdo con el artículo 2 de la Resolución de Secretaría General N° 027-2019-PCM/SG.

Tabla 2. Matriz para la organización de la información recopilada

N°	ENTIDAD RESPONSABLE	DOCUMENTO /FUENTE	FECHA DOC.	OBJETIVO DOCUMENTO	VIGENCIA	ALCANCE GEOGRAFICO	SECCIÓN DEL DOCUMENTO/ FUENTE	DIMENSIÓN DE LA CARACTERIZACIÓN	TEMA AL QUE APORTA	PÁGINAS / SECCIONES	Link (URL)
1	Gobierno Regional	Zonificación Económica Ecológica	Feb-18	Facilitar la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos orientados al desarrollo sostenible, mediante la identificación y caracterización de unidades del territorio relativamente.		Regional	Submodelo de Peligros Múltiples	Todas	Problemas, potencialidades, articulación con territorios colindantes	P.90	
2	MINEDU	ESCALE		Permitir el acceso a datos estadísticos mediante módulos de consultas, visores de contenido ,mapas y descargas.		Regional, Provincial, Distrital		Socio- demográfica	Infraestructura educativa	Servicios educativos	http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-lee
3	Gobierno Regional	PERTUR	Jul-19	Establecer lineamientos para el desarrollo de las actividades turísticas, en cuyo proceso los actores públicos y privados de la región analizan su territorio, basándose en el potencial turístico.	2019-2025	Regional	Diagnóstico	Económica	Problemas, potencialidades, articulación con territorios colindantes	P.15	

Fuente: Ceplan



Producto. Sistematización de información

Paso 2. Caracterización del territorio.

Contribuye a conocer la situación actual a través de la descripción y análisis de la información obtenida del paso anterior, la cual debe ser organizada por dimensiones (sociodemográfica, ambiental, servicios e infraestructura, económica-productiva, gestión del riesgo de desastres y gobernanza).

Para realizar una descripción integral del territorio es importante considerar el contexto (departamental, nacional o frontera internacional) en el que está ubicado. Por ello, es necesario identificar las relaciones que se dan en su interior, así como con otros departamentos y provincias colindantes, en el marco de las dimensiones antes mencionadas. Así también, la caracterización debe reconocer las cuencas, ecosistemas y ejes de desarrollo en los que participa el territorio, además de las distancias y los tiempos que separan a la población de los servicios básicos, y los activos presentes.

La información sobre la población que esté planteada en cifras deberá ser disgregada por sexo, grupos etarios, etnicidad, entre otros. En el anexo "A-4. Descripción y representación cartográfica de la caracterización del territorio" se presentan las dimensiones y preguntas orientadoras para caracterizar al territorio, así como mapas propuestos que pueden generarse en este paso³⁶.



Producto. Caracterización del territorio

38

Paso 3. Identificación de problemas públicos en el territorio y brechas.

La GPPAT y el Equipo Ampliado identifican, de manera participativa con los actores que intervienen en el territorio³⁷, los principales problemas públicos y brechas que afectan al desarrollo departamental. Para ello, consideran las dimensiones de la caracterización del territorio como orientación para realizar una búsqueda integral.

La identificación de los problemas públicos y brechas debe considerar su distribución espacial en el territorio (en principio provincias, o cuencas, microcuenca, etc.), así como los distintos grupos poblacionales involucrados (según sexo, edad, etnicidad, ocupación, entre otros). Por ello, al momento de analizar la información, es importante incorporar los enfoques territoriales, de género, intercultural u otros, según corresponda.

Identificación de problemas públicos en el territorio.

A fin de aprovechar el conocimiento y evidencia obtenida, así como mantener la coherencia con los diversos instrumentos de política pública, la GPPAT y el Equipo Ampliado toman como referencia los problemas enunciados en las políticas nacionales³⁸ y en los programas presupuestales, a fin de identificar y caracterizar los problemas públicos en el territorio con mayor facilidad. La identificación de problemas públicos debe proporcionar información sobre su alcance, magnitud (indicador), urgencia, causas, efectos, entre otros aspectos.

36 El Ceplan pone a disposición de los gobiernos regionales los documentos "La información geoespacial para el planeamiento territorial", que contienen representaciones cartográficas según las dimensiones propuestas y una breve descripción de cada uno. Se pueden descargar en: <https://geo.ceplan.gob.pe/>.

37 Los actores que operan en el territorio se clasifican generalmente en cuatro grupos: sector privado, sociedad civil, academia y sector público (los tres niveles de gobierno).

38 Políticas nacionales de tipo sectorial o multisectorial elaboradas por los ministerios en el marco del Decreto Supremo N° 029-2018-PCM y sus modificatorias.

Para ello, se recomienda revisar el modelo lógico del programa presupuestal o el árbol de problemas de la política nacional correspondiente (de existir). Para los casos que no se cuente con una política nacional o un programa presupuestal que haya abordado el problema público identificado, se recomienda coordinar con los representantes de la entidad que tiene a cargo la atención de dicho problema, a fin de identificar información relacionada y, de ser necesario, desarrollar su árbol de problemas.

Los problemas públicos se identifican por cada una de las dimensiones establecidas.

El problema público³⁹.

Un **problema** se define como la diferencia entre una situación actual y una situación deseada posible. El carácter **público** aparece cuando confluyen las siguientes situaciones:

- ✓ Existe evidencia de carencias y necesidades en las personas o en su entorno, una oportunidad de mejora, o un riesgo que se desea evitar.
- ✓ Los actores del ámbito político junto a la sociedad civil califican a esa situación como indeseable, en tanto que afecta de manera directa o indirecta el ejercicio de derechos o bienestar de la población.
- ✓ La solución para atender el problema requiere necesariamente de la intervención del sector público, como también de la intervención del sector privado o de actores sociales, si así lo amerita.

A continuación, se plantean algunas preguntas que ayudan a identificar y delimitar adecuadamente los problemas públicos⁴⁰ y su situación actual en el territorio.

- ▶ ¿Cuál es su alcance y magnitud, a nivel departamental y provincial?
- ▶ ¿Cuáles son las principales causas?
- ▶ ¿Cuáles son las características de la población afectada (sexo, edad, etnicidad, etc.)?

Una vez delimitado el problema público, este se debe enunciar correctamente, lo que implica:

- Ser breve, claro y preciso.
- No expresar una situación de falta de medios.
- Plantearse como un problema que puede ser resuelto.

Ejemplos:

- ▶ Niños con bajo peso al nacer.
- ▶ Pobreza monetaria en la población.
- ▶ Bajo ejercicio de la ciudadanía digital.
- ▶ Bajos logros de aprendizaje en las/los estudiantes de Educación Básica Regular.
- ▶ Presencia de minería ilegal.
- ▶ Deficiente sistema de transporte fluvial.
- ▶ Alta vulnerabilidad de la población ante desastres naturales.
- ▶ Discriminación estructural contra las mujeres.

39 Se toma en consideración la definición establecida en la Guía de Políticas Nacionales, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00057-2018/CEPLAN/PCD.

40 Para mayor detalle revisar la Guía de Políticas Nacionales, aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 047-2017-CEPLAN/PCD.

Identificados los problemas, se recomienda presentar una síntesis (descripción breve, clara y precisa) a través de una matriz o tabla, con los siguientes datos complementarios:

Tabla 3. Matriz de problemas públicos en el territorio

N°	Dimensiones ¹	Problema público	Causas ²	Indicador	Descripción cualitativa ³	Tipo de indicador ⁴ (resultado / producto)
1	Dimensión económica-productiva	Pobreza monetaria en la población	<ul style="list-style-type: none"> ► Escasas oportunidades educacionales. ► Bajo nivel de ingresos monetarios. ► Antepasados en situación de pobreza. 	Porcentaje de la población en condición de pobreza	-	Indicador de resultado

Nota. Ejemplo con fines didácticos.

1/ Podrán utilizarse las dimensiones de la caracterización para realizar una búsqueda integral de problemas públicos.

2/ Las causas de los problemas públicos identificados, que deberán considerarse para la elaboración de las acciones estratégicas regionales, podrán ser corroboradas en las políticas nacionales o programas presupuestales. En caso de que un problema identificado no esté vinculado con una política pública o un programa presupuestal, el Equipo Ampliado deberá identificar sus causas utilizando el árbol de problemas, diagrama de causa y efecto u otro método que se considere pertinente.

3/ En caso de que no se encuentre un indicador, es posible realizar una descripción cualitativa.

4/ Un indicador es de resultado si permite cuantificar los cambios en las condiciones de vida de la población y es de producto si permite medir el nivel de la provisión de un bien o servicio.

Elaboración Ceplan.

Identificación de brechas.

Identificados los problemas públicos de alcance departamental, se priorizan y se proponen indicadores de resultado (intermedio y final) para medir su evolución en el tiempo. De ser posible, los indicadores seleccionados deben reflejar la situación actual a nivel provincial. Luego, se estiman las brechas de resultados y se analiza la línea base e información histórica disponible.

Es importante tener presente que, debido a la crisis generada por la COVID-19, muchas dimensiones del desarrollo se han visto afectadas. El impacto inmediato y más importante ha sido sobre la salud de las personas, no solo directamente por la enfermedad, sino también por la limitada capacidad del sistema de salud, incluyendo la atención a pacientes que adolecen de otras enfermedades. Además, debido a las restricciones adoptadas por el Estado, muchas familias y empresas han visto reducidos sus ingresos, aumentando el desempleo, la informalidad, la pobreza, entre otros problemas. Por la rapidez de la propagación de los efectos de la COVID-19 y las dificultades por mantener actualizadas las bases de datos, muchas de las mediciones disponibles de los indicadores socioeconómicos reflejan la situación antes de la crisis y no la realidad actual. Aun los datos que están siendo actualizados podrían tener sesgos importantes.

Debido a ello, es necesario contar con la participación de expertos locales que puedan apoyar a describir la situación actual en el territorio. Considerando lo anterior, este paso permite visibilizar cómo el problema se presenta en las distintas provincias y las brechas existentes en ellas, identificando aquellas en condiciones críticas que requieren prioritaria atención. Además, es importante reconocer las dinámicas o comportamientos en el territorio en el tiempo para comprender si la situación empeoró, mejoró o se mantuvo, de tal forma que se puedan reforzar los comportamientos positivos y proponer acciones para lo que no esté evolucionando favorablemente.

El mejor conocimiento de áreas geográficas determinadas facilita la identificación de potencialidades y brechas en el territorio. Se recomienda el uso de las plataformas de información disponibles⁴¹.

A continuación, se presenta un ejemplo tomando como referencia el problema público “población en situación de pobreza monetaria” en el departamento de Piura.

Tabla 4. Matriz de brechas

Problema	Población en situación de pobreza monetaria								
Indicador	Porcentaje de la población en condición de pobreza								
Nombre de los territorios relacionados	2017			2018			2019		
	VOp	VOb	Brecha	VOp	VOb	Brecha	VOp	VOb	Brecha
Perú	0	42,4	42,4	0	33,5	33,5	0	23,9	23,9
Departamento de Piura	0	57,1	57,1	0	41,4	41,4	0	39,0	39,0
Provincia de Piura	0	37,5	37,5	0	32,0	32,0	0	31,1	31,1
Provincia de Ayabaca	0	78,6	78,6	0	73,0	73,0	0	68,1	68,1
Provincia de Huancabamba	0	75,5	75,5	0	75,7	75,7	0	67,8	67,8
Provincia de Morropón	0	52,2	52,2	0	53,1	53,1	0	53,1	53,1
Provincia de Paita	0	23,6	23,6	0	31,6	31,6	0	29,1	29,1
Provincia de Sullana	0	39,1	39,1	0	34,6	34,6	0	29,3	29,3
Provincia de Talara	0	25,6	25,6	0	22,0	22,0	0	20,7	20,7
Provincia de Sechura	0	33,9	33,9	0	37,9	37,9	0	31,8	31,8

Nota. VOp: Valor óptimo del indicador (población o en el entorno); VOb: Valor observado en algún punto del tiempo. En rojo se resaltan las provincias en donde la brecha es mayor. Elaboración Ceplan.

Esta tabla se puede complementar con otras o ampliar para desagregar la información por grupos poblacionales (sexo, edad, etnicidad, ocupación).

Cabe mencionar que la identificación de la brecha no busca establecer un logro esperado⁴², sino saber cuánto falta lograr en términos de resultados en la población o el entorno.

Si los valores de las brechas se utilizan para establecer logros esperados, no necesariamente se alcanzará en el horizonte del plan, su logro puede estar relacionado con procesos que toman mayor tiempo.

41 Información disponible en plataformas como la Plataforma de información territorial para el planeamiento estratégico (<https://geo.ceplan.gob.pe/#/downloads>), el Sistema de Información de Riesgo de Desastres – SIGRID (<https://sigrid.cenepred.gob.pe/sigridv3/mapa>), el Atlas del INEI (<http://sige.inei.gob.pe/test/atlas/>) o la plataforma GEO Perú (<https://visor.geoperu.gob.pe/>), entre otros.

42 Logros esperados en términos cuantitativos.

Para la estimación de la brecha, es de utilidad aplicar la siguiente fórmula:

$$Brecha = |VOp - VOb|$$

Donde:

VOp: valor óptimo del indicador es el valor máximo posible de alcanzar en la población o en el entorno, respecto a un problema público.

VOb: valor observado, es la cifra que presenta el indicador para un determinado periodo (generalmente, para un año específico).

Para poder determinar las brechas, se recomienda que tanto el valor óptimo como el valor observado estén expresados en porcentajes.

Por ejemplo, para la variable “población en situación de pobreza monetaria” el valor óptimo es que nadie se encuentre en situación de pobreza; es decir, que el valor de su indicador “porcentaje de la población en condición de pobreza” tenga un valor de cero (0). A su vez, el valor observado será el que se presenta para cada año.

Como se aprecia en la Tabla 5, Ayabaca y Huancabamba son las provincias que se encuentran en condiciones críticas de pobreza monetaria por tener una brecha mayor. Debido a ello, se requiere priorizar la atención de estas provincias.

En los casos que corresponda, se recomienda que la estimación de la brecha considere información desgregada por sexo, grupos de edad, zonas rurales y urbanas, comunidades u otros criterios según la realidad del territorio bajo análisis.

Ejemplo de cálculo de brechas:

Tabla 5. Ejemplos de brechas

Problema público territorial	Indicador	Unidad de Medida	Valor observado (año 2017)	Valor deseado	Brecha
Desnutrición crónica infantil	Prevalencia de desnutrición crónica infantil en niños de 0 a 5 años.	Porcentaje	38%	0	38%
Bajos logros de aprendizaje	Tasa de comprensión lectora en alumnos/as de 2do grado de primaria.	Porcentaje	21%	100%	79%

Fuente: Ceplan.



Muchos problemas son abordados de tal manera que no se visibilizan aspectos sociales, culturales, económicos, ambientales o políticos específicos. En ese sentido, se recomienda tomar en consideración diversos enfoques que permitan su mejor comprensión.

Por ejemplo, el enfoque de género permite identificar cómo el problema afecta de forma diferenciada a mujeres y hombres, la situación actual de ambos, intereses, necesidades, y posibilidades para acceder, usar y tener control sobre bienes y recursos; así como el impacto que las acciones pueden generar en la situación desigual en la que se encuentran.

A su vez, el enfoque intercultural permite analizar el problema público incorporando el punto de vista de los distintos grupos étnicos, de acuerdo con su visión del mundo, de sus organizaciones y prioridades. Es necesario identificar los problemas que afectan a dichos grupos y que pueden obstaculizar el desarrollo de sus potencialidades.

Paso 4. Identificación de potencialidades.

La GPPAT y el Equipo Ampliado deben tomar en consideración la información y el conocimiento generado sobre las potencialidades en el territorio, proveniente de la identificación y recopilación de información, y de la caracterización del territorio.

Además, se recomienda complementar este paso utilizando el juicio de expertos.

43

Las **potencialidades** son los recursos y capacidades presentes en el territorio que no están siendo aprovechados adecuadamente y que, de hacerlo, impulsarían el desarrollo en el territorio. Su importancia radica en que pueden ser usados para generar cambios que contribuyan a la mejora en la calidad de vida y condiciones de las personas.

A continuación, se plantean algunas preguntas que ayudan a identificar y delimitar adecuadamente las potencialidades (agropecuarias, turísticas, mineras, otras) y su situación actual en el territorio⁴³.

- ▶ ¿Cuál es su alcance y magnitud a nivel territorial?
- ▶ ¿Cuál es el sector productivo (primario, secundario o terciario) y actividad económica al que se encuentra vinculado?
- ▶ ¿Cuáles son las principales características que presenta, beneficios y oportunidades de su aprovechamiento?
- ▶ ¿Cuáles son las limitaciones y capacidades (políticas, económicas, sociales) territoriales para su aprovechamiento?
- ▶ ¿Qué actores se encuentran involucrados con su aprovechamiento?

Ejemplo:

- ▶ Disponibilidad de suelos aptos para cultivos y crianza de animales mayores.
- ▶ Presencia de flujos importantes de agua que permitirían la generación de energía eléctrica.

43 Se recomienda que la identificación de zonas potenciales de desarrollo se efectúe en base a instrumentos de ordenamiento y gestión territorial aprobados y vigentes como ZEE, PAT entre otros.

Habiendo identificado las potencialidades, se recomienda presentar una síntesis (descripción breve, clara y precisa) a través de una matriz o tabla con los siguientes datos complementarios:

Tabla 6. Matriz de potencialidades

N°	Potencialidades	Alcance (regional, provincial, distrital)	Beneficios u oportunidades para el aprovechamiento	Limitaciones ⁴⁴ y capacidades territoriales para su aprovechamiento
1	Zonas agrícolas para ampliación de cultivos con ventajas comparativas para agroexportación. Productos agrícolas e hidrobiológicos con ventajas comparativas en el comercio. Internacional; así como con alto valor nutritivo en hierro (banano orgánico, uvas frescas, pota, concha de abanico, otros.)	Provincia de Sullana, distrito de Marcavelica. Provincia de Sechura, distrito de Sechura. Provincia de Paita, distrito de Paita.	De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), en el 2018 el departamento de Piura exportó productos al exterior por un valor de US\$ 2723 millones, creciendo 28% respecto al año 2017. El departamento participa con el 5,7% en las exportaciones nacionales, por lo que su aprovechamiento permitiría ampliar las fuentes de empleo y mejorar los ingresos de las familias.	Limitaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Escasa tecnificación en los procesos productivos. • Vías de acceso en mal estado. • Deficiente infraestructura de riego (Reservorio de Poechos). • Escasa capacidad de adaptación al cambio climático. • Débil asociatividad de pequeños productores. Capacidades: <ul style="list-style-type: none"> • Canales de comercialización externa establecidos. • Suelos aptos. • Producción orgánica.
	Productos agrícolas e hidrobiológicos con alto valor nutritivo en hierro (quinua, espinaca, bonito, jurel)	Provincia de Caravelí, Provincia de Islay, Provincia de Camaná.	De acuerdo al Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri) en el 2018, el departamento de Arequipa fue el tercer productor de espinaca en el país, con 1198 toneladas y el primero con mayor rendimiento por kg/ha). Su aprovechamiento e incorporación en la dieta local de las poblaciones vulnerables permitiría mejorar la nutrición y reducir la anemia.	Limitaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Escasa tecnificación en los procesos productivos. • Vías de acceso en mal estado. • Débil asociatividad de pequeños productores. Capacidades: <ul style="list-style-type: none"> • Suelos aptos. • Producción orgánica.

Nota. 1/ Las potencialidades en el territorio se podrán evidenciar en documentos que contengan información primaria o secundaria. Tal como se observa en el ejemplo, se utilizó:

a) "Reporte de Comercio Regional, diciembre 2018 – Piura", disponible en: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Piura_2018_Anual.pdf

b) "Plan Nacional de Cultivos (Campaña agrícola 2018-2019)", disponible en: https://www.agromoquegua.gob.pe/doc/PLAN_NACIONAL_DE_CULTIVOS_2018-2019.pdf

Elaboración Ceplan.



Producto. Matriz de potencialidades

44 Entre las limitaciones para el desarrollo de potencialidades se debe considerar o descartar la vulnerabilidad ante eventos de desastre, como por ejemplo que los suelos de alta calidad del territorio se encuentren en zona inundable.

Paso 5. Determinación y priorización de variables.

Los problemas públicos y las potencialidades identificadas en el territorio son la base para definir las variables a priorizar en el PDRC. Estas se analizan en función a cuatro criterios establecidos, a fin de seleccionar las variables prioritarias que permitirán desarrollar la imagen del territorio actual.

Una variable es:

“Una cualidad o característica específica de un aspecto, que tiene influencia en el desarrollo en el territorio. Puede cambiar en el tiempo y es susceptible de medición. La redacción de una variable está conformada por una condición de cambio más el aspecto antes mencionado”.

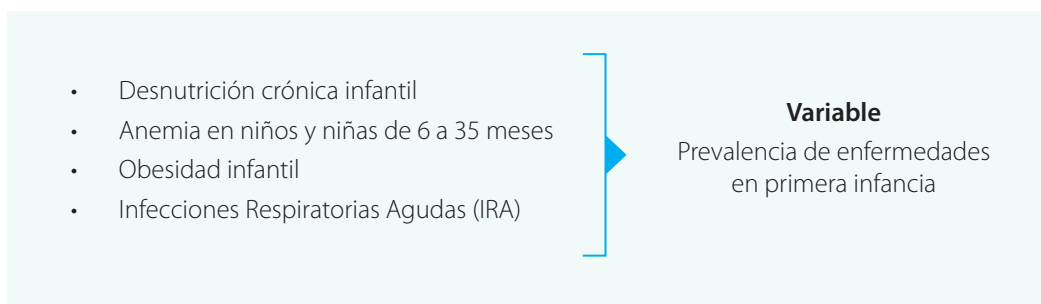
Determinación de variables.

Los problemas públicos y potencialidades se agrupan por temáticas similares, a fin de determinar las variables en el territorio. Por ejemplo, si en el departamento se han identificado problemas tales como:

- ▶ Desnutrición crónica infantil.
- ▶ Alto nivel de actos delictivos.
- ▶ Deficiente conectividad.
- ▶ Anemia en niños y niñas de 6 a 35 meses.
- ▶ Deficiente nivel de logros de aprendizaje.
- ▶ Deforestación en cabecera de cuenca.
- ▶ Violencia contra las mujeres.
- ▶ Obesidad infantil.
- ▶ Embarazo adolescente.
- ▶ Infecciones Respiratorias Agudas (IRA).
- ▶ Elevado tiempo de transporte de personas y mercancías.

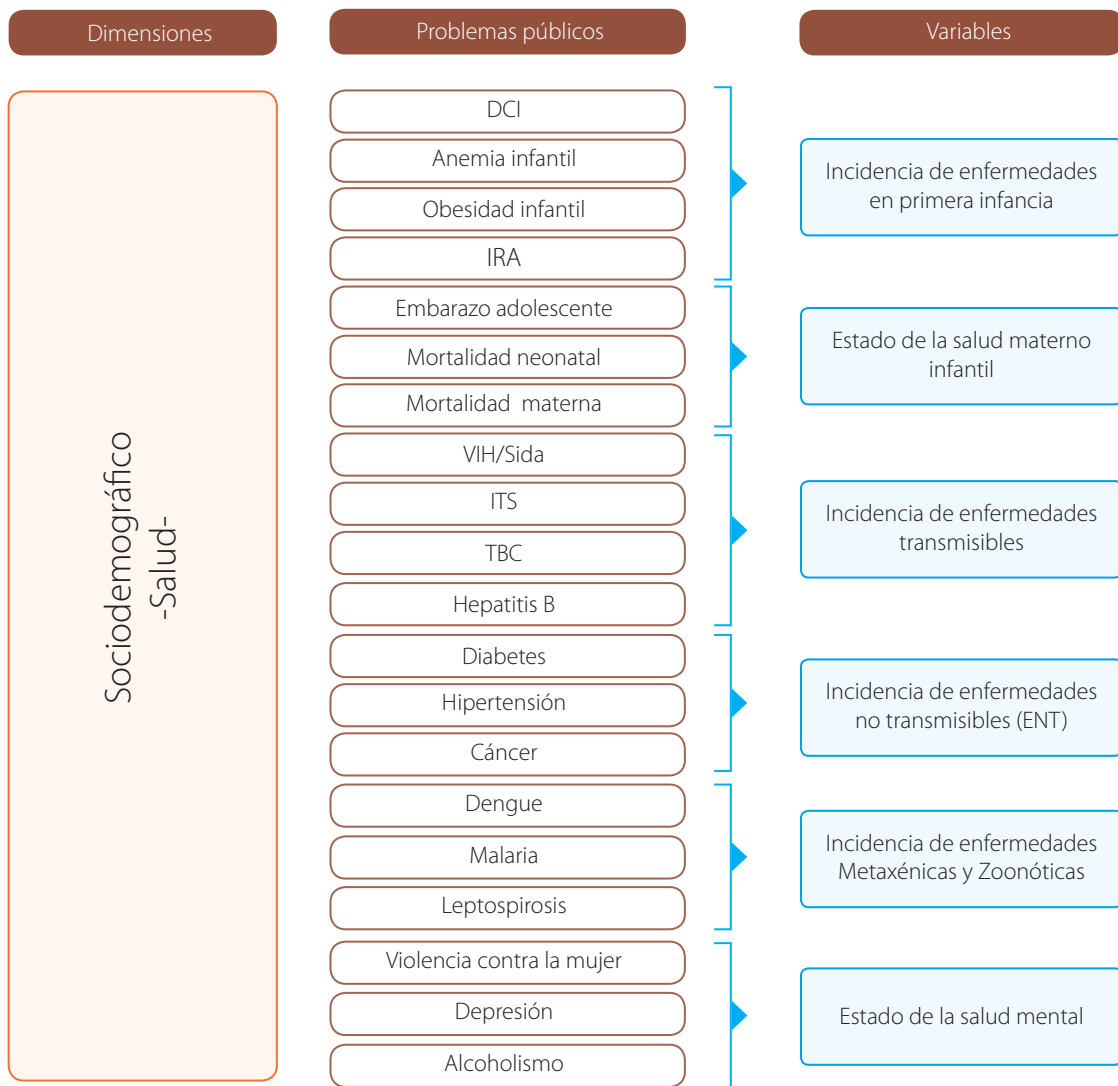
Se agrupan considerando los aspectos que tienen en común (en este caso, enfermedades que pueden afectar a niños y niñas), dentro de una sola variable “prevalencia de enfermedades en primera infancia”, tal como se ve en la siguiente figura:

Figura 7. Ejemplo de agrupación de problemas por aspecto común



Fuente: Ceplan

Figura 8. Variables determinadas



Fuente: Ceplan.

La Tabla 7. Matriz para la identificación de variables a partir de problemas y la Tabla 8. Matriz para la identificación de variables a partir de potencialidades muestran la estructura mínima necesaria para identificar variables a partir de problemas y de potencialidades, respectivamente.

Tabla 7. Matriz para la identificación de variables a partir de problemas

Dimensión ¹	Problemas	Condición de cambio (a)	Temática (b)	Variable	Actores que influyen en las Variables
				(a) + (b)	
Sociodemográfica	Desnutrición crónica infantil.	Prevalencia.	Enfermedades en primera infancia.	Prevalencia de enfermedades en primera infancia.	Minsa, Midis, GORE, GL, empresas y comercios del rubro alimentos, padres/madres de familia, niños y niñas, etc.
	Anemia en niños y niñas de 6 a 35 meses				
	Obesidad infantil.				
	IRA.				
Sociodemográfica	Bajos logros de aprendizaje en comprensión lectora.	Logros de Aprendizaje.	Educación básica regular (EBR).	Logros de aprendizaje en la EBR.	Minedu, Minsa, Midis, GORE, GL, comunidad educativa (directores, profesores/as, niños y niñas, padres/madres de familia), etc.
	Bajos logros de aprendizaje en lógico matemático.				
Económica-productiva	Deficiente acceso a los mercados.	Competitividad.	Economía.	Competitividad económica.	Produce, Midagri, MTC, GORE, GL, empresas, productores, consumidores, etc.
Servicios e infraestructura	Inadecuadas vías de conexión.				

Nota. 1/ Puede utilizarse las dimensiones de la caracterización para ordenar los problemas públicos. (a) Es la característica de la temática que es necesario modificar. (b) Es una temática vinculada con el desarrollo de un territorio (población, ambiente, salud, etc.).

Fuente: Ceplan.

Tabla 8. Matriz para la identificación de variables a partir de potencialidades

Dimensión ¹	Potencialidad	Condición de cambio (a)	Temática (b)	Variable	Actores que influyen en las variables
				(a) + (b)	
Económica-productiva	Zonas agrícolas para ampliación de cultivos con ventajas comparativas para agroexportación	Competitividad	Economía	Competitividad económica	Minam, Midagri, GORE, GL, empresas, otros.

Nota. 1/ Puede utilizarse las dimensiones de la caracterización para ordenar los problemas públicos. (a) Es la característica de la temática que es necesario modificar. (b) Es una temática vinculada con el desarrollo de un territorio (población, ambiente, salud, etc.).

Fuente: Ceplan.

En los ejemplos de la Tabla 7. Matriz para la identificación de variables a partir de problemas y Tabla 8. Matriz para la identificación de variables a partir de potencialidades, se observa que una variable puede ser obtenida de un grupo de problemas y de un grupo de potencialidades o de la combinación de ambas, como es el caso de “Competitividad económica”.

Luego de determinar las variables, se le debe asignar a cada una un indicador de resultado. Este puede ser el mismo que el utilizado para alguno de los problemas o potencialidades que conforman la variable en cuestión. Estos indicadores deben contar con datos históricos y una línea base.

Priorización de variables

Si bien todo el grupo de variables inicialmente identificadas son importantes, es conveniente que la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, junto con el Equipo Ampliado, realice una priorización considerando su pertinencia para el desarrollo en el territorio, la situación en la que se encuentran y su contribución a las prioridades del país. Para ello, se debe analizar las variables según los siguientes criterios:

- **Criterio 1. Impacto en el desarrollo en el territorio:** se debe analizar el impacto que tendría la variable en cuestión sobre el desarrollo sostenible en el territorio.
- **Criterio 2. Situación de la variable:** se determina si la variable se encuentra en una situación favorable o desfavorable, en función a las brechas de sus indicadores y a la percepción de los actores y expertos.
- **Criterio 3. Comportamiento de la variable:** se señala si tiende a una situación positiva o negativa, considerando el comportamiento histórico de la variable, determinado por los valores de sus indicadores en el tiempo.
- **Criterio 4. Vinculación de la variable con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional:** se establece si la variable corresponde a los objetivos de desarrollo nacional, contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

A las variables, se le asignará una puntuación para cada criterio, considerando las siguientes pautas:

Tabla 9. Asignación de puntajes para cada criterio

Puntaje	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
	Impacto en el desarrollo en el territorio	Situación de la variable	Comportamiento de la variable	Vinculación ¹ de la variable con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
1	Muy bajo impacto	Muy favorable	Muy positivo	Sin vínculo
2	Bajo impacto	Favorable	Positivo	-
3	Impacto medio	Incierta (no se cuenta con datos)	Estacional	Vinculación indirecta
4	Alto impacto	Desfavorable	Negativo	-
5	Muy alto impacto	Muy desfavorable	Muy negativo	Vinculación directa

Nota. Se considera vinculación directa si la variable es igual o muy similar a la que conforma algún objetivo nacional (general o específico) e indirecta si se vincula mediante una relación de causa-efecto.

Fuente: Ceplan.

Luego, se procede a llenar la siguiente tabla con los puntajes que resultan de la aplicación de los criterios señalados para cada una de las variables.

Tabla 10. Matriz para la priorización de variables

N°	Variables	Criterio 1 Impacto en el desarrollo en el territorio	Criterio 2 Situación de la variable	Criterio 3 Comportamiento de la variable	Criterio 4 Vinculación de la variable con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional	Puntaje total (promedio)
1	Salud materno infantil	5	3	5	5	4,5
2	Prevalencia de IRAS	5	3	4	5	4,25
3	Calidad del ambiente	2	5	4	3	3,5
4	Competitividad en el mercado laboral	3	4	2	5	3,5
5	Estado de salud mental	4	5	2	3	3,5
6	Conectividad territorial	4	2	3	3	3
...

Fuente: Ceplan.

Se considera como variables priorizadas aquellas que tengan mayor puntaje y se recomienda que se consideren hasta dieciséis (16) variables⁴⁵, como máximo. Cabe mencionar que la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, junto con el Equipo Ampliado, puede determinar criterios adicionales para la priorización de variables o proponer ponderaciones a cada criterio, de ser necesario.



Producto. Matriz de variables prioritarias

⁴⁵ Se han considerado dieciséis (16) como número máximo sugerido de variables priorizadas considerando los contenidos de las dimensiones sobre las que se desarrolla la Caracterización del territorio.

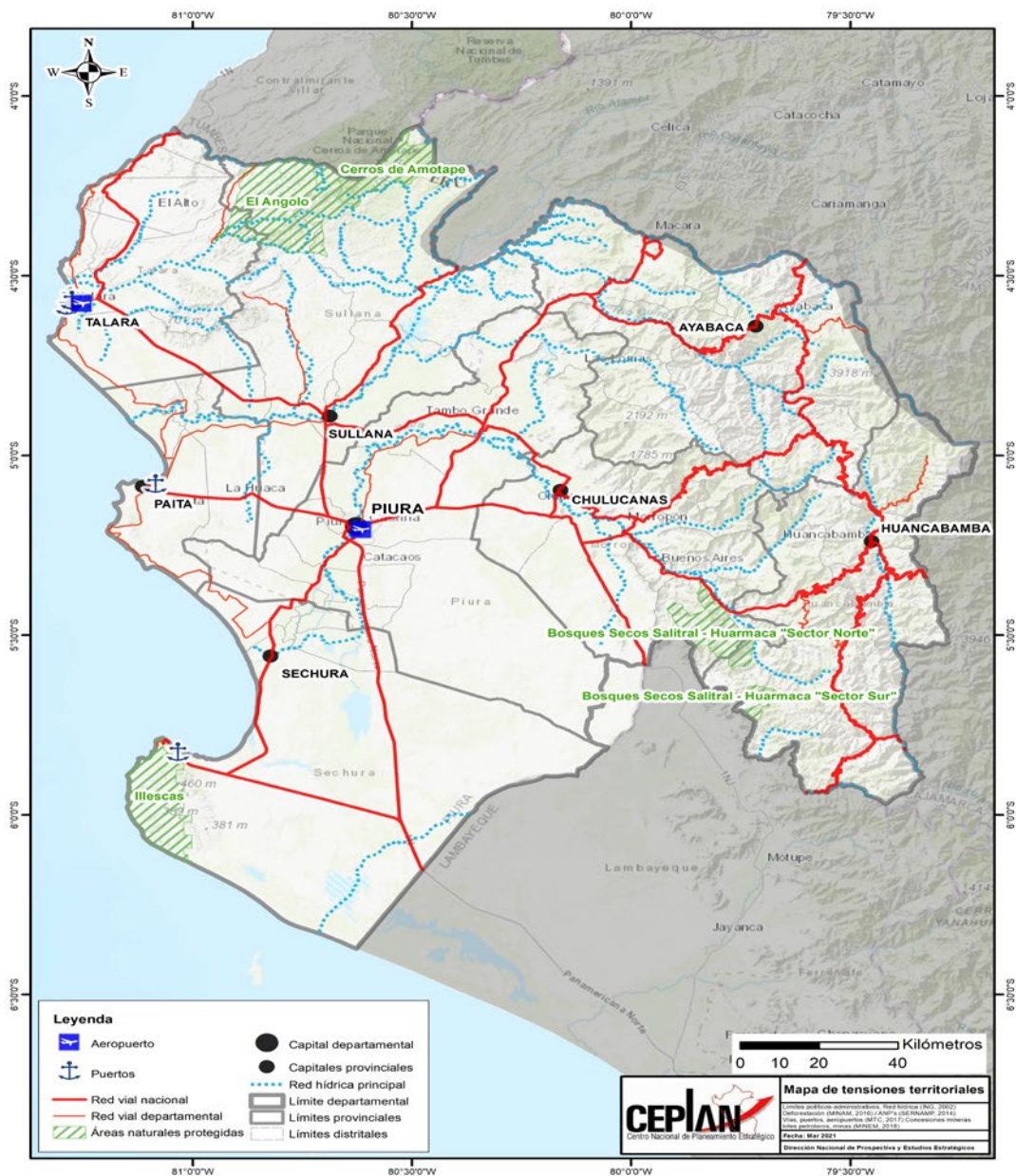
Etapa 2. Imagen del territorio actual

Se realiza una descripción integral del territorio en función de las variables prioritarias, considerando el diagnóstico, la caracterización, los problemas, las brechas y las potencialidades, resaltando los aspectos más importantes en el territorio bajo análisis. Su propósito es ofrecer una imagen integral de los elementos que componen el territorio para comprender mejor su complejidad y motivar el análisis multidisciplinario.

Paso 6. Redacción de la imagen del territorio actual.

La imagen del territorio actual se construye a partir de la descripción de la situación actual de cada una de las variables prioritarias, incorporando la información desarrollada en la etapa de diagnóstico del territorio. Además, la imagen del territorio actual se representa de forma cartográfica (en mapas), visibilizando las características del territorio identificadas anteriormente.

Figura 9. Imagen del territorio actual del departamento de Piura



Nota. Para más información sobre la representación cartográfica, consultar el Anexo A-4.

Fuente: Ceplan.

Ejemplo de descripción de la imagen del territorio actual para Piura⁴⁶

El departamento de Piura está ubicado en la costa norte del Perú, limita con el país de Ecuador y el departamento de Tumbes al norte, con el océano Pacífico al oeste, con el departamento de Lambayeque al sur, y con Cajamarca al este. El departamento está compuesto por ocho provincias y 65 distritos en donde habitan casi 1,86 millones de personas, respectivamente; en una superficie de aproximadamente 35 657 km². La provincia más poblada es Piura, que concentra el 43% de la población; seguida de las provincias de Sullana (16,8%) y Morropón (8,7%) (INEI, 2018). La capital del departamento es la ciudad de Piura, ubicada en la provincia de mismo nombre, a 29 msnm (Gobierno Regional Piura, 2017). Esta alta concentración de la población en la capital del departamento provoca una alta demanda de servicios públicos y pone en tensión la capacidad de respuesta local.

Cuenta con una red vial de carreteras de 5934 km, de los cuales solo el 23% se encuentra asfaltado. No obstante, la vía Panamericana le permite conectarse con las ciudades del litoral peruano y con la longitudinal que une las provincias de la sierra con Piura, Lambayeque y el país de Ecuador. Asimismo, el departamento de Piura cuenta con dos aeropuertos en las ciudades de Piura y Talara, y con diversos puertos marítimos relevantes como Paita, Talara, Bayóvar y Sechura. Por otro lado, la población se dedica principalmente a la agricultura, habiendo aumentado de 176 mil personas dedicadas a esta actividad, a 193 mil entre el 2007 y 2017, seguido por el comercio, transporte y almacenamiento dependiendo de la provincia en la que se ubique. (CEPLAN, 2020).

Respecto a las características sociodemográficas, tiene 26 mil nacidos vivos anualmente, el 50,5% son mujeres y el 49,5% son hombres; tiene predominante una población joven, esto es menor de 29 años (54%), lo cual representa una oportunidad en términos laborales (Bono Demográfico) si se desarrollan las capacidades educativas y laborales de esta población. Sin embargo, la tasa de conclusión escolar, en la población mayor de 15 años, solo es de 60%, y si desagrega por sexo y por ubicación geográfica la situación es preocupante. En mujeres la tasa de conclusión escolar es de 40%; y a nivel de provincias las ubicadas en la sierra (Ayabaca y Huancabamba) son las que tienen un menor porcentaje de conclusión. Asimismo, a nivel departamental solo el 20% cuenta con estudios superiores concluidos, siendo muy dispar a nivel de provincias. En cuanto al logro de aprendizaje en la EBR, si bien ha habido notables progresos a nivel departamental (el 60% tiene un nivel satisfactorio), especialmente en lógico matemático, es necesario prestar atención en las provincias de Sullana, Talara, Huancabamba.

Las condiciones de vida de la población en Piura son desfavorables en comparación con otros departamentos. Al año 2018, casi 27 de cada 100 personas se encontraban en situación de pobreza, es decir, que sus gastos per cápita del hogar no eran suficientes para satisfacer sus necesidades básicas, siendo de esta manera el décimo departamento con mayor índice de pobreza monetaria, seguida por Cusco y San Martín.

Sobre la salud, se estima un 7.3 % de niños nacidos con bajo peso, un 13% de niños menores de 5 años con desnutrición crónica, un 43% de niños con anemia, y un 39% de personas mayores de 15 años con exceso de peso.

En Piura, durante el 2018, se perdieron 302,449 años de vida saludables (AVISA) por diversas enfermedades, determinando una razón de 153.2 AVISA por cada mil habitantes. La carga de enfermedad se concentra en los menores de 4 años y en los mayores de 45 años, representando el 73% de todos los años saludables de vida perdidos en Piura. Las enfermedades que produjeron mayor AVISA fueron las del grupo de las no transmisibles, representando el 74.9% del total (Ministerio de Salud, 2020).

⁴⁶ Este es un ejemplo didáctico resumido. Se debe considerar que la descripción completa de la imagen del territorio debe abordar todas las variables prioritarias, así como las potencialidades, peligros, estructura demográfica, cultura, articulación con territorios colindantes, entre otros elementos que se consideren relevantes para el desarrollo territorial.

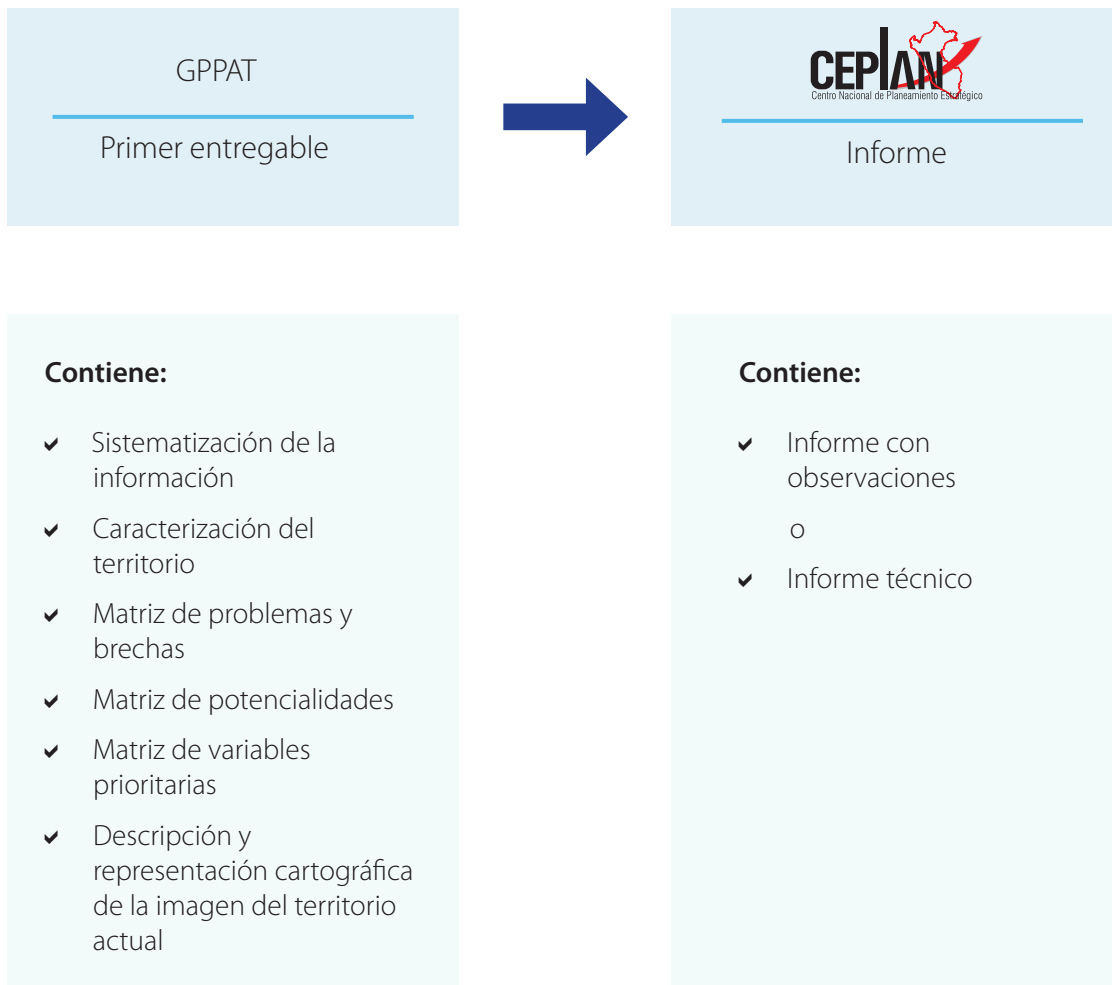
Además, se reconocen enfermedades identificadas que afectan a la población, como son las metaxénicas tales como la malaria y el dengue. Para estas enfermedades Piura es una zona endémica, habiéndose reportado 44 275 casos de dengue en el año 2017, cuando aconteció el “Fenómeno del Niño” (Minsa, 2020). Por otro lado, al analizar la seguridad de la población, se estima que en 2018 el 15,1% de mujeres de 15 a 49 años de edad han sufrido violencia física ejercida por el esposo o compañero en los últimos 12 meses (INEI, 2020).

Finalmente, según las cifras de Ministerio del Ambiente (Minam), en el año 2017, el 69,04% de la población cuenta con acceso a recolección de residuos sólidos.

 **Producto.** Descripción y representación cartográfica de la imagen del territorio actual

Al finalizar la Fase de “Conocimiento integral de la realidad”, la GPPAT del gobierno regional debe alcanzar al Ceplan un primer entregable que contendrá los productos desarrollados en esta fase y el documento que sustente que el CCR ha tomado conocimiento del proceso, a fin de obtener opinión técnica favorable.

Figura 10. Contenido del primer entregable para revisión del Ceplan



Fuente: Ceplan.

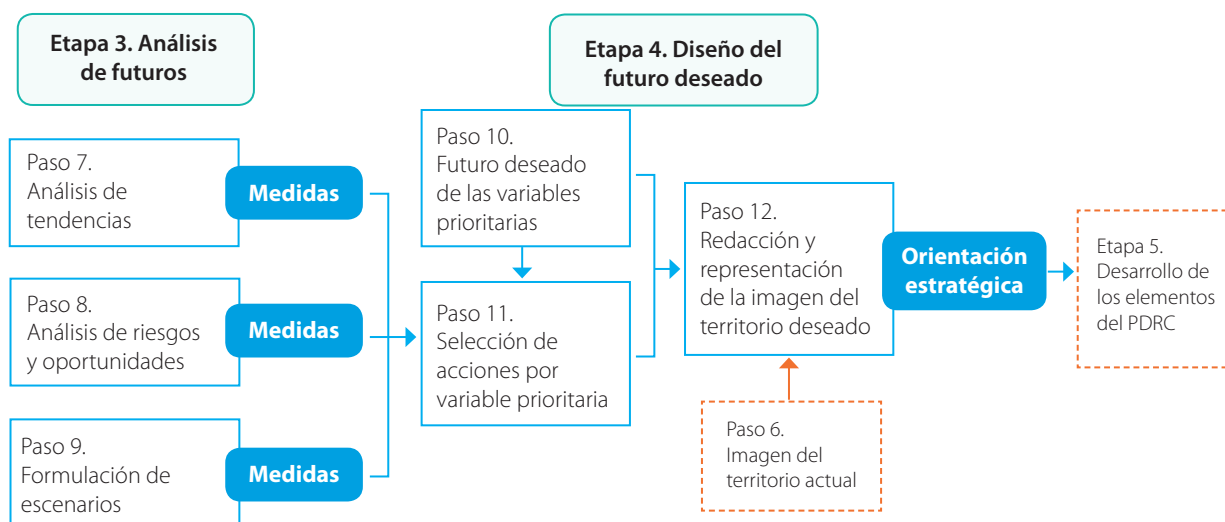
En esta fase se busca responder a la pregunta ¿Cómo queremos vivir?

Esta fase tiene por finalidad reflexionar sobre el futuro que se espera lograr en el territorio, reconociendo las aspiraciones de sus provincias y distritos, la influencia de las tendencias y de los eventos que puedan suceder a futuro, y el rol del territorio en el contexto nacional para coadyuvar al logro del PEDN.

Para definir la imagen del territorio deseado, se desarrollan 2 etapas:

- Etapa 3. Análisis de futuros.
- Etapa 4. Diseño del futuro deseado.

Figura 11. Etapas y pasos de la fase de futuro deseado



Fuente: Ceplan.

Como se observa en la figura 11, los pasos 7, 8 y 9 tienen como fin explorar el futuro para proponer medidas preventivas y proactivas frente a los posibles cambios y acontecimientos que podrían ocurrir. A su vez, en el paso 10 se define el futuro deseado para cada variable prioritaria, lo cual orienta, en el paso 11, la selección de las acciones por variable prioritaria, es decir, las principales medidas que coadyuvarán al logro del futuro deseado de cada variable prioritaria. Tanto el futuro deseado de las variables prioritarias (paso 10), como las acciones por variables prioritaria (paso 11), son insumo para redactar la imagen del territorio deseado en el paso 12. Esta redacción se caracteriza por describir de manera coherente cómo, desde el presente, se puede transitar hacia un futuro deseado.

Las variables prioritarias, sus indicadores y la imagen del territorio deseado (futuro deseado) son los principales insumos para desarrollar los elementos del PDRC en la siguiente fase.

Etapa 3. Análisis de futuros

El propósito de esta etapa es analizar las fuerzas del entorno (representadas por las tendencias) y los eventos que podrían ocurrir (representados por los riesgos y oportunidades) para comprender la influencia que poseen sobre el desenvolvimiento de cada una de las variables prioritarias y, por ende, sobre el desarrollo en el territorio. En los casos en que se presentan hechos que alteran el desarrollo de un territorio, como el caso del Estado de Emergencia generado por la COVID-19, este análisis se realiza monitoreando especialmente los efectos que tienen sobre las personas, sus medios de vida, su entorno y el sector productivo. Es importante reconocer que dichos efectos afectan fuertemente la senda del desarrollo del país en el mediano y largo plazo; por ello, el análisis de futuros es un proceso continuo y permanente, útil para responder efectivamente ante los cambios en el entorno y no solo durante la formulación o actualización del PDRC.

Paso 7. Análisis de tendencias.

Una **tendencia** es un fenómeno que muestra un comportamiento determinado, el cual se puede asumir que continuará en el futuro. Es decir, una tendencia se define como el posible comportamiento a futuro de una variable asumiendo la continuidad de su patrón.

Se debe identificar las tendencias que son pertinentes para el departamento, es decir, las que están relacionadas con las variables prioritarias por la influencia que ejercen sobre ellas⁴⁷. Para aquellas tendencias que procedan de información secundaria, se recomienda complementarlas o precisarlas, adecuándolas al contexto del departamento. Para identificar y listar las tendencias, se debe:

Figura 12. Consideraciones para identificar y listar tendencias

<p>Explorar las temáticas: social, cultural, económica, política, ambiental, tecnológica y de valores, actitudes y ética; con una perspectiva como mínimo al 2030</p>	<p>Enunciar las tendencias señalando lo que varía en el tiempo</p> <p>(p. ej. flujo de turistas, incidencia del crimen organizado.)</p>	<p>Enunciar el comportamiento tendencial</p> <p>(aumento, aceleración, expansión, disminución, desaceleración, caída, persistencia, estancamiento, estabilidad, etc.)</p>
--	--	--

Fuente: Ceplan.

Es importante mencionar que ciertas tendencias, como las relacionadas directamente con el cambio demográfico o el cambio climático, suelen proyectarse a horizontes superiores al 2030; por ejemplo, al 2050 o 2070. Su incorporación en el análisis es necesaria, toda vez que permiten contar con perspectivas de más largo plazo; sin embargo, el foco de atención deben ser los cambios o impactos que se podrían tener al 2030. Además, es preferible seleccionar aquellas que estén sustentadas con evidencia cuantitativa (estadísticas y series de tiempo).

⁴⁷ En el anexo "A-6. Identificación y selección de tendencias", el Ceplan presenta la metodología que recomienda seguir para la identificación de tendencias y seleccionar las relacionadas con las variables prioritarias.

Para la identificación y análisis de impacto de tendencias en el departamento se recomienda revisar el listado referencial disponible en el portal institucional del Ceplan⁴⁸. En caso de que la cantidad de tendencias identificadas sea alta, se recomienda priorizar aquellas que podrían generar un mayor impacto (capacidad para generar grandes cambios) sobre el territorio.

Luego, se reflexiona sobre los posibles impactos en el corto, mediano y largo plazo que poseen las tendencias seleccionadas sobre las variables prioritarias, sean estos positivos o negativos. Con ello, se definen las posibles medidas que podrían implementarse para aprovechar los impactos positivos, o para disminuir o evitar los impactos negativos. Con este propósito, se puede utilizar la siguiente matriz:

Tabla 11. Impactos de las tendencias sobre las variables prioritarias

Variable	Tendencia	Impactos sobre las variables prioritarias	Medidas
Incidencia de la pobreza	Aumento de la tasa de desempleo	Al aumentar el desempleo, disminuyen los ingresos de las familias, provocando que la incidencia de la pobreza también aumente, especialmente en mujeres, grupos vulnerables y población de zonas rurales. A su vez, por los limitados ingresos de las familias, la formación de capacidades de las personas disminuye, haciéndolas menos competitivas y con mayor riesgo a no acceder a un puesto de trabajo. Es así como la tendencia identificada refuerza el ciclo de pobreza..	Brindar oportunidades de capacitación para disminuir su vulnerabilidad ante el desempleo. Brindar incentivos al sector privado para que fortalezca las capacidades de sus empleados. Generar oportunidades laborales para las mujeres.
	Incremento del embarazo en niñas y adolescentes	Las madres adolescentes de bajos recursos están expuestas a la inequidad y pérdida de oportunidades educativas, lo que limita sus posibilidades laborales y desarrollo futuro. A pesar de que suelen trabajar más horas y hacer sobretiempos, obtienen menores ingresos que otras mujeres y madres, situación que impacta directamente en su salud y en la salud y educación de sus hijos. El incremento del embarazo en niñas y adolescentes aumenta la incidencia de la pobreza intergeneracional.	Ampliar la educación sexual en instituciones de educación básica e institutos de educación superior. Realizar campañas de educación orientativa sobre la "nueva paternidad" o el rol de los hombres en la crianza de los niños y en el hogar.
Variable prioritaria 2	Tendencia A		
	Tendencia D		
...	...		

Fuente: Ceplan.

Las medidas propuestas frente a los efectos de las tendencias sobre las variables prioritarias son insumo para construir el futuro deseado.



Producto. Impactos de las tendencias en el desarrollo regional y medidas propuestas

48 En el anexo "A-7. Listado referencial de tendencias que tienen impacto en el Perú", se listan tendencias globales y regionales que tienen impacto en el Perú y se presenta un listado de tendencias nacionales relacionadas con la COVID-19.

Paso 8. Análisis de riesgos y oportunidades.

En esta sección se abordarán los riesgos y oportunidades que podrían presentarse, los cuales, si bien afectan la senda del desarrollo, pueden ser gestionados proactivamente para aprovechar sus ventajas o reducir los efectos negativos.

Un **riesgo** es un evento o condición incierta que, de ocurrir, podría generar un impacto negativo al bienestar de la población en el territorio. En contraste, una **oportunidad** es un evento o condición temporal que de aprovecharse podría generar un impacto positivo.

Los riesgos y oportunidades se deben identificar a partir de cada una de las variables prioritarias, es decir, se deberán identificar los riesgos que podrían empeorar la situación de una variable prioritaria o limitar su desarrollo, y las oportunidades que podrían aprovecharse para impulsar su estado a uno mejor, o revertir la situación de la variable si su situación es desfavorable. Como fuente de información, se puede analizar los riesgos y oportunidades propuestos por el Ceplan⁴⁹, contextualizándolos al territorio. Con esta información, se debe generar un diálogo abierto centrado en responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué podría suceder que limite o impida que cada variable prioritaria evolucione favorablemente?
- ¿Qué podría suceder que impulse o facilite que cada variable prioritaria evolucione favorablemente?

Luego, se debe analizar y describir la manera en la que el riesgo u oportunidad podría afectar la situación futura deseada de cada variable prioritaria. Con estos impactos se definen posibles medidas que podrían implementarse para disminuir o anular el impacto de los riesgos o aprovechar las oportunidades, según sea el caso. Para ello, se pueden usar las siguientes matrices:

Tabla 12. Impactos posibles de los riesgos y medidas

Variable prioritaria	Riesgos	Descripción del impacto	Medidas
Incidencia de la pobreza	Alta inestabilidad social	La pandemia por la COVID-19 aumenta el desempleo y la pobreza. Si el gobierno nacional y regional (con sus restricciones) no cubren las necesidades básicas, el descontento social en Piura podría dar paso a revueltas violentas, vandalismo e incremento de la inseguridad ciudadana. Esta situación, a su vez, complicaría el desarrollo normal de las actividades comerciales, aumentando a su vez el desempleo y la pobreza.	Asegurar la calidad del gasto público. Mejorar los procesos de participación ciudadana. Coordinar con otros actores la ampliación del apoyo social.
	Fracaso de la gobernanza nacional	La corrupción y la ineffectividad, como fenómenos transversales presentes en las acciones del sector público, pueden afectar seriamente al logro de resultados de los programas que luchan contra el hambre, la pobreza, la salud, educación, entre otros.	Fortalecer los procesos de control en las entidades públicas. Promover la participación ciudadana.
Variable prioritaria 2	Riesgo A		
...	...		

Fuente: Ceplan.

49 El documento "Análisis de los principales riesgos y oportunidades globales para el Perú al 2030" se encuentra disponible en: https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_analisis-de-los-principales-riesgos-y-oportunidades-globales-para-el-peru-al-2030/

Tabla 13. Impactos posibles de las oportunidades y medidas

Variable prioritaria	Oportunidades	Descripción del impacto	Medidas
Incidencia de la pobreza	Desarrollo de economías de aglomeración	Efectos positivos generados por la cercanía de las ciudades y centros de producción, lo que incrementa ingresos de las empresas y los trabajadores, y reduce la pobreza monetaria.	Impulsar el desarrollo de cadenas productivas. Impulsar la formalización laboral. Impulsar la producción con valor agregado o industrial.
	Oportunidad B		
	Oportunidad D		
...	...		
Variable prioritaria n	Oportunidad E		
Imagen del territorio deseada	Oportunidad G		

Fuente: Ceplan.

La identificación de medidas propuestas a partir de las oportunidades y riesgos sirven de insumo para construir el futuro deseado.



Producto. Impacto potencial de los riesgos y oportunidades en el desarrollo regional y medidas propuestas

57

Paso 9. Formulación de escenarios.

Los escenarios se formulan con el propósito de explorar y analizar sistemáticamente distintos futuros que abarquen un conjunto más amplio de condiciones que se pueden presentar para el territorio, a fin de reducir la incertidumbre, prever posibles entornos y prepararse antes de que las circunstancias ameriten medidas urgentes y drásticas escasamente analizadas (con los riesgos que implican).

Los escenarios surgen a partir de las disrupciones⁵⁰, las cuales se identifican a partir de las principales preocupaciones en el territorio de cara al futuro. Por ejemplo, durante el 2020 y 2021 la mayor preocupación a nivel nacional son las consecuencias e implicancias de la pandemia global generada por la COVID-19, por lo que deberá ser uno de los primeros y principales aspectos que se debe analizar durante estos años. Otras posibilidades y disrupciones se pueden encontrar en los riesgos y oportunidades globales o nacionales que podrían afectar el desarrollo territorial (vistos en el paso anterior).

50 Una disrupción es un hecho o acontecimiento que genera un cambio repentino y brusco en un ámbito en particular o general. Ejemplos de disrupciones pueden ser: pandemias, guerras, desarrollos tecnológicos o desastres de gran magnitud.

Además de las implicancias futuras de la COVID-19, en algunos territorios ciertas interrupciones podrían ser las generadas por: un desastre de gran magnitud como un gran sismo, un Fenómeno El Niño extraordinario, la erupción de un volcán, una crisis social o económica, cambios abruptos en las condiciones climatológicas como consecuencia del cambio climático, desarrollo acelerado de alguna tecnología emergente o la creación de una región a partir de la fusión de dos o más departamentos. Las interrupciones pueden ser de muchos tipos o pertenecer a distintos ámbitos, pero se reconoce su capacidad para modificar en gran medida la inercia que impulsa el territorio hacia el futuro.

Es posible que se identifique un conjunto relativamente amplio de interrupciones. En estos casos, es necesario seleccionar aquellas especialmente graves que servirán para generar los escenarios, que no deben sobrepasar los cuatro. Los escenarios deben considerar en su concepción las consecuencias de la COVID-19⁵¹. Para priorizarlos, se recomienda utilizar dos criterios: i) la magnitud de los posibles cambios que podría generar, y ii) el interés que tenga la mayor parte de los actores. De esta manera, se priorizarán cuatro o menos interrupciones, y para cada una corresponderá desarrollar un escenario distinto.

Ocurrida la interrupción, el comportamiento de las variables se modifica respecto a la proyección tendencial, asumiendo trayectorias distintas. Para generar los escenarios, se analizarán las consecuencias de cada interrupción sobre las variables prioritarias al año 2022, 2026 y 2030. En ese sentido, se debe utilizar la siguiente matriz.

Tabla 14. Descripción de las variables prioritarias en un escenario

Nº	Variable prioritaria	Interrupción	Situación al 2022	Situación al 2026	Situación al 2030
1	Incidencia de la pobreza	Sismo de gran magnitud en el 2021	Aumenta los niveles de pobreza hasta 30% debido a la pérdida de infraestructura productiva	Debido al gasto público para la reconstrucción de las pérdidas en infraestructura, la pobreza en Piura apenas llegó a disminuir 1 punto porcentual, llegando a 22%	La pobreza en Piura se situó en 15%
n

Fuente: Ceplan.

Luego, para cada escenario se genera una narrativa, que describe las consecuencias en el corto, mediano y largo plazo de la interrupción, así como los eventos relacionados a esta, brindando una imagen coherente⁵² y completa⁵³ de la situación hipotética. Ello permitirá identificar las medidas que se pueden (o deben) adoptar para evitar o disminuir el comportamiento indeseable de la variable (o motivarlo, si es deseable).

51 Para mayor referencia de posibles escenarios en el corto, mediano y largo plazo, contenidos en el "Informe Nacional: Perú a mayo 2020", ver anexo "A-9. Escenarios de corto, mediano y largo plazo".

52 La descripción no debe tener contradicciones.

53 Los elementos explicativos relevantes de la "historia del futuro" deben estar incluidos.

Tabla 15. Ejemplo de narración de escenarios y medidas

Variable prioritaria	Escenario 1. Sismo de gran magnitud	Medidas
Incidencia de la pobreza	El sismo del 2021 causó de manera inmediata la pérdida de infraestructura productiva y la pérdida de vidas, lo cual disminuyó de manera considerable la producción y, consecuentemente, aumentó el desempleo y la pobreza. En los sucesivos meses (y años) se inició el proceso de reconstrucción de la infraestructura, empleando la mano de obra local, lo que permitió que muchas familias obtengan los ingresos suficientes para sobrevivir. Además, las empresas y negocios recuperaron, en cierta medida, los niveles producción y ventas anteriores al sismo. Al año 2030, el territorio aún no se recupera completamente del sismo y la infraestructura productiva sigue dañada afectando a los grupos sociales vulnerables (pobreza 15%).	<p>Implementar medidas de prevención y protección, especialmente de zonas vulnerables.</p> <p>Motivar la adquisición de seguros ante desastres para reconstruir la infraestructura productiva.</p> <p>Ampliar la capacidad máxima de los servicios de salud.</p> <p>Elaborar planes de contingencia y de continuidad operativa.</p>
N

Fuente: Ceplan.

Los escenarios y las medidas propuestas con base en las oportunidades y riesgos servirán de insumo para construir el futuro deseado.



Producto. Escenarios y medidas propuestas

Etapa 4. Diseño del futuro deseado

Consiste en diseñar el estado futuro deseable, posible y factible, de las variables prioritarias al horizonte del plan a partir de las aspiraciones de la población y las medidas que se requieren para lograrlo. Como insumo se utiliza la información proveniente del análisis de las tendencias, de los riesgos y oportunidades, y de los escenarios (productos de los pasos anteriores).

Como se mencionó, la crisis por la COVID-19 ha modificado drásticamente el entorno durante los años 2020 y 2021 y las trayectorias previamente estimadas del desarrollo. Además, en el futuro podrían ocurrir otras disrupciones con impactos similares. Por ello, el diseño del futuro deseado debe considerar el contexto para generar acciones inmediatas con perspectivas a mediano y largo plazo.

Paso 10. Futuro deseado de las variables prioritarias.

Este paso busca imaginar y decidir con los actores en el territorio la mejor situación futura que se podría alcanzar, sin desconocer la influencia que tienen el pasado y el presente. En otras palabras, para desarrollar esta etapa, es necesario reconocer que el futuro no es determinado, pero sí influenciado, por el pasado y el presente, siendo los eventos imponderables y la voluntad humana las otras dos grandes fuerzas que influyen en lo que podría ocurrir.

Mediante procesos de consulta, diálogo y concertación, se recogen las aspiraciones de la población para cada variable prioritaria al año 2022, 2026 y 2030. Se recomienda contar con la participación de la población afectada por el comportamiento de la variable, aprovechando también los aportes de los espacios de diálogo existentes. Luego, considerando la situación actual y las perspectivas de cada variable, se determina la situación futura deseada que se busca lograr para cada variable prioritaria, expresada como un valor cuantitativo. Para ello, se podrá utilizar la siguiente matriz:

Tabla 16. Descripción de las variables prioritarias a futuros

Nº	Variable prioritaria	Situación futura al 2022	Situación futura al 2026	Situación futura al 2030
1	Incidencia de la pobreza	La pobreza llega al 35%, debido a los efectos de la pandemia por la COVID-19	La pobreza disminuye a 30%, mientras se consolida la recuperación en el territorio.	La pobreza al 2030 llega al 25% en el departamento de Piura.
2	Logros de aprendizaje	En Piura, el 28% de niños y niñas en cuarto grado de primaria poseen un nivel satisfactorio en comunicación.	El 30% de niños y niñas en cuarto grado de primaria poseen un nivel satisfactorio en comunicación.	El 40% de niños y niñas alcanzan niveles satisfactorios en comprensión lectora al 2030.
		En Piura, el 25% de los niños y niñas en cuarto grado de primaria poseen un nivel satisfactorio en matemática.	El 27% de los niños y niñas en cuarto grado de primaria poseen un nivel satisfactorio en matemática.	El 35% de niños y niñas alcanzan niveles satisfactorios en razonamiento matemático al 2030.
N

Fuente: Ceplan.

Finalmente, para determinar la situación futura, se debe contar con la concurrencia de los tomadores de decisión en el territorio y los actores comprometidos con las acciones para mejorar el comportamiento de las variables prioritarias, donde se plasmarán las condiciones futuras factibles y deseadas que se esperan lograr en un horizonte de tiempo establecido.

Las aspiraciones de la población son los cambios que las personas esperan lograr en sus condiciones de vida y en su entorno. La situación futura es el resultado que se espera lograr en cada variable prioritaria al horizonte del plan y se determina a través de un proceso de diálogo con los actores en el territorio.

Es importante considerar que siempre es recomendable utilizar información técnica que aporte a discusiones informadas para la toma de decisiones. En este paso en particular el uso de métodos de proyección es útil. Sin embargo, dada la disrupción en el comportamiento de las variables (como ha sucedido a raíz de la COVID-19), es posible que los esfuerzos para proyectar a futuro las variables no generen estimaciones igual de precisas. En ese sentido, se recomienda evaluar para cada caso la utilidad de utilizar herramientas de proyección, las cuales se describen en el anexo "A-10. Determinación de la situación futura en el departamento".



Producto. Situación futura de las variables prioritarias

Paso 11. Selección de acciones por variable prioritaria.

Definida la situación futura deseada, se seleccionan los medios más efectivos para lograrla a partir de las medidas propuestas durante el análisis de tendencias, riesgos y oportunidades, y escenarios. Estas medidas, identificadas anteriormente, se valorarán según su aporte al logro de la situación futura y se ubicarán en la siguiente matriz considerando el periodo más apropiado para implementar cada una. Es decir, solo se considerarán las acciones más relevantes y se planteará su implementación en el momento más oportuno, considerando que es factible que no se puedan implementar todas las acciones en un mismo periodo (debido a limitaciones en tiempo, presupuesto, personal, entre otros).

Tabla 17. Selección de las acciones por variables prioritarias

N°	Variable prioritaria	Acciones al 2022	Situación futura al 2022	Acciones del 2022 al 2026	Situación futura al 2026	Acciones del 2026 al 2030	Situación futura al 2030
1	Incidencia de la pobreza	<p>Ampliar la educación sexual en colegios e institutos de educación superior.</p> <p>Realizar campañas de educación sobre la "nueva paternidad" o el rol de los hombres en la crianza de los niños y en el hogar.</p> <p>Fortalecer los procesos de control en las entidades públicas.</p>	La pobreza llega al 35%, debido a los efectos de la pandemia por la COVID-19.	<p>Brindar oportunidades de capacitación para disminuir su vulnerabilidad ante el desempleo.</p> <p>Implementar infraestructura para mejorar la conectividad en el territorio.</p> <p>Impulsar el desarrollo de cadenas productivas.</p> <p>Ampliar la capacidad máxima de los servicios de salud.</p>	La pobreza disminuye a 30%, mientras se consolida la recuperación en el territorio.	<p>Ampliar la presencia del Estado en todo el territorio.</p> <p>Promover la participación ciudadana.</p> <p>Impulsar la formalización laboral.</p> <p>Motivar la adquisición de seguros ante desastres para reconstruir la infraestructura productiva.</p> <p>Elaborar planes de contingencia y de continuidad operativa.</p>	La pobreza al 2030 llega al 25% en el departamento de Piura.
n

Fuente: Ceplan.

Finalmente, para validar las acciones propuestas para cada variable priorizada y los logros esperados al 2022, 2026 y 2030, es importante contar con la participación de los actores responsables de implementar estas acciones, los miembros del Equipo Ampliado y expertos de diversos campos que aporten a la reflexión, de lo que sí es posible hacer y lograr.

Las acciones por variable prioritaria sirven de insumo para determinar las acciones estratégicas.



Producto. Propuesta de acciones por variable prioritaria

Paso 12. Redacción y representación de la imagen del territorio deseado.

Consiste en describir claramente la forma en la que se logrará la situación futura de las variables priorizadas mediante la implementación de las acciones seleccionadas. La narrativa debe responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se habrá alcanzado en los hitos temporales pautados?
- ¿Cómo se habrá logrado?
- ¿Cómo se están aprovechando o evitando los impactos de las tendencias, de los riesgos y de las oportunidades?

Además de las acciones que se han priorizado, para sustentar el desarrollo sostenible en el territorio es necesario impulsar la producción y productividad, en función al aprovechamiento de las potencialidades territoriales y de las actividades económicas que se prioricen. Por consiguiente, es necesario diseñar la configuración futura que el territorio debe adoptar para soportar estas actividades económicas, a fin de impulsar el desarrollo y asegurar que las condiciones y calidad de vida de la población mejoren. Para ello, se requiere que la Subgerencia de Acondicionamiento Territorial⁵⁴, junto con el Equipo Ampliado, reflexione sobre la situación futura alrededor de los siguientes temas: estructura demográfica, productiva, ambiental, servicios e infraestructura, riesgo de desastres y gobernanza, tomando en consideración la situación actual, las tendencias, los riesgos y las oportunidades, para luego elaborar la representación cartográfica correspondiente.

A continuación, se presenta un ejemplo de la descripción y representación cartográfica de la imagen del territorio deseado para el departamento de Piura. Se busca señalar los principales cambios que se deben dar en el territorio para impulsar el desarrollo económico sostenible, en coherencia con el futuro deseado de las variables prioritarias (en este caso, pobreza).

Se recomienda revisar el anexo A-11 Orientaciones para complementar la representación cartográfica de la configuración futura en el territorio.

Ejemplo de imagen del territorio deseado.

En el departamento de Piura se propone la creación y desarrollo de un área metropolitana que integraría a los distritos de Piura, Catacaos, 26 de octubre y Castilla, que conforman la ciudad de Piura y la ciudad de Sullana, a través de un proceso de expansión urbana planificada y ordenada, lo que motiva la atracción de inversiones públicas y privadas, así como la mejora de los servicios. Esta área metropolitana permitirá desarrollar economías de aglomeración y también diversificará la oferta en términos de educación, salud, transporte, entre otros. Esto permitirá que más personas accedan a servicios públicos de calidad y que las brechas se acorten.

También se propone el desarrollo de zonas económicas concretas como una zona hotelera entre Máncora y Zorritos aprovechando el potencial paisajista de las playas piuranas; el desarrollo de la agricultura familiar y pesca artesanal local permitirá que estos productos sean insumos de las cadenas hoteleras. Asimismo, una agricultura altamente tecnificada en los valles del río Piura y el río Chira, además del desarrollo de un centro de actividades de hidrocarburos en la ciudad de Talara. Sumado a esto, el aeropuerto de Piura se mejora para recibir vuelos internacionales; los puertos de Paita y Bayóvar son la puerta de salida de productos mineros y agroindustriales producidos en el departamento.

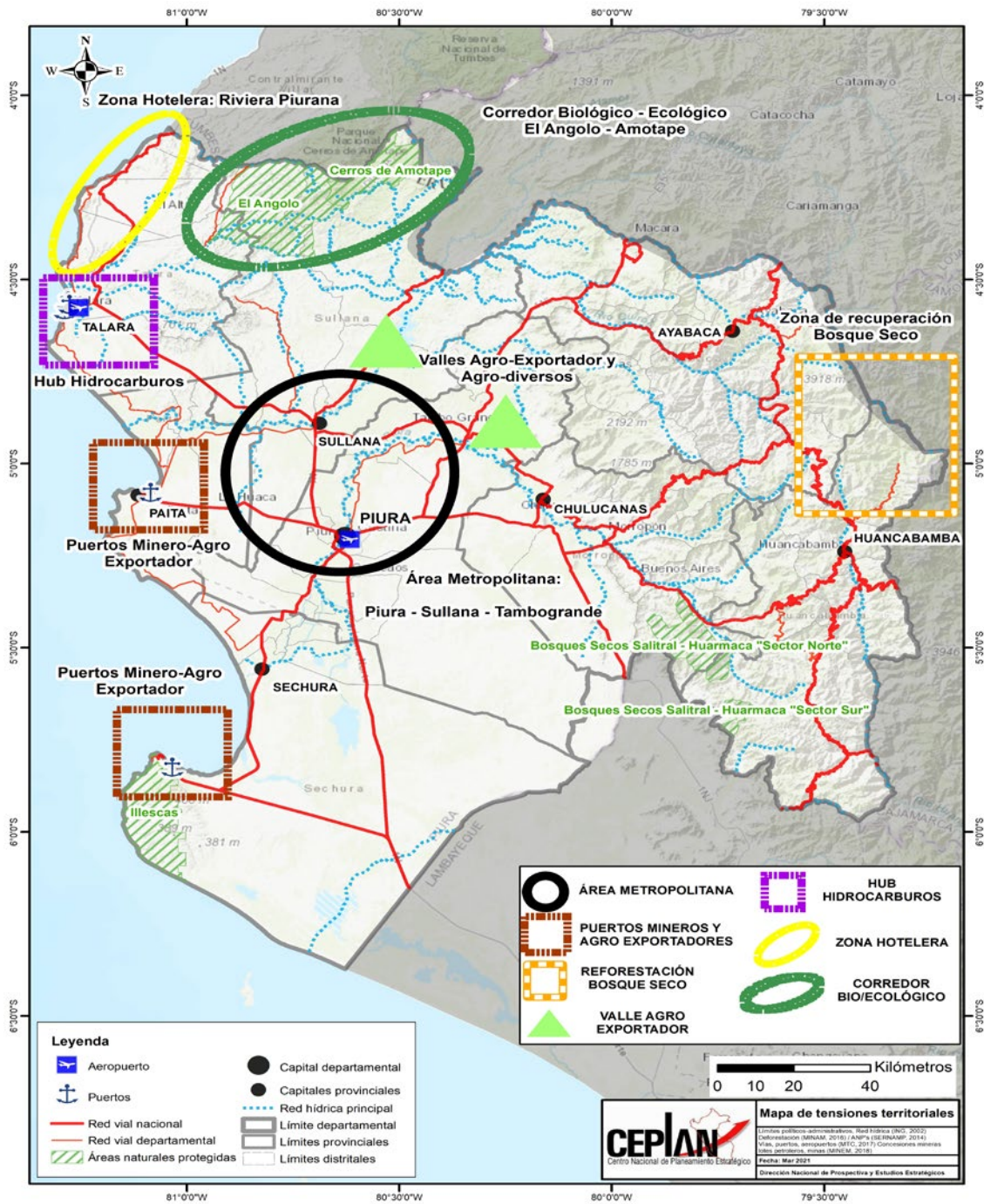
54 Subgerencia que pertenece al Gobierno Regional o Municipalidad.

Se promueve el desarrollo de la Zona Especial de Desarrollo (ZED) Paita, en calidad de zona primaria aduanera, ubicada en el distrito de Paita, que se establece como una plataforma logística que impulsa el desarrollo de las distintas actividades de producción y, en especial, las de agroexportación y agroindustriales, aprovechando su posición geoestratégica dentro de la región norte del país y su cercanía al puerto de Paita. Entre los principales destinos de los productos obtenidos en la ZED Paita están Manaos (Brasil), mediante la carretera marginal de la selva, y todo el territorio nacional.

El incremento de los ingresos de las familias en el territorio y la generación de empleos promueve que al 2030 se reduzca el porcentaje de incidencia de la pobreza monetaria de 35% en 2018 a 25%, a la vez que se reduce considerablemente la pobreza extrema.

A pesar de los efectos de la pandemia por la COVID-19, se logra controlar el avance de la pobreza gracias al fortalecimiento de los servicios de salud de atención primaria y las redes integradas de salud promueven un enfoque preventivo comunitario, reduciendo el número de niños que nacen con bajo peso y el número de casos de madres adolescentes; asimismo, se fortalecen los programas sociales intersectoriales, con empoderamiento de las mujeres promoviendo su participación en actividades productivas, articulando la mejora de servicios públicos y con un monitoreo continuo. Finalmente, la preocupación por el uso sostenible de la biodiversidad se refleja en la constitución de un corredor biológico-ecológico-turístico “El Angolo – Cerros de Amotape”, con reducción en la deforestación y recuperación de los bosques secos de algarrobo y a lograr una cadena productiva sostenible de madera para la industria alimentaria.

Figura 13. Imagen del territorio deseado del departamento de Piura



Fuente: Ceplan.



Producto. Descripción y representación de la imagen del territorio deseado

Al finalizar la Fase de "Futuro deseado", la GPPAT del gobierno regional debe alcanzar al Ceplan un segundo entregable que contendrá los productos desarrollados y un documento que acredite que el CCR tiene conocimiento de los avances, a fin de obtener opinión técnica favorable.

Figura 14. Contenido del segundo entregable para revisión del Ceplan



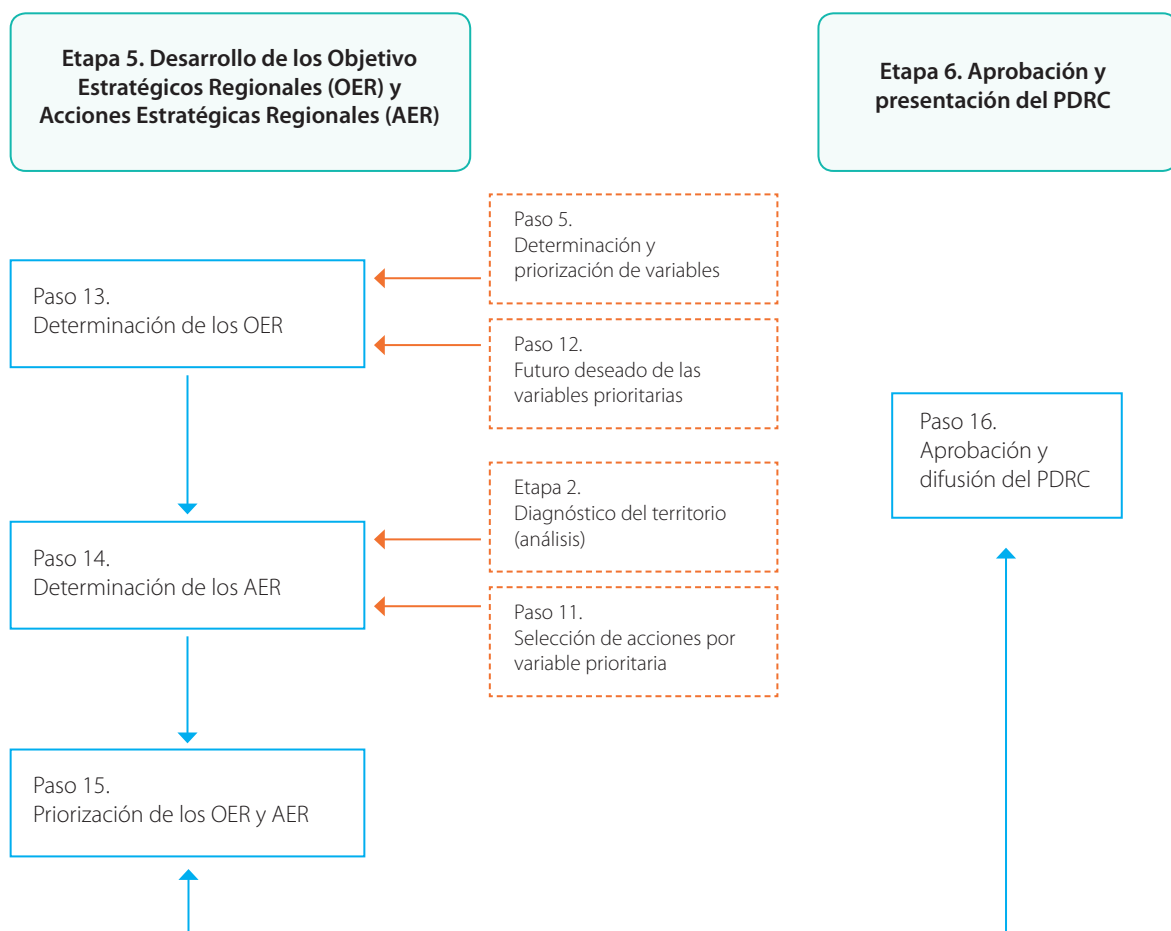
En esta fase se busca responder a la pregunta ¿cómo lo vamos a hacer?

En esta fase se generan los objetivos estratégicos regionales (OER) y acciones estratégicas regionales (AER) del PDRC sobre la base de la información generada en las dos fases anteriores, en concordancia con el PEDN y con las políticas y planes nacionales.

La fase de políticas y planes coordinados comprende las siguientes etapas:

- Etapa 5. Desarrollo de los Objetivos Estratégicos Regionales (OER) y Acciones Estratégicas Regionales (AER) del PDRC.
- Etapa 6. Aprobación y presentación del PDRC.

Figura 15. Etapas y pasos de la fase de políticas y planes coordinados



Fuente: Ceplan.

Etapa 5. Desarrollo de los Objetivos Estratégicos Regionales (OER) y Acciones Estratégicas Regionales (AER) del PDRC

En esta etapa se determinan los OER y AER, de forma participativa y concertada con los actores en el territorio.

Paso 13. Determinación de los OER

Los OER establecen los cambios que se desean lograr en la calidad de vida de las personas y en su entorno, y deberán ser formulados sobre aspectos generales que contribuyen con el desarrollo en el territorio. Se encuentran enunciados a nivel de resultado intermedio o final de la cadena de resultados. Estos se redactan en base a la situación futura deseada de las variables prioritarias, las cuales contribuyen a la construcción de la imagen del territorio deseado y a la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

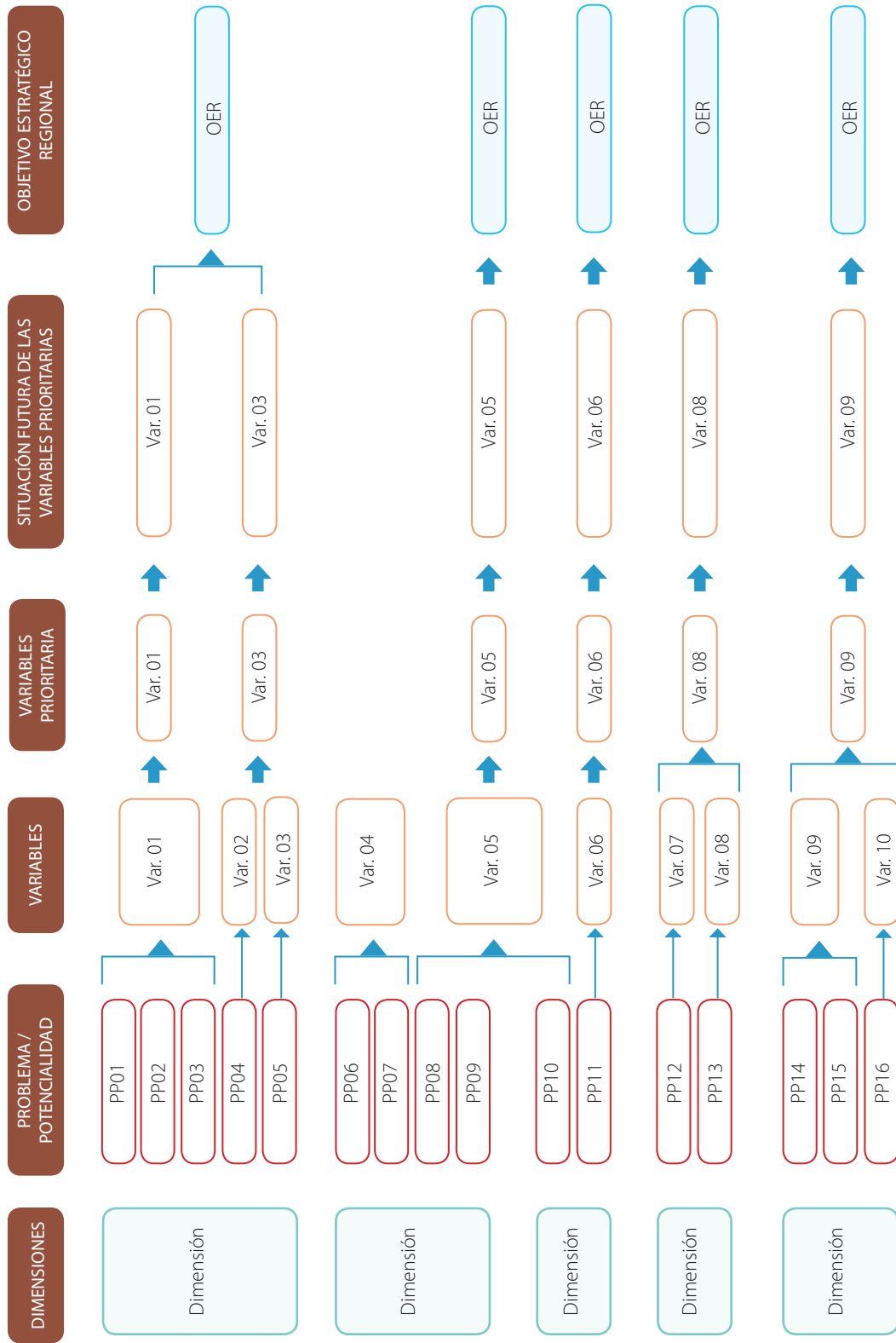
Se recomienda establecer la menor cantidad de OER, y cada uno de estos debe contar con un indicador. El número máximo OER es nueve (09), incluyendo uno relacionado a gestión de riesgo de desastre.

La construcción de estos OER se realiza a través de un proceso transparente, participativo y concertado, con los actores en el territorio y miembros del Consejo de Coordinación Regional⁵⁵.

A continuación, se muestra de manera gráfica el flujo de selección de los OER:

55 A diferencia de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de un Plan Estratégico Institucional (PEI), que son planteados por la entidad que formula el PEI; además, los OEI se elaboran a nivel de resultado inicial.

Figura 16. Flujo para la determinación de objetivos estratégicos territoriales



Fuente: Ceplan.

Sobre la base del agrupamiento de la situación futura de las variables prioritarias, se plantean los objetivos estratégicos en el marco de la siguiente estructura:

Figura 17. Estructura de un objetivo estratégico regional



Fuente: Ceplan.

En la siguiente tabla se presentan algunos ejemplos de OER:

Tabla 18. Objetivos estratégicos regionales y sus elementos

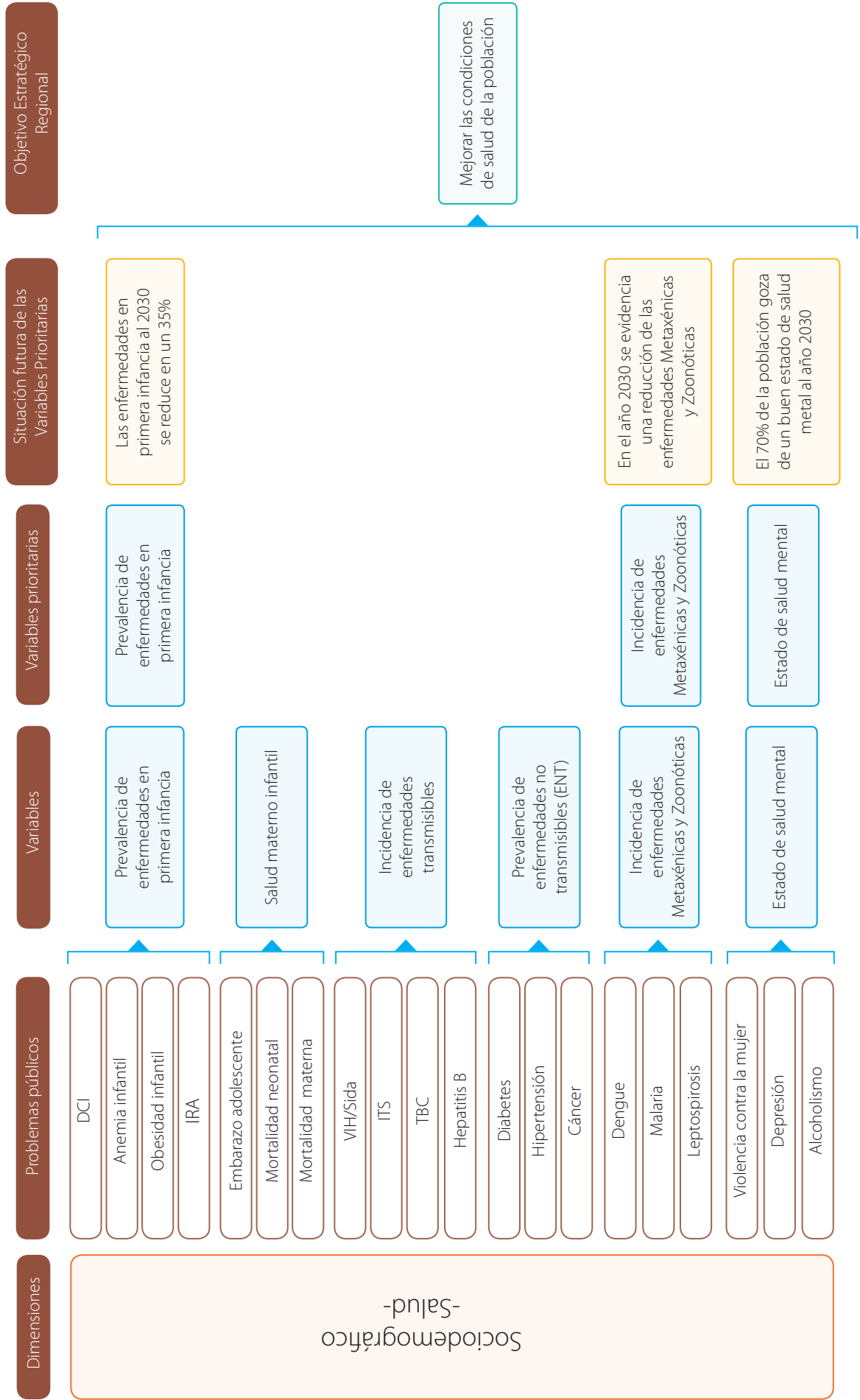
Verbo	Condición de cambio	Sujeto / objeto	OER
(a)	(b)	(c)	(a)+(b)+(c)
Promover	Competitividad	Departamento	Promover la competitividad en el departamento
Reducir	Incidencia de la Pobreza	Población	Reducir la incidencia de la pobreza en la población

Fuente: Ceplan.

- Verbo: refleja la dirección del cambio que se espera lograr. Esta dirección puede ser positiva (mejorar una situación favorable) o negativa (reducir una situación problemática) o neutra (mantener o asegurar una situación deseada o permanente).
- Condición de cambio: se refiere a la característica, cualidad, desempeño, actitud, entre otros, que derivan del problema o potencialidad.
- Sujeto/objeto: se refiere a personas, entorno o entidades sobre las que recae la condición de cambio. Es posible que los sujetos /objetos identificados en las variables prioritarias sean ajustados (más específico o general), dependiendo del cambio que se espera lograr.

A continuación, se presenta un ejemplo gráfico, en la dimensión sociodemográfica, para la determinación de un OER:

Figura 18. Ejemplo para elaboración de objetivos estratégicos regionales



Fuente: Ceplan.

En la figura 18 se puede ver que la situación futura de la variable prioritaria en número de tres son las siguientes: “Las enfermedades en primera infancia al 2030 se reduce en un 35%”, “En el año 2030 se evidencia una reducción de las enfermedades Metaxénicas y Zoonóticas” y “El 70% de la población goza de un buen estado de salud mental al año 2030”, las cuales se han logrado dado el cumplimiento del Objetivo Estratégico Regional: “Mejorar la salud de la población”.

Indicadores y logros esperados.

Al ser una medida de los objetivos estratégicos regionales (OER), estos indicadores deben ubicarse en la cadena de resultados a nivel de resultado intermedio o final.

Cada OER debe contar con un indicador, para el cual deben proponerse logros esperados anuales hasta el último año de vigencia del PDRC, que reflejen desafíos significativos pero realistas. Esto permitirá realizar un adecuado seguimiento y posterior evaluación. Asimismo, cada indicador debe contar con una ficha técnica que se incluye como anexo en el Plan.

Para la determinación de estos indicadores y uso del formato de ficha técnica se considera la metodología establecida en la Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos del Ceplan.



Producto. Matriz de objetivos estratégicos regionales (OER)

Paso 14. Determinación de las AER.

Una acción estratégica regional (AER) es un planteamiento coherente, que orienta la actuación (o las intervenciones) en un territorio, a fin de asegurar el logro de los OER en el horizonte del plan. Es enunciada a nivel de resultado inicial de la cadena de resultados. Las AER deben guardar coherencia y consistencia con los OER.

Es importante que, como insumo para elaborar las AER y definir su contenido, se revisen las políticas nacionales que posean alguna correspondencia con los OER. Por ejemplo, si un objetivo aborda la inserción laboral de las mujeres, se deberá revisar la "Política Nacional de Igualdad de Género", la cual contiene un objetivo prioritario N°4 "Garantizar el ejercicio de los derechos económicos y sociales de las mujeres". Así, el contenido de las políticas (objetivos y lineamientos) servirá como insumo para enunciar las AER y definir su contenido.

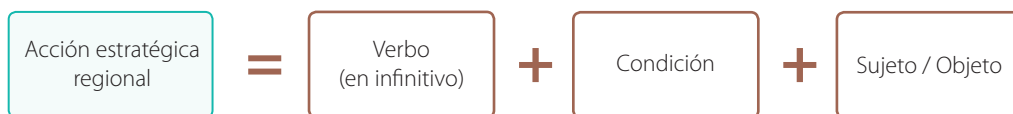
Otra fuente de información de especial consideración son los Pesem y las experiencias exitosas evidenciables de otros territorios o buenas prácticas, las cuales pueden ser replicadas, y promover su escalamiento mediante una adecuada articulación.

Elaboración de las acciones estratégica regionales (AER).

Cada acción estratégica regional (AER) contribuye con el cumplimiento de los objetivos estratégicos regionales (OER). La redacción de estas se plantea considerando las variables prioritarias, como los problemas y potencialidades que sirvieron para determinar dichas variables (Paso 5), y la selección de acciones por variable prioritaria (Paso 11); además de otra información importante que se desprenda del conocimiento de la realidad y del futuro deseado, como los impactos de la COVID-19, las tendencias, riesgos, oportunidades, escenarios y la imagen del territorio actual y deseado y los objetivos o lineamientos de las políticas nacionales.

La redacción de la AER está compuesta por la siguiente estructura:

Figura 19. Estructura de una acción estratégica regional



Fuente: Ceplan.

Tabla 19. Ejemplos de acciones estratégicas regionales

Objetivo estratégico regional	Acciones estratégicas regionales (AER)			
	Verbo	Condición	Sujeto / objeto	Redacción de la AER
	(a)	(b)	(c)	(a)+(b)+(c)
Mejorar la salud de la población	Reducir	Prevalencia de enfermedades	Niños y niñas menores de 5 años	Reducir la prevalencia de enfermedades en la primera infancia.
	Mejorar	Prácticas alimentarias	Población	Mejorar las prácticas alimentarias en la población.

Fuente: Ceplan.

- **Verbo:** refleja la dirección del cambio que se espera lograr. Esta dirección puede ser positiva (mejorar una situación favorable o aprovechamiento de una potencialidad) o negativa (reducir un problema público) o neutra (mantener o asegurar una situación deseada o permanente).
- **Condición:** Es el medio que contribuye al resultado inicial en la población o entorno.
- **Sujeto/objeto:** se refiere a personas, entorno o entidades sobre las que recae la condición de cambio. Es posible que los sujetos/objetos identificados en las variables prioritarias sean ajustados (más específico o general), dependiendo del cambio que se espera lograr.

Contenido de las AER.

Las AER son unos de los componentes más importantes del PDR, porque brindan pautas que coadyuvan al logro de las aspiraciones en el territorio; por esta razón, es necesario que después de plantear la redacción de la AER, se desarrolle su contenido.

Para ello, se presenta la siguiente ficha que deberá ser elaborada para cada AER:

Tabla 20. Ficha de acción estratégica regional (ejemplo)

Denominación de la AER: Reducir la prevalencia de enfermedades en primera infancia.	
Indicador 1	Porcentaje de desnutrición crónica infantil en niños de 0 a 5 años
Indicador 2	Porcentaje de anemia en niños de 6 a 35 meses
Actores: GORE-Diresa, Minsa, municipalidades provinciales, etc.	
Problemas: Desnutrición crónica infantil (DCI), anemia	
<p>Potencialidades: Productos agrícolas e hidrobiológicos con alto valor nutritivo en hierro (quinua, espinaca, bonito, jurel): brinda la posibilidad a los gobiernos regionales y otras entidades públicas para que adquieran de los productores locales estos alimentos, de tal manera que formen parte de los programas de asistencia alimentaria en preescolares y escolares.</p>	
<p>Descripción de la AER⁵⁶: Se busca evitar la pérdida del potencial generado en la primera infancia por problemas de salud. Para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Fortalecimiento del Sirepi (Sistema Regional de Atención Integral a la Primera Infancia). ► Priorización de intervenciones del Programa Articulado Nutricional (PAN), DCI, anemia, en provincias con mayor nivel de DCI. ► Mejorar equipamiento en provincias con mayor problemática. 	

Fuente: Ceplan.

56 No debe contener productos (bienes o servicios), ni proyectos de inversión pública

En suma, la descripción de la acción estratégica regional (AER) debe considerar:

- ▶ El futuro deseado: recoge las medidas identificadas para lograr el futuro deseado en el territorio.
- ▶ La imagen del territorio deseado: recoge las medidas identificadas en la imagen del territorio deseado.
- ▶ Relaciones entre las variables prioritarias: una variable puede estar relacionada con problemas públicos (o potencialidades) de otras dimensiones o temáticas. Por ejemplo, la variable “competitividad económica” (dimensión económica) podría estar relacionada con variables de la dimensión ambiental.
- ▶ Las causas identificadas de los problemas públicos presentes en el territorio, lo cual se puede obtener de la caracterización del territorio (Paso 2): permitirán identificar las intervenciones necesarias, los actores y recursos involucrados.
- ▶ Las potencialidades identificadas en el territorio (Paso 4): las potencialidades permiten dar sostenibilidad a los procesos que contribuyen al desarrollo de un territorio, por ello es necesario promover su desarrollo o utilización.
- ▶ Articulación con territorios colindantes: se considera la relación que el departamento tiene con otros territorios al momento de plantear las medidas.
- ▶ Impacto de las tendencias sobre las variables prioritarias (Paso 7): se prevén los efectos que las tendencias podrían tener sobre los resultados que se pretende lograr para plantear medidas de manera anticipada.
- ▶ Impacto de los riesgos y oportunidades en el territorio (Paso 8): se analizan los riesgos y oportunidades que podrían materializarse en el territorio, a fin de prevenirlos o aprovecharlos respectivamente.

Indicadores y logros esperados.

Para cada AER se define un indicador de resultado inicial junto con sus respectivos logros esperados anuales hasta el último año del período de vigencia del PDRC. Así también, cada indicador debe contar con una ficha técnica que se incluye como anexo del plan. Esto permite realizar un adecuado seguimiento y posterior evaluación del mismo. Para la determinación de estos indicadores y uso del formato de ficha técnica se considera la metodología establecida en la Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos del Ceplan.



Producto. Matriz de acciones estratégicas regionales (AER)

Paso 15. Priorización de OER y AER.

La Secretaría Técnica con el Equipo Ampliado priorizan los objetivos estratégicos regionales (OER) y las acciones estratégicas regionales (AER), teniendo en cuenta las necesidades de la población, reflejadas en las brechas y en las aspiraciones expresadas por los actores.

Los OER deben estar vinculados con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y se priorizan tomado en consideración: i) el cierre de brechas más críticas identificados en el diagnóstico del territorio de la Fase 1, y ii) imagen deseada del territorio.

La priorización de las AER se realiza luego de la priorización de los OER, analizándose cada AER respecto de su OER. Se ordenan por orden de prelación a las AER que contribuyen en mayor medida para el cumplimiento de su respectivo OER.

El formato de la matriz de priorización que debe ser alcanzada al Ceplan se muestra a continuación:

Tabla 21. Ejemplo de matriz de priorización de OER y AER

Prioridad OER	OER		Prioridad AER	AER	
	Código	Descripción		Código	Nombre de la AER
1	OER.01	Mejorar la salud de la población	1	AER.01.01	Reducir la prevalencia de enfermedades en primera infancia.
			2	AER.01.02	Mejorar las prácticas alimentarias en la población.

Fuente: Ceplan.



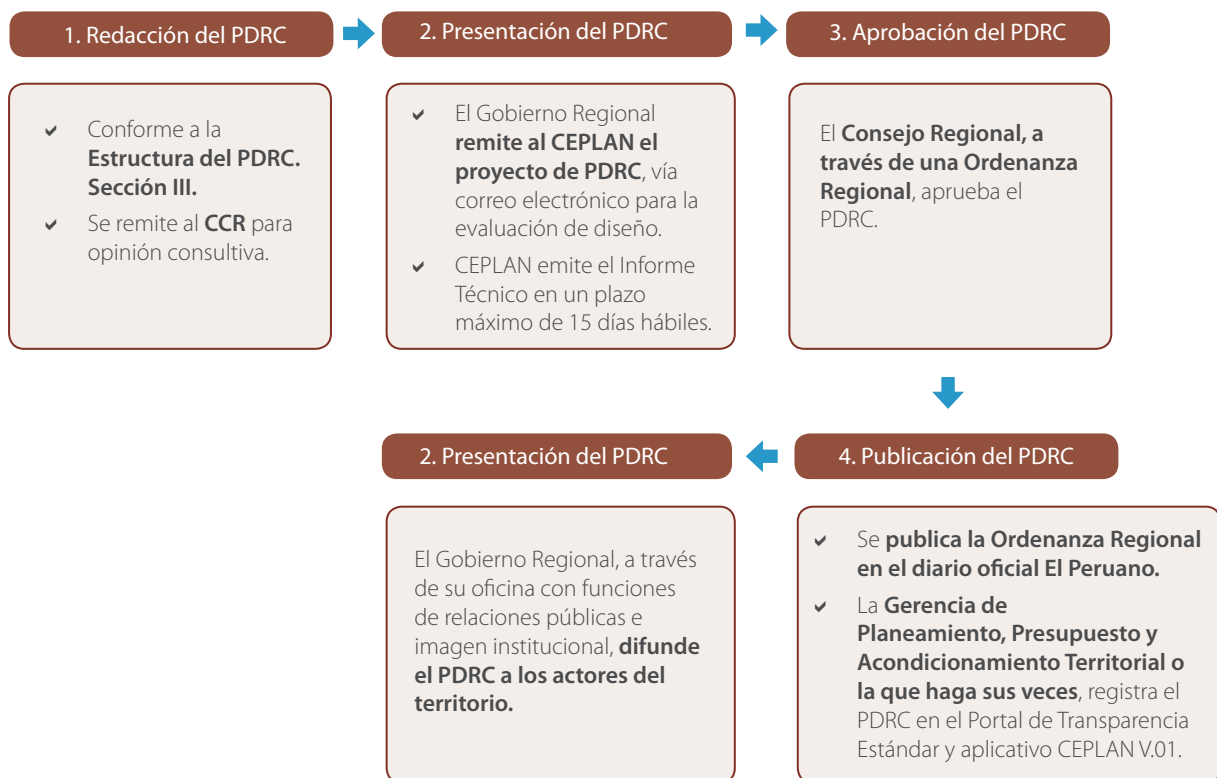
Producto. Matriz de priorización

Etapa 6. Aprobación y presentación del PDRC

En esta etapa se recopilan los productos de los pasos, etapas y fases anteriores para proceder con la redacción, presentación y aprobación del plan, además de su publicación y difusión entre todos los actores en el territorio que han participado.

Paso 16. Aprobación y difusión del PDRC.

Figura 20. Esquema del proceso de redacción, aprobación y difusión del PDRC



Fuente: Ceplan.

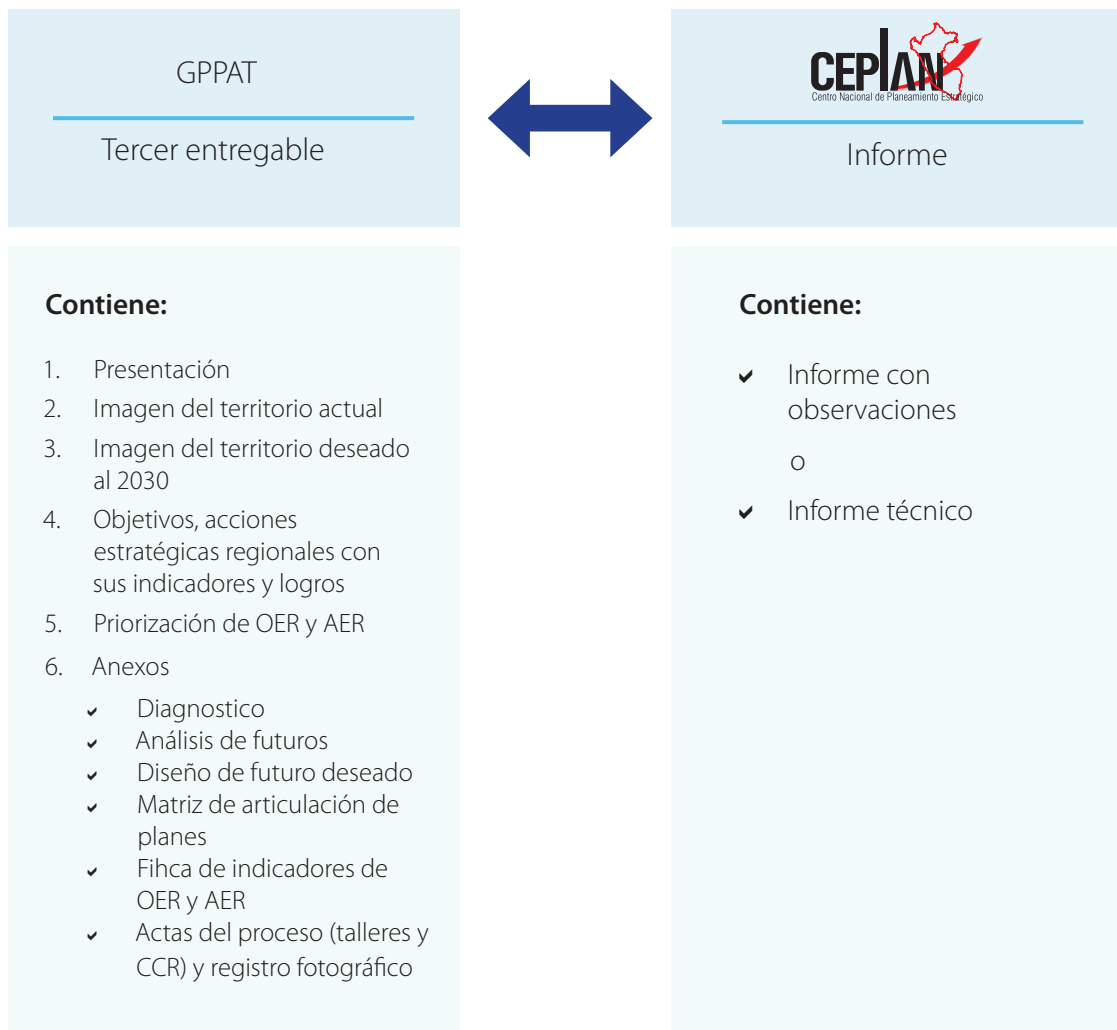
Luego de haber culminado la redacción del plan de acuerdo con la estructura recomendada en la Sección III, la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial procede a remitir la propuesta al CCR a fin de validar el PDRC, lo cual queda establecido en el Acta de Sesión.

Considerando que el CCR podría presentar consultas u observaciones en la sesión de validación, se recomienda alcanzar a los miembros del CCR⁵⁷ el proyecto de PDRC final antes de que se realice dicha sesión, y así la GPPAT y el Equipo Ampliado puedan analizar las consultas u observaciones realizadas, a fin de facilitar los acuerdos sobre el proyecto de plan.

Luego de la validación del proyecto del PDRC por el CCR, el Gobierno Regional remite al Ceplan el proyecto de PDRC y el Acta de la Sesión del CCR, a efectos de que se emita un Informe Técnico del PDRC que incluya la evaluación de diseño. Si en dicho informe se emite opinión técnica favorable, la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial gestionará el trámite para su aprobación por el Consejo Regional.

57 Se deberá establecer un plazo de entrega para la revisión del proyecto PDRC por parte del CCR, el cual no debe ser menor a siete (07) días antes de la sesión de validación.

Figura 21. Contenido del tercer entregable para revisión del Ceplan

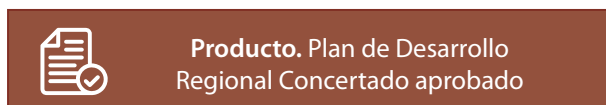


Fuente: Ceplan.

Nota: Para que el Ceplan pueda otorgar el informe técnico es necesario el acta del CCR, donde indique que tiene conocimiento del proyecto final del PDRC.

Una vez aprobado el Plan de Desarrollo Regional Concertado, el Gobierno Regional desarrolla una estrategia de difusión del mismo con la finalidad de que los actores en el territorio tomen conocimiento de su contenido, especialmente del futuro deseado del territorio y de la priorización de los OER y AER.

Una vez aprobado el Plan de Desarrollo Regional Concertado, el Gobierno Regional desarrolla una estrategia de difusión del mismo con la finalidad de que los actores en el territorio tomen conocimiento de su contenido, especialmente del futuro deseado del territorio y de la priorización de los OER y AER.



En esta fase se busca responder las preguntas ¿cuánto avanzamos y cómo mejorar?

El seguimiento y la evaluación contribuyen con la toma de decisiones, la eficacia y la eficiencia, la retroalimentación continua del proceso de planeamiento estratégico y, en consecuencia, la optimización de recursos y la inclusión de buenas prácticas⁵⁸.

Importancia de la fase de seguimiento y evaluación para la mejora continua

En esta fase se recoge y analiza la información que se genera durante la implementación de los PDRC, a fin de verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado y el uso de los recursos asignados a ese fin. A partir de ello, se generan reportes e informes de manera periódica que permitan identificar alternativas para mejorar las políticas nacionales y planes y, con ello, lograr los objetivos planteados. Esta fase responde a las preguntas: ¿Cuánto avanzamos? y ¿Cómo mejorar?

En ese sentido, el seguimiento y la evaluación son importantes en la medida que permiten:

- ✓ Generar un proceso de aprendizaje que retroalimenta el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua al considerar las lecciones aprendidas identificadas durante la implementación del plan.
- ✓ Reforzar el principio de transparencia y rendición de cuentas.
- ✓ Proponer posibles cursos de acción frente a oportunidades de mejora identificadas durante la implementación del plan.
- ✓ Tomar decisiones basadas en evidencia.

Así, los procesos de seguimiento y la evaluación de los PDRC, generan una sinergia que contribuye con la búsqueda de los resultados esperados que reflejan mejoras en el bienestar de la población.

Etapa 7. Seguimiento y evaluación del PDRC

En esta fase se analiza información relacionada con el cumplimiento de las objetivos y acciones estratégicas regionales planteadas, de manera periódica. Esto contribuye a la mejora de la toma de decisiones de los actores presentes en el territorio, de la eficacia y la eficiencia de las intervenciones a realizarse, así como la retroalimentación continua al proceso de planeamiento estratégico para el desarrollo en el territorio y, en consecuencia, la optimización de recursos y la inclusión de buenas prácticas.

Paso 17. Seguimiento del PDRC.

El seguimiento es un proceso continuo y oportuno donde se analiza el avance de los indicadores de los objetivos y acciones estratégicas del PDRC. Comprende la recopilación periódica de información, su registro sistematizado y un análisis explicativo al comparar el valor obtenido del indicador respecto a lo esperado.

Este proceso permite comprobar el avance del cumplimiento de lo planificado por los actores que operan en el territorio y si están logrando los resultados esperados en la población. Asimismo, se analizan las causas que explican posibles desvíos y, a partir de ello, establecer medidas correctivas necesarias para mejorar la articulación, focalización y calidad de las intervenciones, lo que permitirá alcanzar el futuro deseado del territorio.

58 Para mayor detalle consultar la Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del Sinaplan.



Producto. Reporte de seguimiento del PDRC

Paso 18. Evaluación del PDRC.

Por otro lado, la evaluación es un análisis objetivo, integral y sistémico del PDRC, que busca determinar su pertinencia y verificar el cumplimiento de los resultados esperados.

Las evaluaciones que el Gobierno Regional debe realizar son: la evaluación de implementación y la evaluación de resultados, las cuales se consolidan en los Informes de Evaluación de Implementación y el Informe de Evaluación de Resultados, respectivamente⁵⁹.

La evaluación de implementación analiza las acciones estratégicas regionales, mediante las intervenciones que implementan los actores que operan en el territorio en el marco del PDRC.

La evaluación de resultados analiza el logro de los objetivos del PDRC contrastando las acciones implementadas con los resultados obtenidos; a fin de identificar los factores que contribuyeron o evitaron el buen desempeño del PDRC, en términos de eficacia o eficiencia.



Producto. Informe de evaluación de implementación e informe de evaluación de resultados

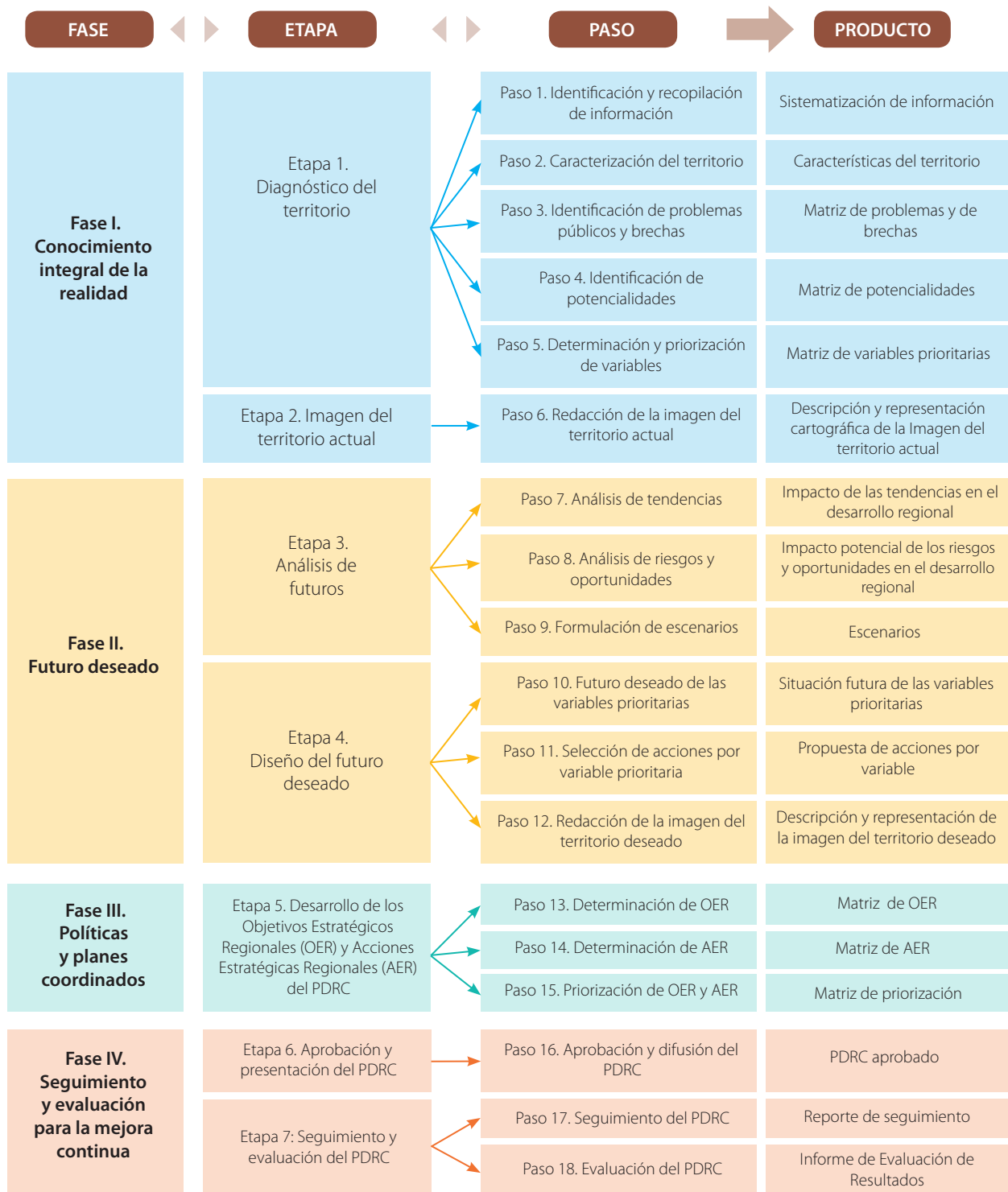
⁵⁹ La Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del Sinaplan presenta mayor detalle incluyendo el contenido mínimo del Informe de Evaluación de Implementación e Informe de Evaluación de Resultados.

Sección VIII

Ruta metodológica para el proceso de elaboración (formulación o actualización)

A continuación, se presenta la ruta metodológica para la elaboración (formulación o actualización) del PDRC, teniendo en cuenta lo desarrollado en cada una de las fases del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. En esta ruta se podrá apreciar las fases, etapas, pasos y productos a tener en cuenta durante el proceso.

Figura 22. Ruta metodológica para el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC



Fuente: Ceplan.

Anexos.

- A-1. Visión del Perú al 2050.
- A-2. Marco Normativo.
- A-3. Cronograma para el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC.
- A-4. Descripción y representación cartográfica de la caracterización del territorio.
- A-5. Lista de variables propuestas a partir de la Visión del Perú al 2050.
- A-6. Identificación y selección de tendencias.
- A-7. Listado referencial de tendencias que tienen impacto en el Perú.
- A-8. Riesgos y oportunidades que podrían afectar el bienestar y el desarrollo en el territorio.
- A-9. Escenarios de corto, mediano y largo plazo.
- A-10. Determinación de la situación futura en el departamento.
- A-11. Orientaciones para complementar la representación cartográfica de la configuración futura en el territorio.

A-1. Visión del Perú al 2050

Al 2050, somos un país democrático, respetuoso del Estado de derecho y de la institucionalidad, integrado al mundo y proyectado hacia un futuro que garantiza la defensa de la persona humana y de su dignidad en todo el territorio nacional.

Estamos orgullosos de nuestra identidad, propia de la diversidad étnica, cultural y lingüística del país. Respetamos nuestra historia y patrimonio milenario, y protegemos nuestra biodiversidad.

El Estado constitucional es unitario y descentralizado. Su accionar es ético, transparente, eficaz, eficiente, moderno y con enfoque intercultural.

Juntos, hemos logrado un desarrollo inclusivo, en igualdad de oportunidades, competitivo y sostenible en todo el territorio nacional, que ha permitido erradicar la pobreza extrema y asegurar el fortalecimiento de la familia.

1. Las personas alcanzan su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena

La acción del Estado, orientada al desarrollo humano en todo el territorio nacional, continúa centrada en superar la pobreza, en erradicar la discriminación y en asegurar la igualdad en el acceso a oportunidades.

Ninguna persona pierde su potencial por causas evitables. El Perú ha superado la pobreza extrema y la pobreza multidimensional ha disminuido considerablemente. Se han reducido significativamente todas las formas de discriminación y las inequidades sociales provenientes de desigualdades territoriales. Asimismo, contamos con sistemas de protección que garantizan los derechos de la niñez, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad.



El Estado garantiza una educación pública y privada inclusiva, integral y de calidad en todos los niveles y modalidades. La formación en valores que brindan las instituciones educativas reafirma la igualdad entre hombres y mujeres, es decir, la equidad de género, y prepara ciudadanos y ciudadanas con memoria histórica, pensamiento crítico y aspiraciones, para incorporarse de manera activa y responsable en la sociedad. Se promueve una educación para el trabajo, y se fomenta el desarrollo artístico y deportivo.

La educación pública asegura la igualdad de oportunidades atendiendo la diversidad cultural, social, territorial y lingüística del país. Se ha erradicado el analfabetismo. Las personas tienen acceso universal y gratuito a una educación pública inicial y básica. La educación superior se adecúa a las realidades y potencialidades de cada territorio. Se fomenta la formación científica, la investigación y el uso de y adaptación a nuevas tecnologías. La comunidad educativa y los docentes son aliados estratégicos en las reformas educativas logradas. El acceso al cuidado y a la atención pública de la salud es universal, equitativo, oportuno y de calidad, con enfoque intercultural, en todo el territorio. Se fomentan estilos de vida saludable y la prevención de enfermedades. Los niveles de anemia, desnutrición crónica infantil y tuberculosis han disminuido notablemente. Se promueve el cuidado de la salud mental, sexual, reproductiva y bucal, así como la prevención y el control de enfermedades transmisibles y crónico-degenerativas. Se garantiza la óptima atención en todos los niveles, priorizando el primer nivel como entrada al sistema de salud.

La familia es el espacio fundamental del desarrollo integral de las personas, donde se interiorizan los valores, y donde se fortalecen la autoestima y las habilidades de los niños, niñas y adolescentes. Las relaciones familiares se dan en un clima de paz y de respeto a la dignidad y a los derechos de sus miembros. Más familias acceden a viviendas dignas, con agua potable y saneamiento, en zonas seguras y adecuadas a su entorno. Nuestra vida

comunitaria, en las ciudades, se desarrolla en espacios públicos seguros, que son lugares de encuentro de nuestra diversidad, de actividades culturales, deportivas, de ocio y de recreación.

2. Gestión sostenible de la naturaleza y medidas frente al cambio climático

La gestión y aprovechamiento sostenible de los ecosistemas compromete a todos los actores de cada territorio del país, asegurando un desarrollo social y económico armónico, libre de contaminación y saludable para todas las personas en el tiempo, en un contexto de cambio climático.



Gestionamos de manera sostenible el territorio y sus servicios ecosistémicos. Protegemos nuestra diversidad geográfica marina, costera, andina -incluyendo los glaciares- y amazónica, conservamos la riqueza biológica y aprovechamos de manera eficiente y sostenible los recursos naturales. Para ello, se fomenta la educación e investigación ambiental, así como la participación responsable e informada del sector privado y de la sociedad civil en la toma de decisiones ambientales; se regulan las actividades extractivas con elevados estándares ambientales, promoviendo el diálogo, la participación ciudadana y la consulta previa a los pueblos originarios; se gestionan eficientemente los recursos hídricos para su uso racional, apropiado, equitativo y sostenible; se desarrollan mecanismos de producción y hábitos de consumo sostenibles; y se incentiva una eficiente gestión de residuos sólidos.

Hemos mitigado considerablemente los efectos del cambio climático reduciendo la deforestación de los bosques, implementado estrategias de reforestación y reduciendo la emisión de gases de efecto invernadero. También se han implementado mecanismos de adaptación al cambio climático, generando resiliencia ante sus efectos. Hemos controlado considerablemente la degradación del suelo. La población asegura sus medios de vida, desarrolla capacidad de resiliencia y reduce su vulnerabilidad frente al riesgo de desastres, gracias a una cultura de prevención y acciones conjuntas entre el Estado, el sector privado, la academia y la sociedad civil que conforman un sistema nacional integrado para la gestión del riesgo de desastres.

3. Desarrollo sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza

El crecimiento económico continuo, con competitividad, empleo digno y sostenibilidad ambiental se sustenta en el esfuerzo conjunto del Estado, las empresas, los trabajadores y la academia, en el marco de una economía social de mercado. Juntos hemos logrado una educación que genera talento humano calificado; una reducción significativa del déficit en infraestructura; un clima político y jurídico favorable y estable para atraer inversión privada; y el fomento de la innovación, la investigación, la creación, la adaptación y la transferencia tecnológica y científica. Hemos integrado exitosamente al Perú en la economía global.



El Perú diversifica su producción; incentiva la industria, la manufactura y el sector servicios; impulsa la asociatividad de las pequeñas unidades productivas urbanas y rurales, les brinda asistencia técnica, promueve la innovación tecnológica y fomenta su desarrollo, así como su articulación a ciudades intermedias y a grandes empresas; promueve el valor agregado de bienes y servicios; e incrementa sus exportaciones, especialmente las no tradicionales.

Su producción es limpia y sostenible, y aporta al crecimiento económico del país en condiciones de equidad social e intergeneracional. Se ha fortalecido la capacidad del país para generar y utilizar conocimientos científicos y tecnológicos; se ha desarrollado una infraestructura que permite una mayor conectividad y capacidades productivas formales dentro del territorio nacional; y se continúa promoviendo la simplificación administrativa eficaz y continua.

Fomentamos un marco propicio para la inversión privada -nacional y extranjera- que genera empleo digno, así como la capacitación continua de los trabajadores y políticas de reconversión laboral. Hemos construido una cultura de competitividad y de compromiso empresarial con los objetivos nacionales; contamos con entes reguladores fortalecidos; y avanzamos hacia la formalización de las actividades económicas, que nos permiten elevar nuestra productividad. Asimismo, continuamos mejorando la calidad del empleo y reduciendo la informalidad, con ingresos y condiciones adecuadas y con acceso a la seguridad social para garantizar la dignidad de las personas en todo su ciclo de vida.

El planeamiento estratégico concertado y las políticas de desarrollo elaboradas en base a las potencialidades y capacidades de los diferentes territorios, han permitido el crecimiento de las economías regionales y locales. El uso de nuestros territorios se da en armonía con el bien común e integrando valores sociales, culturales, económicos, políticos y ambientales.

4. Sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia

Nuestra democracia garantiza la vigencia de los derechos fundamentales, el imperio de la ley, el acceso a la justicia y la gobernabilidad, en toda la República.

Somos un país respetuoso de nuestra Constitución y de los tratados y convenios internacionales celebrados por el Estado. Contamos con instituciones sólidas al servicio del ciudadano. La democracia y el Estado de derecho garantizan la autonomía de poderes; el respeto a la ley en todo el territorio nacional; así como el acceso universal a una justicia proba, oportuna y predecible en el marco de la seguridad jurídica. La cultura del diálogo y la concertación se ha institucionalizado en el Estado y entre las organizaciones, tanto políticas como de la sociedad civil y los gremios empresariales, en base al respeto y la tolerancia. Constituimos un Estado soberano y sólidamente integrado en el escenario mundial.

Somos ciudadanos orgullosos de nuestra identidad nacional y de nuestro patrimonio, conscientes de nuestros derechos y deberes, que participamos en la vida pública de manera informada, ética, responsable, solidaria y en igualdad de condiciones entre todas las personas. Nos sentimos representados por un sistema de partidos políticos consolidado, que participa en elecciones libres, transparentes, que aseguran el pluralismo y la alternancia en el poder.

Vivimos libres del temor y de la violencia. El orden interno se ha fortalecido reduciendo, significativamente, la inseguridad ciudadana gracias a una Policía Nacional y a autoridades en los tres niveles de gobierno probas, practicantes de valores éticos y cívicos, que promueven normas de convivencia pacífica y una cultura de paz; así como a un sistema de justicia íntegro y eficiente. Hemos desarrollado una cultura de prevención y mecanismos eficientes para reducir todos los tipos de violencia, con énfasis en niñas, niños, adolescentes y mujeres. Asimismo, el Estado tiene capacidad de luchar contra el crimen organizado como la corrupción, el tráfico ilícito de drogas, el lavado de activos, la evasión tributaria, el contrabando en todas sus formas, la trata de personas y la minería y tala ilegales.



5. Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar a nadie atrás

El Estado unitario y descentralizado actúa en todo el territorio nacional de manera eficiente y transparente, bajo los principios de economía social de mercado, libre competencia, subsidiariedad y solidaridad, y garantiza la igualdad de oportunidades.

La gestión del Estado se basa en la ética y en la vocación de servicio al ciudadano; se da a través de una carrera pública revalorada y meritocrática; sus políticas se planifican y se articulan a nivel sectorial e intergubernamental, y están alineadas al PEDN. Es una gestión moderna que usa intensivamente las tecnologías de la información para transparentar la información pública y acercarse a los ciudadanos; y es eficaz y eficiente, brindando servicios públicos adecuados, oportunos y de calidad que aseguran la igualdad de oportunidades. Por ello, las instituciones públicas cuentan con altos niveles de aprobación.



La descentralización del país es política, económica y administrativa. Las capacidades de los gobiernos regionales y locales están fortalecidas, y actúan bajo una clara delimitación de funciones y de manera articulada intergubernamentalmente, para mejorar la calidad de vida de las personas. La descentralización recoge la participación ciudadana a través de los planes de desarrollo concertado y de los presupuestos participativos.

86

El proceso de ordenamiento y gestión territorial ha avanzado significativamente y de manera planificada, estratégica, e integrada; se basa en el conocimiento y en la investigación de la diversidad de nuestro territorio y en la sostenibilidad de sus ecosistemas; toma en cuenta las visiones regionales y las potencialidades de cada territorio; integra el territorio de manera eficaz, eficiente y diferenciada; y promueve la regionalización.

Las instituciones públicas y el sector privado cuentan con altos niveles de confianza ciudadana, gracias a su lucha frontal contra la corrupción. Nuestra educación en valores reafirma la corresponsabilidad; y el sistema de administración de justicia, así como los organismos de control -autónomos y eficientes- combaten la impunidad. La ciudadanía se encuentra empoderada para hacer seguimiento a la acción del Estado y vigilar la probidad de los funcionarios, en un marco de transparencia, de acceso a la información y de libertad de expresión.

A-2. Marco Normativo

La siguiente sección presenta el marco normativo relacionado a la elaboración (formulación o actualización) del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC).

Referente a Planes de Desarrollo Concertados

Constitución Política del Perú.

1. El artículo 43 dispone que el gobierno de la República es “unitario, representativo y descentralizado.”
2. El artículo 192 menciona que “los gobiernos regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo.”
3. El numeral 2 del artículo 192 señala que los gobiernos regionales son competentes para “formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil.”
4. El artículo 195 menciona que “los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.”
5. El numeral 2 del artículo 195 señala que los gobiernos locales son competentes para “aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil”.

Ley N° 27783. Ley de Bases de la Descentralización

1. El inciso 17.1 del artículo 17 menciona que “los gobiernos regionales y locales están obligados a promover la participación ciudadana en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo y presupuestos, y en la gestión pública. Para este efecto deberán garantizar el acceso de todos los ciudadanos a la información pública, con las excepciones que señala la ley, así como la conformación y funcionamiento de espacios y mecanismos de consulta, concertación, control, evaluación y rendición de cuentas.”
2. El inciso 18.2 del artículo 18 sobre los planes de desarrollo y presupuesto, señala 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.” El inciso 20.1 del artículo 20 sobre los presupuestos regionales y locales, señala que “los gobiernos regionales y locales se sustentan y rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los mismos que se formulan y ejecutan conforme a Ley, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados.”
3. El inciso 20.1 del artículo 20 sobre los presupuestos regionales y locales, señala que “los gobiernos regionales y locales se sustentan y rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los mismos que se formulan y ejecutan conforme a Ley, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados.”
4. El inciso 20.2 del artículo 20 sobre los presupuestos regionales y locales, señala que “los presupuestos de inversión se elaboran y ejecutan en función a los planes de desarrollo (...).”

5. El literal b) del artículo 35 establece dentro de las competencias de los gobiernos regionales “formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil de su región.”

Ley N° 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

1. El artículo 11 establece que el Consejo de Coordinación Regional es un “órgano consultivo y de coordinación del gobierno regional con las municipalidades. Está integrado por los alcaldes provinciales y por los representantes de la sociedad civil, con las funciones y atribuciones que le señala la presente Ley.”
2. El artículo 13 sostiene que el Consejo Regional es el órgano normativo y fiscalizador del Gobierno Regional.
3. El literal b) del artículo 15 establece dentro de las atribuciones del Consejo Regional el “aprobar el Plan de Desarrollo Regional Concertado de mediano y largo plazo, concordante con el Plan Nacional de Desarrollo y buscando la articulación entre zonas urbanas y rurales, concertadas con el CCR.” Asimismo, el literal k) establece: “Fiscalizar la gestión y conducta pública de los funcionarios del Gobierno Regional y, dentro de ello, llevar a cabo investigaciones sobre cualquier asunto de interés público regional.”
4. Los literales e) e i) del artículo 21 ordenan que dentro de las atribuciones del Gobernador Regional se encuentran: “dirigir la ejecución de los planes y programas del Gobierno Regional y velar por su cumplimiento” y “disponer la publicación mensual y detallada de las estadísticas regionales.”, respectivamente.

Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades

1. El artículo 5 sostiene que el Concejo Municipal está conformado por el alcalde y los regidores.
2. Los artículos 98 y 102 sostienen que el Consejo de Coordinación Local (provincial y distrital) es un órgano de coordinación y concertación de las municipalidades provinciales/ distritales.

Ley N° 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo.

1. El artículo 2 sobre el objeto señala que la “ley tiene por objeto establecer disposiciones que aseguren la efectiva participación de la sociedad civil en el proceso de programación participativa del presupuesto, el cual se desarrolla en armonía con los planes de desarrollo concertado de los gobiernos regionales y gobiernos locales (...).”
2. El artículo 5 sobre la programación participativa indica que “la Sociedad civil toma parte activa en el proceso (...) Estos presupuestos se sustentan en las orientaciones, compromisos, aportes y prioridades establecidas en los planes de desarrollo concertado a nivel regional y local.”
3. El artículo 8 sobre la vinculación de la programación participativa con los Planes de Desarrollo Concertados, indica que “los gobiernos regionales y gobiernos locales, para efectos del proceso de programación participativa del presupuesto, toman como base, de acuerdo a su ámbito territorial, el plan de desarrollo concertado (...).”

Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

1. El literal b) del artículo 5 señala que el proceso de modernización de la gestión del Estado se sustenta fundamentalmente en “concertación con la participación de la sociedad civil y las fuerzas políticas, diseñando una visión compartida y planes multianuales, estratégicos y sustentables.”

Ley N° 29664, Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD).

1. El inciso 5.2 del artículo 5 establece que “las entidades públicas, en todos los niveles de gobierno, son responsables de implementar los lineamientos de la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres dentro de sus procesos de planeamiento.”
2. El inciso 5.3 del artículo 5.3 dispone sobre los lineamientos que “la Gestión del Riesgo de Desastres debe ser parte intrínseca de los procesos de planeamiento de todas las entidades públicas en todos los niveles de gobierno.”

Resolución de Secretaria General N° 027-2019-PCM/SG

1. El artículo 1 conforma la Unidad Funcional de Ordenamiento Territorial y Gestión de Riesgo de Desastres del Despacho Viceministerial de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.
2. El literal a) del artículo 2 establece que una de las funciones de la referida Unidad Funcional es “formular, proponer, coordinar, monitorear y evaluar las políticas en las materias de ordenamiento territorial y gestión del riesgo de desastres.”
3. El literal b) del artículo 2 establece como otra función de la mencionada Unidad Funcional el “elaborar y proponer normas, planes, lineamientos, protocolos y demás disposiciones e instrumentos en materia de ordenamiento territorial y gestión del riesgo de desastres.”
4. El literal e) del artículo 2 establece como una función de la referida Unidad Funcional el “organizar, administrar y mantener actualizado el Sistema Nacional de Información para la gestión del Riesgo de Desastres, generado por los organismos públicos técnicos - científicos relacionados con la gestión del riesgo de desastres.”

Reglamento de la Ley N° 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial

1. Establece definiciones, principios, criterios, procesos y requisitos para el tratamiento de las acciones de demarcación territorial.
2. Es de obligatorio cumplimiento por todas las entidades públicas cuyas competencias, funciones y actos tienen una relación directa o indirecta con el tratamiento de las acciones de demarcación territorial.
3. En el artículo 4 se establecen las definiciones relacionadas con la demarcación territorial.
4. El Artículo 7 establece el deber de cooperación en el proceso de demarcación territorial: Es deber de los gobiernos regionales cooperar con el gobierno nacional en los procesos de demarcación territorial. Dicho deber, en su sentido positivo, implica la constante colaboración a la que están obligados para facilitar el cumplimiento de los fines de dichos procesos. En su sentido negativo, tal deber se manifiesta en la abstención de adoptar medidas que obstaculicen o dilaten el tratamiento de límites interdepartamentales. Este deber de cooperación, en lo que corresponda, es aplicable a los gobiernos locales en relación a las acciones de demarcación territorial que les conciernen.

5. El inciso 8.2 del artículo 8 establece las competencias en materia de demarcación territorial de los Gobiernos regionales, en las que se precisa que “Los gobiernos regionales son competentes para elaborar y aprobar, previa opinión favorable de la SDOT, los EDZ y SOT de las provincias de su ámbito. Para la Municipalidad Metropolitana de Lima y el Gobierno Regional de Callao esta competencia se refiere al EDZ y SOT de la provincia de Lima y de la Provincia Constitucional del Callao, respectivamente”.

En el marco del SOT evalúan los petitorios que promueva la población organizada, elaboran los expedientes individuales y conducen el tratamiento de las siguientes acciones de demarcación territorial, según corresponda:

- a) Delimitación intradepartamental.
- b) Redelimitación intradepartamental.
- c) Anexión intradepartamental.
- d) Creación de distrito.
- e) Creación de provincia.
- f) Fusión de distritos.
- g) Traslado de capital.
- h) Categorización y recategorización de centros poblados.
- i) Cambio de nombre de circunscripciones, centros poblados capitales y centros poblados mencionados en una ley de naturaleza demarcatoria.

Tratándose de la Municipalidad Metropolitana de Lima o del Gobierno Regional de Callao las acciones de demarcación territorial señaladas en los literales a), b) y c) del presente numeral se refieren a la delimitación, redelimitación y anexión al interior de la provincia de Lima o de la Provincia Constitucional del Callao, respectivamente.

Los informes que emite el gobierno regional en el marco de las acciones de demarcación territorial de su competencia son vinculantes para los gobiernos locales involucrados en dichas acciones

Referente a Políticas Nacionales

Ley N° 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

1. El artículo 5 sobre las competencias compartidas con los gobiernos regionales y locales señala que “el ejercicio de las competencias compartidas del Poder Ejecutivo con los gobiernos regionales y los gobiernos locales está regido por la Constitución Política del Perú, la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la Ley Orgánica de Municipalidades, así como por las Leyes de Organización (...)”.
2. El numeral 2 del artículo 6 sobre las funciones del Poder Ejecutivo sostiene que una de ellas es “planificar, normar, dirigir, ejecutar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en conformidad con las políticas de Estado.”
3. El literal a) del inciso 23.1 del artículo 23 sostiene que dentro de las funciones generales de los Ministerios se encuentra “el formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la política nacional y sectorial bajo su competencia, aplicable a todos los niveles de gobierno.”

Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, que aprueba el Reglamento que regula las Políticas Nacionales y sus modificatorias

1. El inciso 6.1 del artículo 6 establece que “las políticas de Estado definen lineamientos generales que orientan el accionar del Estado en el largo plazo a fin de lograr el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo sostenible del país. Son el resultado de un consenso alcanzado en el Foro del Acuerdo Nacional.”
2. El inciso 8.1 del artículo 8 señala sobre las políticas nacionales que “constituyen decisiones de política a través de las cuales se prioriza un conjunto de objetivos y acciones para resolver un determinado problema público.”
3. El inciso 11.3 del artículo 11 sobre la vinculación de las políticas nacionales con el SINAPLAN señala que “a nivel territorial, las políticas nacionales se vinculan con los Planes de Desarrollo Concertado (...) de los gobiernos regionales y locales, en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN.”

Referente al ente rector del Sinaplan

Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

1. El numeral 3 del artículo 10 menciona como una de las funciones del Ceplan “asesorar a las Entidades del Estado y a los gobiernos regionales y orientar a los gobiernos locales en la formulación, el seguimiento y la evaluación de políticas y planes estratégicos de desarrollos, con la finalidad de lograr que se ajusten a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional previstos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.”

91

Decreto Supremo N° 046-2009-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Ceplan

1. El literal g) del artículo 32 establece dentro de las funciones y atribuciones de la Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico “asesorar y facilitar la asistencia técnica a las entidades comprendidas en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico para la formulación de sus políticas y planes estratégicos de desarrollo.”

Versión modificada de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00009-2021/CEPLAN/PCD, “Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”

1. El artículo 6 sobre el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, indica que “para la formulación y actualización de políticas y planes estratégicos, se aplica un ciclo compuesto por las cuatro fases interrelacionadas que se orientan hacia el pleno desarrollo humano en un ambiente equilibrado (...)”
2. En la cuarta disposición complementaria transitoria se establece que la “la Presidencia del Consejo Directivo del CEPLAN aprueba la actualización de guías e instrumentos metodológicos necesarios para orientar la actualización de políticas y planes a diferentes niveles, considerando el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.”

A-3. Cronograma para el proceso de elaboración (formulación o actualización) del PDRC

El cronograma permite ordenar y sistematizar las secciones, etapas y pasos necesarios para aplicar cada una de las fases del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Ello con el objetivo de culminar oportunamente la formulación o actualización y aprobación del PDRC, en forma concertada, participativa y transparente.

En la siguiente tabla, se muestra un modelo de cronograma, respecto del cual el Gobierno Regional puede considerar los plazos como referenciales.

Tabla 22. Cronograma de trabajo para formulación o actualización del PDRC

Fases / consideraciones iniciales	Etapa	Pasos	Actividades	Responsables	Rol del CEPLAN	Producto	Mes							
							1	2	3	4	5	6		
Consideraciones iniciales para el proceso de planeamiento estratégico en el territorio	Consideraciones para la formulación y actualización del PDRC	Paso i	Análisis de los resultados para la elaboración del informe de Evaluación de Resultados del PDRC anterior o vigente	1.- La GPPAT informa al Gobernador Regional la necesidad de actualizar o formular, según sea el caso. 2.- La GPPAT elabora el Informe de Evaluación de Resultados del PDRC anterior o vigente.	GPPAT	Asistencia técnica y asesoramiento	Informe de Evaluación de Resultados - IER							
		Paso ii	Evaluación de Resultados del PDRC anterior o vigente	1.- La GPPAT del Gobierno Regional, envía a Ceplan, vía correo electrónico, el Informe de Evaluación de Resultados (IER) del PDRC anterior o vigente.	GPPAT	Ceplan- DNSE toma conocimiento del Informe de Evaluación de Resultados (IER)	Informe de Evaluación de Resultados - IER revisado por el CEPLAN							
		Paso ii	Elaboración de la propuesta de Equipo Ampliado	1.- La GPPAT del Gobierno Regional realiza un mapeo de los actores en el territorio, con los que se interactuará durante el proceso de formulación o actualización del PDRC. Posteriormente, entre los actores identificados se seleccionará a los actores clave que conformarán el Equipo Ampliado, considerando las características de los integrantes del Equipo Ampliado, que se mencionan en la Sección II "Marco Referencial de la guía para la formulación o actualización del PDRC".	GPPAT	Ceplan- DNCP revisa	Propuesta de Equipo Ampliado							
		Paso iii	Elaboración del cronograma de trabajo	1.- La GPPAT del Gobierno Regional elabora el cronograma de trabajo, valiéndose del formato de cronograma propuesto por el Ceplan.	GPPAT del Gobierno Regional	Ceplan- DNCP revisa	Propuesta de cronograma de trabajo							

Fases / consideraciones iniciales	Etapa	Pasos	Actividades	Responsables	Rol del CEPLAN	Producto	Mes					
							1	2	3	4	5	6
Consideraciones iniciales para el proceso de planeamiento estratégico en el territorio	Consideraciones para la formulación y actualización del PDRC	Aprobación del inicio del proceso de formulación o actualización	El Gobernador Regional convoca a sesión de Consejo de Coordinación Regional (CCR), a fin aprobar el inicio del proceso, y en donde:	GPPAT del Gobierno Regional, CCR	Ceplan- DNCP conocimiento	4.- Acta de sesión de CCR que recomienda y valida el inicio del proceso de formulación o actualización del PDRC, según corresponda, validando también la propuesta de Equipo Ampliado y cronograma de trabajo.						
			2.- La Gerencia de Planeamiento del Gobierno Regional, en calidad de Secretaría Técnica del CCR, presenta ante el CCR la evaluación de resultados del PDRC, que ha sido validada por el Ceplan (Informe), asimismo, fundamenta si el proceso a desarrollarse será formulación o actualización del PDRC.									
			3.- La GPPAT del Gobierno Regional, en calidad de Secretaría Técnica del CCR, presenta ante éste, la Propuesta de Equipo Ampliado y Cronograma de Trabajo, a fin de ser validados por acuerdo.									
			4.- En el marco de sus facultades, el CCR aprueba en consenso el inicio del proceso de formulación o actualización del PDRC, lo cual quedará manifestado en el acta de sesión desarrollada. Posteriormente, remitirá dicha acta al Ceplan para conocimiento.									

Fases / consideraciones iniciales	Etapa	Pasos		Actividades	Responsables	Rol del CEPLAN	Producto	Mes						
		Paso 1	Paso 2					1	2	3	4	5	6	
Fase 1 Conocimiento integral de la realidad	Etapa 1 Diagnóstico del territorio	Paso 1	Identificación y recopilación de información.	1.- El Equipo Ampliado identifica y recopila la información disponible que permita realizar el diagnóstico del territorio.	Equipo Ampliado	Ceplan- DNCP conocimiento	Sistematización de la información.							
		Paso 2	Caracterización del territorio.	1.- El Equipo Ampliado realiza una descripción integral del territorio, en el marco de las dimensiones existentes (tanto a nivel socio-demográfico, ambiental, infraestructura y de servicios, económico, riesgos de desastres y gobernanza), aportando información para la identificación de los problemas y potencialidades en el territorio.	Equipo Ampliado	Ceplan - DNCP revisa	Características del territorio.							
		Paso 3	Identificación de problemas públicos y brechas.	1.- La GGPAT y el Equipo Ampliado, de manera participativa con los actores que intervienen en el territorio, identifica los principales problemas públicos y brechas que afectan al desarrollo departamental. Se recomienda complementar este paso utilizando el juicio de expertos.	GGPAT y Equipo Ampliado	Ceplan - DNCP asesora	Matriz de problemas y brechas.							
		Paso 4	Identificación de potencialidades.	1.- La GGPAT y el Equipo Ampliado, tomando en consideración la información recopilada, desarrollan la caracterización del territorio. Se recomienda complementar este paso utilizando el juicio de expertos.	GGPAT y Equipo Ampliado	Ceplan - DNCP asesora	Matriz de potencialidades.							
		Paso 5	Determinación y priorización de variables.	1.- El Equipo Ampliado, con base en los problemas y las potencialidades identificados, construyen las variables en el territorio y en base a cuatro criterios las priorizan.	GGPAT y Equipo Ampliado.	Ceplan - DNCP asesora	Matriz de variables prioritarias.							

Fases / consideraciones iniciales	Etapa	Pasos	Actividades	Responsables	Rol del CEPLAN	Producto	Mes					
							1	2	3	4	5	6
Fase 1	Etapa 2	Imagen del territorio actual Paso 6	Redacción de la imagen del territorio actual.	GPPAT, Equipo Ampliado y CCR valida	Ceplan - DNCP asesora	Descripción y representación cartográfica de la imagen territorio actual.						
1.- La GGPAT y el Equipo Ampliado elaboran la imagen del territorio actual. Se compone por la redacción que describe la situación actual, sobre la base de las variables prioritarias, a partir de la información desarrollada en la etapa anterior, lo cual se complementa en la representación cartográfica del territorio. 2.- Posteriormente, se presenta en sesión de CCR el avance del PDRC y la imagen del territorio actual, a fin de ser validados												
La GPPAT alcanza al Ceplan el primer entregable que contiene los productos de la primera fase, a fin de ser validados.												

Fases / consideraciones iniciales	Etapa	Pasos	Actividades	Responsables	Rol del CEPLAN	Producto	Mes							
							1	2	3	4	5	6		
Fase II	Futuro deseado	Etapa 3.	Análisis de futuros	<p>El Equipo Ampliado realiza:</p> <p>1.- Exploración de las temáticas social, económica, política, ambiental, tecnológica y de valores actitudes y ética con una perspectiva al 2030.</p> <p>2.- Enuncia las tendencias precisando la variable (p. ej. flujo de turistas, incidencia del crimen organizado).</p> <p>3.- Enuncia el comportamiento tendencial (aumento, crecimiento, aceleración, expansión, disminución, desaceleración, caída, prevalencia).</p> <p>4.- Reflexiona sobre los impactos en el corto, mediano y largo plazo</p>	GPPAT y Equipo Ampliado	Ceplan - DNPE revisa	Impacto de las tendencias en el desarrollo regional.							
								Paso 7	Análisis de tendencias.					
								Paso 8	Análisis de riesgos y oportunidades.	<p>1. La GPPAT y el Equipo Ampliado analizan y permiten conocer la manera en la que el riesgo u oportunidad podría afectar la situación futura deseada de cada variable prioritaria o la imagen del territorio deseado.</p>	GPPAT y Equipo Ampliado	Ceplan - DNPE revisa	Impacto potencial de los riesgos y oportunidades en el desarrollo regional.	
		Paso 9	Formulación de escenarios	<p>1.- La GPPAT y el Equipo Ampliado exploran, crean y prueban sistemáticamente futuros alternativos que abarquen el conjunto más amplio de las condiciones que se pueden presentar para el territorio a partir de las principales preocupaciones presentes.</p>	GPPAT y Equipo Ampliado	Ceplan - DNPE revisa	Escenarios							

Fases / consideraciones iniciales	Etapa	Pasos	Actividades	Responsables	Rol del CEPLAN	Producto	Mes						
							1	2	3	4	5	6	
	Etapa 4. Diseño del futuro deseado	Paso 10	Futuro deseado de las variables prioritarias.	1.- La GPPAT y el Equipo Ampliado analizarán la situación actual, evolución histórica y proyección de cada variable prioritaria, además de las tendencias que la afectan y las aspiraciones de la población para determinar la situación futura que se buscará lograr para cada una.	GPPAT y Equipo Ampliado	Ceplan - DNPE revisa	Situación futura de las variables prioritarias						
		Paso 11	Selección de acciones por variable prioritaria.	1.- La GPPAT y el Equipo Ampliado seleccionan los medios más efectivos para lograr la situación futura deseada, a partir de las medidas propuestas durante el análisis de tendencias, riesgos y oportunidades, y escenarios.	GPPAT y Equipo Ampliado	Ceplan - DNPE revisa	Propuesta de acciones por variable prioritaria						
		Paso 12	Redacción de la imagen del territorio deseado.	1.- La GPPAT y el Equipo Ampliado, con el apoyo de la Subgerencia de Acondicionamiento Territorial, representa cartográficamente y describe la configuración futura del territorio que permitirá sustentar el desarrollo que se propone para el departamento. 2.- Posteriormente, se presenta en sesión de CCR la descripción y representación del futuro e imagen del territorio deseado, a fin de ser validados.	GPPAT, Equipo Ampliado y CCR valida	Ceplan - DNPE revisa	Descripción y representación de la imagen del territorio deseado.						

Fases / consideraciones iniciales	Etapa	Pasos	Actividades	Responsables	Rol del CEPLAN	Producto	Mes						
							1	2	3	4	5	6	
Fase III Políticas y planes coordinados	Etapa 5 Desarrollo de los Objetivos Estratégicos Regionales (OER) y Acciones Regionales (AER) del PDRC	Paso 13 Determinación de OER	1.- La GPPAT y el Equipo Ampliado determinan los objetivos estratégicos regionales (OER), sobre la base de las variables prioritarias y la imagen del territorio deseado. Los OER establecen los cambios que se desean lograr en la calidad de vida de las personas y en su entorno, se encuentran enunciados a nivel de resultado intermedio o final de la cadena de resultados. La propuesta de OER debe ser validada por los actores en el territorio.	GPPAT y Equipo Ampliado	Ceplan - DNCP revisa	Matriz de OER.							
		Paso 14 Determinación de AER	1.- La GPPAT y el Equipo Ampliado definen las acciones estratégicas regionales (AER) que corresponden a los efectos generados en la población o entorno en el horizonte del plan y son enunciados a nivel de resultado inicial. La propuesta de AER debe ser validada por los actores en el territorio.	GPPAT y Equipo Ampliado	Ceplan - DNCP revisa	Matriz de AER.							
		Paso 15 Priorización de OER y AER.	1.- La GPPAT y el Equipo Ampliado ordenan las AER según su prioridad, en función al aporte que significan para alcanzar el OER y a los recursos necesarios para implementarla.	GPPAT y Equipo Ampliado	Ceplan - DNCP revisa	Matriz de priorización.							
	Etapa 6 Presentación y aprobación del PDRC	Paso 16 Aprobación y difusión del PDRC	1.- La GPPAT remite el proyecto del PDRC al CCR para su validación. 2.- El Gobierno Regional remite al Ceplan la propuesta del PDRC y el Acta de la Sesión del CCR 3.- En cuanto el proyecto del PDRC cumple con los lineamientos planteados por el Ceplan, se emitirá el Informe Técnico dando conformidad al plan. 4.- El Consejo Regional aprueba el plan, mediante Ordenanza. 5.- Difusión a los actores en el territorio, intersectorial e intergubernamental de los PDRC.	GPPAT y Equipo Ampliado (Sistematiza documento) y CCR (Emite opinión consultiva) Consejo Regional (Aprueba el PDRC)	Ceplan - DNCP (conocimiento)	15.- Matriz de priorización. 16.- PDRC aprobado.							

A-4. Descripción y representación cartográfica de la caracterización del territorio

A continuación, se presentan las dimensiones que sirven de base para realizar la caracterización del territorio:

- **Dimensión sociodemográfica:** se identifican las características de la población como su distribución por sexo, grupos etarios, grupos vulnerables, por zonas (urbana-rural), asentamientos poblacionales, comunidades campesinas o indígenas, etnias, migración, flujos de personas, características culturales, entre otros. Asimismo, se identifica la situación y condiciones de la población en materia de salud, educación, seguridad ciudadana, violencia familiar y contra las mujeres, narcotráfico, drogas, entre otros.
- **Dimensión ambiental:** se identifican las características del territorio relacionadas con la temática ambiental, tales como áreas naturales protegidas, cuencas hidrográficas, bosques, lagunas, oferta hídrica, servicios ecosistémicos, descripción del clima, flora y fauna, especies en extinción, paisajes, recursos naturales que cuentan con potencialidades (recursos extractivos, suelos, recursos turísticos, etc.), entre otros. Asimismo, se identifica la situación y condiciones del territorio, en materia de deforestación, contaminación del agua o del aire, inadecuada disposición de residuos sólidos o de aguas servidas, entre otros.
- **Dimensión de servicios e infraestructura:** se identifica la infraestructura productiva, tal como reservorios, canales de irrigación, plantas de tratamiento de aguas servidas, carreteras principales, desembarcaderos pesqueros artesanales, aeropuertos, apoyo a la comercialización y post cosecha, puertos, otros; infraestructura social, tal como escuelas, puentes carrozables, puentes peatonales, establecimientos de salud, hospitales, población con acceso a servicios básicos de agua y saneamiento, entre otros, e infraestructura vial, como carreteras, caminos; se identifica la situación del territorio respecto a deficiencias de infraestructura de soporte productivo o social del departamento o la situación de cobertura a servicios básicos.
- **Dimensión económica:** se identifica las características económicas del territorio, como son las principales actividades económicas y los principales productos del departamento, (considerando las unidades productoras y los factores de producción presentes), población económicamente activa, mano de obra local capacitada y especializada, instituciones de I&D, clústeres, aglomeraciones comerciales, flujos de mercancías, potencialidades productivas (humanas, recursos naturales, productos con demanda nacional o internacional insatisfecha, etc.), principales resultados de los proyectos de inversión privada y pública ejecutados que tengan impacto departamental (resultados: empleo generado, producción generada, otros), principales empresas en del departamento, PBI del departamento, exportaciones del departamento, productos tradicionales y no tradicionales, sectores económicos, cómo se vincula con territorios colindantes en materia económica, entre otros. Asimismo, se identifica la situación del departamento en materia económica, tal como: pobreza, desempleo, informalidad o nivel de ingreso de la población.
- **Dimensión Gestión del Riesgo de Desastres:** se identifican los peligros (terremotos, inundaciones, otros), las zonas vulnerables, la población en situación de vulnerabilidad a desastres y sus medios de vida, así como el registro histórico de desastres y la infraestructura en situación de riesgo.
- **Dimensión de gobernanza:** se identifica el nivel de presencia del Estado, la eficacia de la gestión pública, la articulación intergubernamental, la existencia y calidad de espacios de articulación con la sociedad y de la participación ciudadana, la situación de los conflictos sociales, la estabilidad política, la situación de transparencia de las entidades en el territorio, la situación de los casos de corrupción, entre otros. Asimismo, se identifican las buenas prácticas en materia de gobernanza desarrolladas en el territorio.

Las siguientes preguntas sirven de referencia para identificar las características, problemas, potencialidades y articulación con territorios colindantes al territorio, respecto a cada una de las dimensiones que se muestran a continuación. Se recomienda que la información que se presente para cada dimensión se agrupe por temáticas tales como: salud, educación, transporte, servicios básicos, zonas de riesgo, principales actividades económicas, polos de desarrollo económico, conflictos, etc.

Será de utilidad revisar la información que ha sido elaborada por los diferentes Ministerios, en lo referente a brechas de infraestructura y acceso a servicios, en términos de cobertura y calidad.⁶⁰

60 Revisar, por ejemplo, los siguientes sitios: <https://ofi5.mef.gob.pe/brechas/>; <https://apps5.mineco.gob.pe/resulta/indicadores.aspx>; otros.

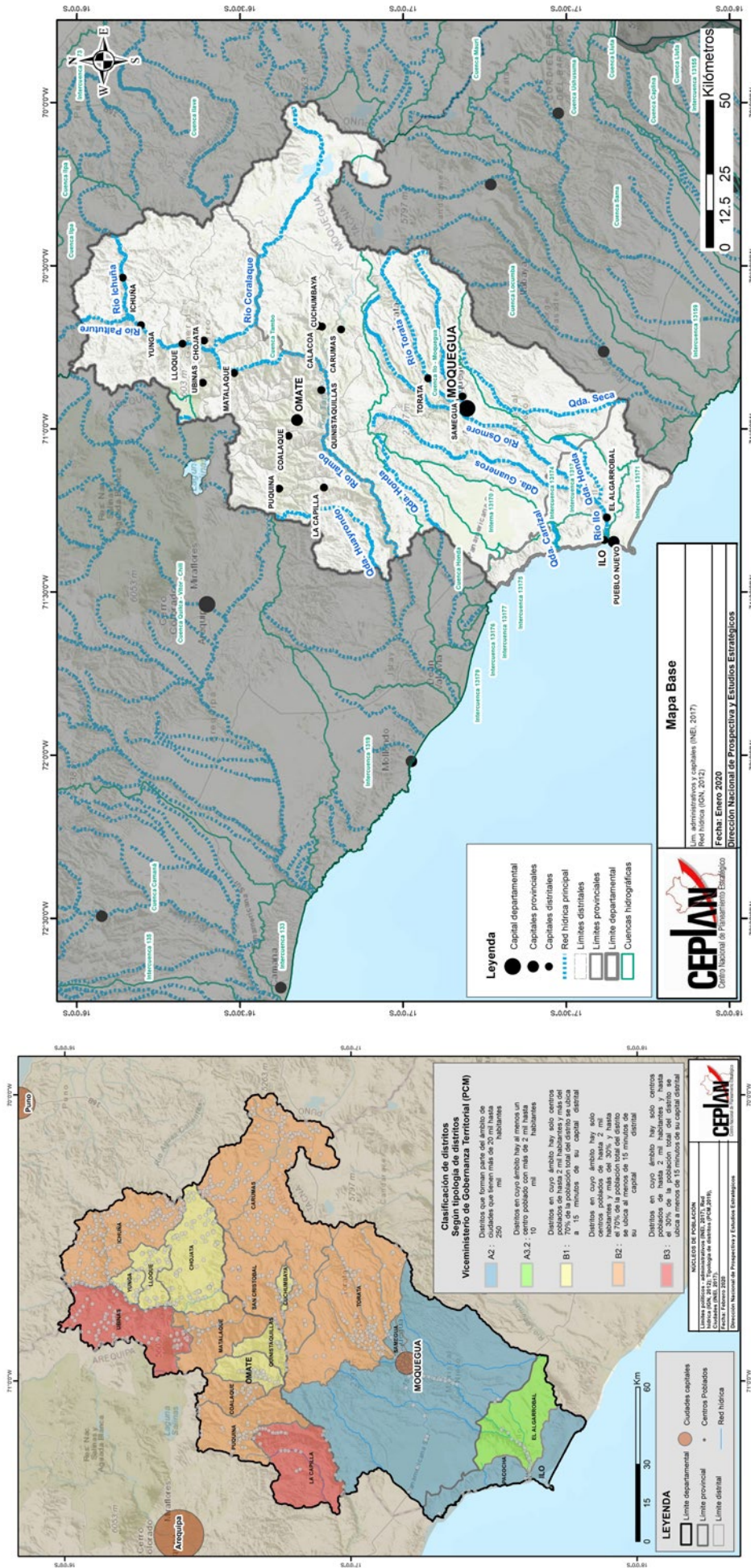
Tabla 23. Preguntas orientadoras y dimensiones de la caracterización del territorio

Dimensión	Temáticas	Contenido sugerido (análisis de la información estadística y georreferenciada)	Preguntas orientadoras
1.- Socio-demográfica	Poblacional	<p>1. Situación demográfica en el territorio, para ello, deberá realizar un análisis de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Crecimiento y densidad poblacional. ■ Estructura y composición de la población (sexo, edad, lengua, materna, grupo étnico, con alguna discapacidad, índice de masculinidad). ■ Distribución espacial por área urbana y rural, provincias, distritos y centros poblados. ■ Población que cuenta con DNI o con Seguro de Salud. ■ Población (Comunidad Indígena, nativas y campesinas). <p>2. Estimaciones y proyección de la población.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Número de nacimientos por día / año. ■ Número de defunciones por día / año. ■ Población estimada y proyectada por edad, sexo y área urbana, rural. ■ Población estimada y proyectada por grupos quinquenales de edad, según, provincia y distrito. ■ Población en edad escolar estimada y proyectada, según sexo y edad simple. <p>3. Vivienda y Servicios básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tipo de vivienda, Información de Hogares. ■ Cobertura (% de viviendas sin acceso agua potable por red pública, % de viviendas sin acceso a red pública de desagüe por distrito). ■ % de viviendas con energía eléctrica por distrito. <p>4. Otra información relacionada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la distribución urbana y rural de la población en el territorio, crecimiento y migración? 2. ¿Cuál es la tasa de crecimiento intercensal? 3. ¿Cuál es la tasa de natalidad, fertilidad, mortalidad? 4. ¿Cuál es la tasa de migración, principales ciudades y causas? 5. ¿Cuántas personas pertenecen a grupos de especial vulnerabilidad?, como personas en condición de, madres gestantes, ancianos, entre otros. 6. ¿Existen comunidades campesinas e indígenas? ¿Qué porcentaje del total de la población representan? ¿Qué extensión del territorio poseen? 7. ¿Cuáles son los centros poblados principales? Es decir, aquellos que ofrecen mayores servicios, que albergan mayor cantidad de población y que están mejor conectados. 8. ¿Con qué territorios colindantes se tiene mayor flujo de personas? 9. ¿Cuáles son las principales causas de dichos flujos? 10. ¿Qué potencialidades se pueden identificar en esta dimensión (mano de obra calificada, bono demográfico, etc.)?

Dimensión	Temáticas	Contenido sugerido (análisis de la información estadística y georreferenciada)	Preguntas orientadoras
1.-Socio-demográfica	Salud	<p>1. Estado de salud de la población por grupo poblacional y sexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Años saludables de vida. ■ Número de nacidos vivos con Bajo Peso al Nacer. ■ Esperanza de vida. ■ Incidencia y/o prevalencia de enfermedades. ■ (EDA, IRA, Obesidad infantil, desnutrición crónica infantil, anemia, TBC, VIH-Sida, Dengue, otras). ■ Embarazo adolescente, entre otras. <p>2. Situación de los servicios de salud en el territorio: identificar y analizar los servicios de salud, en relación con la, cobertura, infraestructura y tipo establecimientos de salud, especialidades, personal, otros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el estado de la salud pública (enfermedades, incidencia, prevalencia, otros)? 2. ¿En cuántos años se estima la esperanza de vida en el territorio, ha crecido o descendido? 3. ¿Cuáles son las enfermedades de mayor prevalencia e incidencia en el territorio? 4. ¿Es suficiente la infraestructura y personal que existe para atender la demanda de la población? 5. ¿Cuál es la oferta y el estado de los servicios de salud?
	Educación	<p>1. Situación educativa de la población (por grupos poblacionales, sexo y provincia)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de la tasa de analfabetismo. ■ Nivel educativo alcanzado por la población. ■ Tasa de conclusión escolar. ■ Deserción y repitencia escolar. ■ Tasa de matrícula por nivel educativo. ■ Acceso a educación de personas con alguna discapacidad ■ Logros de aprendizaje en comprensión lectora y matemática. ■ Otra información relacionada. <p>2. Situación los servicios educativos en el territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Identificación y análisis sobre el número de centros educativos por niveles, la ubicación y acceso. ■ Identificar y analizar el acceso a la educación superior, diferenciado por sexo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la estructura y características de la población por edad, sexo, nivel educativo (logros de aprendizaje)? 2. ¿Es suficiente la infraestructura que existe para atender la demanda de la población? 3. ¿La población se desplaza a otros departamentos para estudiar?
	Cultural	<p>1. Estado de la situación cultural en el territorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Analizar las expresiones culturales. ■ Presencia de Pueblos Indígenas u originarios. ■ Zonas arqueológicas y el estado de las mismas. ■ Patrones socioculturales que sostienen las desigualdades de género. ■ Otra información relacionada. <p>2. Situación de servicios para promover la cultura.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué expresiones culturales (como danzas, festividades religiosas, arte textil o cánticos) existen en el territorio? Como referencia, considerar aquellas declaradas como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco); y revisar la BASE DE DATOS DE PUEBLOS INDÍGENAS U ORIGINARIOS, elaborada por el Ministerio de Cultura. 2. ¿Cuáles son los comportamientos, relaciones o estereotipos (reales o no) que generan o condicionan las desigualdades de género?

Dimensión	Temáticas	Contenido sugerido (análisis de la información estadística y georreferenciada)	Preguntas orientadoras
1.-Socio-demográfica	Pobreza	<ol style="list-style-type: none"> Situación de la pobreza en el territorio <ul style="list-style-type: none"> Identificar los grupos de población. Identificar las características de la población. Necesidades insatisfechas (empleo, educación, agua, salud, agua y saneamiento). Situación de servicios para atender la pobreza en el territorio. <ul style="list-style-type: none"> Programas sociales e intervenciones sociales, productivas de nivel nacional, regional y local. 	
	Violencia	<ol style="list-style-type: none"> Estado de la violencia contra la mujer, niños, niñas, adolescentes, personas con discapacidad y personas adultas mayores. Situación de los servicios para atender la violencia en el territorio (legal, psicológico, PNP, otros). 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántos casos de violencia contra la mujer y en el núcleo familiar, se presentaron en el territorio? ¿Cuántos casos de feminicidio, por grupos de edad, se presentaron en el territorio? ¿Cuántos casos de violencia sexual por grupos de edad, se presentaron en el territorio? ¿Qué otros casos de violencia contra la mujer se identifican en el territorio, por ejemplo, trata de personas? ¿Cuál es la oferta y el estado de los servicios públicos en el territorio (prevención, protección, reparación, sanción, reeducación)?
	Seguridad ciudadana	<ol style="list-style-type: none"> Situación de la seguridad ciudadana. Situación de los servicios para asegurar la seguridad ciudadana. 	
¿Cuáles son los principales problemas de acuerdo a esta dimensión?			¿Qué potencialidades se pueden identificar en esta dimensión?

Figura 23. Ejemplo de mapa de la dimensión Socio-demográfica

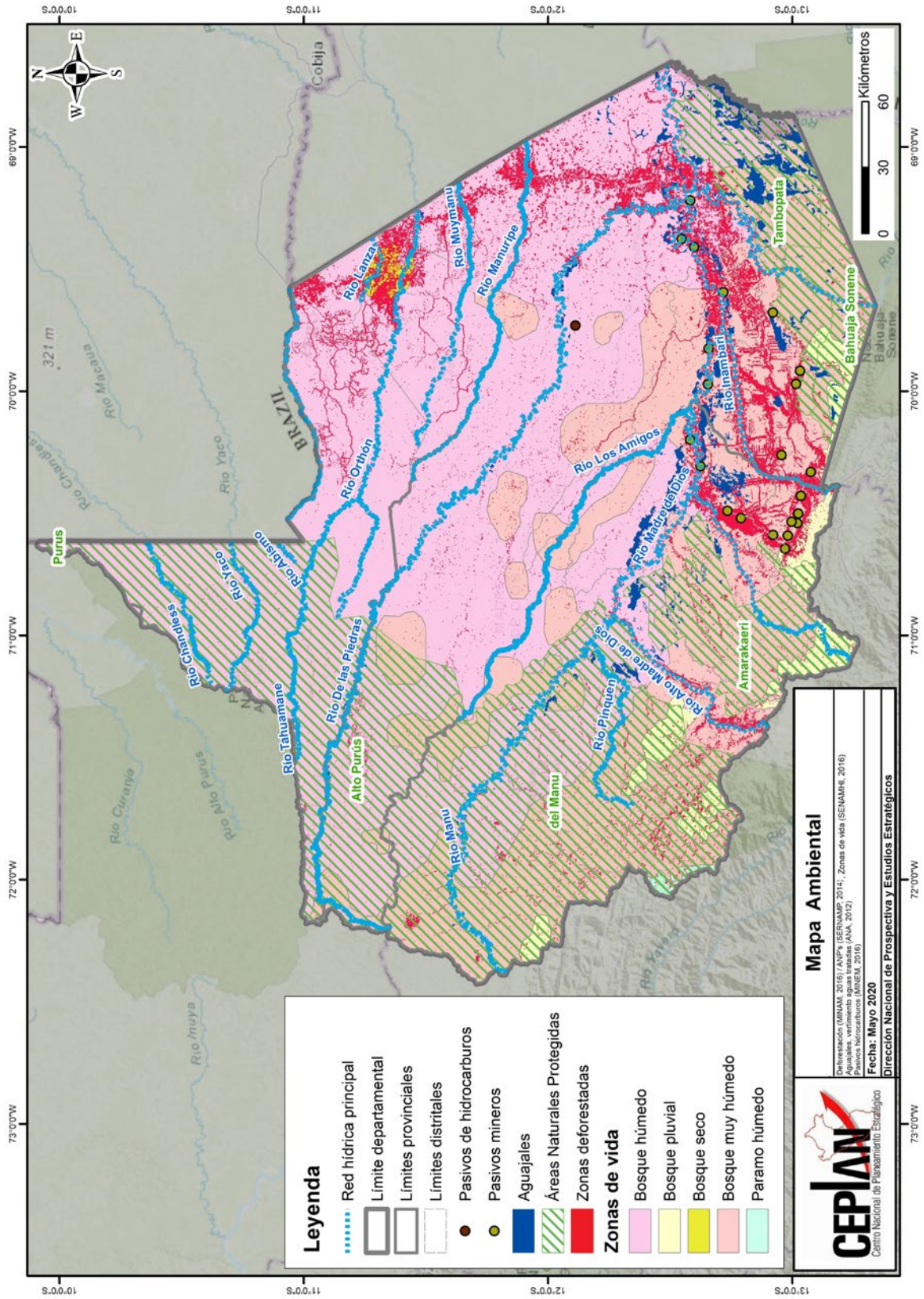


Fuente: Ceplan.

Por lo diverso del contenido de esta dimensión, se sugiere que los mapas sean los que muestran información tabular especializada, según una unidad administrativa (izquierda) o mapas de información georreferenciada (derecha).

Dimensión	Temáticas	Contenido mínimo (análisis de la información estadística y georreferenciada)	Preguntas Orientadoras
2.-Ambiental	Físico (recurso suelo, recurso hídrico, aire, clima)	<ol style="list-style-type: none"> Situación de los recursos físicos: <ul style="list-style-type: none"> ► Suelos aptos. (potencial agrícola, mineros, etc.) ► Superposición de suelo que fomente el análisis entre actividades productivas y tensión con áreas naturales y población. ► Recurso hídrico (ríos, lagunas, afluentes, cuencas hidrográficas, cabeceras de cuenca). ► Fuerza eólica. ► Disposición de residuos sólidos y líquidos. ► Cuencas hidrográficas. ► Capacidad de uso mayor del suelo (suelos aptos para cultivo en limpio, cultivo permanente, forestación y protección) o uso actual de suelos. ► Servicios ecosistémicos. Situación de los servicios para el aprovechamiento y sostenibilidad de los recursos naturales (represas, instituciones, otros) 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué cuencas y principales afluentes están dentro o forman parte de la provincia? ¿Cuáles son los principales distritos ubicadas en la(s) cuenca(s)? ¿Existen áreas con valores ambientales, naturales, ecológicos o paisajísticos? ¿Abarcan a otros territorios colindantes? ¿Se ha gestionado acciones de gestión ambiental con esos territorios? ¿Cuáles? ¿Existen áreas naturales protegidas? ¿Qué porcentaje del territorio ocupan?
	<p>Biológico (flora y, fauna)</p> <p>Calidad ambiental</p>	<ol style="list-style-type: none"> Situación de la flora y fauna de diversidad de especies vegetales, animales: <ul style="list-style-type: none"> ► Bosques. ► Pastos. ► Especies endémicas (flora y fauna). ► Potencial hidrobiológico. ► Especies en peligro. Situación de los servicios de protección o aprovechamiento de la flora y fauna. <ol style="list-style-type: none"> Situación de los recursos naturales y ambiente: <ul style="list-style-type: none"> ► Contaminación del agua. ► Contaminación del aire. ► Deforestación. ► Residuos sólidos. ► Aguas servidas. ► Relaves. ► Contaminación Sonora. ► Otros. Situación de los servicios para conservación del ambiente y prevención de la contaminación. (Áreas naturales protegidas, estándares de calidad ambiental, otros). 	
<p>¿Cuáles son los principales problemas ambientales?</p> <p>¿Cuáles son las causas de los problemas ambientales?</p>			
<p>¿Cuáles son los principales problemas de acuerdo a esta dimensión?</p>			<p>¿Qué potencialidades se pueden identificar en esta dimensión?</p>

Figura 24. Ejemplo de mapa de la dimensión Ambiental

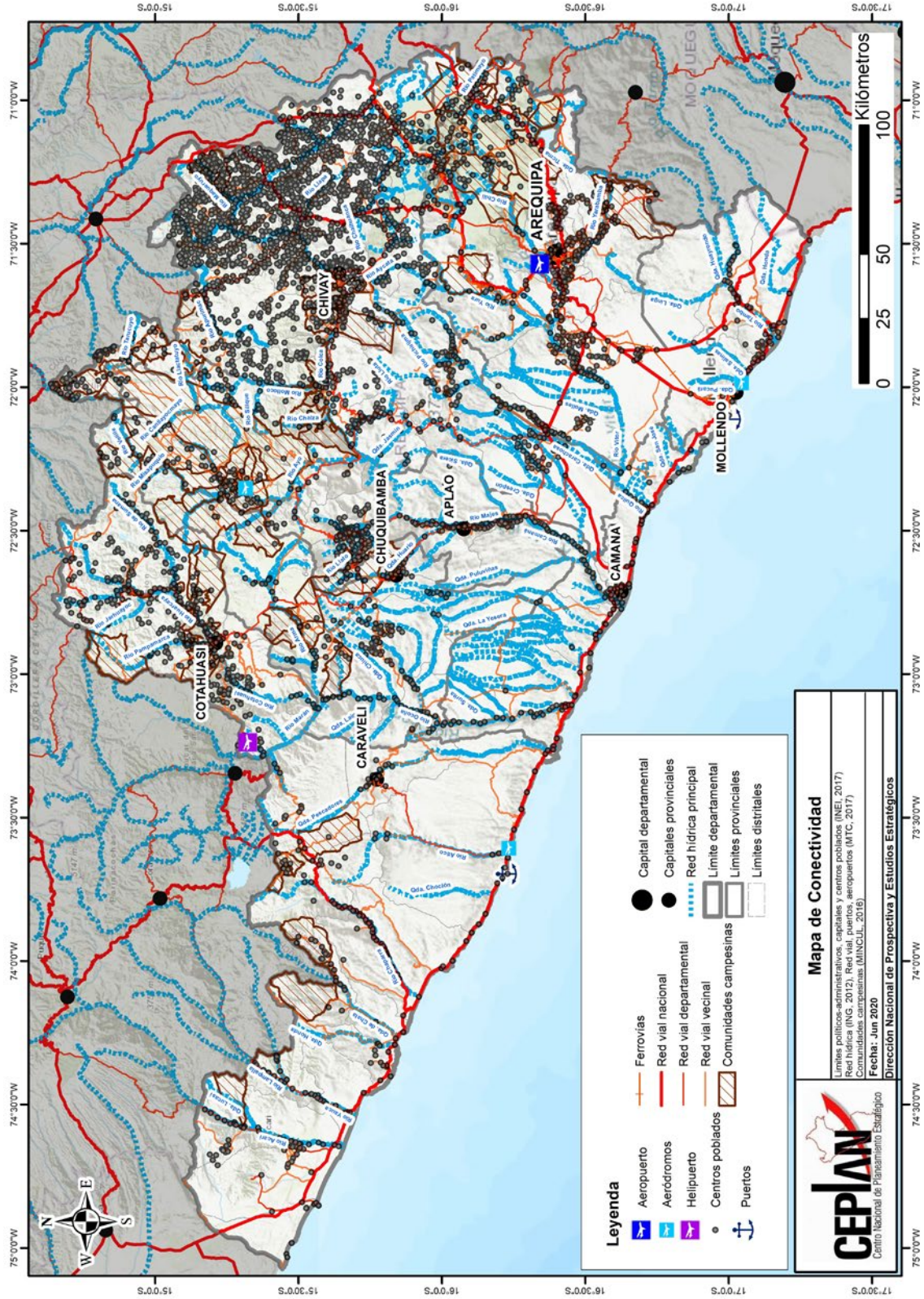


Fuente: Ceplan.

Dimensión	Temáticas	Contenido mínimo (análisis de la información estadística y georreferenciada)	Preguntas Orientadoras
3.-Servicios de Infraestructura	Conectividad	1. Situación de la conectividad: <ul style="list-style-type: none"> ■ Cobertura de telefonía. ■ Cobertura de internet. ■ Una red vial nacional, regional y local. ■ Distancia entre capitales de distritos. ■ Principales redes viales de articulación en la provincia, situación de la vía. ■ % de acceso a las telecomunicaciones. ■ Vías en mal estado (nacional, regional, vecinales). ■ Aeropuertos, terrapuertos, puertos, otros. ■ Transporte público. 2. Situación de servicios que promueven la conectividad: <ul style="list-style-type: none"> ■ PROVIAS descentralizado. 	1. ¿Cuáles y cuánta es la infraestructura presente que presta servicio a la población del territorio? Identificar según la siguiente clasificación: infraestructura base (energía, transporte, telecomunicaciones), (espacios públicos, administrativa entre otros) o infraestructura productiva (reservorios, canales de riego, otros) ¿Es suficiente la infraestructura que existe para atender la demanda de la población? 2. ¿La infraestructura está ubicada en zonas de fácil acceso a las personas? 3. ¿Cuántas viviendas tienen acceso y cobertura a agua, desagüe, electricidad, gas, telecomunicaciones, etc.? Considerar la calidad del servicio. 4. ¿La oferta energética en la provincia es suficiente en caso se presentará aumento de la inversión privada? 5. ¿En qué condiciones se encuentra la infraestructura de soporte al traslado de los principales productos del territorio? 6. ¿Cuál es la vía de comunicación predominante? ¿Terrestre? 7. ¿Alguna de estas infraestructuras se encuentra expuesta a peligros naturales o antrópicos? 8. ¿Existen brechas de infraestructura, cuyo desarrollo debería darse de manera conjunta con territorios colindantes (sea de soporte productivo, social, de prevención de riesgos, etc.)? Identifique cuáles y con qué territorios. 9. ¿Es suficiente la infraestructura que existe para atender la demanda de la población? 10. ¿Los centros poblados se encuentran articulados entre sí? 11. ¿Los centros poblados se encuentran más articulados con los territorios colindantes al departamento?
	Servicios Públicos ⁶¹	1. Zonas recreativas (parques, estadios, complejos deportivos etc.).	10. ¿Los centros poblados se encuentran articulados entre sí? 11. ¿Los centros poblados se encuentran más articulados con los territorios colindantes al departamento?
¿Cuáles son los principales problemas de acuerdo a esta dimensión?			¿Qué potencialidades se pueden identificar en esta dimensión?

61 Servicios Público para este fin está relacionado con la infraestructura de las entidades del Estado presentes en el territorio o bienes públicos (aquellos sin rivalidad y sin exclusión de consumo).

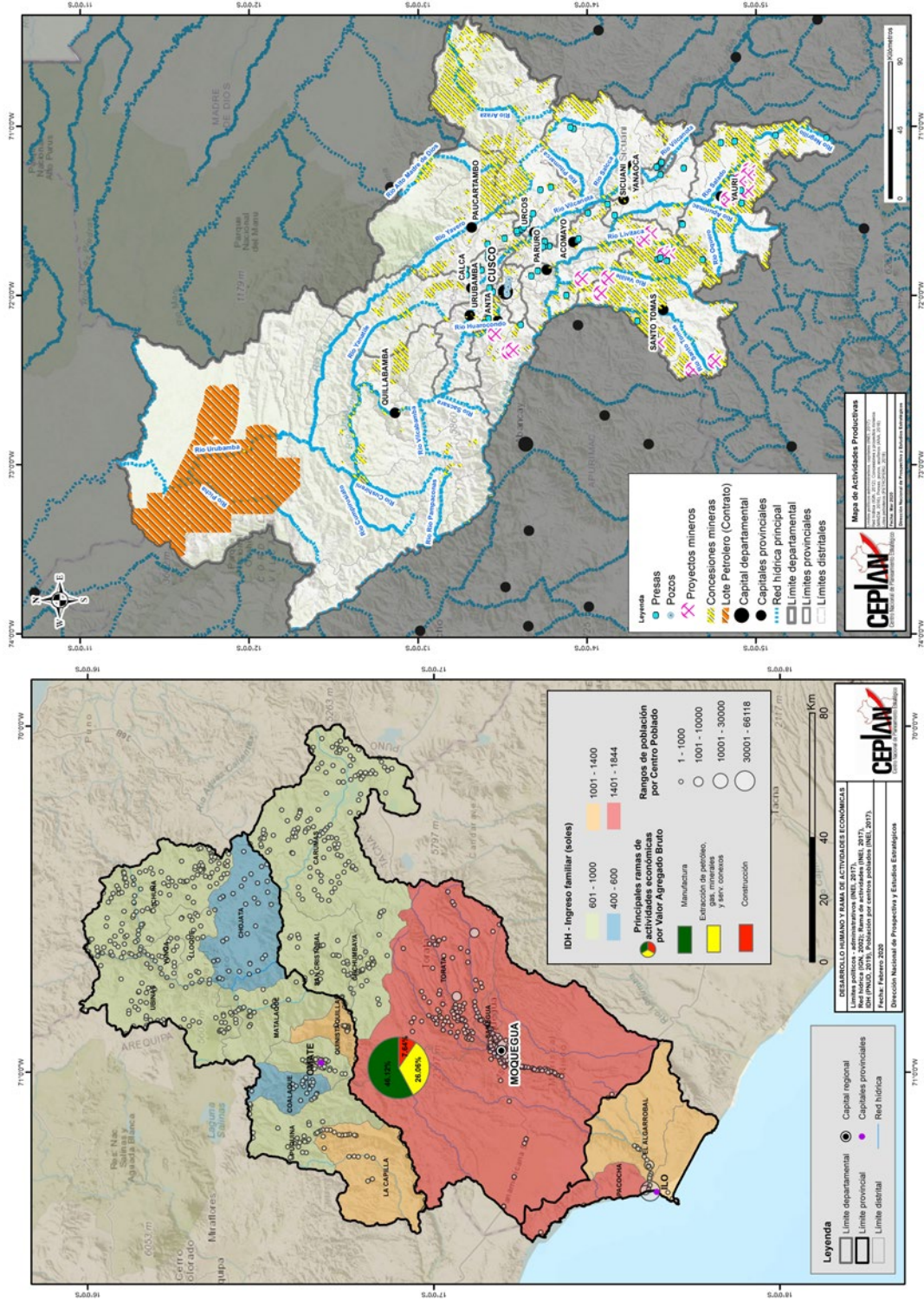
Figura 25. Ejemplo de mapa de la dimensión Servicios de infraestructura



Fuente: Ceplan.

Dimensión	Temáticas	Contenido mínimo (análisis de la información estadística y georreferenciada)	Preguntas Orientadoras
4.-Dimensión Económica	Población económicamente activa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la oferta de trabajo a la población económicamente activa (PEA), por sexo y por edad tanto de la provincia como distrital. 2. Demanda de trabajo, a la población ocupada (PO), por sexo y por edad. 3. Población Económicamente Inactiva (PEI), por edades y sexo. 4. Otros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las principales actividades productivas del territorio? ¿Cuáles tienen mayor productividad? 2. ¿Qué porcentaje de la población se dedica a las actividades productivas existentes? 3. ¿Cuál es el ingreso promedio de la población? 4. ¿Cuál es el PBI provincial? 5. ¿Cuál ha sido la tasa de crecimiento provincial en los últimos 5 años? 6. ¿Existen corredores económicos? ¿Cuál es la ruta que sigue? ¿Qué circunscripciones atraviesa? 7. ¿Cuáles son los activos del territorio? (Naturales o culturales) 8. ¿Cuáles son los principales productos del territorio? 9. ¿Cuáles son los flujos de mercancías en el territorio? 10. ¿A qué territorios colindantes se destinan en mayor volumen las mercancías? 11. ¿Cuál es la tasa de empleo formal? 12. ¿Cuál es el nivel de ingresos desagregado por sexo, grupos etarios, otros?
	Corredores económicos identificados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los principales corredores económicos (intercambio comercial). 2. Principales productos. 3. Productos de exportación. 4. Otros. 	
	Actividades económicas (agropecuaria, minera, otras)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación de las actividades económicas (Superficie, producción, etc.): <ul style="list-style-type: none"> ■ Producción minera. ■ Producción agrícola. ■ Producción pecuaria. ■ Producción de hidrobiológicos. 2. Situación de los servicios de promoción de las actividades económicas: <ul style="list-style-type: none"> ■ Infraestructura productiva. ■ Infraestructura hidráulica para riego. ■ %, estado, ubicación y beneficio de la infraestructura natural. ■ Instituciones que promueven actividades económicas. 	
	¿Cuáles son los principales problemas de acuerdo a esta dimensión?		¿Qué potencialidades se pueden identificar en esta dimensión?

Figura 26. Ejemplo de mapa de la dimensión Económica



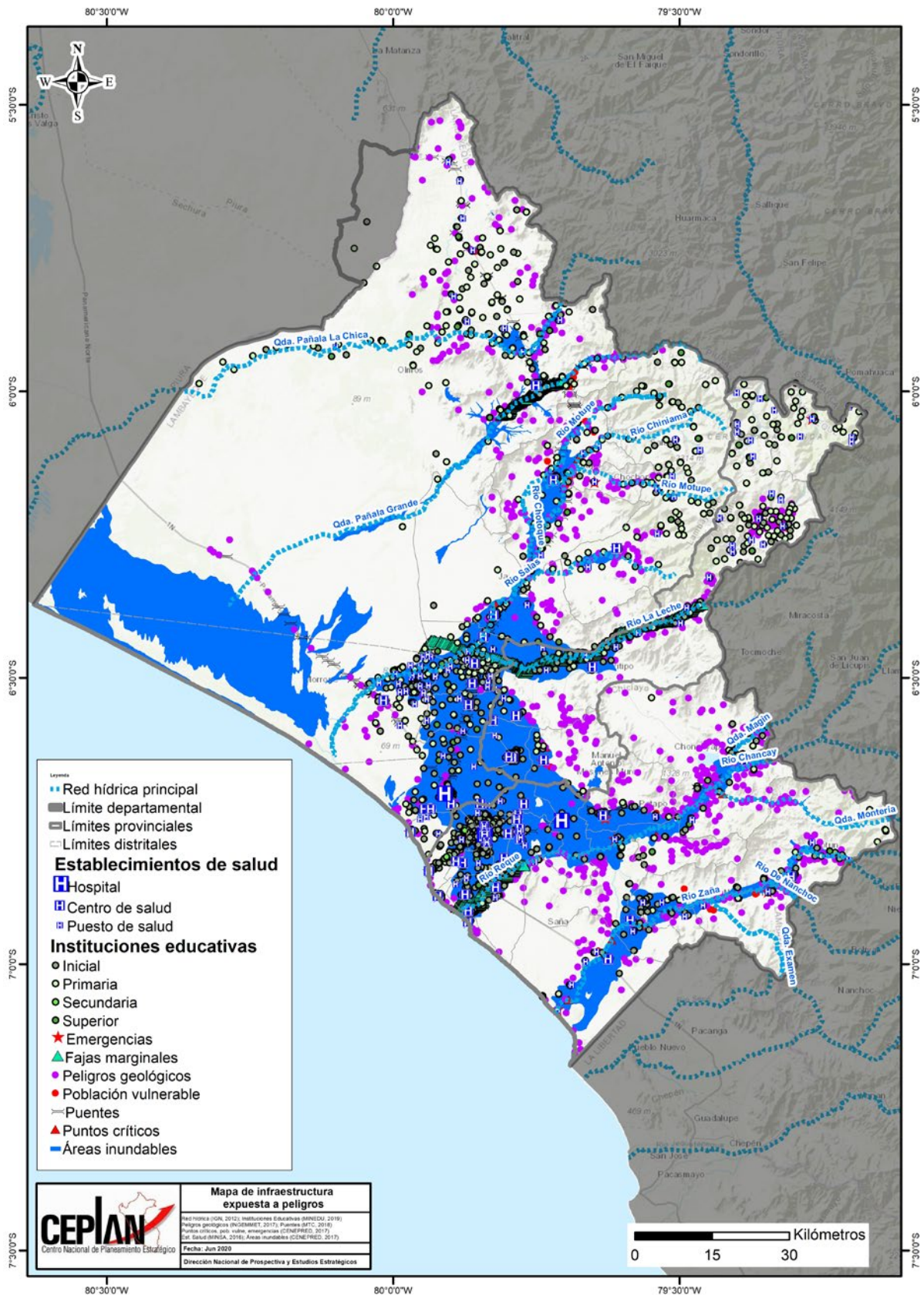
Fuente: Ceplan.

Por lo diverso del contenido de esta dimensión, se sugiere que los mapas sean los que muestran información tabular especializada según una unidad administrativa (izquierda) o mapas de información georreferenciada (derecha).

Dimensión ⁶²	Contenido mínimo (análisis de la información estadística y georreferenciada)	Preguntas Orientadoras
5.- Gestión del Riesgo de Desastres	<p>1. Situación de la gestión de riesgos de desastres:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Principales peligros y amenazas en el territorio. ■ Población y medios de vida en situación de vulnerabilidad (población asentada en franjas marginales, en zona de deslizamientos, otros). ■ Infraestructura que puede sufrir daños por riesgos de desastres (instituciones educativas, establecimientos de salud, puentes, carreteras, de agua y saneamiento, etc.). ■ Análisis de la Vulnerabilidad: Proceso mediante el cual se evalúa las condiciones existentes de los factores de vulnerabilidad: exposición, fragilidad y resiliencia, de la población y sus medios de vida. <p>2. Situación de las capacidades locales (regional, provincial, local) para la gestión de riesgos de desastres (estimación, prevención, reducción del riesgo de desastres, preparación, respuesta, rehabilitación y reconstrucción):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidades institucionales: Analizar la situación de los COER, COEP, plataformas de GRD y otros (planes de prevención, de estimación, contingencia, mapas de peligros, plan de acondicionamiento territorial, sistemas de alerta temprana, zonas de evacuación, refugios, etc.). ■ Capacidades económicas. ■ Capacidades sociales (Población preparada, capacitada organizada para dar respuesta (brigadistas, planes comunitarios etc.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los principales peligros y amenazas que se presentan en el territorio? ¿Cuáles son los más frecuentes y de mayor impacto? ¿Qué estudios existen al respecto? 2. ¿Cuáles son las zonas en el territorio expuestas a riesgo de desastres? 3. ¿Existe población, infraestructura (que prestan servicios educación, salud, entre otros) en zonas de riesgo de desastres? 4. ¿Cuáles han sido las zonas (impacto histórico) donde se ha suscitado eventos de desastres (inundaciones, incendios, deslizamientos, sismos, erupciones volcánicas, otros)? 5. ¿Qué daños, pérdidas y/o alteraciones ha sufrido el territorio por la ocurrencia de desastres y/o el impacto de peligros asociados al cambio climático? 6. ¿Se ha gestionado acciones relacionadas con la gestión de riesgos de desastres con jurisdicciones colindantes? 7. ¿Cuál es el nivel de vulnerabilidad ante los desastres naturales? 8. ¿Cuáles son los principales problemas en esta dimensión? 9. ¿Qué planes, lineamientos y acciones existen para la atención y respuesta ante la inminencia u ocurrencia de un desastre? 10. ¿Cómo se encuentran las capacidades institucionales, económicas, sociales, ante la inminencia u ocurrencia de un desastre? (almacenes, logística, zonas de evacuación, refugios, albergues temporales, etc.) 11. ¿Qué acciones, en materia de gestión de riesgos de desastres, son necesarias desarrollar conjuntamente con jurisdicciones colindantes? Identifique cuáles y con qué territorios.
	<p>¿Cuáles son los principales problemas de acuerdo a esta dimensión?</p>	<p>¿Qué potencialidades se pueden identificar en esta dimensión?</p>

62 Esta dimensión no cuenta con sub dimensiones

Figura 27. Ejemplo de mapa de la dimensión Gestión de riesgo



Nota. En esta Dimensión de Gestión de Riesgos de Desastres, tal vez el mejor complemento cartográfico esté en Índeci y Cenepred, los cuales podrían complementarse con un mapa como el que se muestra a continuación (usado en talleres sobre la exposición a peligros geológicos e hidrometeorológicos de las instituciones educativas y centros de salud).

Dimensión ⁶³	Contenido mínimo (análisis de la información estadística)	Preguntas Orientadoras
6.- Gobernanza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de presencia del Estado. 2. Eficacia de la gestión pública. 3. Articulación de los niveles de gobierno. 4. Existencia y calidad de espacios de articulación de Estado y la sociedad. 5. Existencia y calidad de la participación ciudadana y organizaciones sociales. 6. Situación de los conflictos sociales. 7. Estabilidad política. 8. Situación de la transparencia de las entidades en el territorio. 9. Situación de los casos de corrupción. 10. Acuerdos de gobernabilidad. 11. Mesas de diálogo o de desarrollo. 12. Problemas limitrofes. 13. Buenas prácticas de prestación de servicios donde participa el Estado, sector privado y sociedad civil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entidades del nivel del gobierno nacional operan en el territorio? 2. ¿Cómo se articulan los tres niveles de gobierno en el territorio? ¿Existe duplicidad de funciones entre las entidades públicas de los distintos niveles de gobierno? 3. ¿Cuál es la capacidad del Estado de brindar atención a las personas en el territorio, especialmente a quienes se encuentran en las zonas más alejadas? 4. ¿Cuál es el nivel de logro de objetivos del Gobierno Nacional y Regional en el territorio? 5. ¿Qué espacios de concertación o mesas de diálogo existen en el territorio? ¿Cuál es su situación e importancia en la toma de decisiones y el seguimiento correspondiente en el territorio? 6. ¿Existe Acuerdo de gobernabilidad? ¿Cuáles son sus componentes (objetivos, prioridades, indicadores, metas, otros)? 7. ¿Cuántos, cuáles y en qué estado se encuentran los principales conflictos identificados en el territorio? ¿Quiénes son los principales actores involucrados? ¿Qué ámbito abarcan? 8. ¿Existen mancomunidades en el territorio? 9. ¿El territorio se encuentra integrado a una mancomunidad? 10. ¿Cuál es la situación de la transparencia y rendición de cuentas? 11. ¿Existe algún piloto o sistema del nivel provincial, relacionada con la gobernanza? 12. ¿Existe reducida percepción de gobernabilidad de los actores del territorio?
	<p>¿Cuáles son los principales problemas de acuerdo a esta dimensión?</p>	<p>¿Qué potencialidades se pueden identificar en esta dimensión?</p>

63 Esta dimensión no cuenta con sub dimensiones.

A-5. Lista de variables propuestas a partir de la Visión del Perú al 2050

A partir del texto completo de la Visión del Perú al 2050, se identifican variables de resultado o de impacto que pueden ser consideradas como insumo para seleccionar las variables prioritarias. Cabe indicar que, las variables de esta lista son referenciales y que pueden modificarse o complementarse para que se ajusten a las características, necesidades, condiciones y expectativas en cada territorio.

Tabla 24. Variables de la Visión del Perú al 2050

Eje de la Visión del Perú al 2050	Variables
1. Las personas alcanzan su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena.	Años saludables de vida perdidos.
	Bajo peso al nacer.
	Anemia materno infantil.
	Desnutrición crónica infantil.
	Sobrepeso y obesidad.
	Acceso universal a la educación.
	Calidad de la educación.
	Acceso universal a la salud.
	Calidad de los servicios de salud.
	Cobertura de agua potable y agua segura.
	Cobertura del servicio de saneamiento.
	Incidencia de la pobreza monetaria.
	Incidencia de la pobreza extrema.
	Incidencia de la pobreza multidimensional.
	Resiliencia y seguridad de las viviendas.
	Incidencia del analfabetismo.
	Calidad de la educación superior.
	Acceso igualitario a la educación para hombres y mujeres.
	Desarrollo básico de la población.
	Valoración de la diversidad cultural y étnica.
	Valoración de la diversidad sexual.
	Valoración de la diversidad religiosa.
	Valoración de la diversidad funcional.
	Consumo de alimentos e inocuidad alimentaria.
	Equidad de género.
	Tuberculosis.
Enfermedades transmisibles.	
Enfermedades crónico no transmisibles y degenerativas.	
Desarrollo de actividades deportivas, ocio y recreación.	
Fomento de la diversidad cultural.	
2. Gestión sostenible de la naturaleza y medidas frente al cambio climático.	Efectividad de la gestión del riesgo de desastres.
	Implementación de la adaptación de los efectos del cambio climático.
	Sostenibilidad de bosques.
	Estado de protección, preservación y conservación de la diversidad biológica.
	Efectividad de la gestión de recursos naturales.
	Efectividad de la gestión de residuos sólidos.
	Calidad del aire.
Estado de la degradación de los suelos.	
Regulación de las actividades extractivas y productivas (minería, hidrocarburos, pesca, agricultura y ganadería).	

Eje de la Visión del Perú al 2050	Variables
3. Desarrollo sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza.	Actividades Productivas.
	Productividad.
	Calidad de la infraestructura vial.
	Competitividad del mercado laboral.
	Formalización del mercado laboral.
	Diversificación de la producción.
	Inversión del sector privado.
	Cobertura de la energía eléctrica.
	Valor agregado de bienes y servicios.
	Participación del sector formal en la economía.
	Calidad regulatoria.
	Cobertura de las tecnologías de información.
	Integración económica del país con el resto del mundo.
	Desarrollo de la investigación y tecnología.
	Cobertura de la seguridad social.
Exportación de productos peruanos.	
4. Sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libres del temor y de la violencia.	Prevalencia de la inseguridad ciudadana.
	Tráfico ilícito de drogas.
	Seguridad de las ciudades.
	Incidencia de la violencia contra la mujer.
	Incidencia de la violencia contra los niños, niñas y adolescentes.
	Prevalencia de los conflictos sociales internos.
	Prevalencia del lavado de activos.
	Incidencia del tráfico de personas.
	Presencia de la minería ilegal.
	Presencia de la tala ilegal.
	Confianza en el Poder Judicial.
	Soberanía del Estado.
	Promoción de la identidad nacional.
	Credibilidad de los partidos políticos.
	Cumplimiento del Estado de derecho.
Confianza en la Policía Nacional del Perú.	
Calidad democrática.	
Rehabilitación de la población carcelaria.	
5. Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar a nadie atrás.	Estado de meritocracia en el servicio civil.
	Efectividad del gobierno.
	Grado de ordenamiento del territorio.
	Estado de la demarcación del territorio.
	Nivel de descentralización fiscal, política y administrativa del Estado.
	Accesibilidad a la información y rendición de cuentas.
	Nivel de confianza en las entidades públicas.
	Incidencia de la corrupción de funcionarios públicos.
Incidencia del poder público en beneficio privado.	

A-6. Identificación y selección de tendencias

Se deben identificar las tendencias del entorno que podrían afectar o condicionar el desarrollo en el territorio bajo análisis, considerando un horizonte mínimo al 2030. Para ello, se realiza una búsqueda de tendencias del entorno, teniendo en cuenta las temáticas: social, económica, política, ambiental, tecnológica y de valores, actitudes y ética. Con dicho fin, se recurre a la información de fuentes especializadas.

Además de los estudios del Ceplan, algunas fuentes útiles para realizar la búsqueda de tendencias son:

- Estudios e investigaciones, libros, artículos en revistas especializadas, informes, documentos especializados publicados o inéditos;
- Los medios de comunicación, internet o bibliotecas;
- Las bases de datos generales, específicas y propias;
- Los conocimientos de expertos, diversas experiencias.

El correcto enunciado de las tendencias involucra considerar dos aspectos básicos: la variable y su comportamiento.

- **Variable.** Es la cualidad o característica concreta que sufre cambio.
- **Comportamiento.** Es la dirección del cambio. El comportamiento puede ser de aumento o incremento, reducción o disminución, o de estabilidad, es decir, sin cambios.

Tabla 25. Ejemplos de construcción de tendencias

Variable	Comportamiento	Tendencia
Empleo informal	Incremento	Incremento del empleo informal
Ingresos por actividad turística	Caída	Caída de los ingresos por actividad turística
Incidencia del crimen organizado	Expansión	Expansión del crimen organizado

Nota técnica. (*) Las tendencias mencionadas son adicionales a las listadas por el Ceplan. Elaboración Ceplan.

Podría suceder que se identifiquen tendencias cuyo comportamiento no ha sido registrado; en esos casos se recomienda recurrir a la opinión de los expertos. Para reconstruir la evidencia de dichas tendencias, podrían ser útiles algunas fuentes de información primaria como: entrevistas y encuestas.

A continuación, se listan algunas tendencias, solo como ejemplo didáctico:

Tabla 26. Ejemplo de tendencia por dimensiones

Tendencias					
Sociales	Económicas	Ambientales	Tecnológicas	Política	Actitudes, valores y ética
T1. Desaceleración del crecimiento la población adulta mayor. T2. Aumento de desigualdad de género. T3. Incremento de la pobreza. T4. Persistencia de la anemia. T5. Persistencia del embarazo en niñas y adolescentes. T6. Incremento de las migraciones internas.	T1. Incremento del empleo vulnerable. T2. Aumento del desempleo. T3. Incremento del emprendedurismo. T4. Estancamiento de la productividad..	T1. Desaceleración de la pérdida de bosques. T2. Aumento de la variabilidad la temperatura y las precipitaciones. T3. Mayor escasez hídrica. T4. Incremento de la vulnerabilidad ante peligros naturales. T5. Aceleración en el cambio del uso del suelo.	T1. Mayor importancia y uso de CTI para la producción de bienes y servicios. T2. Aumento de la automatización del trabajo. T3. Masificación del uso del internet.	T1. Mayor insatisfacción con el funcionamiento de la democracia. T2. Menor confianza en los partidos políticos. T3. Incremento de la participación política y ciudadana.	T1. Persistencia de la discriminación. T2. Transformación de las creencias religiosas. T3. Menor conciencia ambiental de la ciudadanía.

Nota. Elaboración Ceplan.

Luego de contar con la lista de tendencias, se deberán seleccionar aquellas más importantes. Para ello, se utilizan dos criterios: la pertinencia y la evidencia. La pertinencia es el grado de vinculación o relación que tiene la tendencia con el ámbito territorial; la evidencia hace referencia a la confiabilidad de los datos cualitativos o cuantitativos que sustentan la existencia de una tendencia.

Además, por cada uno de los criterios, se utiliza una escala para evaluar cada tendencia

Tabla 27. Criterios para evaluar las tendencias

Calificación	Pertinencia	Evidencia
5	La tendencia tiene muy alta pertinencia.	Existe evidencia contundente que demuestra la existencia de la tendencia.
4	La tendencia tiene alta pertinencia.	Existe evidencia suficiente que demuestra la existencia de la tendencia.
3	La tendencia tiene mediana pertinencia.	Existe evidencia moderada que demuestra la existencia de la tendencia.
2	La tendencia tiene baja pertinencia.	Existe poca evidencia que demuestra la existencia de la tendencia.
1	La tendencia tiene muy baja pertinencia.	No existe evidencia que demuestre la existencia de la tendencia.

Nota. Elaboración Ceplan.

En la siguiente matriz se sistematizará la información, a partir de la cual se elegirán las tendencias con los mayores valores tanto en pertinencia como evidencia.

Tabla 28. Matriz para evaluar las tendencias

Ítem	Tendencias	Pertinencia	Evidencia	Puntaje
	En este campo, liste todas las tendencias encontradas	En este campo, valore la pertinencia	En este campo, valore la evidencia	En este campo coloque el promedio de las calificaciones
1	Incremento del empleo informal.	5	4	4,5
2	Caída de los ingresos por actividad turística.	4	5	4,5
3	Expansión del crimen organizado.	4	3	3,5
...

Fuente: Ceplan.

Cada una de las tendencias contará con dos calificaciones, una de pertinencia y una de evidencia. En la última columna se debe colocar el promedio de ambas calificaciones, el cual representa el puntaje final de cada tendencia. Finalmente, se deben escoger las tendencias que posean un mayor puntaje. La cantidad de tendencias seleccionadas a partir de las calificaciones dependerá del consenso del equipo técnico, no existiendo una única regla o criterio para definirla.

Por ejemplo, podrá usar la Ley de Pareto para escoger el 20% con las mayores calificaciones o podría definirse una calificación mínima escogiendo las tendencias por encima de ese valor (se podrían escoger aquellas que poseen un puntaje mayor o igual a 4,50). Además, no existe una única regla o criterio para definir la cantidad de tendencias seleccionadas; sin embargo, se debe tener en cuenta que la sensibilidad del territorio ante el entorno o contexto juega un rol importante. Si la sensibilidad del territorio es alta, se recomienda contar con más tendencias; mientras que, si la sensibilidad del territorio es baja, las tendencias seleccionadas pueden ser menos.

Tomando como ejemplo el impacto de tres tendencias sobre la variable "incidencia de la pobreza", se puede realizar la siguiente descripción:

- T1. Persistencia del embarazo en niñas y adolescentes: la mayor proporción de nacimiento de niños en mujeres adolescentes (15 a 19 años) incrementa el riesgo de la pobreza intergeneracional (Ceplan, 2019).
- T2. Menor cobertura de los sistemas previsionales contributivos: los sistemas de pensiones forman parte de un sistema más amplio de protección de derechos sociales, reconocimiento de la importancia de diseñar sistemas que contribuyan a la reducción de la pobreza y eviten la discriminación en la prevención sobre los riesgos asociados a la invalidez, vejez y muerte; sin embargo, el estancamiento del sistema de pensiones incrementa la incidencia de pobreza futura (Ceplan, 2019).
- T3. Incremento de jóvenes que no estudian ni trabajan (NiNis): cuando los jóvenes no desarrollan sus capacidades, se obstaculiza sus posibilidades futuras, el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.

A-7. Listado referencial de tendencias que tienen impacto en el Perú

El análisis del desarrollo regional requiere conocer integralmente la realidad, a fin de comprender cómo viven las personas en sus territorios, cuáles son sus necesidades, el tipo y la calidad de los servicios a los que acceden, entre otros. La información señalada anteriormente se refleja en una imagen del territorio actual que responde a la pregunta ¿Cómo vivimos hoy?; la misma que es sustancial y es la base para responder a la pregunta ¿Cómo queremos vivir? La respuesta a esta pregunta se refleja en la imagen del territorio deseado, en la cual se ha mejorado la provisión de servicios, así como en la calidad de vida de las personas, lo que motivará la acción del Estado representado en sus diversos actores públicos, privados y sociedad civil.

Cabe resaltar que el futuro deseado, además de basarse en la situación actual que caracteriza el territorio, está influenciado por un conjunto de tendencias que dan forma al entorno global y nacional, pero que también pueden alterarse por la ocurrencia de sucesos disruptivos. Las tendencias contienen información de temas demográficos, sociales y económicos, tecnológicos, ambientales, políticos y éticos que, en su conjunto, ofrecen un panorama de la posible situación futura global, nacional y territorial, de no actuar sobre ellas, en el mediano y largo plazo.

Los gobiernos regionales deben analizar las megatendencias y tendencias, ya que disponer de esta información les permite proponer mejores respuestas a problemas complejos, mediante alternativas coherentes y factibles de ser llevadas a la acción, con el claro propósito de atender no sólo las demandas presentes sino también demandas futuras de la población.

Las megatendencias son grandes fuerzas de cambio de escala global, de implicancias transversales y con el potencial de afectar el desarrollo de los países en el largo plazo. A continuación, se listan nueve megatendencias que son generalmente pertinentes para el análisis de futuro a nivel departamental. Cabe indicar que, a pesar del suceso disruptivo de la pandemia de la COVID-19, las megatendencias mantienen su sentido de cambio e importancia.:

Tabla 29. Lista referencial de megatendencias

N°	Megatendencias
1	<p>Escasez de recursos naturales</p> <p>La escasez de recursos naturales se entiende como la insuficiente disposición de agua, tierra, energía y otros recursos naturales para cubrir el incremento de la demanda de bienes y servicios, principalmente a causa de la creciente presión poblacional y del aumento en el poder adquisitivo de la población (ingresos y riquezas). Es así como, la oferta y la demanda de los recursos naturales se dirigen hacia direcciones opuestas (Boretti & Rosa, 2019; Roland Berger Institute, 2020).</p> <p>Para 2050, 57% de la población mundial vivirá en zonas de estrés hídrico severo (Boretti & Rosa, 2019); la demanda de alimentos aumentará en aproximadamente 60%, incremento que va a requerir de mayor número de tierras cultivables (Boretti & Rosa, 2019; Roland Berger Institute, 2020); la producción de energía mundial tendrá que incrementarse entre 40% a 50% más de lo generado en el 2000 para cubrir la mayor demanda (Ministry of Defence UK, 2018); y 80 materias primas deberán multiplicar su extracción por 10, utilizadas primordialmente para la fabricación de vehículos eléctricos, avances tecnológicos digitales, generadores eólicos, entre otras invenciones (Roland Berger Institute, 2020).</p>

N°	Megatendencias
2	<p>Cambio climático y degradación ambiental</p> <p>El cambio climático y la degradación ambiental muestran un estado de deterioro y modificación de las condiciones ambientales producto de actividades antropogénicas. La sociedad está en un conflicto insensato y suicida contra la naturaleza, lo que genera efectos transversales que perdurarán en el tiempo con impactos no solo ambientales sino sociales y económicas.</p> <p>El cambio climático se relaciona con el aumento de la temperatura promedio global, provocada por el hombre, la cual se estima superará en más de 2°C los niveles preindustriales antes de fin de siglo. En un mundo más caliente, principalmente por el aumento de las emisiones de CO₂, habrá mayor derretimiento de nieve y hielo y aumento del nivel del mar; asimismo se espera mayor ocurrencia de climas extremos, mayor acidificación de los océanos, deterioro de los recursos naturales, pérdida de tierras fértiles, inseguridad alimentaria, y pérdida de biodiversidad (Ministry of Defence UK, 2018).</p> <p>Se prevé que las emisiones globales de los Gases de Efecto Invernadero (GEI) aumentarán. Durante el periodo 1990-2016, estas pasaron de 34,64 Gt CO₂ eq a 50,81 Gt CO₂ eq (con emisiones y absorciones de bosques y uso de la tierra); y para el 2030, se estima que lleguen a 56,24 Gt CO₂ eq (UNCCS, 2019); además, la pérdida media de especies terrestres a nivel mundial pasará de 35% en 2020 a 40% en 2050, siendo el cambio climático la razón de la mayor pérdida de la biodiversidad terrestre (Roland Berger Institute, 2020).</p>
3	<p>Cambios en el patrón de enfermedades y en el sistema de salud</p> <p>La salud mundial para el año 2050 se verá afectada no solo por pandemias, sino también por los efectos de la crisis climática, la resistencia antimicrobiana, los avances tecnológicos, el acceso a medicamentos y la cobertura y acceso a la salud (Roland Berger Institute, 2020).</p> <p>La combinación de la pérdida de biodiversidad, deforestación y cambio climático contribuyen al mayor riesgo de pandemias zoonóticas (OECD, 2020; WBCSD, 2020). Las deficiencias en los sistemas de salud, a nivel mundial y nacional, y el aumento de la movilidad de las personas, harán que los brotes de enfermedades infecciosas sean más difíciles de detectar y controlar. Así, los contagios se propagarán mucho más rápido, derivando en potenciales epidemias de origen desconocido (National Intelligence Council, 2017). Por otro lado, se prevé un incremento de las enfermedades crónicas, pese a la mayor conciencia en la salud, a los cambios de hábitos de vida más saludables (EY, 2020), y a los nuevos y acelerados avances tecnológicos (World Economic Forum, 2020).</p>

N°	Megatendencias
4	<p>Crecientes desigualdades sociales</p> <p>La pandemia de la COVID-19 ha evidenciado claramente las grandes desigualdades sociales que existen a nivel mundial y que incitan a la agitación por el malestar social (EY, 2020; Roland Berger Institute, 2020). Se estima que las desigualdades sociales seguirán aumentando, muchas familias enfrentarán pobreza, exclusión social y privación material (Z_punkt GmbH, s.f.).</p> <p>En términos absolutos, la disparidad económica entre países sigue siendo muy grande. Si bien los países con bajos ingresos están mostrando un crecimiento económico más acelerado que los países con ingresos altos, la brecha entre los ingresos per cápita medio se incrementan. Asimismo, la desigualdad dentro de los países sigue siendo muy alta y ha aumentado aún más en la mayoría de los países desarrollados (Roland Berger Institute, 2020). Los países están experimentando una creciente polarización entre los que más tienen y los que menos tienen, entre los que gozan del pleno ejercicio de sus derechos y aquellos que son más vulnerables (Goda, 2016), y entre los que viven en zonas rurales y urbanas. Por lo tanto, no solo se evidencia desigualdad de ingresos, sino también, menor bienestar de la sociedad (Roland Berger Institute, 2020).</p> <p>Hasta 2015, se observó que más de 1000 millones de personas (36%) a nivel mundial dejaron de ser pobres extremos (PPA) (Development Initiatives, 2019; Banco Mundial, 2018); el Índice de Desarrollo Humano (IDH) se incrementó, pasó de 0,598 en 1990 a 0,728 en 2017; más de 130 países incrementaron su inscripción universal a educación primaria (PNUD, 2018) y más de 2600 millones de personas accedieron a fuentes mejoradas de agua potable y saneamiento; logrando un mayor acceso a la educación y a la salud y mejores oportunidades laborales. Sin embargo, en 2017, el 82% del crecimiento de la riqueza mundial estaba en manos del 1% de la población más rica, y más de la mitad de la población en pobreza no participó del beneficio del crecimiento económico (PNUD, 2018; National Intelligence Council, 2017).</p> <p>Para 2050, por los efectos adversos generados con la pandemia de la COVID-19, probablemente se retroceda en los logros de reducción de la pobreza mundial, y más bien, aproximadamente 500 millones personas estarían entrando a la pobreza (General Assembly of the United Nations, 2020; The Economist, 2021), y se incrementaría los conflictos y la posibilidad de enfrentamientos violentos (WBCSD, 2020).</p>
5	<p>Envejecimiento de la población</p> <p>Para 2050, se estima que habrá 1500 millones de personas mayores de 65 años (16 % de la población mundial), un incremento de aproximadamente el doble a lo alcanzado en 2020, (727 millones de personas mayores a 65 años y 3,2 millones de personas mayores a 100 años) (Roland Berger Institute, 2020). El envejecimiento de la población seguirá teniendo un crecimiento sostenido en el tiempo producto de la reducción de la esperanza de vida al nacer y la tasa de natalidad (Naciones Unidas, 2019).</p> <p>El mundo estará compuesto por una gran cantidad de personas envejecidas, pese a que la población de 65 años a más es especialmente vulnerable a la COVID-19 y se han incrementado las tasas de mortalidad y morbilidad. En ese sentido, la densidad poblacional y la estructura etaria apuntan a cambios sin precedentes en las nuevas formas de vida de la población (Roland Berger Institute, 2020).</p> <p>El Perú es un país que se ha beneficiado, desde hace muchas décadas, del denominado bono demográfico. Esta situación es una oportunidad para que el país pueda aprovechar sus recursos y lograr un mayor desarrollo, ya que la mayor proporción de personas en edad de trabajar no solo representa una reducción del gasto en personas dependientes, sino que también permite impulsar el crecimiento económico a través del incremento en el ingreso y la acumulación acelerada del capital (Cepal, 2012). Sin embargo, se espera que el bono demográfico del Perú disminuya sustancialmente, hecho que pudiera suceder en el periodo 2040-2050.</p>

N°	Megatendencias
6	<p>Mayor urbanización global</p> <p>Al 2050, se estima que 68% de la población mundial vivirá en ciudades, y menos del 10 % vivirá en megaciudades (WBCSD, 2020). Se estima que para el 2030, el mundo tendrá 41 megaciudades con 10 millones de habitantes o más. El crecimiento cambiará con el tiempo hacia África y Asia, a medida que se expandan los centros urbanos medianos. Para 2050, se espera que Europa sea más del 80 % urbana. Asimismo, es muy probable que los flujos directos de información, comercio e inversión entre estas ciudades aumenten fuertemente (King, Retief, Bond, Pope, & Morrison Saunders, 2016; Roland Berger Institute, 2020; ESPAS, 2015).</p> <p>Por otro lado, las megaciudades están ejerciendo mayor presión sobre la infraestructura y los recursos, en particular la energía y agua (KPMG International, 2016). Al respecto, la proximidad de las megaciudades emergentes a áreas de grave estrés hídrico y contaminación probablemente generará nuevos problemas de salud y medioambientales (OECD, 2016).</p> <p>Además, es importante señalar que, con el crecimiento de megaciudades, surgirán comunidades innovadoras y, con ello, se esperaría que los paradigmas de la fuerza laboral beneficien a las ciudades más pequeñas y a las ciudades que tuvieron un auge durante la revolución industrial, pero quedaron rezagadas (EY, 2020).</p>
7	<p>Acelerada innovación y desarrollo tecnológico</p> <p>La innovación y la tecnología son el motor del crecimiento, desarrollo y prosperidad en el mundo (Roland Berger Institute, 2020). El uso de dispositivos móviles inteligentes, la adopción del internet de las cosas, la ubicuidad de sensores y la interacción digital se han intensificado; así, se transita aceleradamente de un mundo análogo a uno digital (Deloitte Consulting GmbH, 2017). El aprovechamiento de tecnologías de propósito general, como la Inteligencia Artificial (IA), será determinante para la desarrollo y prosperidad.</p> <p>Sin embargo, existe gran preocupación por los efectos negativos de las tecnologías, como el impacto de la automatización en el empleo, temas de carácter ético y de regulación, riesgos sobre la privacidad y seguridad, incremento de ciberdelitos, entre otros (OECD , 2016). Además, el desarrollo tecnológico propende a incrementar aún más la brecha entre los países desarrollados y en desarrollo, entre quienes pueden acceder a la tecnología y quienes no (Roland Berger Institute, 2020).</p> <p>En la siguiente década, se evidenciará una fuerte influencia tecnológica, prácticamente en todas las actividades humanas (FIRES, 2017). En 2030, el mundo estará más cerca de experimentar el tránsito de la actual cuarta revolución industrial (caracterizada por la convergencia tecnológica entre lo digital, analógico, biológico y de información y computacional que alteran, principalmente, el ámbito social y económico) hacia la quinta revolución, nueva era de la historia caracterizada específicamente por mayores avances en la inteligencia artificial, computación cuántica y virtualización (Glenn, 2019). Los expertos estiman que, con una probabilidad del 50%, alrededor del año 2060, las máquinas realizarán muy buenos trabajos sin ser dirigidas por humanos y a un menor costo comparados con los salarios pagados a los humanos (Roland Berger Institute, 2020).</p>

N°	Megatendencias
8	<p>Mundo polinodal</p> <p>A principios de siglo, en el mundo se avizoraba un cambio en la distribución del poder económico, político, cultural y militar entre países, un tránsito de una configuración unipolar a una multipolar (Ipsos, 2020). Ahora, existe una mayor probabilidad de que el poder de los estados mundiales sea determinado por su influencia relacional, es decir una configuración polinodal (ESPAS, 2019; Roland Berger Institute, 2020; Dufva, 2020). Es así como se reconoce que ningún estado por sí solo podría hacer frente a los desafíos mundiales, sino que los líderes más fuertes influirán en los temas donde existen diferencias. Por consiguiente, el futuro de la gobernanza global estaría inmerso en un juego de poder internacional, conformado por alianzas y a su vez por rivalidades geopolíticas (ESPAS, 2019; Roland Berger Institute, 2020), donde el dominio ejercido por los nodos dependería de las conexiones, de las interacciones económicas, del uso del poder militar, del liderazgo tecnológico y de la influencia cultural (ESPAS, 2019; Dufva, 2020).</p> <p>Por otro lado, el multilateralismo se viene debilitando. El poder del Oriente desestabilizó al Occidente, no solo en relación con la anterior hegemonía de los Estados Unidos, sino a las organizaciones multilaterales como la Organización Mundial del Comercio, las Naciones Unidas, el Banco Mundial, entre otros (Ipsos, 2020). Sin embargo, a raíz de que más de la mitad de las actividades productivas en el mundo seguirán desarrollándose en un contexto internacional, continuará la necesidad de mantener y mejorar las relaciones entre organizaciones internacionales y mejorar los acuerdos internacionales, incluyendo, probablemente, un presupuesto participativo y mayores relaciones en red (Dufva, 2020).</p>
9	<p>Crisis del liberalismo y de la globalización</p> <p>Los acontecimientos de los últimos años han demostrado que las placas tectónicas de la globalización están cambiando; que el populismo y el nacionalismo se han rebelado frente al liberalismo cosmopolita; y los avances científicos y tecnológicos están socavando el orden liberal, donde las personas ya no buscarán defender el libre mercado y las elecciones democráticas, sino que seguirán una nueva corriente filosófica tecno humanista (EY, 2020; National Intelligence Council, 2017).</p> <p>Las democracias liberales han demostrado ser débiles, lentas e ineficientes en la búsqueda de soluciones a desafíos globales. Con la COVID-19, muchos de los gobiernos que se hacían llamar demócratas resultaron dominados por una autoridad que manipulaba los medios de comunicación y restringía la libertad de expresión, dando pase a la autocracia y la tecnocracia (Dufva, 2020). Asimismo, el populismo, alentado por las crecientes desigualdades económicas, probablemente perdure en el tiempo; mientras que el nacionalismo seguirá abriendo cimientos en Europa y Estados Unidos, así como Rusia, India y China, donde existe cierta preocupación imperante sobre los sistemas de salud, educación y bienestar nacional, y donde los ciudadanos buscan mayor seguridad y sentido de nación (Harari, 21 lecciones para el siglo XXI, 2018). Por otro lado, como mecanismos de proteccionismo, Estados Unidos y China probablemente continúen imponiendo aranceles que socavan a las instituciones multilaterales como la Organización Mundial del Comercio o la Organización Mundial de la Salud; además de seguir apareciendo barreras no arancelarias impuestas por ciertos países como parte de la competencia para dominar el desarrollo tecnológico como la Inteligencia Artificial y las redes 5G (EY, 2020). Por consiguiente, los intercambios comerciales posiblemente se desplieguen entre regiones, el comercio crecerá más lento que producción mundial; y los acuerdos comerciales mundiales se virtualizarán (NikkeiAsia, 2020).</p> <p>Todo lo anterior manifiesta la gran posibilidad de que en siglo XXI, con los desarrollos en ingeniería genética y la inteligencia artificial, se exacerben los ideales de inmortalidad, felicidad y divinidad; en consecuencia, el liberalismo, la democracia y el libre mercado quedarán obsoletos para pasar a una nueva era poshumanistas (Harari, 2016).</p>

Nota técnica: Adaptado de "Megatendencias: reporte de actualización 2019", (Ceplan, 2020).

En este contexto, también es importante conocer corrientes de cambio más específicas, como las tendencias. Estas son fenómenos que muestran un comportamiento determinado, el cual se puede asumir que continuará en el futuro. Es decir, una tendencia se define como el posible comportamiento a futuro de una variable asumiendo la continuidad de su patrón.

De acuerdo con su alcance geográfico, se pueden identificar tendencias de alcance global (es decir, tienen impacto en la mayoría de los países del mundo -incluido el Perú- con comportamientos diferenciados por bloques de países o regiones) y tendencias de alcance nacional. A continuación, se presenta un listado referencial de tendencias globales, para su consideración en el contexto del análisis de futuro. Como se mencionó, la pandemia de la COVID-19 está generando cambios disruptivos en las tendencias. Por ello, se ha incluido en color rojo potenciales nuevas tendencias, cuyo desarrollo y persistencia tiene alto grado de incertidumbre, razón por la cual se recomienda su monitoreo constante por los próximos meses o años.

Tabla 30. Lista referencial de tendencias globales

N°	Tendencias sociales
1	Incremento de la población
2	Descenso de la fecundidad
3	Incremento de la esperanza de vida al nacer
4	Cambios en la estructura etaria de la población
5	Incremento de la dependencia demográfica
6	Aumento de la migración internacional
7	Incremento de la población en condiciones de refugiados
8	Mayor urbanización
9	Aumento del consumo de alimentos
10	Reducción en la cobertura de los sistemas previsionales contributivos
11	Persistencia de la desigualdad de género
12	Mayor violencia por cuestiones de género en países de América Latina
13	Prevalencia de las enfermedades crónicas degenerativas como principales causas de muerte
14	Incremento exponencial de la obesidad en la niñez y adolescencia
15	Prevalencia del consumo de tabaco
16	Aumento de la producción de drogas
17	Mayor bienestar en las familias como principal efecto de la educación de las madres
18	Desaceleración en la reducción de la pobreza
19	Incremento de enfermedades transmisibles
20	Mayor iniciativa en ciudades sostenibles
N°	Tendencias económicas
1	Elevada informalidad y precariedad del empleo
2	Persistencia de jóvenes que no estudian ni trabajan (NiNis)
3	Mejora de la calidad de inversión
4	Menor participación de la industria en el valor agregado
5	Menor deslocalización de cadenas de producción global
N°	Tendencias políticas
1	Incremento de los estados fallidos
2	Disminución de las libertades relacionadas con la democracia
3	Mayor percepción de la corrupción
4	Aumento de las organizaciones criminales
5	Incremento de la participación a través de medios digitales
6	Mayor desarrollo de servicios en línea de los gobiernos
N°	Tendencias ambientales
1	Desaceleración de la pérdida de los bosques
2	Incremento de la temperatura
3	Variabilidad de las precipitaciones
4	Incremento del nivel medio del mar
5	Acidificación de los océanos
6	Disminución de la criósfera
7	Aumento del estrés hídrico
8	Desoxigenación de los océanos
9	Contaminación de los océanos
10	Aumento de la frecuencia de eventos climáticos extremos
11	Incremento en consumo de productos orgánicos y con certificaciones ambientales
12	Incremento de uso de las energías renovables
13	Degradación de los suelos

N°	Tendencias tecnológicas
1	Mayor transformación digital de las actividades humanas
2	Mayor transformación tecnológica de los procesos productivos (nuevos materiales, manufactura aditiva, aplicación de la nano y biotecnología)
3	Incremento de la conectividad digital - Internet de Todo (IoE)
4	Mayor empleo de la inteligencia artificial
5	Expansión de la analítica de big y small data
6	Mayor desarrollo de las interfaces hombre-máquina
7	Incremento del uso de fuentes renovables de energía
8	Mayor empleo de realidades no físicas
9	Incremento de controles y riesgos en el ciberespacio
10	Incremento de la medicina preventiva y personalizada
11	Expansión de los medios digitales y modelos de negocio como servicio

N°	Tendencias de actitudes, valores y ética
1	Creciente importancia del bienestar subjetivo
2	Incremento de la posverdad
3	Mayor polarización de la sociedad
4	Incremento del individualismo
5	Disminución de las actitudes filantrópicas
6	Transformación de las estructuras familiares
7	Incremento de las restricciones religiosas

Nota técnica. En rojo, se resaltan posibles nuevas tendencias como consecuencia de la pandemia de la COVID-19, actualmente en estudio. Adaptado de “Perú 2030: Tendencias globales y regionales” (Ceplan, 2019) y de “El futuro pospandemia: Principales tendencias tecnológicas de la década” (Ortega, 2020).

Asimismo, se presenta un listado referencial de tendencias de alcance nacional. Con el suceso de la COVID-19, muchas de estas tendencias cambiaron su trayectoria, acelerando o ralentizando su comportamiento. Aunque los efectos en el corto plazo y las consecuencias a mediano y largo plazo continúan en movimiento, como resultado de una consulta técnica multidisciplinaria a expertos, así como de la revisión documental, del análisis y extrapolación de bases de datos, entre otras actividades, ha sido posible identificar una primera lista referencial de tendencias con el impacto de la COVID-19 en el país. Cabe precisar que el Ceplan recopila, actualiza y publica información relativa a las tendencias de forma permanente, por lo que se recomienda revisar periódicamente el sitio web del Ceplan.

Tabla 31. Lista referencial de tendencias nacionales

N°	Tendencias sociales
1	Incremento de la población
2	Descenso de la fecundidad
3	Estancamiento del crecimiento de la esperanza de vida al nacer
4	Cambios en la estructura etaria de la población
5	Desaceleración del crecimiento de la población adulta mayor
6	Mayor dependencia demográfica
7	Incremento progresivo en el consumo de alimentos saludables
8	Aumento de la desigualdad de género
9	Incremento de la pobreza
10	Incremento de la desigualdad de ingresos
11	Incremento de la violencia de género
12	Incremento del consumo de sustancias ilícitas
13	Persistencia de la anemia infantil

14	Incremento de la obesidad
15	Persistencia del embarazo en niñas y adolescentes
16	Incremento de la violencia física y sexual en niños, niñas y adolescentes
17	Incremento progresivo de enfermedades no transmisibles
18	Mayor concentración de la población en centros urbanos
19	Incremento en el acceso a agua potable
20	Incremento del hostigamiento o acoso sexual
21	Incremento de la trata de personas
22	Estancamiento de los logros de aprendizaje
23	Desaceleración del acceso a la educación inicial
24	Mayor aseguramiento de la salud
25	Incremento de hechos delictivos
26	Incremento de la inseguridad ciudadana

27	Incremento de los conflictos sociales
28	Acelerada propagación de la COVID-19
29	Desaceleración en la reducción de recién nacidos con bajo peso
N°	Tendencias económicas
1	Estancamiento de la cobertura de los sistemas previsionales contributivos
2	Incremento del empleo informal
3	Incremento del empleo vulnerable
4	Incremento de jóvenes que no estudian ni trabajan (NiNis)
5	Aumento del desempleo
6	Estancamiento de la clase media peruana
7	Incremento del emprendedurismo
8	Mayor participación de los recursos minerales en la exportación
9	Incremento del endeudamiento de los hogares o privados
10	Incremento de los flujos de capitales de largo plazo externos
11	Estancamiento de la productividad
12	Estancamiento de la cobertura de electrificación
13	Estancamiento del crecimiento del PBI per cápita
14	Mayor integración comercial
N°	Tendencias políticas
1	Mayor insatisfacción con el funcionamiento de la democracia
2	Menor confianza en partidos políticos
3	Mayor desconfianza en los poderes del Estado
4	Incremento de la participación política y ciudadana
5	Menor institucionalidad
6	Disminución de las organizaciones políticas
7	Mayor influencia de las economías ilegales en el sistema político
8	Incremento de la participación de la mujer en la política
N°	Tendencias ambientales
1	Desaceleración de la pérdida de los bosques
2	Mayor degradación de los ecosistemas
3	Aumento de la variabilidad de las precipitaciones y temperatura
4	Aumento de plásticos en los océanos
5	Disminución de la superficie glaciar
6	Mayor escasez hídrica
7	Aumento de la contaminación
8	Aumento de la frecuencia de eventos climáticos extremos
9	Incremento en la producción de energías renovables

10	Incremento del uso de agroquímicos
11	Incremento de la vulnerabilidad ante peligros naturales
12	Aceleración en el cambio del uso del suelo
13	Incremento de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI)
N°	Tendencias tecnológicas
1	Incremento de la conectividad digital
2	Incremento de la innovación
3	Mayor importancia de los <i>start-ups</i>
4	Aumento de la automatización del trabajo
5	Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología
6	Aumento del comercio electrónico
7	Masificación del uso del internet
8	Incremento del uso de dispositivos móviles inteligentes
9	Reducción de la brecha digital
10	Aumento de patentes
N°	Tendencias de actitudes, valores y ética
1	Persistencia de la discriminación
2	Incremento de la solidaridad
3	Disminución de la felicidad
4	Transformación de las creencias religiosas
5	Incremento de la posverdad
6	Transformación de las estructuras familiares
7	Persistencia de la corrupción
8	Menor conciencia ambiental de la ciudadanía
9	Estancamiento del consumismo de la población

Nota técnica. Se resaltan en negrita los cambios de comportamiento de las tendencias nacionales como consecuencia de la pandemia de la COVID-19. Adaptado de "Perú 2050: Impacto de la COVID-19 en las tendencias nacionales" (Ceplan, 2020).

A-8. Riesgos y oportunidades que podrían afectar el bienestar y el desarrollo en el territorio

Se identifican, evalúan y analizan los riesgos y oportunidades que tienen mayor impacto potencial en el desarrollo regional, con el objetivo de generar medidas para anticipar y actuar frente a posibles cambios que podrían afectar el bienestar y el desarrollo en el territorio, así como aprovechar posibles efectos favorables que puedan ofrecer las oportunidades, tanto en el plano económico, social, ambiental y tecnológico.

Un riesgo regional se define como una condición o evento potencial que, de ocurrir, tendrían un impacto negativo sobre el bienestar de su población o el desarrollo regional. Se consideran aquellos riesgos posibles de ocurrir al 2030. Por su parte, una oportunidad es una condición o evento que favorece el proceso de construcción de futuro deseable para el bienestar de la población o el desarrollo regional, siempre y cuando se tomen las decisiones adecuadas y oportunas para su aprovechamiento. Se consideran las oportunidades posibles a ocurrir al 2030.

Para que el riesgo u oportunidad regional este correctamente enunciado debe considerarse la siguiente estructura:

$$\text{Riesgo u Oportunidad} = \text{Evento/condición} + \text{Atributo}$$

El evento o condición hace referencia a algún suceso futuro desfavorable en el caso de los riesgos o favorable en el caso de las oportunidades, mientras que el atributo alude a una característica particular del evento que demanda la atención del planificador.

Tabla 32. Redacción de riesgos y oportunidades

	Evento / condición	Atributo	Redacción
Riesgos	Migración	Involuntaria a gran escala	Migración involuntaria a gran escala
	Daños ambientales y desastres	Causados por el hombre	Daños ambientales y desastres causados por el hombre
	Propagación de enfermedades infecciosas	Rápida	Propagación rápida de enfermedades infecciosas
Oportunidades	Demanda de productos orgánicos	Creciente	Demanda creciente de productos orgánicos
	Instalación de tecnología móvil e internet	En zonas alejadas	Instalación de tecnología móvil e internet en zona alejadas
	Acceso universal a alumbrado eléctrico	Mediante energía solar	Acceso universal a alumbrado eléctrico mediante energía solar

Nota. Elaboración Ceplan.

La identificación de los riesgos debe tener en cuenta las variables prioritarias. Para facilitar el proceso, además de los estudios del Ceplan, se recurre a información de fuentes especializadas. Algunas fuentes útiles para realizar la búsqueda de riesgos y oportunidades son:

- ▶ estudios e investigaciones, libros, artículos en revistas especializadas, informes, documentos especializados publicados o inéditos;
- ▶ los medios de comunicación, internet o bibliotecas;
- ▶ las bases de datos generales, específicas y propias;
- ▶ los conocimientos de expertos, diversas experiencias.

Después de tener una lista de riesgos y oportunidades, los cuales deben ser propios del territorio o que involucren al departamento o conjunto de departamentos, se procede a su evaluación para seleccionar los pertinentes.

Para ello, corresponde determinar la probabilidad de ocurrencia de cada evento (riesgos u oportunidades) durante el horizonte temporal del PDRC (al 2030). Para facilitar esta elección, se utilizan los siguientes criterios:

Tabla 33. Criterios para evaluar los riesgos y oportunidades

Calificación	Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de impacto
5	Muy probable. El riesgo u oportunidad tiene una probabilidad de ocurrencia en los próximos 10 años mayor a 81%.	El riesgo u oportunidad tiene impacto catastrófico o trascendental.
4	Probable. El riesgo u oportunidad tiene una probabilidad de ocurrencia en los próximos 10 años entre 61% y 80%.	El riesgo u oportunidad tiene impacto severo o positivo.
3	Algo probable. El riesgo u oportunidad tiene una probabilidad de ocurrencia en los próximos 10 años entre 41% y 60%.	El riesgo u oportunidad tiene impacto moderado.
2	Poco probable. El riesgo u oportunidad tiene una probabilidad de ocurrencia en los próximos 10 años de 21% y 40%.	El riesgo u oportunidad tiene impacto menor.
1	Improbable. El riesgo u oportunidad tiene una probabilidad de ocurrencia en los próximos 10 años menor al 20%.	El riesgo u oportunidad tiene impacto mínimo.

Nota. Elaboración Ceplan.

Tomando en consideración las puntuaciones realizadas en los pasos anteriores, se calcula la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de impacto de los riesgos y oportunidades aplicando un promedio simple a las respuestas de los participantes de la consulta técnica. A modo de ejemplo, se presenta a continuación el cálculo de la probabilidad de ocurrencia de algunos riesgos y oportunidades, tomando en consideración la participación hipotética de diez (10) personas:

Tabla 34. Ejemplo de cálculo de probabilidad de ocurrencia de riesgos y oportunidades

Participante	Riesgos				Oportunidades			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1	4	4	5	4	2	5	2	4
2	5	4	1	4	1	5	3	3
3	1	2	1	3	3	5	1	3
4	5	3	5	1	4	3	1	1
5	5	1	4	2	4	3	5	5
6	2	1	3	3	3	4	1	2
7	5	3	3	5	1	5	2	1
8	2	2	1	1	3	3	4	2
9	3	1	5	1	2	2	2	2
10	3	1	5	3	2	3	2	3
Promedio	3,5	2,2	3,3	2,7	2,5	3,8	2,3	2,6

Nota. Elaboración Ceplan.

Siguiendo este ejemplo, el riesgo con mayor probabilidad de ocurrencia sería el Riesgo A, mientras que la oportunidad con mayor probabilidad de ocurrencia sería la Oportunidad B. Para el cálculo de la magnitud de impacto se realizaría un ejercicio similar.

El último paso consiste en jerarquizar el listado de riesgos y oportunidades considerando el producto de su probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto, denominado intensidad. Esta nueva medida es un valor comprendido entre 1 y 25, ya que se han considerado las escalas 1 y 5 de la probabilidad y el impacto:

$$\text{Intensidad} = \text{Probabilidad} * \text{impacto}$$

Tabla 35. Ejemplo de cálculo de intensidad de riesgos y oportunidades

Riesgo / Oportunidades		Probabilidad de ocurrencia	Magnitud de impacto	Intensidad
Riesgos	Riesgo A	3,5	4,4	15,4
	Riesgo B	2,2	1,0	2,2
	Riesgo C	3,3	2,9	9,4
	Riesgo D	2,7	5,0	13,5
Oportunidades	Oportunidad A	2,5	2,1	5,3
	Oportunidad B	3,8	3,5	13,4
	Oportunidad C	2,3	3,3	7,6
	Oportunidad D	2,6	1,2	3,1

Nota. Elaboración Ceplan.

Siguiendo el ejemplo anterior, los riesgos de mayor intensidad serían el Riesgo A y Riesgo D, mientras que, en el caso de las oportunidades, serían la Oportunidad B y la Oportunidad C. Son estos los riesgos y oportunidades que deben ser analizados en mayor medida en la siguiente etapa, y que se sugiere sean incluidos en el planeamiento estratégico en el territorio, considerando que son los eventos futuros con mayor probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto sobre el bienestar de la población en el territorio.

Luego de la evaluación, se procede con el análisis descriptivo de los potenciales impactos de los riesgos y oportunidades denominado en la matriz como “descripción del impacto”. Es necesario que la redacción cuente con elementos mínimos como: la definición, principales factores que causan o influyen (positiva o negativamente) y potenciales efectos (positivos o negativos). Con ello, se identificarán las medidas que permitan mitigar (en el caso de los riesgos) o maximizar (en el caso de las oportunidades) dichos impactos.

A continuación, se presenta una lista referencial de riesgos y oportunidades. Se precisa que, como consecuencia de la pandemia de la COVID-19, estos riesgos y oportunidades están cambiando su nivel de concretización; es decir, los hechos del presente demostrarían que algunos riesgos y oportunidades ya no son potenciales, sino que están ocurriendo. El Ceplan actualiza permanentemente esta información, por lo que se recomienda revisar su sitio web.

Tabla 36. Lista de riesgos globales

N°	Riesgo económicos
1	Recesión prolongada de la economía global
2	Aumento de bancarrotas de las empresas
3	Alto desempleo estructural o subempleo
4	Crisis fiscales
5	Interrupción prolongada de las cadenas de suministro mundiales
6	Colapso económico de un mercado emergente o economía en desarrollo
7	Inflación inmanejable en economías importantes
8	Fracaso de un importante mecanismo o institución financiera
9	Nacionalización de industrias estratégicas
10	Reducción de apoyo a organizaciones multilaterales
11	Burbujas de activos en una economía o región importante
12	Déficit de infraestructura crítica
13	Deflación en las economías
14	Mayor incidencia del comercio ilícito
15	Shock severo en el precio de la energía
16	Desacoplamiento de China al mundo occidental
17	Incremento de la informalidad
18	Aumento del proteccionismo comercial en el mundo (desglobalización)
N°	Riesgo sociales
19	Migración involuntaria a gran escala
20	Propagación rápida y masiva de enfermedades infecciosas
21	Conflictos entre países con consecuencias globales y/o regionales
22	Profunda inestabilidad social
23	Exacerbación de problemas de salud mental
24	Polarización política de la sociedad
25	Poderes políticos demagógicos, populistas y/o mercantilistas
26	Fracaso del sistema de pensiones (público y privado)
27	Fracaso de la reforma política
28	Crisis del sistema sanitario (público y privado)
29	Crisis del sistema educativo y de capacitación
30	Fracaso de la descentralización
31	Exacerbación de conflictos militares de larga data
32	Uso de armas de destrucción masiva
33	Ataques terroristas de gran escala
34	Colapso o crisis del Estado
35	Crisis alimentaria
36	Crisis por el agua
37	Fracaso de la gobernanza nacional
38	Fracaso de la gobernanza regional o global
39	Fracaso de la planificación urbana
40	Exacerbación del nacionalismo o separatismo
41	Aumento de las noticias falsas
N°	Riesgo ambientales
42	Fracaso de la adaptación al cambio climático
43	Fracaso de la mitigación al cambio climático
44	Daños ambientales causados por el hombre
45	Incidencia de desastres naturales importantes
46	Incidencia de eventos climáticos extremos
47	Pérdidas graves de la biodiversidad y colapso de los ecosistemas
N°	Riesgo tecnológicos
48	Ciberataques y fraude de datos de gran escala al sector público
49	Incidente masivo de fraude o robo de datos a los agentes privados
50	Adopción de sobrerregulación de tecnologías
51	Fallo de la infraestructura de información y comunicaciones
52	Consecuencias adversas de los avances tecnológicos

Nota. Ceplan a partir de la Consulta Técnica realizada en 2020.

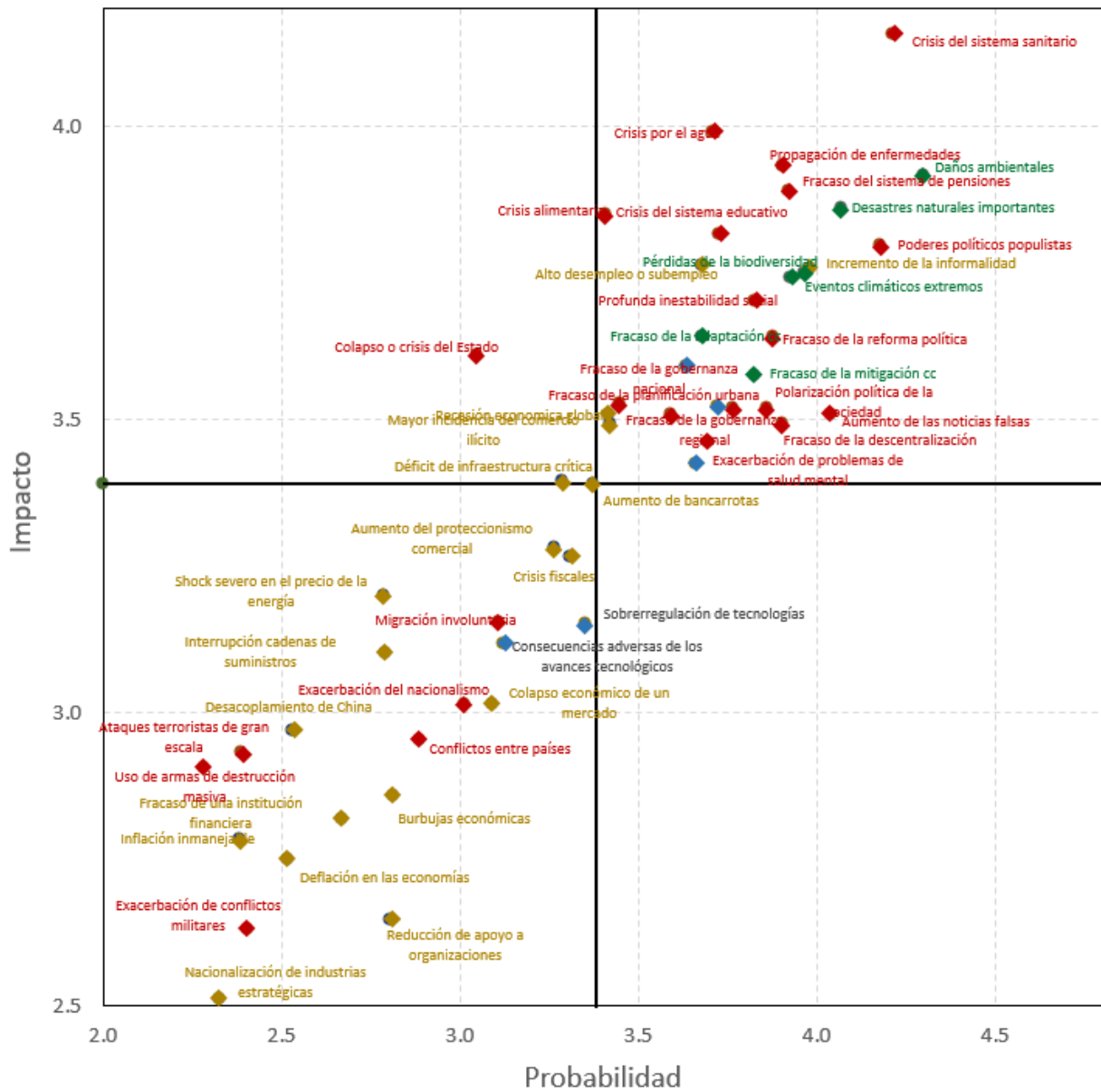
Tabla 37. Lista de oportunidades globales

Oportunidades económicas		Oportunidades sociales	
N°		N°	
1	Aprovechamiento de “La franja y la ruta de la seda”	19	Consolidación de la igualdad de género
2	Desarrollo de economías de aglomeración	20	Efectividad en la regulación del agua
3	Explotación de minerales alternativos	21	Generación de empleos verdes
4	Implementación de la agricultura vertical	22	Mayor inversión en resiliencia
5	Mayor demanda de productos orgánicos	23	Reutilización y reciclaje en construcción
6	Mayor seguridad de las transacciones	24	Tecnología e innovación en educación
7	Mayor transparencia de los procesos productivos	25	Tecnología e innovación en salud
8	Transición regulada a energías renovables	Oportunidades tecnológicas	
Oportunidades ambientales		26	Big data e inteligencia artificial
N°		27	Desarrollo de ciudades inteligentes
9	Acuicultura sostenible	28	Internet de las cosas
10	Agricultura con uso eficiente del agua	29	Mayor desarrollo de la economía digital
11	Aprovechamiento sostenible de los bosques	30	Mejora de la seguridad informática
12	Aprovechamiento de los recursos energéticos renovables	31	Neurotecnologías
13	Economía regenerativa del océano	32	Robótica, servicios y manufactura avanzada
14	Incremento de la producción de bioenergía		
15	Reutilización de las emisiones de carbono		
16	Reutilización del plástico		
17	Sistemas de refrigeración ecoeficientes		
18	Uso de fertilizantes naturales		

Nota: Ceplan a partir de la Consulta Técnica realizada en 2019.

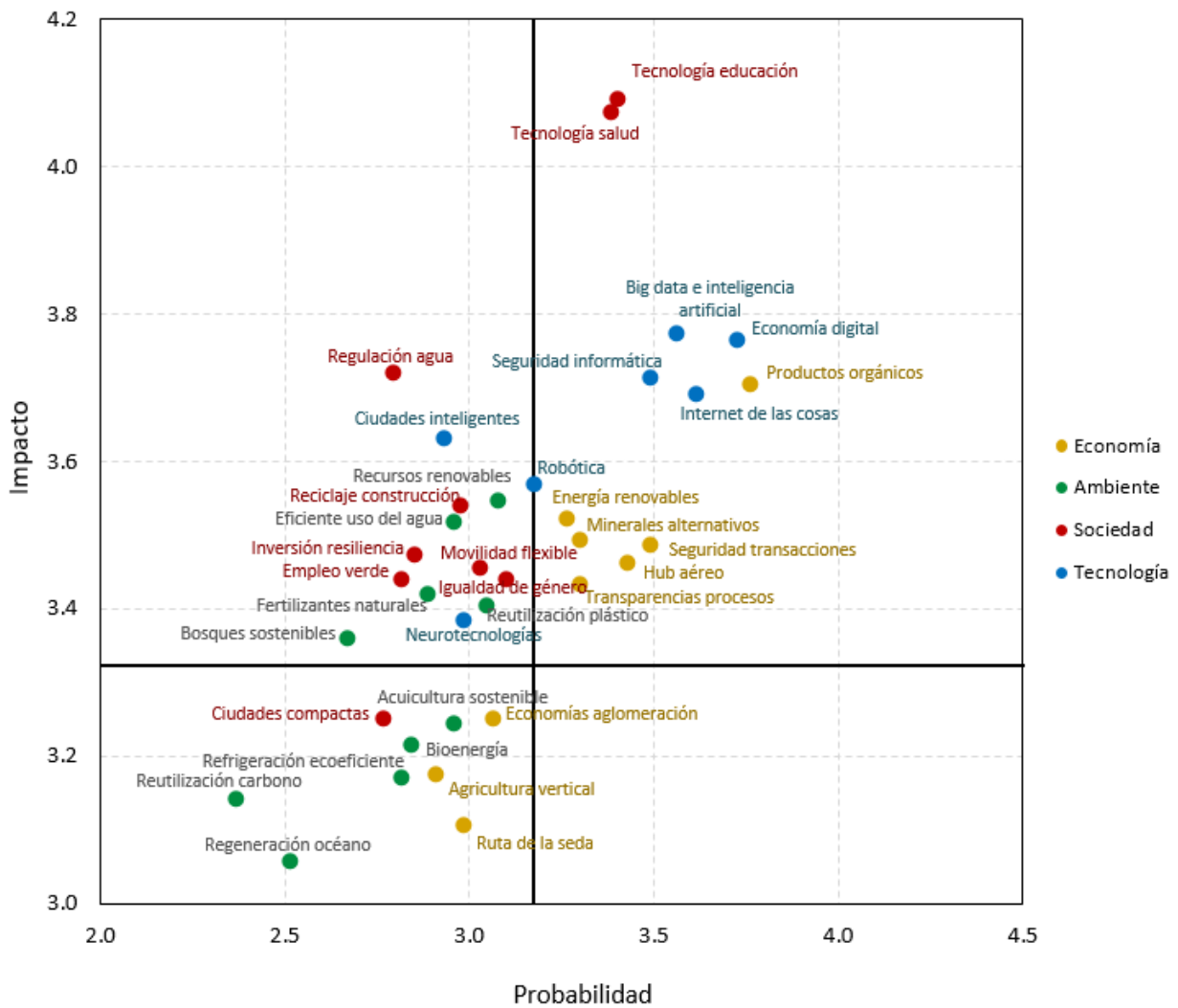
Adicionalmente, se puede construir el mapa de riesgos u oportunidades, tal como se muestra en las siguientes figuras.

Figura 28. Mapa de riesgos globales que podrían afectar el bienestar de la población peruana o el desarrollo nacional en los próximos diez años (2021-2031)



Nota. La figura denota las puntuaciones promedio de la probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto que van desde el número 1 hasta el 5, siendo 5 el valor que representa una mayor probabilidad de ocurrencia del riesgo en los próximos diez años, así como mayor impacto, respectivamente. Fuente: Ceplan a partir de los resultados de la Consulta Técnica 2020.

Figura 29. Mapa de oportunidades globales que podrían favorecer el proceso de construcción de futuro deseable de la población peruana o el desarrollo nacional en los próximos 10 años



Nota. La figura denota las puntuaciones promedio de la probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto que van desde el número 1 hasta el 5, siendo 5 el valor que representa una mayor probabilidad de ocurrencia de la oportunidad en los próximos diez años, así como mayor impacto, respectivamente. Fuente: Ceplan a partir de los resultados de la Consulta técnica 2019.s

A-9. Escenarios de corto, mediano y largo plazo

La pandemia de la COVID-19 representa un desafío sin precedentes para toda la humanidad. Genera un alto grado de incertidumbre, debido a la pérdida de vidas y salud de la población, y a las consecuencias económicas, sociales, ambientales e institucionales (Ceplan, 2020).

Por ello, para gestionar la incertidumbre, es útil explorar escenarios, partiendo del análisis de posibles comportamientos de la pandemia. Basados en las coincidencias con pandemias anteriores⁶⁴, comportamientos observados en otros países y regiones del mundo, e información científica actualizada, se plantean tres escenarios para el corto plazo.

Escenarios de corto plazo a partir de la situación de emergencia por la pandemia de la COVID-19

- **Escenario 1:** La segunda ola de la COVID-19 en 2021 tiene un comportamiento similar en duración a la primera ola en 2020, por lo que se prolonga todavía hasta julio del 2021. A partir de entonces, y en consonancia con el avance del proceso de vacunación, se reduce la cantidad de contagios y se observa una serie de olas repetitivas, pero más pequeñas que ocurren durante el período de un año, hasta que la totalidad de la población ha recibido la vacuna. La aparición de estas olas puede variar geográficamente y depender del avance de la inmunización por grupos etarios.
- **Escenario 2:** La segunda ola de la COVID-19 en 2021 es seguida por una tercera ola durante la segunda mitad del 2021, como consecuencia del limitado avance del proceso de vacunación. En esta tercera ola, se observa mayor afectación de la población joven, quienes todavía no han recibido la vacuna, y en territorios donde no se ha llegado a inmunizar inclusive a población adulta mayor. En 2022, se logra avanzar más con el proceso de vacunación, pero es necesario aplicar dosis de refuerzo a quienes se vacunaron en 2021, por lo que se presentan nuevas olas más pequeñas durante el periodo de 1 año, hasta que se logra la inmunidad en el país.
- **Escenario 3:** Como resultado de los esfuerzos de vacunación a nivel mundial, se observa un declive en la propagación de la COVID-19 y un descenso en las muertes por esta enfermedad. Sin embargo, la aparición de nuevas variantes resistentes a las vacunas (especialmente en países donde se no logró avanzar con la inmunización), la pérdida de la inmunidad adquirida o la persistencia de personas que rechazan las vacunas genera que la COVID-19 continúe circulando entre los humanos a nivel global. En ese sentido, la COVID-19 se vuelve endémica, lo cual hace un cambio de enfoque de los gobiernos: de las intervenciones de emergencia a políticas sostenibles tanto para la economía como la sociedad. Se hace necesario establecer proceso de vacunación anuales para toda la población, como reforzamiento de la inmunidad y ante la aparición de nuevas variantes.

La gran incertidumbre en el corto plazo hace más compleja la tarea de proyectarse a futuro. A pesar de ello, es aún más necesario analizar y anticiparse a posibles contextos que representen desafíos para el desarrollo sostenible del país, como en este momento lo es la pandemia de la COVID-19. En ese sentido, considerando la multiplicidad de fuerzas que moldean constantemente el futuro, se propone un escenario normativo base que plantea cómo desde la adversa situación presente es posible lograr la Visión del Perú al 2050, y cinco escenarios con disrupciones por la ocurrencia de desastres de gran magnitud, de grave crisis económica, de crisis social y de disrupciones climática y tecnológica. A continuación, se describen muy brevemente estos escenarios.

64 Basados en lo planteado por el Centro de Investigación y Políticas en Enfermedades Infecciosas. Existen similitudes notables entre la pandemia de la COVID-19 y la de la Influenza (1918-1919), en particular: se trata de nuevos virus para los cuales no existía inmunidad adquirida en la población; se propagan predominantemente a través de la ruta respiratoria por grandes gotas, pero también con un componente significativo de transmisión por aerosoles más pequeños; existe transmisión asintomática y que ambos son capaces de infectar a millones de personas rápidamente por todo el mundo. También existen diferencias importantes entre ambos patógenos, como el tiempo de incubación, la proporción de infectados asintomáticos y la capacidad de estos de diseminar el virus. Sin embargo, todos estos factores favorecen a la transmisibilidad del virus de la COVID-19 (CIDRAP, 2020).

Escenarios de mediano y largo plazo

- **Escenario normativo:** corresponde al escenario en el que se alcanza la Visión del Perú al 2050, gracias a la convergencia de la efectiva gestión del Estado, responsabilidad del sector privado y compromiso de las personas en un nuevo pacto social, el cual se afianza durante la superación de la pandemia de la COVID-19. Se hace énfasis en la protección de las personas ante riesgos y daños y en la mejora del bienestar general, como consecuencia del crecimiento sostenido de una economía social de mercado, la provisión efectiva de servicios públicos, un Estado efectivo y sin corrupción, y una ciudadanía atenta y responsable. La educación y la salud son universales y de alta calidad, aprovechando la tecnología para cerrar brechas de acceso. Además, se logra un entorno saludable y en armonía con la naturaleza, en el que las personas son capaces de alcanzar su potencial.
- **Escenario de desastre mayor:** este escenario plantea una situación de extrema adversidad, como consecuencia de un sismo de gran magnitud (8,8 Mw) y un tsunami en la parte central occidental del Perú durante la ocurrencia de una ola de contagios por la COVID-19. A ello, se suma la ocurrencia de peligros geológicos concatenados al sismo entre ellos arenamientos, caída de rocas y derrumbes. Como resultado se estima que fallecerían 110 000 personas y otros 2 millones resultarían heridas, cerca de 350 000 viviendas resultarían destruidas y 624 000, inhabitables (Yauri, 2017), ello considerando que el 76% de la población de la provincia de Lima y Callao se encontraban en un nivel de riesgo muy alto por la debilidad de sus edificaciones, bajos ingresos y densidad poblacional (CENEPRED, 2020). La infraestructura de los hospitales emblemáticos colapsaría, debido a que más del 80% de los establecimientos se ubicaron en zonas de muy alto riesgo (CENEPRED, 2020). Por ello, muchas otras personas fallecerían por falta de atención y sustento básico. Se considera que, si la pandemia ya había desbordado la capacidad del sistema nacional de salud, el sismo generaría un colapso total. De manera similar, la ocurrencia del sismo ocasionaría la destrucción de la mayoría de las instituciones educativas, ya que 92% de estas se encontraban en exposición muy alta. También se afectarían las vías de ingreso a la ciudad (Panamericana Norte, Panamericana Sur y Carretera Central), el aeropuerto Jorge Chávez y el puerto del Callao (CENEPRED, 2020). En ese sentido, los daños en infraestructura se calculan en 35 mil millones de dólares (Ministerio de Defensa, 2019), excediendo las capacidades financieras del Estado (BID, 2015). Gran parte de la capital no tendría acceso al agua, agravando la severidad de los contagios y muertes por la COVID-19. El desempleo aumentaría desproporcionalmente, al igual que la pobreza monetaria. Asimismo, la desnutrición crónica infantil y la anemia arrearían, perjudicando a toda una generación de niños y niñas. Las brechas sociales, tecnológicas y económicas aumentarían considerablemente. Frente a esta situación de desastre mayor, se constituye un gobierno de unidad para la reconstrucción del país.
- **Escenario de crisis económica:** este escenario plantea un futuro en el que los efectos de la crisis económica mundial y nacional causada por la COVID-19 tienen efectos persistentes. Predominan problemas estructurales como: (i) desempleo y precariedad del empleo, (ii) pobreza y desigualdad crónicas, alta incidencia de hechos delictivos; (iii) bajos niveles de gasto público en educación y salud; (iv) alta prevalencia de anemia en niños y niñas; (v) persistente disparidad en la calidad de la enseñanza entre zonas rurales y urbanas; y (vi) altos niveles de informalidad en las actividades económicas y actividades ilícitas.
- **Escenario de crisis social:** se explora las consecuencias de una profunda pérdida de confianza en el sistema político y la protesta de la población por las necesidades insatisfechas a partir de la crisis sanitaria causada por la pandemia por la COVID-19, a la cual se sumó una crisis alimentaria y económica. Se plantea una situación de grave y permanente inestabilidad política y social, con repercusiones en el ámbito económico. Se genera, sobre todo en la población más pobre, un profundo pesimismo y desarraigo, que se expande y manifiesta en múltiples protestas que devienen en hechos de violencia, con pérdidas humanas y materiales.
- **Escenario de disrupción climática:** en este escenario se exploran las consecuencias del fracaso global para enfrentar el cambio climático. Aunque la pandemia de la COVID-19 ofreció una breve ventana de oportunidad para la reducción de emisiones, para un shock de inversiones a favor del crecimiento verde

y para el cambio de la matriz energética, se priorizó la reactivación económica agresiva con perjuicio al ambiente. Además, la pandemia generó un incremento significativo de desechos contaminantes y plásticos de un solo uso, agravando la contaminación de los campos y océanos. Por otro lado, en la agenda y presupuesto públicos se postergaron los temas ambientales, en favor de los temas de salud pública y la economía. A escala global, el debilitamiento de la cooperación multilateral y el creciente aislacionismo de los países redujeron la capacidad de una respuesta global al desafío del cambio climático. Como consecuencia, se incrementó la ocurrencia de eventos climáticos y meteorológicos extremos, la pérdida de vidas humanas, ecosistemas e infraestructura, migraciones forzadas y nuevas pandemias.

- **Escenario de disrupción tecnológica:** en este se plantea cómo la necesidad de virtualizar las actividades humanas para evitar contagios de la COVID-19 generó un impulso decisivo a la digitalización y robotización. La teleeducación, la telesalud, el trabajo remoto y la economía digital aceleraron enormemente su desarrollo. Los países, organizaciones y personas que estaban preparados para aprovechar la Cuarta Revolución Industrial se favorecieron con los incrementos de productividad, las oportunidades, el crecimiento económico y bienestar derivados del aprovechamiento de la ciencia y la tecnología. Sin embargo, para quienes no estaban capacitados, para los países que no alcanzaron la soberanía tecnológica necesaria, se generaron todavía más brechas, al parecer ya inalcanzables, siendo relegados a la periferia del desarrollo, acrecentando la baja productividad, informalidad y desempleo.

El Ceplan actualiza permanentemente esta información, por lo que se recomienda revisar su sitio web.

A-10. Determinación de la situación futura en el departamento

Proyección de las variables prioritarias.

La proyección de las variables prioritarias representa el comportamiento futuro de estas, si continúan evolucionando según su patrón histórico. Para realizar esta estimación es posible aplicar distintas herramientas estadísticas según la información disponible; por ejemplo, proyecciones simples en Excel o mediante el uso de estadística y/o econometría con programas informáticos basados en R, Stata, Python, SPSS, E-Views o similares. Algunas herramientas útiles para la obtención de valores tendenciales son:

Tabla 38. Herramientas útiles para la obtención de valores proyectados

Disponibilidad de datos	Métodos de tratamiento
Cuando se dispone de datos cuantitativos sistematizados que evolucionan en el tiempo, puede aplicarse diversos métodos de proyección de "Series de Tiempo", las cuales servirán de base para la estimación de una forma funcional (univariada o multivariada), y con ello generar la tendencia de esa variable a futuro.	Modelos de series de tiempo
Cuando "no" se dispone de datos cuantitativos, debe apelarse a diversos métodos cualitativos, como las opiniones de expertos y especialistas (en especial a aquellos con mayor experiencia y conocimiento), a los cuales se consultará para que intenten aproximarse a la tendencia de esa variable a futuro.	Encuesta Entrevista Panel de expertos

Nota. Para mayor referencia, revisar el documento "Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos", publicado por el Ceplan (2021)

Ejemplo.

La variable prioritaria "Porcentaje de hogares rurales que tienen servicio de alcantarillado u otras formas de disposición de excretas", el cual cuenta con los siguientes valores históricos:

Tabla 39. Datos históricos de la variable "acceso a los servicios públicos"

Variable prioritaria	Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Acceso a los servicios públicos	Porcentaje de hogares rurales que tienen servicio de alcantarillado u otras formas de disposición de excretas.	10,4	11,0	11,8	19,5	19,1	22,1	25,0

Nota: Ceplan a partir de INEI.

Usando una hoja de cálculo, estos valores se extrapolan al 2030, considerando la técnica más adecuada (cuadrática, lineal, logarítmica, promedio o curva S). A continuación, se muestran los valores extrapolados con la técnica logarítmica.

Tabla 40. Ejemplo para proyectar el comportamiento de una variable

Variable prioritaria	Indicador	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Acceso a los servicios públicos	Porcentaje de hogares rurales que tienen servicio de alcantarillado u otras formas de disposición de excretas	27,9	30,7	33,6	36,4	39,2	41,0	44,7	47,4

Variable prioritaria	Indicador	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Acceso a los servicios públicos	Porcentaje de hogares rurales que tienen servicio de alcantarillado u otras formas de disposición de excretas	49.9	52.4	54.7	56.9	59.0	61.0

Nota: Ceplan a partir de INEI.

Además, se recomienda que cada una de las estimaciones se expresen a través de un gráfico que permita analizar la evolución histórica y el comportamiento tendencial de cada variable, evaluando su razonabilidad y aplicando ajustes de corresponder.

Aspiraciones de la población.

Como señala el Jurado Nacional de Elecciones (2008), “los mecanismos de participación de la población en la gestión del desarrollo permiten que los gobiernos democráticos sean eficaces y eficientes, logrando realmente el desarrollo o el bienestar general de la población en condiciones de equidad.” Por ello, se considera a los procesos concertados como la oportunidad para fortalecer la participación ciudadana con el fin de promover el desarrollo sostenible y buen gobierno.

En este marco, uno de los momentos más relevantes para la concertación durante la elaboración del PDRC es la recopilación de las aspiraciones de la población, que son insumo indispensable para definir la situación futura de las variables prioritarias. La identificación de las aspiraciones de la población se puede realizar luego de la validación de las variables prioritarias, aunque los resultados serán utilizados en la fase de futuro deseado.

Para recoger las aspiraciones se debe: i) reconocer la población en su amplia diversidad, ii) generar los espacios y los mecanismos de participación, y iii) sistematizar la información.

Reconocer la población en su amplia diversidad.

Todas las personas deben tener la oportunidad de participar en los procesos de planeamiento estratégico, toda vez que lo que se acuerde afectará su desarrollo futuro. Sin embargo, una primera dificultad radica en conocer quiénes son y cómo pueden ser representados, considerando la diversidad de la población cuya composición varía de un departamento a otro en función a las costumbres y cultura, necesidades, actividades productivas, comunidades, colectivos, edades, capacidades, entre otras características. Por ello, con el apoyo de entidades como la MCLCP, se procederá a identificar los distintos grupos de personas que componen el territorio, procurando que no se excluya a nadie.

Generar espacios y mecanismos de participación.

En función a los grupos identificados, se deben proponer mecanismos adecuados para motivar su participación. Por ejemplo, para las personas con limitaciones visuales se pueden preparar materiales en Braille o realizar entrevistas, y para los niños y jóvenes es posible organizar dinámicas en sus propios centros de estudios. Es importante mencionar que las actividades deben plantearse también en función de los recursos disponibles, motivando la creatividad y la colaboración de otros actores del desarrollo. Se recomienda que las discusiones, entrevistas, encuestas y demás mecanismos que se utilicen ofrezcan como resultado de su aplicación ideas claras y sencillas, con el propósito de facilitar la sistematización de los aportes.

Sistematizar la información.

Todas las opiniones que se planteen con fundamentos son importantes. Por ello se requiere utilizar herramientas adecuadas para procesar la diversidad de aportes sin soslayar opiniones. Se podrán utilizar herramientas propias de la minería de texto u otros mecanismos que permitan visualizar las aspiraciones comunes de la población para las variables prioritarias.

A-11. Orientaciones para complementar la representación cartográfica de la configuración futura en el territorio

Representación cartográfica

La representación de la imagen del territorio deseado deberá estar acompañado de una representación cartográfica, la misma que debe ser construida por la Subgerencia de Acondicionamiento Territorial⁶⁵, junto con el Equipo Ampliado.

Partiendo de la imagen del territorio actual de la primera fase, con las orientaciones que se presentan a continuación y con la información que provea la Subgerencia de Acondicionamiento Territorial, se recomienda complementar la representación cartográfica de la configuración futura del territorio para sustentar el desarrollo que se propone para el territorio. Además, las reflexiones a partir del diálogo sirven para desarrollar acciones estratégicas orientadas a asegurar la sostenibilidad de los logros que se alcancen (por ejemplo, la innovación continua, fortalecimiento de las capacidades humanas, aprovechamiento sostenible de los recursos, entre otros).

1. **Elementos del entorno que condicionan o limitan el desarrollo.** Corresponde a lo que presumiblemente se mantendrá inmutable hasta el horizonte de tiempo del plan. Es decir, los elementos en el territorio que podrían permanecer sin cambios y representar limitaciones o potencialidades (relieve, suelos, peligros naturales, recursos hidrobiológicos y otros servicios ecosistémicos de la zona marino-costera, clima, entre otros) para el desarrollo en el territorio; además de la infraestructura existente como: carreteras, puertos, aeropuertos, hidroeléctricas, equipamiento de servicios públicos, telecomunicaciones, entre otros.
2. **Proyecciones demográficas, ubicación de la población y servicios requeridos al horizonte de tiempo del plan.** Se proyecta el volumen de la población, la distribución etaria de las personas que habitarán en el territorio, hacia dónde se deberían expandir las zonas urbanas y la cantidad de servicios públicos y privados que demandarán (colegios, puestos de salud, policiales, la producción y manejo de residuos sólidos, electricidad, agua, telefonía, albergues, entre otros).
3. **Estructura productiva en el territorio para impulsar su desarrollo.** Se seleccionan aquellas actividades que impulsen el proceso de desarrollo económico y el espacio en el que se desarrollarían. Corresponden a aquellas actividades sobre las cuales se basará la vocación productiva de bienes o servicios que se ofrecerá al mercado. Para ello, se consideran las potencialidades en el territorio, las condiciones y evolución del mercado local, regional, nacional e internacional y las oportunidades que estos presentan al territorio.
4. **Infraestructura necesaria para impulsar y sustentar las actividades.** Se determina la infraestructura que se requerirá implementar para dar impulso y sostenibilidad a las actividades económicas prioritarias. Ejemplo: puentes, vías de comunicación pavimentada, parques industriales, centros logísticos, represas, canales de regadío, potencia de la energía eléctrica, zona o parque industrial, puertos, hidrovías, aeropuertos, entre otros.
5. **Estímulo a la innovación en función a la estructura productiva.** Junto con las universidades y el sector privado, se desarrolla una propuesta para mejorar los diseños, desarrollos y procesos de producción de las actividades económicas prioritarias, así como medidas para promover la ciencia, la tecnología y la innovación. Por ejemplo, hay lugares donde se han implementado Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) de madera, vid, cacao. También ferias o eventos que faciliten el encuentro de la oferta y demanda.

⁶⁵ Subgerencia que pertenece al Gobierno Regional o Municipalidad.

- 6. Adopción de medidas para no afectar negativamente el entorno (ambiente, otras poblaciones, otras actividades económicas).** Se analiza cómo la estructura productiva propuesta podría perjudicar al entorno y qué medidas deberían adoptarse para evitarlo. Así mismo, cómo los servicios de saneamiento deben ser manejados para no afectar el ámbito marítimo y el ambiente de la cuenca en la cual se ubican y comparten con otras ciudades o poblaciones aledañas. Igual de relevante es señalar cómo se manejarán los residuos sólidos y emisiones de gases contaminantes.
- 7. Capacidades que se requieren desarrollar en la población (capital humano) para impulsar el desarrollo económico en el territorio.** Se determinan las habilidades, conocimientos y capacidades que requiere el capital humano para desarrollar con éxito las actividades económicas prioritarias que generarán desarrollo regional y que coadyuvan además al desarrollo nacional. Eso supone identificar los institutos de formación superior o universidades que deben participar en la preparación del capital humano necesario que permita aprovechar los recursos o potencialidades que tiene el territorio. Además, es importante establecer las medidas necesarias para evitar la pérdida de potencial o productividad de las personas por causas evitables, como alteraciones a su salud o seguridad.
- 8. Mejora de las condiciones de vida de la población a partir del desarrollo económico.** Se analizarán las posibles medidas que se pueden adoptar para que el desarrollo económico propuesto permita mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas, representadas por las variables prioritarias.
- 9. Roles y funciones de los principales centros poblados.** Se señalarán las principales ciudades o centros poblados, y se describirán los roles y funciones que deberán cumplir al horizonte de tiempo del plan⁶⁶. Además, se explicitará la forma en la que se integran con otras ciudades (dentro y fuera del departamento) y con el ámbito rural. También se señalarán los polos de desarrollo y los corredores económicos que permitirán cohesionar el territorio.

⁶⁶ De acuerdo con el Decreto Supremo N° 022-2016-VIVIENDA, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sostenible.

Formatos.

- ▶ B-1. Matriz de OER / AER.
- ▶ B-2. Matriz de articulación del PDRC y PEDN.
- ▶ B-3. Matriz de articulación del PDRC y políticas nacionales.

B-1. Matriz de OER / AER

Tabla 41. Matriz de OER y de AER

OER / AER	Indicador	Responsable del cumplimiento de OER/AER	Línea de base		Logros esperados													
			Año	Valor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
OER.01																		
AER.01.01																		
AER.01.02																		
OER.02																		
AER.02.01																		
AER.02.02																		
AER.02.03																		
.....																		

Fuente: Ceplan

B-2. Matriz de articulación del PDRC y PEDN

Tabla 42. Matriz de articulación del PEDN con el PDRC

Objetivo nacional		Objetivo específico o acciones estratégicas			Objetivo estratégico regional			Explicación de relación causal con ON u OE
Código	Enunciado	Código	Enunciado	Nombre del indicador	Código	Enunciado	Nombre del indicador	
ON.01		OE.01.01			OER.01			
ON.02		OE.02.03			OER.03			

Fuente: Ceplan

B-3. Matriz de articulación del PDRC y políticas nacionales

Tabla 43. Matriz de articulación del PDRC con Políticas Nacionales

Objetivo prioritario de la Política Nacional (PN)				Objetivo estratégico regional			Explicación de relación causal con el Objetivo Prioritario de la PN
Nombre de la PN	Código	Enunciado	Nombre del indicador	Código	Enunciado	Nombre del indicador	
PN 01	OP01			OER.01			
PN 01	OP01			OER.03			

Fuente: Ceplan

Bibliografía.

- BID. (2015). Indicadores de riesgo de desastre y de gestión de riesgos: Perú. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6981/Indicadores_Riesgo_Desastre_Gestion_Riesgos_Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CEPLAN. (2019). Guía para el Planeamiento Institucional. Lima.
- CEPLAN. (2020). Informe Nacional: Perú a mayo 2020. La Protección de la Vida en la Emergencia y Después. Lima.
- CEPLAN. (2020). Riesgos y oportunidades globales para el Perú 2020-2030. 2da edición. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/riesgos-y-oportunidades-globales-para-el-peru-2020-2030-2da-edicion/
- CIDRAP. (2020). COVID-19: The CIDRAP Viewpoint. Minnesota: University of Minnesota.
- ESPAS. (2015). Global trends to 2030: Can the EU meet the challenges ahead? European Strategy and Policy Analysis System Report 2015. European Strategy and Policy Analysis System, 82.
- Glenn, J. (2019). The importance of transformative technologies for the future of humanity. PROSPECTA AMERICAS.
- Gobierno Regional Piura. (2017). Plan de Desarrollo Regional Concertado Piura 2016-2021.
- INEI. (2017). Piura Compendio Estadístico 2017.
- INEI. (2018). Resultados Definitivos del departamento de Piura. Lima.
- INEI. (21 de Junio de 2020). Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de <http://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible/igualdad-de-genero>
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2007). Enfoque de Desarrollo Territorial. Buenos Aires: INTA.
- Jurado Nacional de Elecciones. (2008). Guía de participación ciudadana en el Perú. Lima: Jurado Nacional de Elecciones.
- King, N. R. (2016). Global megatrends and their implications for environmental assessment practice. Environmental Impact Assessment Review, 61, 52–60.
- MINAM. (21 de 06 de 2020). Sistema Nacional de Información Ambiental. Obtenido de Ministerio del Ambiente: <https://sinia.minam.gob.pe/informacion/regiones?region=piura&tematica=08>
- Ministerio de Defensa. (6 de Noviembre de 2019). Simulacro Nacional de Sismo Nocturno tuvo una participación de cerca del 70% de la población. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/mindef/noticias/66082-simulacro-nacional-de-sismo-nocturno-tuvo-una-participacion-de-cerca-del-70-de-la-poblacion>
- MINSa. (2020). Número de casos de dengue según departamentos. Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades – MINSa. Obtenido de <https://www.dge.gob.pe/portal/docs/vigilancia/sala/2020/SE03/dengue.pdf>
- National Intelligence Council. (2017). Global trends - Paradox of Progress. Global Trends.
- OCDE. (2016). OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016.
- Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional. (19 de Abril de 2014). Definición. Obtenido de Acuerdo Nacional. Unidos para crecer: <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/definicion/>
- Schneider, S. y Peyré, I. (2006) "Territorio y enfoque territorial: de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos sociales rurales". En Desarrollo rural. Organización, Instituciones.
- Yauri, S. (2017). Escenario sísmico para Lima Metropolitana y Callao: Sismo 8.8Mw. Lima: INDECI - DIPRE.



Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

T.(511) 211 7800
webmaster@ceplan.gob.pe
www.gob.pe/ceplan
Av. Canaval y Moreyra 480 - Piso 11
San Isidro. Lima - Perú.



Ceplan



Ceplan2050



CanalCeplan



Ceplan