

# Guía para la formulación de planes de desarrollo concertado regional y local

# Guía para la formulación de planes de desarrollo concertado regional y local

# Guía para la Formulación de Planes de Desarrollo Concertados Regional y Local

## **Presidente de la República**

Ollanta Humala Taso

## **Presidente del Consejo de Ministros**

Juan Jiménez Mayor

## **Presidente del Consejo Directivo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**

Mariano Felipe Paz Soldán Franco

## **Miembros del Consejo Directivo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**

José Antonio Arévalo Tuesta, Javier Enrique Dávila Quevedo, Vladimiro Huaroc Portocarrero, Fabiola María León Velarde Servetto, Sinesio López Jiménez, José Fernando Valdéz Calle

## **Director Ejecutivo (e)**

Enrique Carrillo Ulloa

## **Director Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos**

Carlos Anderson Ramírez

## **Director Nacional (e) de Coordinación y Planeamiento Estratégico**

Ramón Pérez Prieto

## **Director Nacional de Seguimiento y Evaluación**

Elías Ruiz Chávez

## **Edición:**

©Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Av. Canaval y Moreyra 150, Edificio Petroperú, piso 10, San Isidro, Lima, Perú

Teléfono: 711-7300

Dirección URL: [www.ceplan.gob.pe](http://www.ceplan.gob.pe)

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH por encargo del Ministerio Federal de Desarrollo y Cooperación Económica (BMZ)

Programa Gobernabilidad e Inclusión

Av. Los Incas 172, piso 7, El Olivar, San Isidro, Lima, Perú

Teléfono: 421-1333

## **Responsables:**

Mariano Paz Soldán Franco, Presidente de CEPLAN

Hartmut Paulsen, Director del Programa Gobernabilidad e Inclusión de la GIZ

## **Desarrollo de contenidos:**

Maritza Paliza, Ángel Polo, Jorge Paredes, Leonel Grande, Hernán Mansilla, Sarita Piscocoya, Henry Izquierdo, Mónica Talledo, Paola Alfaro

## **Supervisión de contenidos:**

Elías Ruiz Chávez, Volkmar Blum, Lisette Ramirez

## **Derechos Reservados**

Primera edición: octubre de 2012

Segunda edición: enero de 2013

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2013-00672

ISBN: 978-612-4132-02-5

Imprenta: Ediciones Nova Print SAC

Tiraje: 500 ejemplares

# Tabla de Contenidos

PRESENTACIÓN	11
INTRODUCCIÓN	13
<b>1. Marco orientador para la formulación del plan de desarrollo concertado</b>	<b>15</b>
1.1 . ¿Qué es el plan de desarrollo concertado?	15
1.1.1.    Carácter del plan de desarrollo concertado	16
1.1.2.    Marco normativo	18
1.1.3.    Componentes del plan de desarrollo concertado	20
1.1.4.    Ajuste de los planes estratégicos	22
1.2    La gestión del proceso de formulación del plan de desarrollo concertado	23
1.3    La participación en el proceso de formulación del plan de desarrollo concertado	25
1.3.1.    Los actores del proceso	25
1.3.2.    Los espacios y técnicas de participación para la formulación del plan	26
<b>2. Ruta metodológica para la formulación del plan de desarrollo concertado</b>	<b>27</b>
2.1    La ruta metodológica: definiciones operativas	28
2.2    Propósito de la ruta	28
2.3    Secuencia general de la ruta metodológica	29
2.4    Fases del proceso de formulación	30
<b>3. Fase1: La preparación del proceso de formulación</b>	<b>57</b>
3.1    Paso 1: La organización	57
3.1.1.    Acciones y procedimientos	57
3.1.2.    Los productos a obtenerse en este paso	65
3.2    Paso 2: La sensibilización y capacitación	65
3.2.1.    Acciones y procedimientos	65
3.2.2.    Los productos a obtenerse en este paso	67
3.3    ¿Cómo concretar la participación en la fase de preparación del proceso?	67



<b>4. Fase 2: La elaboración del diagnóstico</b>	<b>69</b>
4.1 Paso 1: La recopilación de información	70
4.1.1. Acciones y procedimientos	70
4.1.2. Los productos a obtenerse en este paso	77
4.2 Paso 2: La generación de información primaria	77
4.2.1. Acciones y procedimientos	77
4.2.2. Los productos a obtenerse en este paso	89
4.3 Paso 3: La sistematización de la información	89
4.3.1. Acciones: Redacción	89
4.3.2. Los productos a obtenerse en este paso	89
4.4 ¿Cómo concretar la participación en la fase de diagnóstico?	90
<b>5. Fase 3: La formulación del plan</b>	<b>93</b>
5.1 Paso 1: Formulación de la visión estratégica	94
5.1.1. Acciones y procedimientos	94
5.1.2. Los productos a obtenerse en este paso	97
5.2 Paso 2: La construcción de escenarios	97
5.2.1. Acciones y procedimientos	98
5.2.2. Los productos a obtenerse en este paso	101
5.3 Paso 3: Formulación de la cadena estratégica	101
5.3.1. Acciones y procedimientos	102
5.3.2. Los productos a obtenerse en este paso	108
5.4 Paso 4: La propuesta de gestión del plan	109
5.4.1. Acciones y procedimientos	109
5.4.2. Los productos a obtenerse en este paso	110
5.5 Paso 5: La sistematización de la información	110
5.5.1. Acciones: Redacción de documento de PDC	110
5.5.2. Los productos a obtenerse en este paso	110
5.6 ¿Cómo concretar la participación en la fase de formulación?	111

<b>6. Fase 4: La validación , aprobación oficial y difusión del plan</b>	<b>113</b>
6.1 Paso 1: La presentación pública	113
6.1.1. Acciones y procedimientos	113
6.1.2. Los productos a obtenerse en este paso	114
6.2 Paso 2: La aprobación oficial	114
6.2.1. Acciones y procedimientos	115
6.2.2. Los productos a obtenerse en este paso	115
6.3 Paso 3: La difusión del plan	115
6.3.1. Acciones y procedimientos	116
6.3.2. Los productos a obtenerse en este paso	116
6.4 ¿Como concretar la participación en la fase de validación pública, aprobación oficial y difusión del plan?	116
<b>ANEXOS</b>	<b>119</b>
Anexo 01: Herramientas para la formulación del plan de desarrollo concertado	
Anexo 02: Documento informativo “la prospectiva en la planificación del desarrollo”	
Anexo 03: Análisis situacional	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>183</b>



# Siglas

APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CCL	Consejo de Coordinación Local
CCR	Consejo de Coordinación Regional
CR	Consejo Regional
CM	Consejo Municipal
CT	Comité Técnico
D.S.	Decreto Supremo
D.L.	Decreto Ley
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GR	Gobierno Regional
GL	Gobierno Local
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
LB	Línea de Base
MCLP	Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONG	Organismo no gubernamental
PB	Problemas
PCM-SGP	Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros
PCM-SD	Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PDRC	Plan de Desarrollo Regional Concertado
PEDN	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PP	Presupuesto participativo
PT	Potencialidades
RRNN	Recursos Naturales
SII	Sistema de Información Integrado
SINAPLAN	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico
ZEE	Zonificación Económica Ecológica



# Relación de Gráficos y Cuadros

## Relación de Gráficos

Gráfico N°1	Formulación y aprobación de planes	16
Gráfico N°2	Ajuste de planes de desarrollo concertado	22
Gráfico N°3	Ciclo de planificación (perspectiva tradicional)	27
Gráfico N°4	Secuencia de la ruta metodológica	29
Gráfico N°5	Fases de la planificación (tradicional) y fases operativas	31
Gráfico N°6	Fases de la ruta metodológica	32
Gráfico N°7	Pasos y acciones de la fase de preparación	33
Gráfico N°8	Pasos y acciones de la fase de diagnóstico	34
Gráfico N°9	Pasos y acciones de la fase de formulación	36
Gráfico N°10	Pasos y acciones de la fase de validación	38
Gráfico N°11	Ruta metodológica para la formulación de planes de desarrollo concertado	41
Gráfico N°12	Secuencia metodológica de la fase de preparación	57
Gráfico N°13	Tipos de actores	61
Gráfico N°14	Grupo impulsor para la formulación de un PDC: CCR-CCL	63
Gráfico N°15	Comité técnico para la formulación de un PDC	64
Gráfico N°16	Secuencia metodológica de la fase de diagnóstico	69
Gráfico N°17	Ejemplo de línea de tiempo	78
Gráfico N°18	Secuencia metodológica de la fase formulación	93
Gráfico N°19	Visión estratégica territorial	94
Gráfico N°20	Cadena estratégica para los PDC de los diferentes niveles de gobierno	102
Gráfico N°21	Estructura de objetivos del PDC	105
Gráfico N°22	Secuencia metodológica-fase de validación, aprobación oficial y difusión del PDC	113

## Relación de cuadros

Cuadro N°1	Cuadro sinóptico- metodología para la formulación de planes de desarrollo concertado	47
Cuadro N°2	Modalidades de formulación del PDC	58
Cuadro N°3	Momentos de la participación en la fase de preparación	68
Cuadro N°4	Organización de información para el diagnóstico	74
Cuadro N°5	Tabla para indicadores y línea de base	76
Cuadro N°6	Matriz de impactos de hitos históricos	79
Cuadro N°7	Matriz de identificación de vocación del territorio	82
Cuadro N°8	Matriz de consolidación de vocación del territorio	82
Cuadro N°9	Matriz para identificación de problemas	84
Cuadro N°10	Matriz para identificación de potencialidades	85
Cuadro N°11	Matriz para identificación de oportunidades	87
Cuadro N°12	Matriz para identificación de limitaciones	88
Cuadro N°13	Matriz de consolidación del análisis del interno y del entorno	88
Cuadro N°14	Momentos de la participación en la fase de diagnóstico	90
Cuadro N°15	Elementos consensuados para la formulación de la visión estratégica territorial	95
Cuadro N°16	Elementos comunes de las visiones territoriales para la formulación de la visión estratégica territorial	96
Cuadro N°17	Preguntas motivadoras para formulación de objetivos estratégicos	103
Cuadro N°18	Matriz para el ajuste por resultados de objetivos específicos e indicadores de prioridad nacional	106
Cuadro N°19	Matriz para la priorización de objetivos específicos a ajustar por resultados	107
Cuadro N°20	Matriz para identificación de programas y proyectos	108
Cuadro N°21	Momentos de la participación en la fase de formulación	112
Cuadro N°22	Momentos de la participación en la fase de validación, aprobación oficial y difusión del PDC	117



# Presentación

A partir de la creación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico-SINAPLAN, el planeamiento en el país adquiere una nueva dimensión, que no sólo orienta las decisiones y metas del sector público y privado, sino también, ordena los procesos de gestión del desarrollo. En este contexto y contando con un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario Perú hacia el 2021, aprobado en el 2011, que establece los objetivos de desarrollo nacional, se hace necesario de acuerdo al mandato institucional, articular, integrar y orientar los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico.

Con ello ingresamos a una nueva era, en la que el planeamiento estratégico del país, se incorpora a la cultura de gobierno y de gestión pública. Ello permitirá optimizar el uso de los recursos, contribuir a la gobernabilidad, y concretar la visión compartida de futuro para el 2021.

En este sentido el CEPLAN ha desarrollado la Guía para la Formulación de Planes de Desarrollo Concertado Regional y Local, cuyo objetivo fundamental es facilitar un procedimiento amigable, de fácil comprensión y réplica que permita mejorar la gestión de la formulación del PDC, optimizando tiempo, costo y calidad.

Este documento surge dentro del contexto del Proyecto Fomento del Desarrollo Regional a través de la Planificación Regional del Programa Gobernabilidad e Inclusión de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit(GIZ), en coordinación y a solicitud del CEPLAN. Dicho proyecto se ha implementado en el ámbito de las Regiones de Amazonas, Cajamarca, La Libertad y San Martín, con el objetivo de mejorar los procesos de planeamiento territorial además de identificar y aplicar metodologías innovadoras y económicas para el proceso de planeamiento.

La metodología de elaboración del Plan de Desarrollo Concertado (PDC) constituye un instrumento que ayudará a conceptuar de manera global todo el proceso de planeamiento, contribuir a la planificación, organización, ejecución y control de las actividades comprendidas en dicho proceso, a la gestión del desarrollo y al fomento de la gobernabilidad regional.

La metodología contribuirá a equilibrar el énfasis técnico y político que conlleva el PDC y su articulación a los objetivos y metas a nivel intergubernamental e intersectorial, desde la planificación. Su objetivo es apoyar técnicamente a los profesionales de las instancias de planeamiento de los gobiernos regionales y gobiernos locales, técnicos y facilitadores de procesos de planeamiento territorial, instituciones públicas y privadas que impulsan el proceso de planeamiento, consultores privados y ONGs, organizaciones comunales y estudiantes; aportando un referente técnico para la orientación y especialización en el campo del planeamiento participativo, en un marco de transparencia, eficiencia y eficacia de la gestión.

Agradecemos, de manera especial a las instancias de planeamiento de los Gobiernos Regionales de Cajamarca, La Libertad, San Martín y Lambayeque que a lo largo de un año han aportado su experiencia, para hacer realidad esta guía; a los expertos nacionales y organizaciones por los valiosos aportes que han alcanzado para materializar esta guía; a la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza (MCLCP), la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR), la Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE), Asociación de Municipalidades del Perú (AMPE), la Secretaría de Descentralización (PCM-SD) y Secretaría de Gestión Pública (PCM-SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros, Proyecto USAID/Perú ProDescentralización, Programa ProGobernabilidad de la Agencia Canadiense para Desarrollo Internacional, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, al Programa Desarrollo Rural Sostenible de la GIZ y al Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - Comisión Económica de Latino América y el Caribe (ILPES-CEPAL), por el tiempo brindado generosamente para la revisión del presente documento y los aportes alcanzados. Al Gobierno Regional de San Martín, a las municipalidades provinciales y distritales de Cajamarca y La Libertad, en cuyo ámbito se llevaron a cabo procesos participativos, descentralizados y concertados para la aplicación y validación de la presente metodología y con ellos a todos los participantes en estos procesos: representantes de las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil, que brindaron sus conocimientos y experiencia. Al equipo del Programa Gobernabilidad e Inclusión de la GIZ, que llevó a cabo el trabajo de recopilación y análisis de las experiencias descritas, así como sistematización de todo el proceso desarrollado y finalmente al equipo técnico del CEPLAN que a lo largo de un año hizo el seguimiento, así como brindaron sus conocimientos y experiencia.

**Mariano Felipe Paz Soldán Franco**  
Presidente del Consejo Directivo  
CEPLAN

**Hartmut Paulsen**  
Director del Programa  
Gobernabilidad e Inclusión de la GIZ

# Introducción

El Plan Estratégico de Desarrollo Concertado PDC (regional o local) es un instrumento de planificación estratégica que se elabora participativamente y constituye una guía (vinculante) para la acción de las entidades del Estado y un marco orientador para la acción del sector privado.

El plan se orienta a convocar esfuerzos y enfocar recursos, individuales e institucionales para alcanzar una visión colectiva de desarrollo construida en base al consenso de todos los actores y población de un territorio determinado.

La presente guía contiene una metodología para la formulación del PDC que permite ayudar a conceptuar de manera global el proceso de planeamiento, contribuyendo a optimizar todo el ciclo de gestión: la planificación, organización, ejecución y control del planeamiento concertado.

La metodología considera un componente político y un componente técnico que interactúan a través de un proceso permanente. Desde el componente político se promueve la construcción colectiva y participativa del plan, con intervención del sector público, del sector privado y de la sociedad civil. Desde el componente técnico se incorpora el pensamiento estratégico a fin de articular los intereses de los diferentes actores, y la concertación entre los diferentes niveles de gobierno, factores que aportan a la sostenibilidad y viabilidad del PDC. Estos componentes están presentes de manera permanente en el proceso a través de la acción de sus actores más representativos. Su retroalimentación y acción transparente se concreta en los momentos de balance y rendición de cuentas.

Los contenidos de esta guía metodológica han sido organizados en seis capítulos:

El primer capítulo desarrolla un marco orientador para la formulación del plan de desarrollo concertado, precisando algunos conceptos básicos y el marco normativo que enmarca la acción de planificación en los ámbitos regionales y locales. Este capítulo también aporta dos elementos referenciales para la formulación del plan: el proceso de gestión del plan de desarrollo, y la participación como enfoque y estrategia transversal.

El segundo capítulo contiene la propuesta metodológica que se ha construido en base a la revisión de la teoría existente sobre la formulación de planes y su adaptación al medio, la aplicación del marco normativo legal y del Plan Bicentenario, Perú hacia el 2021, y los aportes de las experiencias llevadas a cabo por los Gobiernos Regionales de La Libertad, Lambayeque, Cajamarca y San Martín. La propuesta metodológica que en adelante denominaremos como ruta metodológica, se ha diseñado sobre la base del ciclo de gestión y sus procesos más importantes. Dicha ruta considera como eje organizador cuatro fases secuenciales, pasos, acciones y procedimientos, que permiten integrar todo el proceso de formulación de un PDC, facilitan la visualización rápida y ordenada de los diferentes elementos comprendidos en el proceso, y orientan su ejecución.

En los capítulos tres, cuatro, cinco y seis, la guía describe con detalle los pasos, acciones y procedimientos de cada una de las cuatro fases de la ruta metodológica, aportando definiciones operativas, descripciones del proceso, los productos a obtenerse en cada fase, herramientas de apoyo para algunas acciones; y finalmente formas concretas de incorporar la participación en cada momento del proceso.

Al finalizar el documento, también podrán encontrar una bibliografía relacionada al tema, así como un anexo de herramientas de planificación.

Con la metodología propuesta en esta guía se busca contribuir al fortalecimiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).


**Elías Ruiz Chávez**

Director Nacional de Seguimiento y Evaluación  
CEPLAN

# Marco orientador para la formulación del plan de desarrollo concertado

# 1

## 1.1. ¿QUÉ ES EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO?



“El Plan de Desarrollo Concertado (PDC), representa la propuesta acordada por los actores claves de la región, provincia o distrito, para orientar el proceso de desarrollo de dicho ámbito territorial”<sup>1</sup>.

Esta propuesta integra la labor de los actores regionales con respecto al territorio y su desarrollo, articulando sus iniciativas, compromisos, recursos y visiones del futuro, hacia objetivos comunes a mediano y largo plazo.

La planificación concertada es un instrumento técnico de gobierno y de gestión pública, que orienta y ordena las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos de desarrollo integrado del país, y de sus diversas localidades.

“En este sentido, el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) es un acuerdo y compromiso político-social que establece las orientaciones y prioridades estratégicas de desarrollo en un territorio”<sup>2</sup>.

Dentro de la jerarquía de Planes, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” (PEDN) es el mayor referente de planeamiento del país. A su vez, en cada departamento, el mayor referente de planeamiento lo constituye el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC); y en cada provincia y distrito, el Plan de Desarrollo Concertado del respectivo nivel.

A nivel nacional, el ente rector del planeamiento es el CEPLAN, y como tal, tiene el rol de coordinar y emitir directivas para orientar los procesos en los diversos niveles de gobierno, así como monitorear y asesorar tales procesos. Por ello, entre sus funciones, está la de dar la “no objeción”<sup>3</sup> a los planes sectoriales y a los planes de desarrollo regional concertado, como paso previo a su aprobación por las instancias previstas por Ley.

En el gráfico que se presenta a continuación, se pueden observar los roles y funciones que cumple el CEPLAN respecto a los diferentes tipos y niveles de planes estratégicos de desarrollo, así como el de los gobiernos regionales y gobiernos locales provinciales y distritales.

1 Inventario de metodologías y Análisis de Concordancia y Brechas de los Planes Regionales y Locales. Proyecto Fomento del Desarrollo Regional a través de la Planificación Regional. GIZ. 2011.

2 Idem.

3 Informe de Opinión Técnica Favorable.

GRÁFICO N°1

## FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DE PLANES

TIPOS DE PLAN	Rol CEPLAN	Fórmula	No Objeción	Aprueba
Plan Estratégico de Desarrollo Nacional	Coordina	CEPLAN		Concejo de Ministros
Planes Estratégicos Sectoriales	Directivas y No Objeción	Ministerios	CEPLAN	Ministro del Sector
Planes de Desarrollo Regionales Concertados	Directivas y No Objeción	Gobiernos Regionales	CEPLAN	Concejo Regional
Planes de Desarrollo Municipal Provincial Concertados	Directivas	Municipalidad Provincial	Gobiernos Regional	Concejo Provincial
Planes de Desarrollo Municipal Distrital Concertados	Directivas	Municipalidad Distrital	Municipalidad Provincial	Concejo Distrital

### 1.1.1. Carácter del Plan de Desarrollo Concertado

Como se ha señalado, el Plan de Desarrollo Concertado debe ser elaborado en cada uno de los niveles de gobierno y tiene un carácter territorial, vinculante y participativo:

#### a) Carácter territorial

El PDC tiene carácter territorial desde una perspectiva multidisciplinaria.

En primer lugar tiene fundamento físico y geográfico, que corresponde a un terreno con delimitaciones y coordenadas espaciales y con características topológicas, geológicas, climáticas e hidrológicas. Esta combinación de atributos físicos define una cierta "vocación natural" para albergar actividades humanas, aunque al final el uso del territorio dependa de otros factores.

Segundo, tiene un componente ecosistémico, basado en la flora y la fauna que alberga. Tan importante como las diferentes especies animales y vegetales, son las relaciones que entablan los seres vivos entre sí y con el medio físico. Una consideración especial merece la relación entre ecosistemas, que extiende el alcance de estos mucho más allá de sus límites geográficos.

En tercer lugar, el territorio se define también desde la dimensión humana, que tiene varias facetas: demográfica, física, sociocultural, institucional y simbólica (valoración subjetiva por parte de la comunidad residente y foránea).<sup>4</sup>

En cuanto al espacio que alberga todo lo mencionado, coincide con el espacio jurídico-administrativo de los departamentos (en el caso de los Planes de Desarrollo Regional Concertado) y de las provincias y distritos (en el caso de los Planes de Desarrollo Municipal Concertado).

<sup>4</sup> Ref. Población, territorio y desarrollo sostenible. Pag. 12. ILPES CEPAL. 2012.

## b) Carácter vinculante

Una vez aprobado por Ordenanza Regional o Municipal, según sea el caso, el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) es vinculante a:

- Los planes estratégicos institucionales (PEI) del respectivo Gobierno Regional o Local, que tienen un horizonte temporal de 04 años, así como a sus respectivos planes operativos institucionales (POI), que tienen un alcance anual.
- Los planes sectoriales, debiendo estos tomar como referente el PEDN y los PDC regional o local y concordar objetivos, indicadores, metas.
- Los planes temáticos que se formulan a partir de los diferentes sectores y que deben tomar el PDC y el PDC como referente
- Los planes de diferente naturaleza que sean elaborados en el ámbito territorial que comprende el PDC, que necesariamente deben tomarlo como referencia.
- El presupuesto participativo y la programación multianual de inversiones.

## c) Carácter participativo del PDC

El PDC, como construcción colectiva, implica la participación activa y propositiva de diferentes actores, en cada uno de los momentos del proceso de formulación.

La participación es un requisito fundamental para la formulación del PDC y constituye un principio orientador del proceso, definido de ese modo en el marco normativo de los procesos de planificación. Para el caso de los gobiernos locales<sup>5</sup>, la participación es un principio de la planificación, y en el caso de los gobiernos regionales según su respectiva ley<sup>6</sup>, la participación constituye un principio para la gestión regional en los procesos de formulación, seguimiento y ejecución de planes entre otros.

5 Ley N° 279723. Ley Orgánica de Municipalidades, art. IX Principios rectores de las políticas y la gestión regional.

6 Ley N°27867. Ley orgánica de Gobiernos Regionales, art. 8 Principios rectores de las políticas y la gestión regional, inciso 1.



## 1.1.2 . Marco normativo para la formulación del Plan de Desarrollo Concertado

El Plan de Desarrollo Concertado encuentra sustento en un amplio conjunto de leyes y otros documentos de carácter normativo, las cuales se presentan a continuación:

- **Ley N° 27680:** Ley de Reforma Constitucional – Sobre Descentralización, modifica el Capítulo XIV del Título IV de la Constitución Política del Perú

Artículos 194 y 195	<p>Señala que las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno local, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.</p> <p>Establece también que los gobiernos locales promueven entre otros, el desarrollo y la economía local, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.</p>
---------------------	--

- **Ley N° 27867:** Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

Artículo 6	<p>Señala que el desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico social, poblacional, cultural y ambiental, y que estos se concretan a través de planes, programas y proyectos, que generen condiciones para el crecimiento económico, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional.</p> <p>Todo ello debe estar orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades.</p>
Artículo 9- inciso b	<p>Señala que una de las competencias asignadas a los gobiernos regionales es la formulación del PDC la cual debe darse en coordinación con gobiernos locales y la sociedad civil.</p>
Artículo 32	<p>Señala que la gestión del Gobierno Regional se rige entre otros, por el Plan de Desarrollo Regional Concertado de mediano y largo plazo, el cual debe ser aprobado por el Consejo Regional.</p>
Artículo 11-B Funciones del Consejo de Coordinación Regional	<p>Establece que los miembros del Consejo de Coordinación Regional emiten opinión consultiva, concertando entre sí, sobre el Plan de Desarrollo Concertado.</p>
Artículo 15	<p>Establece que la aprobación del Plan de Desarrollo Regional Concertado de mediano y largo plazo es atribución del Consejo Regional, y que dicho Plan debe concordar con el Plan Nacional de Desarrollo, así como buscar la articulación entre zonas urbanas y rurales.</p>

- **Decreto Legislativo 1088: Ley de creación del CEPLAN**

<p><b>Artículo 3</b> Incisos c y d</p>	<p>Crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Nacional –SINAPLAN y el Centro Estratégico de Planeamiento Nacional- CEPLAN.</p>
	<p>Define el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico como el conjunto de órganos estructurados e integrados funcionalmente.</p>
	<p>Señala que uno de los objetivos del SINAPLAN es articular e integrar coherente y concertadamente los planes de desarrollo estratégico y los planes de desarrollo institucional de los tres niveles de gobierno, así como proporcionar las orientaciones, métodos, instrumentos y capacitaciones necesarias para el planeamiento estratégico.</p>
<p><b>Artículo 7</b> inciso d</p>	<p>Señala que una de las funciones específicas del CEPLAN, es conducir el proceso de planeamiento estratégico de manera concertada y emitir las directivas para la formulación de los planes estratégicos multisectoriales, sectoriales, regionales y municipales concertados, asegurando que respondan a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional, así como desarrollar, difundir y capacitar en el empleo de métodos e instrumentos afines.</p>
	<p>Señala que una de las funciones específicas del CEPLAN, es conducir el proceso de planeamiento estratégico de manera concertada y emitir las directivas para la formulación de los planes estratégicos multisectoriales, sectoriales, regionales y municipales concertados, asegurando que respondan a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional; así como desarrollar, difundir y capacitar en el empleo de métodos e instrumentos afines.</p>

- **Decreto Supremo N° 054-2011-PCM: Decreto Supremo que aprueba el Plan Bicentenario: “El Perú hacia el 2021”:**

<p><b>Artículo 2</b> Ajuste de los Planes Estratégicos</p>	<p>Señala que las entidades conformantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico ajustarán sus Planes Estratégicos a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional previstos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021.</p>
<p><b>Artículo 4</b> Principios del Sistema Nacional de Inversión Pública</p>	<p>Señala que todos los proyectos que se ejecutan en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública se rigen por las prioridades que establecen los planes estratégicos nacionales, sectoriales, regionales y locales.</p>

- **Ley N° 28056: Ley Marco del Presupuesto Participativo:**

#### Artículo 2

Establece que el proceso de programación participativa del presupuesto debe desarrollarse en armonía con los planes de desarrollo concertados de los gobiernos regionales y gobiernos locales.

- **Ley N° 27658: Ley Marco de Modernización del Estado:**

#### Artículo 5 -inciso b

Señala que el proceso de modernización del estado se sustenta entre otras acciones en la concertación, la que debe darse con la participación de la sociedad civil y las fuerzas políticas, diseñando una visión compartida y planes multianuales, estratégicos y sustentables.

### 1.1.3. Componentes del Plan de Desarrollo Concertado

---

Además de su carácter territorial, vinculante y participativo, el proceso de planeamiento para la formulación de un Plan de Desarrollo Concertado y su posterior gestión y/o implementación, lleva implícitos tres componentes: político, técnico y permanente.

#### a) Componente político

Tiene un componente político en la medida que es la expresión de la voluntad de la población, las organizaciones y las autoridades, cuyo proceso constituye un acuerdo colectivo para el gobierno, en conjunto con su ámbito de jurisdicción. Implica por tanto un conjunto de cualidades entre ellas:

- Participativo: construcción colectiva.
- Concertado: entre los sectores público y privado y la sociedad civil.
- Descentralizador: de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.
- De apropiación colectiva: negociación de compromisos.
- Legítimo: el resultado del proceso tiene que ser validado por el conjunto de la población.

## b) Componente técnico

Tiene un componente técnico porque para hacer viable el acuerdo colectivo, este debe estar dentro de los marcos normativos y reguladores del país, y porque aplica un conjunto de conocimientos profesionales y técnicos. Por tanto, el proceso técnico requiere como mínimo:

- Pensamiento estratégico, holístico y análisis sistémico.
- Enfoque integral y prospectivo.
- Uso de metodologías para articular intereses de los diversos actores.
- Ser concertado y ajustado a los planes de los siguientes niveles de gobierno.
- Monitoreo factible: prevé mecanismos institucionales.
- Equipos especializados: personas organizadas en equipos técnicos especializados.
- Requiere de la recolección, procesamiento e interpretación de datos e información, para sostener las propuestas.

## c) Proceso permanente

Para que el PDC pase de la propuesta a la acción y sea un instrumento de gobierno se requiere su vigencia a través de:

- Actores asumiendo roles: sectores público y privado.
- Incorporación al presupuesto participativo (PP).
- Vinculación con una cartera de programas y proyectos con responsables y ejecutores claramente identificables, que se integran en un sistema de inversión.
- Seguimiento de implementación y logro de objetivos.
- Evaluación para su actualización, retroalimentación y rendición de cuentas.

## 1.1.4. Ajuste de los planes estratégicos

Como ya se ha señalado, el Plan de Desarrollo Concertado de cada nivel de gobierno, tiene como referente el PDC de la instancia de gobierno de nivel superior, lo que implica una relación de concordancia entre estos distintos niveles. Veamos cómo lograr esta concordancia.

El ajuste de un Plan de Desarrollo Concertado (PDC), se puede definir como “el proceso que busca lograr la adecuada articulación de éste con el PDC del nivel de gobierno superior, como partes integrantes de un sistema”<sup>7</sup>.

La finalidad del ajuste o articulación de los PDC de los diferentes niveles de gobierno, es lograr la complementariedad en la perspectiva de una gestión coordinada, por tanto todos los PDC deben ajustarse y/o articularse al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, y al PDC del nivel regional o local según sea el caso<sup>8</sup>:

- El PDC local distrital se articula al PDC provincial, regional, y al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN).
- El PDC Municipal Provincial se basa en los Planes de Desarrollo Municipal Distrital, y se articulan con el Plan de Desarrollo Regional y el PEDN.
- El PDC Regional se basa en los Planes de Desarrollo Municipal Provincial y se articulan con el PEDN y Planes Estratégicos Sectoriales.



7 Guía para el Ajuste por Resultados de Planes de Desarrollo.

8 Idem.

Para el ajuste de los PDC Regionales al PEDN se ha desarrollado una metodología específica<sup>9</sup>, en esta se prevé la ruta a seguir para los tres casos de ajuste que por lo general se presentan:

- Formulación y ajuste
- Ajuste
- Actualización y ajuste

En general para los tres casos el ajuste al PEDN se realizará para:

- Homogenizar el horizonte temporal al 2021, incluyendo el 2016 como término medio.
- Analizar la situación actual y generar las propuestas en base a los seis ejes estratégicos del PEDN<sup>10</sup>.
- Considerar o incorporar todos los elementos de la cadena estratégica necesarios para hacer el ajuste (objetivos estratégicos, objetivos específicos, indicadores y metas).
- Identificar y priorizar objetivos estratégicos regionales y las brechas existentes en relación a la línea de base nacional de los objetivos estratégicos nacionales, del PEDN<sup>11</sup>.
- Calcular las metas para los objetivos estratégicos regionales con brechas respecto a la línea de base nacional, priorizados en función a su aporte a la meta nacional.

## 1.2 LA GESTIÓN DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO

Formular un PDC, ya sea a nivel regional o local, implica que existe o deba existir una condición previa fundamental para que este proceso tenga éxito. Esta condición es la voluntad y decisión política de hacerlo, sin la cual el proceso puede viciarse y ser desautorizado.

9 Guía para el Ajuste por Resultados de Planes de Desarrollo. CEPLAN.

10 Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. CEPLAN.

11 En la Guía para el Ajuste por Resultados de Planes de Desarrollo se encuentran los 17 indicadores del PEDN seleccionados por el CEPLAN para una primera etapa de ajuste.

La voluntad política de todos los actores involucrados, en especial de aquellos que forman parte del Gobierno Regional o Local, según sea el caso, es de gran importancia, pues permitirá la movilización de recursos humanos y financieros necesarios para la realización del proceso, así como también el establecimiento de vínculos con los actores externos, las negociaciones, alianzas estratégicas, y el diseño mecanismos de comunicación e información.

Las instancias de planeamiento de los gobiernos regionales y locales, que a la fecha comparten sus funciones con las de presupuesto, son las responsables de la conducción técnica del proceso de formulación del PDC, por ello además de las funciones y tareas que ya vienen desarrollando, deberán incorporar las tareas propias del proceso de formulación, tales como:

- La planificación del proceso, para prever y establecer cómo se desarrollará.
- Una organización interna especial para el proceso, asignando roles para asegurar la eficiencia y efectividad, estableciendo las acciones de preparación necesarias para iniciar el proceso con éxito.
- La ejecución del proceso, de acuerdo a la planificación.
- El control del proceso. Como cualquier proyecto en ejecución debe hacerse el seguimiento al avance del cronograma, recabando los productos intermedios, asegurando y controlando la calidad de los mismos y verificando la relación entre la ejecución física y financiera.

Además de:

- La investigación del territorio y las particularidades culturales de la población asentada en este, pues la idiosincrasia de la población dentro de un departamento no es igual en cada provincia y distrito. Este es un aspecto fundamental, pues el proceso tendrá como actor principal a representantes de la población, diversa en varios aspectos.
- La conformación de un equipo multidisciplinario, con equidad de género, conocimiento de idiomas nativos (de requerirse) y aspectos antropológicos.

No es propósito de esta guía metodológica entrar a detallar este aspecto, la mención se hace para recalcar la importancia en el nivel de gestión institucional, requerida durante el proceso de formulación.



## 1.3 LA PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO

Como hemos visto, la participación en los procesos de planificación, está sustentada en diversos documentos normativos, sin embargo para que esta sea efectiva requiere ser planificada e implementada como parte del proceso. En tal sentido, el carácter participativo de la planificación concertada debe ser transversal y explícito durante todo el proceso.

### 1.3.1. Los actores del desarrollo

La participación parte de la identificación de los diversos actores, ello permite determinar a cuáles convocar, así como los momentos y los espacios para que participen.

Una buena identificación de los actores garantizará entonces el logro de consensos, alianzas estratégicas, y compromisos respecto al plan que se está formulando y a su implementación. Los tipos de actores existentes son:

- Actores claves o centrales: el apoyo o participación de estos actores es indispensable para alcanzar los resultados esperados o por su grado de influencia pueden bloquear el proceso en determinado momento. Pueden influir significativamente debido a sus capacidades, conocimientos y posición de poder.
- Actores primarios: actores directamente afectados como beneficiarios o que aspiran incrementar su poder o los que podrían resultar perjudicados de alguna manera. Pueden influir significativamente.
- Actores secundarios: son aquellos que solo participan en forma indirecta o temporal.<sup>12</sup>

La experiencia ha demostrado, que muchos planes no se implementan por decisión política de las autoridades del periodo posterior al período en que se formuló el plan. Por esta razón, es pertinente considerar a los actores de los grupos políticos del ámbito, a partir de lo cual el debate político gire en torno a cómo implementar el plan, cómo lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas, qué alianzas generar, en aras del logro de los objetivos del plan.



¿Cómo se concreta la participación de estos actores en la planificación?.....

12 Ref. Capacity Works. GIZ. 2009.

### 1.3.2. Espacios y técnicas de participación para la formulación del plan de desarrollo

---

La planificación exige la creación o implementación de espacios y técnicas de participación. Algunos de estos son para grupos amplios, y otros sólo para determinados grupos de actores. No obstante, son igualmente válidos por el tipo de aporte que generan para el PDC.

Algunos espacios y técnicas de participación necesarios para el proceso de planificación son:

#### a) Espacios

- **Los talleres:** espacios con participación amplia de los tres tipos de actores (clave, primario y secundario).
- **Las mesas de trabajo:** espacios especializados de concertación, generalmente con participación de actores clave y primarios.
- **Las reuniones del CCL o CCR:** son también espacios participativos representativos, con capacidad de toma de decisiones.
- **Espacios de consulta e información:** que pueden ser generados a partir de la MCLCP, diferentes redes o gremios generalmente asambleas, reuniones, fórums y otros.

#### b) Técnicas para la participación

- **Los focus groups:** en el caso de un PDC, generalmente, son espacios de participación especializada sobre aspectos específicos, para lo cual es necesario identificar actores clave.
- **Las entrevistas:** es otra forma de participación, que dependiendo de la muestra, puede implicar una participación amplia o especializada con actores clave.

# La Ruta Metodológica para la Formulación del Plan de Desarrollo Concertado

## 2

Antes de iniciar la presentación de la ruta metodológica de formulación del plan, es preciso considerar que, desde la perspectiva tradicional de la gestión, la "formulación del plan de desarrollo concertado" comprende solo las dos primeras etapas del proceso de planificación. Este proceso también considera otras dos etapas importantes como: "la implementación y/o ejecución del plan", y el "seguimiento y evaluación".

Sin embargo, no es materia de esta guía, profundizar en todo el ciclo de gestión. Nuestra atención principal se concentrará en la etapa de formulación: diagnóstico y formulación propiamente dicha (que como veremos más adelante incluyen también la preparación del proceso y la validación y aprobación del PDC), definiendo una ruta metodológica de apoyo a este proceso.


Para una mejor comprensión de la metodología a seguir para la formulación del PDC, este capítulo se inicia precisando algunas definiciones operativas.

GRÁFICO N°3

Ciclo de planificación (perspectiva tradicional)



## 2.1. LA RUTA METODOLÓGICA: DEFINICIONES OPERATIVAS



La "ruta" constituye la secuencia lógica y ordenada de fases, pasos, acciones y procedimientos del proceso de formulación del PDC.

La guía define la "ruta" o camino de formulación del PDC, como una herramienta visual de orientación metodológica.

Esta secuencia lógica de pasos ha sido ordenada en base a los procesos de la gestión pública, aplicados a la formulación del plan de desarrollo, en la idea de que exista un engranaje que haga posible que todas las actividades se realicen.

## 2.2. PROPÓSITO DE LA RUTA

La ruta metodológica propuesta en la presente guía, permite una visión integral del proceso de formulación del PDC, y a la vez facilita la construcción gradual de dicho instrumento de gestión.

La ruta metodológica:

- Propone una secuencia lógica y ordenada de pasos y acciones en el proceso de formulación del PDC.
- Orienta la formulación del PDC hacia un enfoque por resultados, que posibilite medir el nivel de logro de las metas en base a indicadores.
- Permite orientar el ajuste de los PDC al PEDN, considerando los PESEM, en la perspectiva de integrar el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Lista el conjunto de elementos que mínimamente deben estar presentes en un PDC.
- Facilita el trabajo a los técnicos que lideran o integran el equipo técnico de formulación de PDC, para que el énfasis del trabajo se concentre en la organización del proceso, la formulación del plan y su posterior implementación.
- Brinda a los técnicos de gobiernos regionales y gobiernos locales, así como consultores y personas vinculadas al planeamiento, un instrumento amigable y de fácil uso para la conducción de procesos de planificación del desarrollo.
- Ofrece pautas para la concertación y participación efectiva de los actores locales involucrados en el proceso y la posterior apropiación del mismo por los actores.
- Establece acciones orientadas a generar transparencia y control en un proceso de planificación participativa.
- Establece un proceso que puede ser evaluado en base a la propuesta metodológica.

## 2.3. SECUENCIA GENERAL DE LA RUTA

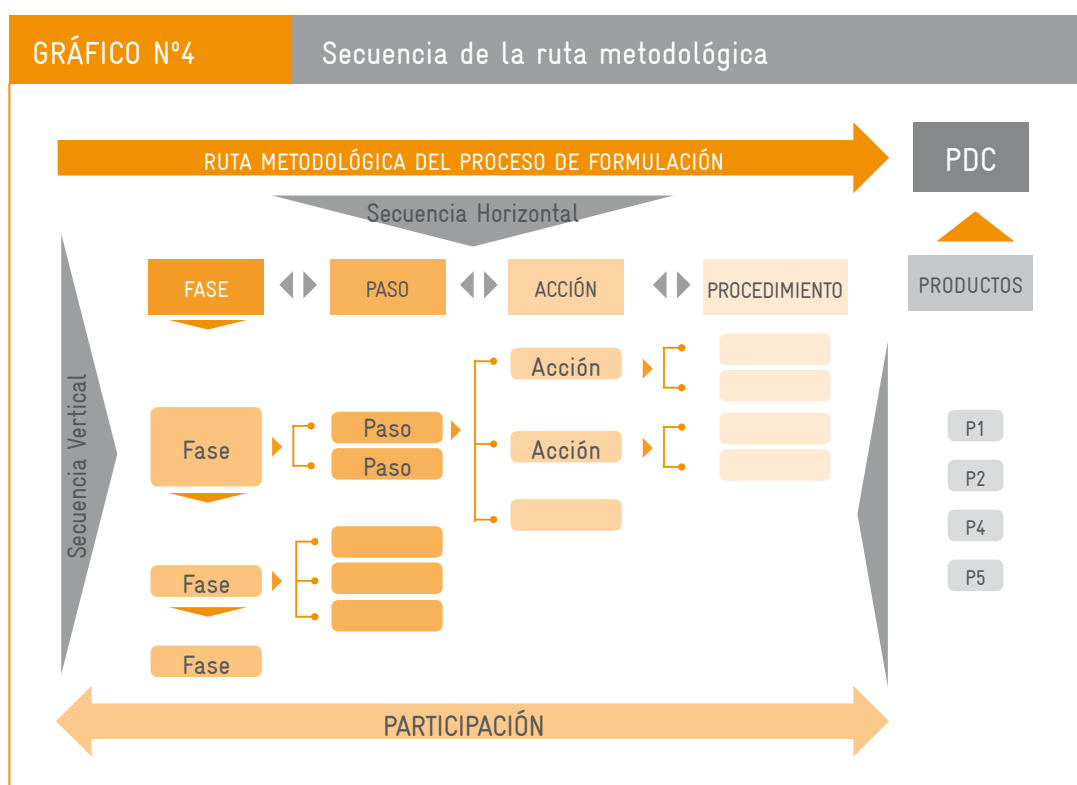
La ruta metodológica propuesta permite percibir integralmente la secuencia del proceso de formulación de un PDC a través de una visualización rápida de los diferentes elementos.

Para una lectura más clara del presente documento y para iniciar un proceso de planeamiento adoptando esta ruta metodológica, es importante asumir algunas definiciones para los términos que se usaran más frecuentemente, porque las acepciones arbitrarias pueden llevar a confusiones.

- Fase: cada una de las grandes partes que componen la planificación territorial.
- Paso: temas a desarrollar dentro de cada fase.
- Acción: tareas para concretar los pasos.
- Procedimiento: actividad específica que permitirá concretar los pasos y acciones en "productos" necesarios para la construcción progresiva del PDC.

Por tanto el producto, lo definiremos como: resultados parciales, que se van alcanzando progresivamente a través de ruta metodológica, y que permiten verificar el avance y desempeño del proceso.

El criterio ordenador principal de la ruta son las "fases", que como se ve en el gráfico aparecen en la primera columna.



La ruta se ha organizado teniendo en cuenta los diversos procesos que conforman un PDC, bajo una doble secuencia: horizontal y vertical.

#### En la secuencia horizontal

El ordenamiento es de mayor a menor: fases, pasos, acciones, procedimientos, herramientas y productos. Así, cada fase se concreta mediante un conjunto de pasos y estos a su vez requieren un conjunto de acciones y procedimientos que se realizan usando una herramienta y generando un producto.

#### En la secuencia vertical

Se indican el orden de los procesos que anteceden en cada caso, definiendo que el primero es requisito fundamental para la siguiente, así por ejemplo la fase II no podría ser llevada a cabo si no se realizó la fase I, la fase III no se podría realizar si no se ejecutó las fases I y II y así sucesivamente. Sin embargo, dentro de cada fase los pasos y acciones pueden ser desarrollados simultáneamente, siempre que no requiera una acción predecesora.

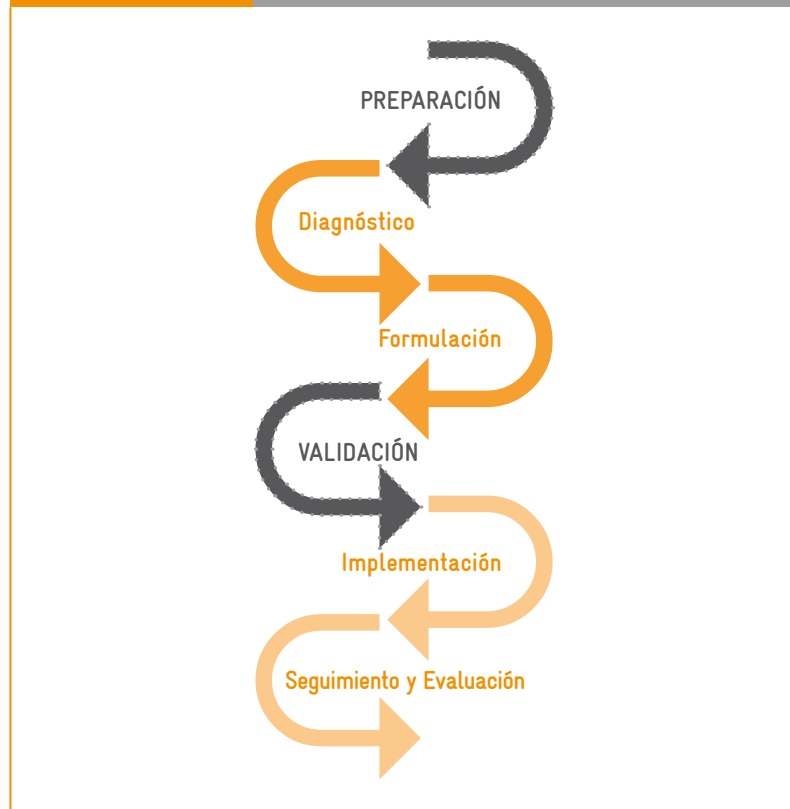
Así también, se organizan en las siguientes columnas: pasos, acciones, y procedimientos. Esta cadena de procesos de diferente nivel permitirán obtener productos específicos en cada fase.

El gráfico también resalta la participación como elemento transversal en el proceso. Las herramientas de apoyo a las acciones y procedimientos de esta secuencia metodológica se encuentran enunciados en el desarrollo de la ruta y aparecen desarrollados como anexos a esta guía.

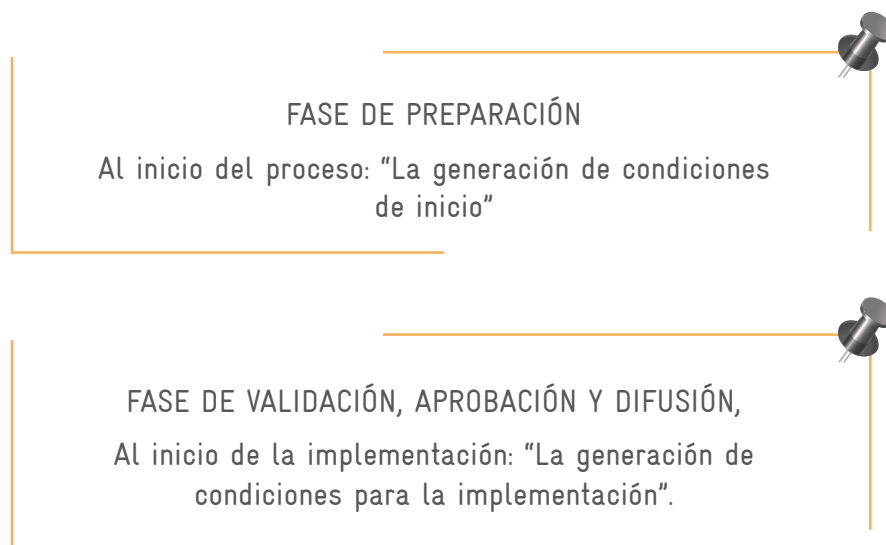
## 2.4. FASES DEL PROCESO DE FORMULACIÓN

Como hemos señalado anteriormente el proceso de planeamiento considera tradicionalmente cuatro grandes fases o etapas: diagnóstico, formulación, implementación, seguimiento y evaluación.

Sin embargo, la experiencia práctica ha evidenciado que para dar inicio a la formulación de un PDC, los GR y los GL realizan una serie de actividades orientadas a generar las condiciones apropiadas y una vez concluida la elaboración del PDC, hay una serie de actividades necesarias a realizar para que el PDC sea validado por la colectividad, aprobado oficialmente como instrumento de gobierno y difundido en la sociedad.

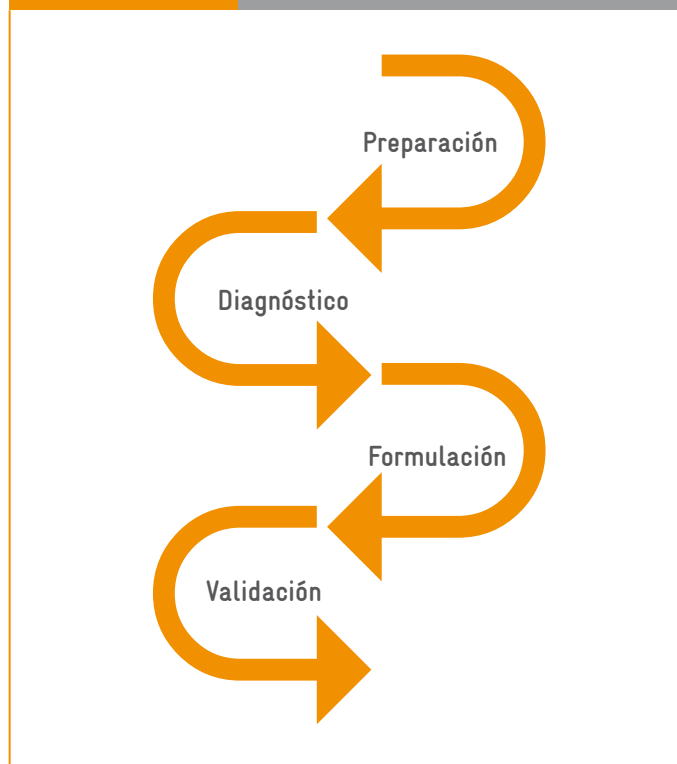


En el gráfico siguiente se muestran que además de las fases tradicionales de la planificación, se adicionan dos fases operativas responsables de generar las condiciones operacionales necesarias para el proceso:



En síntesis la ruta metodológica que desarrollamos a continuación, comprende cuatro fases: Las dos fases iniciales del ciclo tradicional de gestión Diagnóstico y Formulación, y adiciona estas dos nuevas fases operativas de alta importancia para el éxito del proceso.





### 2.4.1. Fase de Preparación:

Hay un conjunto de condiciones indispensables para dar inicio a un proceso de planificación. Estas condiciones van desde la voluntad política de las autoridades para iniciar la formulación del PDC, la conformación del equipo técnico que ejecutará el proceso de elaboración, hasta la asignación presupuestal y el cumplimiento de los procedimientos establecidos en las normativas legales, pasando por determinar la modalidad de formulación del PDC.

La fase de preparación implica pensar anticipadamente en todo el proceso, diseñarlo y generar las condiciones indispensables para iniciar y culminar con éxito el proceso de planeamiento. Esta fase supone:

- Lograr consenso respecto a la necesidad de formular el PDC.
- Identificar y lograr el compromiso de participación de los principales actores.
- Contar con los recursos humanos y financieros necesarios.
- Concordar las propuestas con el marco normativo legal.

En esta fase distinguiremos dos pasos o momentos:

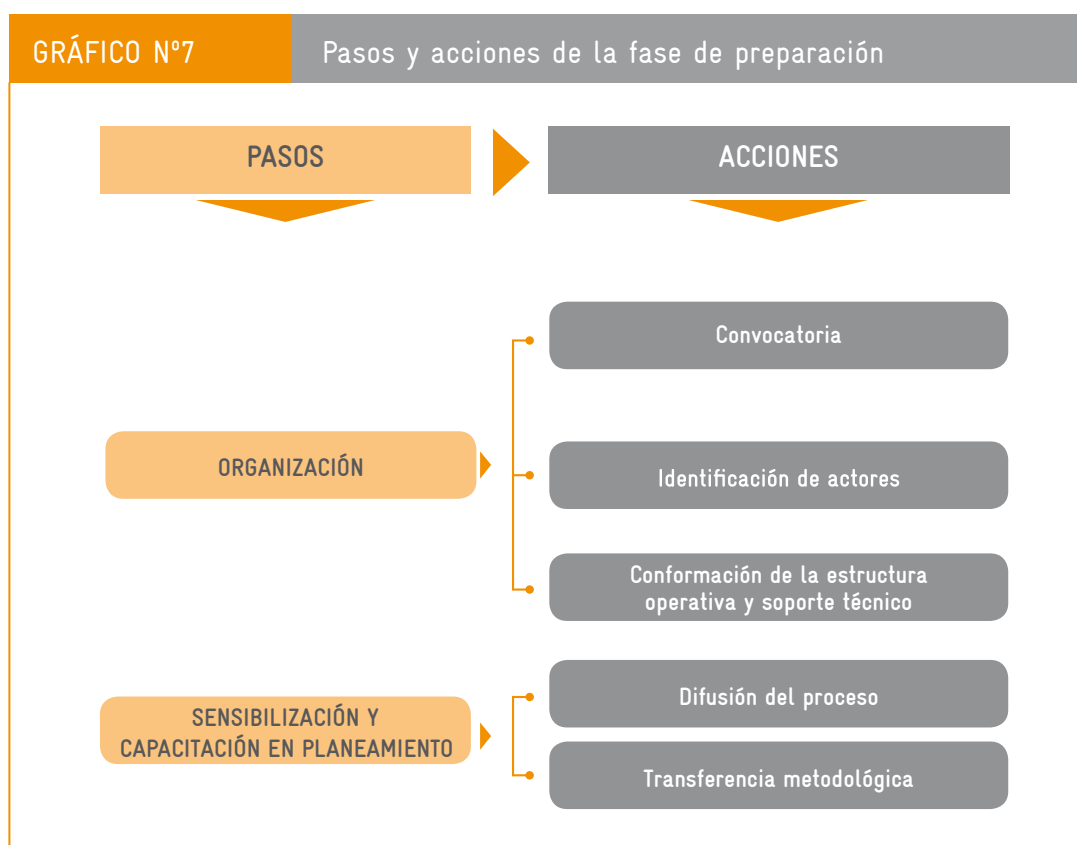
### Paso 1: La organización

Previsión del conjunto de condiciones necesarias para iniciar el proceso de formulación del PDC.

### Paso 2: La sensibilización y capacitación

Dado que PDC es un acuerdo colectivo construido con la participación de diferentes actores, es fundamental promover que esta participación sea informada y propositiva.

Para ello se deben ejecutar ambos pasos a través de un conjunto de acciones y procedimientos que desarrollaremos en el siguiente capítulo, pero que aquí presentamos de manera gráfica para una visualización completa del proceso:



### 2.4.2. Fase de Diagnóstico

El diagnóstico consiste en un acercamiento organizado y sistemático a la realidad del territorio que se va a planificar, equivalente a una radiografía, que permite establecer la situación actual: cuántos somos, qué tenemos, los problemas que retrasan el desarrollo, los recursos con los que contamos, y a la vez también permite saber qué pasa en el nivel regional, nacional e internacional, que pueda favorecer o perjudicar el logro de los objetivos de desarrollo planteados.

Un buen diagnóstico:

- Brinda la información necesaria que esté directamente vinculada al trabajo que se está realizando.
- Es concreto, participativo y concertado con los principales actores identificados.

La ruta metodológica propone la elaboración de un diagnóstico desde el enfoque de análisis situacional que se alimenta de dos grandes vertientes de información:

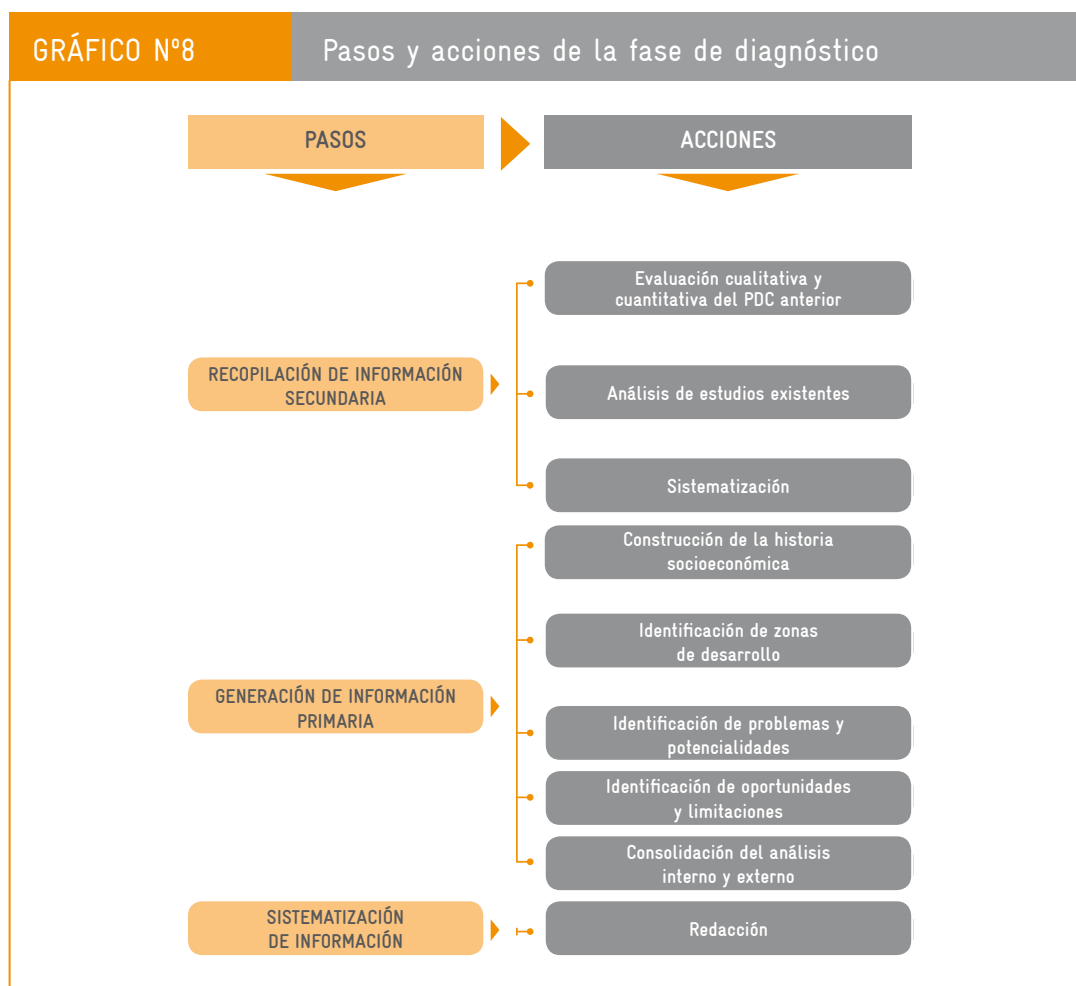
#### Información de fuentes secundarias:

Data estadística, información generada en diversos estudios, investigaciones, trabajos especializados, evaluación del PDC anterior, ZEE (de existir) planes sectoriales y otros que se usan, teniendo siempre en cuenta citar la fuente.

#### Información de fuentes primarias:

Información que se genera directamente durante el proceso de planeamiento, a través de talleres, encuestas y otras fuentes. Este nivel de información se basa en recurrir al conocimiento de los actores del desarrollo para analizar el interno y el externo del territorio.

En esta fase distinguiremos tres pasos o momentos relevantes:



### Paso 1: La recopilación de información secundaria

Este paso comprende todas las acciones orientadas a realizar una evaluación del PDC anterior, recuperando información cualitativa, como percepciones de los actores, información cuantitativa que permita evaluar la vigencia de la visión, ejes, objetivos, etc., y recoger y analizar información técnica relevante, como información de la zonificación ecológica y otras, para el análisis situacional de los factores de los diferentes ejes estratégicos.

### Paso 2: La generación de información primaria

En este segundo paso, se recogerá la información primaria relacionada a la historia socio-económica-ambiental, problemas y potencialidades, restricciones y oportunidades, identificación de zonas de desarrollo, así como la visión de desarrollo de los actores involucrados. Esta etapa supone la realización de talleres participativos y otras modalidades de recojo de información que permitan consolidar información consistente como parte de análisis situacional

### Paso 3: La sistematización de información

Toda la información recogida debe ser redactada en un documento comunicativo que pueda ser leído por diferentes tipos de actores y público en general.

## 2.4.3. Fase de formulación estratégica

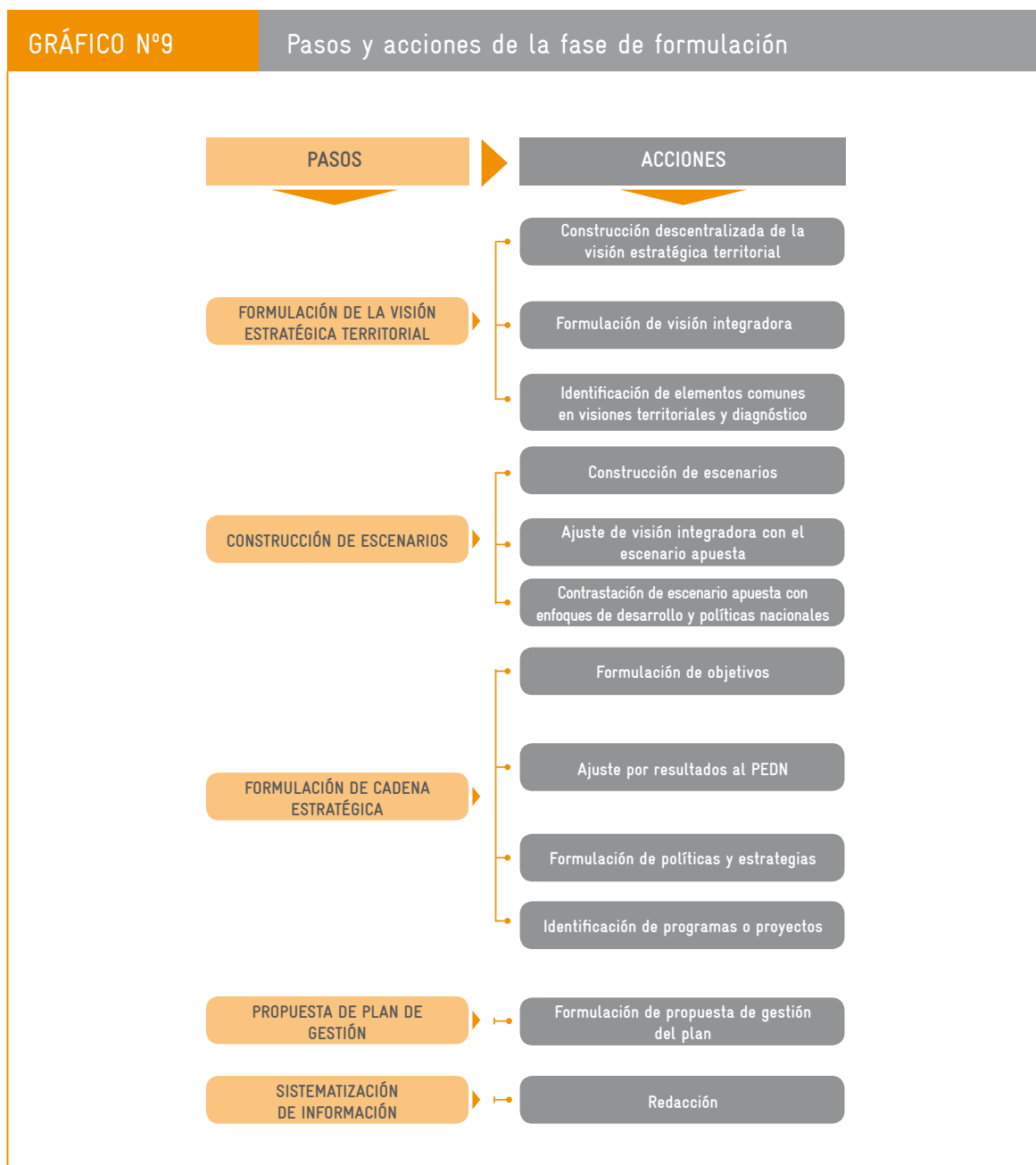
---

Es la fase principal del proceso de elaboración del PDC. Los elementos que se desarrollan en esta fase son el núcleo central de este instrumento de gestión. La responsabilidad de la formulación del PDC es del Comité Técnico, para lo cual cuenta con el apoyo de especialistas, autoridades y otros actores que serán convocados en diferentes momentos y espacios.

La fase de formulación comprende:

- La elaboración de la visión del desarrollo.
- Escenarios.
- Objetivos estratégicos.
- Metas e indicadores por ejes estratégicos.
- Las políticas y estrategias para la gestión.
- Los programas y proyectos que permitirán el logro de los objetivos y metas.

En esta fase distinguimos tres pasos o momentos relevantes:



### Paso 1: La formulación de la visión

El paso inicial en la formulación es la construcción de la visión estratégica territorial, la cual puede ser definida como el enunciado de los anhelos colectivos consensuados para un largo plazo.

La formulación de la visión se iniciara con un proceso descentralizado de construcción colectiva de la visión estratégica desde la perspectiva de los diferentes actores sociales en el territorio. Ello permitirá identificar elementos comunes y lograr una sola visión integradora del proceso.

## Paso 2: La construcción de escenarios

Este paso introduce un elemento nuevo en los procesos de planificación territorial en el Perú, la construcción de escenarios.

Los escenarios son una herramienta de la prospectiva para visualizar futuros alternativos. Esta metodología, que aparece desarrollada en el anexo N°02, es diferente a la metodología tradicional, aporta a la reflexión sobre el futuro del territorio y ayuda a dar consistencia a la visión y a las propuestas de cambio.

## Paso 3: La formulación de la cadena estratégica

La cadena estratégica es la estructura central del plan de desarrollo. En este paso se determinarán los elementos de esta estructura según un orden jerárquico, de los cuales depende la posibilidad de alineamiento o articulación de los planes de los diferentes niveles de gobierno.

Estos elementos a definir en esta etapa son:

- Los objetivos estratégicos, específicos, indicadores y metas.
- El ajuste por resultados al PEDN.
- Las políticas y estrategias.
- Los programas y proyectos.

## Paso 4: La propuesta de gestión del plan

Este paso obedece a la necesidad de institucionalizar el plan y buscar mecanismos que aseguren su implementación. Uno de estos mecanismos es, por ejemplo, la elaboración de un documento propuesta de gestión del PDC que pueda ser aprobada por el Consejo Regional o el Concejo Municipal.

## Paso 5: La sistematización de información

Esta etapa comprende analizar, dar coherencia y redactar el documento del PDC, para lo cual previamente se establece la estructura de contenido, que en esta fase debe coincidir con la cadena estratégica.

## 2.4.4. Fase de validación y aprobación

Implica la validación por parte de los diferentes actores, como la aprobación oficial del PDC, todo ello con la finalidad, que el PDC, sea un instrumento legitimado, pueda ser ampliamente difundido, y válido para orientar la gestión.

En esta fase distinguiremos tres pasos o momentos relevantes:



### Paso 1: La presentación pública

Con este paso se busca poner el PDC a consulta de la ciudadanía con el objeto de recoger sugerencias que de ser precedentes se puedan incorporar en la redacción de la versión final del plan. Ver gráfico anterior.

### Paso 2. La aprobación oficial

Efectuadas la incorporación de sugerencias al plan, el documento final adjunto a un informe técnico se entregará a CEPLAN para su conformidad previo a la aprobación final por el Consejo Regional o Concejo Municipal.

### Paso 3. La difusión del plan

Aprobado el plan, la instancia de planeamiento deberá prever la elaboración de una estrategia de difusión del PDC, buscando lograr la mayor cobertura a nivel espacial como de actores sociales.



La ruta metodológica del proceso de formulación concluye para efectos de esta guía en la Fase de Validación.

El detalle completo de todos los pasos, acciones y procedimientos, pueden ser visualizados de manera resumida en la lámina siguiente.

No obstante, para finalizar este capítulo, es preciso reiterar que hay dos fases que completan el ciclo de gestión:

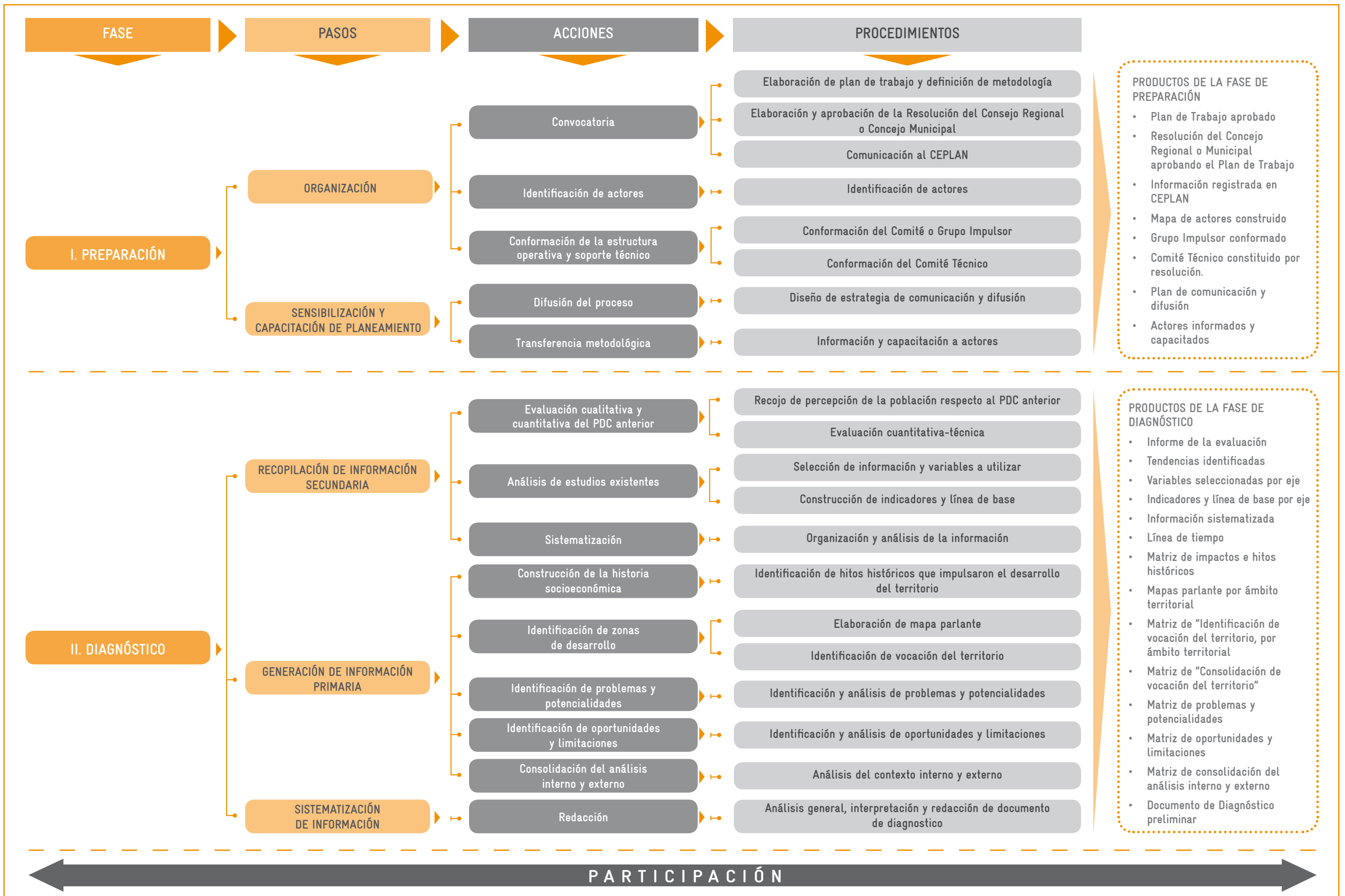
- **La fase de implementación**

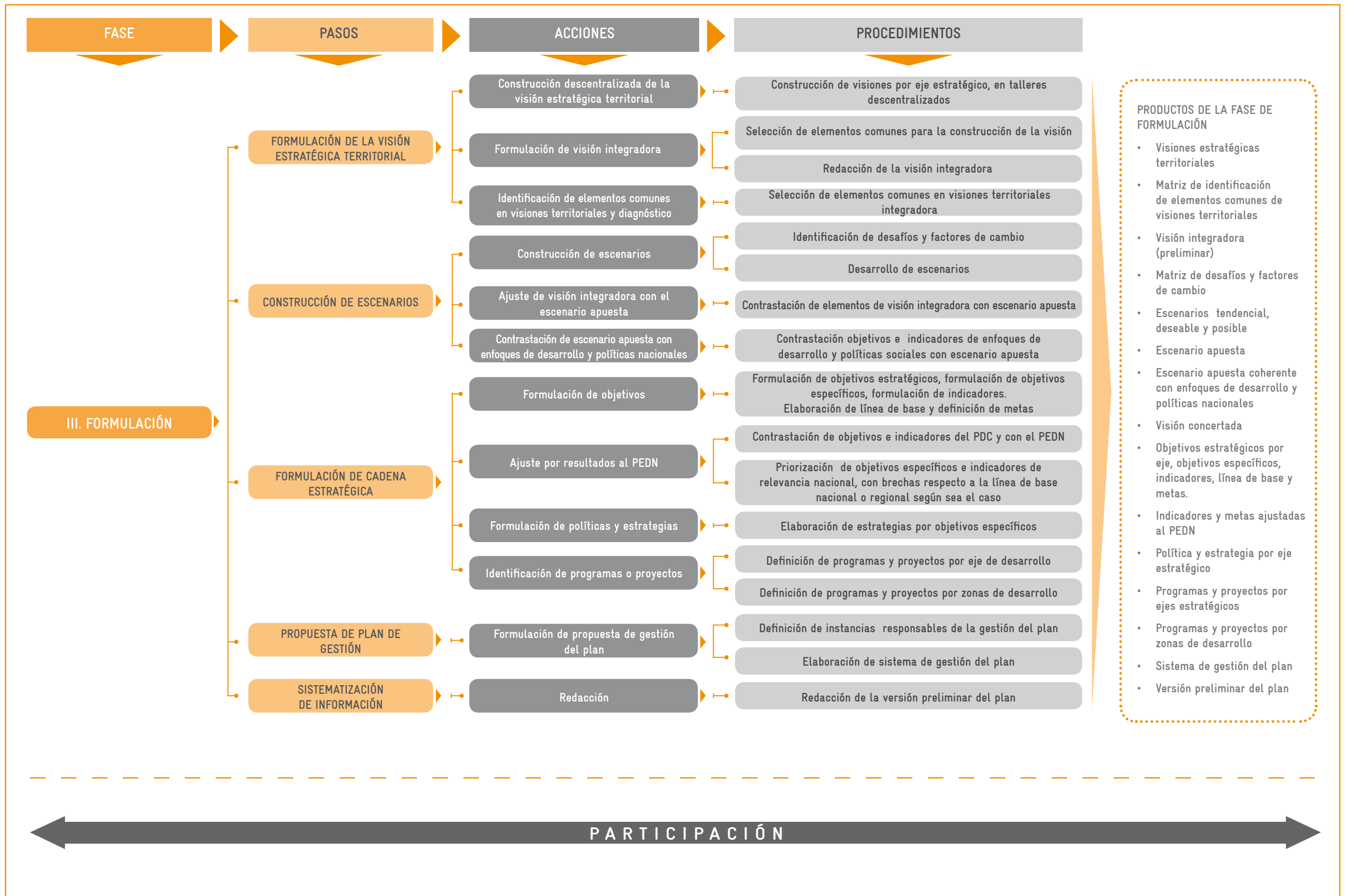
Se refiere a la puesta en marcha del PDC por medio de actividades concretas desempeñadas desde el rol de cada actor local. Esta fase busca incidir en la institucionalización del PDC, fortaleciendo la instancia del Gobierno Regional o Local, encargada de la gestión del Plan, en su rol de promotor de desarrollo, y creando institucionalidad regional o local a través de plataformas de concertación y mecanismos de coordinación y participación efectiva, así como de la generación de capacidades para gestionar el Plan.

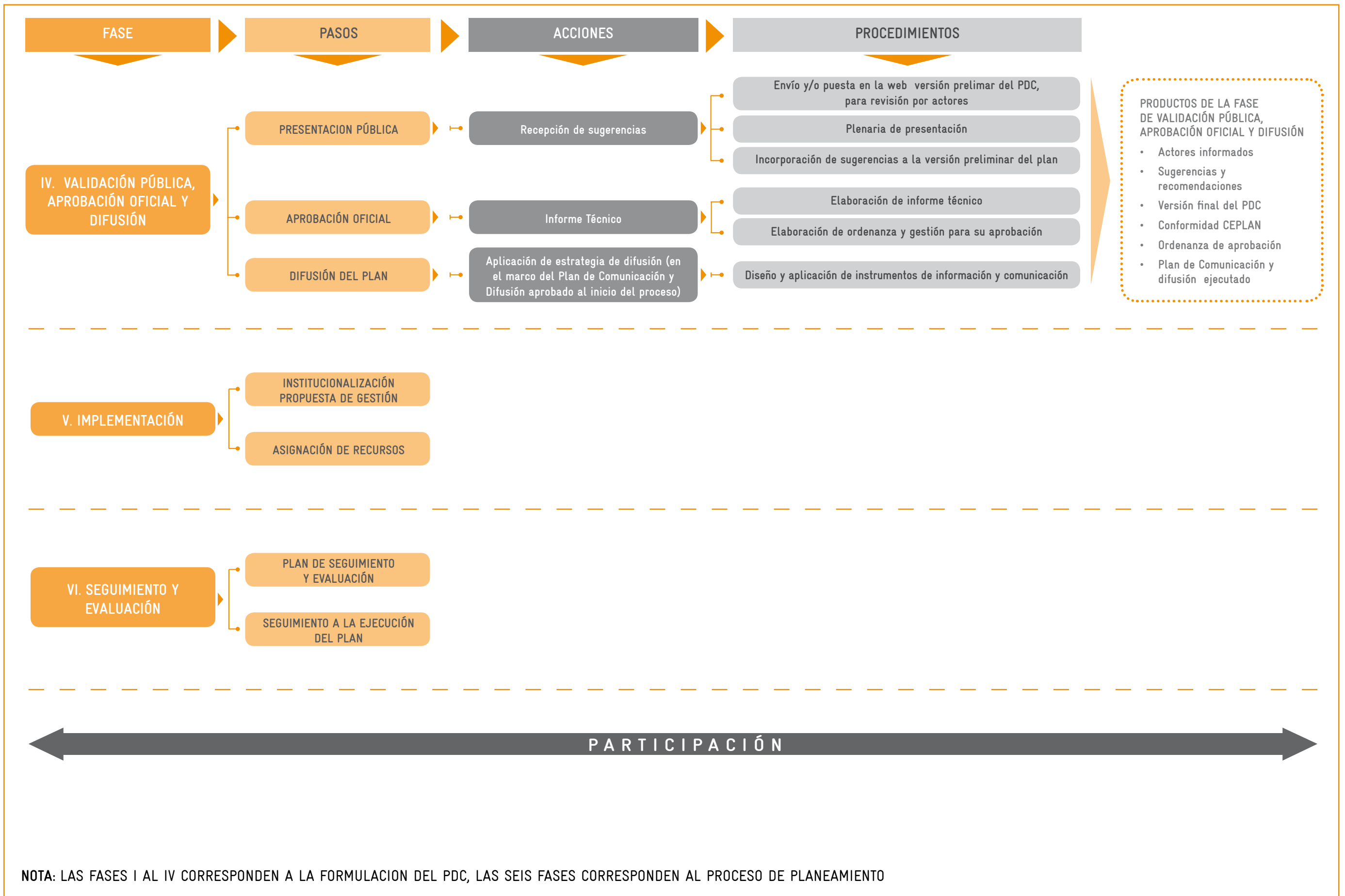
- **La fase de seguimiento y evaluación**

Proceso continuo, que implica realizar el seguimiento de la implementación del PDC, recopilando sistemáticamente datos e información sobre indicadores definidos, para proporcionar indicaciones y alertas sobre el avance y el logro de los objetivos, permitiendo además la evaluación para la retroalimentación del PDC.









FASE I PREPARACIÓN : TODAS LAS ACCIONES NECESARIAS Y RECOMENDABLES A REALIZAR AL INICIAR UN PROCESO DE PLANEAMIENTO

PASOS	ACCIONES	PRODUCTOS	ACTORES	ESPACIO DE PARTICIPACIÓN
ORGANIZACIÓN	<b>Convocatoria:</b> Los GR y GL, dentro de sus funciones tienen un rol planificador (Leyes Orgánicas).	<b>Plan de trabajo APROBADO:</b> El equipo del área de planeamiento prepara el Plan de Trabajo, que se sustenta ante el Consejo Municipal o Regional, para lograr su aprobación y que este a su vez haga la convocatoria.	Instancia de planeamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gabinete.</li> <li>Reuniones de trabajo</li> </ul>
		Resolución del Concejo Regional o Municipal aprobando Plan de Trabajo y convocando el PDC	Consejo Regional y/o Local	Reunión de Consejo
		Información registrada en CEPLAN	Instancia de planeamiento	Gabinete
	<b>Identificación de actores:</b>	<b>Mapeo de Actores construido:</b> Identifica y compromete la participación de actores, establece alianzas estratégicas, y genera agenda de acciones inmediatas para mejorar la participación.	Instancia de planeamiento	Taller
	<b>Conformación estructura operativa y soporte técnico:</b>	<b>Grupo Impulsor conformado:</b> adopta las decisiones e impulsa negociaciones y alianzas, provee el financiamiento y asegura las condiciones la formulación y/o alineamiento del PDC.	Alcaldes, titulares de los sectores, MCLP, autoridades electas, representantes de la sociedad civil	Taller
	<b>Comité Técnico constituido por resolución:</b> equipo local a cargo del plan, da forma técnica a las demandas comunitarias. Tiene un núcleo o Secretaría Técnica, conformada por el personal especializado asignado o contratado especialmente; tiene a su cargo la organización, convocatoria, desarrollo de talleres y sistematización.			
SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	<b>Difusión del Proceso:</b> La comunicación es clave para generar instancias de participación y apropiación de la comunidad.	<b>Plan de comunicación y difusión:</b> Propone las acciones de comunicación a realizar, así como determina medios y herramientas a utilizar.	Secretaría Técnica, Comité Técnico. RRPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesas de Trabajo.</li> <li>Gabinete</li> </ul>
	<b>Transferencia Metodológica:</b> Para generar y/o fortalecer capacidades del Comité Técnico y actores en general en el manejo de metodologías y herramientas de la planificación.	<b>Actores informados y capacitados:</b> a) primer momento: información general respecto a la importancia del planeamiento territorial, utilidad para la gestión y gobernabilidad y b) segundo momento respecto a la metodología y herramientas a utilizar.	Comité impulsor, Comité técnico y actores del desarrollo	Curso y Taller

CONTINÚA...

FASE II DIAGNÓSTICO: ACERCAMIENTO ORGANIZADO Y SISTEMÁTICO A LA REALIDAD DEL TERRITORIO, PERMITE ESTABLECER LA SITUACIÓN ACTUAL. BRINDA INFORMACIÓN DIRECTAMENTE VINCULADA A LA FORMULACIÓN DEL PDC. ES PARTICIPATIVO Y CONCERTADO CON LOS PRINCIPALES ACTORES IDENTIFICADOS

PASOS	ACCIONES	PRODUCTOS	ACTORES	ESPACIO DE TRABAJO
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	Evaluación cualitativa y cuantitativa del PDC anterior: Insumo importante para la formulación del PDC, nos brinda información (que debe ser evaluada) y lecciones aprendidas.	Informe de Evaluación	Comité Técnico	Gabinete
	Análisis de estudios existentes (social, económico, ambiental y otros), tendencias y ZEE: Información producida por terceros que sea relativa a los ejes estratégicos del PEDN (dimensiones de análisis en las que se debe hacer propuestas para lograr el desarrollo). Alrededor de estos ejes se estructura toda la propuesta del PDC.	Tendencias identificadas: corrientes de cambio que se desarrollan en el territorio o fuera de él, determinan las condiciones del entorno a largo plazo. Existen estudios al respecto que se pueden adoptar, de no ser así se complementa con información local.	Comité Técnico y Secretaría Técnica	Mesas de Trabajo por ejes estratégicos
		Variables seleccionadas por ejes estratégicos	Comité Técnico y Secretaría Técnica	Comité Técnico y Secretaría Técnica
	Indicadores y línea de base por eje estratégico: cada variable seleccionada tiene como finalidad determinar la situación actual, mediante un indicador y Línea de Base.			
Sistematización: Con el objeto de lograr un orden y clasificación de la información recabada en función a una estructura predeterminada.	Información sistematizada: Implica análisis, establecer causa y efecto manteniendo la objetividad.	Comisión de redacción y Secretaría Técnica	Gabinete	
GENERACIÓN INFORMACIÓN PRIMARIA	Construcción de la Historia socio-económica-ambiental: Ayuda a definir tendencias locales y vocación del territorio	Línea de tiempo: hitos históricos que impulsaron o retardaron el desarrollo. Tendencias positivas o negativas.	Comité Técnico, Secretaría Técnica, Representantes de instituciones públicas, privadas y sociedad civil	01 Taller por distrito o provincia según sea el caso y 01 Talleres de Consolidación Encuestas Sistematización en gabinete
		Matriz de impactos e hitos históricos		
	Identificación zonas de desarrollo: Espacios del territorio articulados naturalmente por el que circulan diversos flujos y con una misma vocación productiva o potencialidad.	Mapa parlante por ámbito territorial: delimitación y caracterización de una ZD.		
		Matriz de identificación de Vocación por ámbito territorial: características propias del espacio que le otorgan singularidad.		
		Matriz de Consolidación de Vocación del Territorio		
	Identificación problemas y potencialidades Problemas: Dificultades y obstáculos que se enfrentan para poder atender a la colectividad Potencialidades: recursos y capacidades que se dispone para resolver problemas y atender necesidades de la región o provincia.	Matriz de problemas y potencialidades		
Identificación de oportunidades y limitaciones: Aspectos del contexto que pueden beneficiar a la región y aspectos del contexto que pueden perjudicar a la región.	Matriz de oportunidades y limitaciones			
Consolidación de análisis interno y externo	Matriz de consolidación:	Comisión de redacción y Secretaría Técnica	Gabinete	
SISTEMATIZACIÓN	Redacción: Debe ser preciso, conciso, sencillo y coherente.	Documento e Diagnóstico preliminar: Primera versión, resultado de la sistematización de la información primaria y secundaria.		

FASE III FORMULACIÓN: ES LA PARTE FUNDAMENTAL DEL PDC, COMPRENDE LA VISIÓN DEL DESARROLLO Y ESCENARIOS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y METAS POR EJES DE DESARROLLO, ORIENTA LA DIRECCIÓN DE LA GESTIÓN LOCAL Y/O REGIONAL MEDIANTE LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN E IDENTIFICA LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE PERMITIRÁN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS

PASOS	ACCIONES	PRODUCTOS	ACTORES	ESPACIO DE TRABAJO
FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATEGICA TERRITORIAL	<b>Construcción descentralizada de la visión estratégica territorial:</b> es el insumo para la construcción de la visión a partir de la mirada de las provincias o distritos según sea el caso.	<b>Visiones estratégicas territoriales Visión:</b> Declaración compartida, motivadora, viable y convocante de cómo se imagina el futuro.	Comité Técnico, Secretaría Técnica, Representantes de instituciones públicas, privadas y sociedad civil	Se realiza en los mismos talleres de generación de información primaria: 01 Taller por distrito o provincia según sea el caso y 01 Talleres de Consolidación
	<b>Formulación visión integradora:</b> Es la primera Visión formulada, articula todos los elementos analizados anteriormente.	<b>Visión integradora (preliminar):</b> crea sinergia interinstitucional y de la población en su conjunto, para asumir responsabilidades y compromisos a largo plazo en la perspectiva de articular esfuerzos para el logro de los objetivos.		
	<b>Identificación de elementos comunes en visiones territoriales y diagnóstico:</b> Se trata de lograr un acercamiento entre las diferentes visiones planteadas de manera descentralizada, establecer que articula las diferentes visiones.	<b>Matriz de identificación de elementos comunes de visiones territoriales:</b> insumos para la generación de un visión construida de abajo hacia arriba.		
CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS	<b>Construcción de escenarios</b> Los escenarios son una herramienta de la prospectiva para visualizar futuros alternativos. Son representaciones del futuro de un sistema o de un proceso, también se definen como la descripción de una situación futura y los procedimientos para hacerlas factible.	<b>Matriz de desafíos y factores de cambio</b> <b>Escenario tendencial:</b> Es el futuro más probable de ocurrir de acuerdo a la persistencia de las tendencias actuales. <b>Escenario deseable:</b> Directamente vinculado a la visión, es el sueño o utopía planteada, significa ir desglosando en descripciones cualitativas e incorporando variables cuantitativas a los elementos que se encuentran en la visión. <b>Escenario posible:</b> Es el resultado de contrastar el escenario tendencial con el escenario deseable. Es el escenario de mayor probabilidad de llegar a ser real.	Comité Técnico, Secretaría Técnica. Expertos y/o líderes de opinión	Taller de capacitación en prospectiva. Mesas de Trabajo por ejes estratégicos para formular el problema (construcción de escenarios), consulta a expertos (Método Delphy).
	<b>Ajuste de visión integradora con escenario seleccionado (apuesta):</b> En el taller de presentación y selección de escenario, se revisa la visión integradora, el pleno mediante lluvia de ideas sugiere cambios o precisiones que previa evaluación del pleno respecto a la pertinencia o no se integra a la Visión.	<b>Escenario apuesta:</b> Es el escenario seleccionado por el pleno <b>Visión concertada:</b> Es la visión estratégica final del territorio, surge después de realizar la construcción de escenarios.		
	<b>Contrastación de escenario seleccionado (apuesta) con enfoques de desarrollo, políticas nacionales:</b> Se asume que el escenario "apuesta" será el escenario posible; sin embargo no se descarta que se pueda seleccionar el escenario "utópico o deseable".	<b>Escenario apuesta coherente con enfoques e desarrollo y políticas nacionales:</b> Se revisa en función a los enfoques de desarrollo vigentes: enfoque de desarrollo humano, enfoque de desarrollo sostenible; y a las políticas nacionales e internacionales: Objetivos del Milenio, Acuerdo Nacional y se analiza su concordancia con los Planes de Desarrollo de los niveles de gobierno superior, para lograr su alineamiento.		

PASOS	ACCIONES	PRODUCTOS	ACTORES	ESPACIO DE TRABAJO	
<p><b>FORMULACIÓN CADENA ESTRATÉGICA ALINEADA AL PEDN:</b> es la estructura central de un Plan de Desarrollo Concertado. Los elementos que conforman esta estructura deben tener un orden jerárquico, bajo la lógica que un elemento sirve a otro para el logro de sus propósitos y este a su vez al del siguiente nivel, así hasta llegar al propósito final que es la visión.</p>	<p><b>Formulación de objetivos:</b> El objetivo es un propósito innovador a ser logrado en determinado tiempo, para modificar la realidad identificada. Deben ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viables de ser alcanzados basándose en la información obtenida.</li> <li>2. Determinar sectores claves que pueden ser detonantes de desarrollo.</li> <li>3. Generar relaciones entre la economía local y la regional, nacional e internacional.</li> <li>4. Identificar contingencias</li> <li>5. Articulados a los escenarios y desafíos</li> </ol>	<p><b>Objetivos estratégicos (general) para cada eje:</b> Debe ser un propósito innovador a ser logrado en determinado tiempo, para modificar la realidad identificada.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Conjunto de resultados que se propone alcanzar a través de determinadas actividades.</p>	<p>Comité Técnico, Secretaría Técnica, Representantes de instituciones públicas, privadas y sociedad civil.</p>	<p>Taller Formulación de objetivos, ajuste y concordancia e identificación de programas y proyectos: 01 Taller por distrito o provincia según sea el caso y 01 Talleres de Consolidación.</p>	
		<p>Todos los objetivos deben tener los siguientes elementos:</p> <p><b>Indicadores:</b> Son señales preestablecidas con la finalidad de evidenciar los cambios ocurridos en determinadas situaciones o los resultados de las intervenciones realizadas.</p> <p><b>Línea de base:</b> Es el punto de partida o la situación actual para determinado indicador</p> <p><b>Meta:</b> Es el punto de llegada al cual se propone arribar. Deben trazarse metas intermedias y finales.</p>	<p>Comité Técnico, Secretaría Técnica y expertos.</p>	<p>Mesas de Trabajo Diseño de indicadores y cálculo de metas:</p>	
		<p><b>Ajuste por resultados al Plan de Desarrollo Estratégico Nacional (PEDN):</b> El D.S.054-2011-PCM dispone que todos los planes de las instituciones conformantes del SINAPLAN deben ajustarse al PEDN. El ajuste o alineamiento de un Plan de Desarrollo Concertado (PDC), es el proceso que busca lograr la concordancia entre los PDC de los diferentes niveles de gobierno y con los planes de los sectores para relacionarlos o articularlos con la finalidad de generar sinergias para el logro de los objetivos nacionales, regionales etc.</p>	<p><b>Indicadores y metas ajustadas al PEDN:</b> Luego de realizar la concordancia y análisis de los objetivos específicos e indicadores se debe determinar la prioridad para la región o la provincia de los objetivos específicos e indicadores de relevancia nacional, que en su ámbito presenten "brechas" respecto a la línea de base nacional y que por tanto requieren una atención especial y la focalización de esfuerzos hacia ellos.</p>	<p>Comité Técnico, Secretaría Técnica, Representantes de instituciones públicas, privadas y sociedad civil.</p>	<p>Taller Formulación de objetivos, ajuste y concordancia e identificación de programas y proyectos</p>
		<p><b>Identificación programas y proyectos:</b> Los proyectos son la respuesta concreta y viable para lograr cumplir los objetivos y metas del PDC. Los proyectos deben estar vinculados a los objetivos específicos y serán un medio para cumplir con el indicador. Un conjunto de proyectos, constituyen un programa.</p>	<p>Programas y proyectos por ejes estratégicos Programas y proyectos por Zonas de desarrollo</p>		
		<p><b>Formulación políticas y estrategias:</b></p> <p><b>Políticas:</b> Son las orientaciones normativas, son la dirección a seguir para alcanzar los objetivos, están vinculadas a los objetivos estratégicos.</p> <p><b>Estrategias o acciones estratégicas:</b> Acciones que permiten hacer realidad el objetivo, indican cómo se concretaran los objetivos, están vinculadas a los objetivos específicos.</p>	<p><b>Políticas y estrategias por ejes estratégicos:</b> Ambas deben ser producto del consenso, formuladas por un equipo técnico y puestas a consideración de la ciudadanía a través de una plenaria o pueden ser construidas colectivamente.</p>	<p>Secretaría Técnica, Comité Técnico y expertos en gestión pública</p>	<p>Mesas de Trabajo. Taller de validación</p>
<p><b>PROPUESTA DE GESTIÓN DEL PLAN</b></p>	<p><b>Formulación propuesta de gestión del plan:</b> Esta acción obedece a la necesidad de institucionalizar el Plan y buscar mecanismos que aseguren su implementación.</p>	<p><b>Sistema de Gestión del Plan:</b> Debe determinar desde que área se va a gestionar el plan, se establezca claramente esta función en el MOF, en el ROF, así como los recursos humanos, financieros y materiales que requiere.</p>	<p>Secretaría Técnica, Comité Técnico y expertos en gestión pública</p>	<p>Mesas de Trabajo. Pasantías a experiencias exitosas</p>	
<p><b>SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN</b></p>	<p><b>Redacción:</b> Comprende analizar, dar coherencia y redactar el documento del PDC, de acuerdo a la estructura de contenido que debe tomar en cuenta la cadena estratégica.</p>	<p><b>Versión preliminar del PDC:</b> Es el producto, que se presentará públicamente para su posterior aprobación previa incorporación de aportes y sugerencias.</p>	<p>Comité Técnico, Secretaría Técnica y expertos.</p>	<p>Gabinete</p>	



FASE IV VALIDACIÓN Y APROBACIÓN: SIENDO UN PROCESO PARTICIPATIVO SE REQUIERE TANTO LA VALIDACIÓN DE LOS DIFERENTES ACTORES COMO LA APROBACIÓN OFICIAL DEL PDC, PARA QUE SEA UN INSTRUMENTO VÁLIDO DE GESTIÓN				
PASOS	ACCIONES	PRODUCTOS	ACTORES	ESPACIO DE TRABAJO
PRESENTACIÓN PÚBLICA	Recepción de sugerencias: Dando respuesta e incorporando las pertinentes.	Actores informados	Comité Técnico, Secretaría Técnica, Representantes de instituciones públicas, privadas y sociedad civil.	Evento Público Exposición de láminas
		Sugerencias y recomendaciones	Comité Técnico y Secretaría Técnica	Gabinete
		Versión final: Revisión y ajuste versión preliminar Versión final del PDC.		
APROBACIÓN OFICIAL	Informe Técnico: La secretaría técnica del Comité Técnico, hace entrega de la versión final del PDC a la instancia de Planeamiento para revisión y elaboración del informe técnico.	Conformidad CEPLAN: El informe técnico y copia de la versión final del PDC, se entregan al CEPLAN para que de su conformidad.	Instancia de planeamiento	Gabinete
		Ordenanza de Aprobación del Consejo Regional o Local: Una vez que el CEPLAN da su conformidad, la instancia de planeamiento hace entrega del Informe Técnico, copia del PDC y conformidad del CEPLAN, al Consejo Regional o Consejo Municipal, según sea el caso, para aprobación mediante ordenanza.	Consejo Regional o Local	Sesión Consejo Regional o Local
DIFUSIÓN	Elaboración estrategia de difusión: Aprobado el Plan y en tanto se materializa la implementación del Sistema de Gestión del Plan, la instancia de Planeamiento debe elaborar una estrategia para la difusión del PDC, buscando lograr una mayor cobertura tanto espacial, como de actores.	Implementación estrategia de difusión	Instancia de planeamiento	Espacios de difusión: seminarios, fórums etc. Publicaciones



# Fase 1: La Preparación del Proceso de Formulación

# 3

Hay que recordar que la preparación del proceso es la primera fase del proceso de formulación. Implica pensar anticipadamente en todo el proceso de planeamiento, diseñarlo y generar las condiciones indispensables para iniciarlo y culminarlo con éxito.

Dentro de la fase de preparación se han previsto dos grandes pasos que son: la "organización" y la "sensibilización y capacitación". Cada paso comprende un conjunto de acciones y procedimientos a desarrollar, para lograr los productos concretos a obtener en cada uno de ellos, como se puede observar en el siguiente gráfico:



## 3.1. PASO 1: LA ORGANIZACIÓN

La organización consiste en la previsión del conjunto de condiciones necesarias para iniciar el proceso de formulación del PDC.

### 3.1.1. Acciones y Procedimientos de la Organización

La organización del proceso de formulación del PDC comprende un conjunto de acciones y procedimientos que de manera secuencial deben permitir lograr los productos concretos a obtener en esta fase.

## Acción 1: La convocatoria

Dado que los gobiernos regionales y los gobiernos locales cumplen un rol planificador, de acuerdo a las funciones previstas por sus respectivas leyes orgánicas; le corresponde al Consejo Regional y/o Municipal, según sea el caso, realizar la convocatoria para el proceso de formulación del PDC.

La convocatoria se realizará de acuerdo a los siguientes procedimientos:

### ► Procedimiento 1: Elaboración del plan de trabajo y definición de metodología

De acuerdo a la normativa vigente, los gobiernos regionales en su estructura orgánica, deben contar con áreas de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial, y los gobiernos locales deben contar con áreas de planeamiento y presupuesto. Estas áreas son las que tienen el encargo de impulsar y conducir el proceso de formulación del PDC.

Los equipos de estas áreas preparan el plan de trabajo (Anexo 01-H1), el cual es presentado ante el Consejo Regional o Municipal, para su aprobación.

Hay tres aspectos fundamentales, que deben estar claramente definidos en el plan de trabajo: la modalidad de formulación, la metodología y el financiamiento.

Veamos:

#### ▪ La modalidad de formulación

Es importante definir cuál será la modalidad de elaboración del PDC, porque de esta definición dependen las acciones a realizar, el tiempo y el presupuesto requerido.

En el cuadro a continuación se presentan y analizan las modalidades más frecuentes utilizadas por los GR y GL, a partir de señalar las ventajas y desventajas que supone cada una de ellas:

CUADRO N°2	Modalidades de formulación de PDC	
MODALIDAD DE FORMULACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Directa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipo conoce todo el proceso y el proceso se hace "institucional".</li><li>• En el proceso se generan capacidades.</li><li>• Empoderamiento GR o GL en planeamiento</li><li>• No se requiere hacer transferencia para la implementación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor tiempo.</li><li>• Generalmente las instituciones no tienen un especialista o experto en planeamiento.</li><li>• Mayor tiempo en procesos de generación de capacidades para el planeamiento.</li><li>• Sobre expectativas de la comunidad respecto a que los problemas que señalen, serán resueltos directamente.</li></ul>

MODALIDAD DE FORMULACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
A través de Terceros (Consultoría)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor tiempo.</li> <li>• Expertos en la materia.</li> <li>• Imparcialidad de los consultores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor costo.</li> <li>• Plantilla de otro PDC.</li> <li>• Atajos para la formulación en menor tiempo.</li> <li>• No se generan capacidades para el manejo del Plan dentro de la institución.</li> <li>• Débil participación de técnicos de la institución y poca apropiación del proceso.</li> <li>• Dificultades para identificar e interpretar elementos como las tradiciones e historia local.</li> </ul>
Directa Incorporando un Especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia contribuye a diseñar el proceso y el uso metodologías e instrumentos innovadores.</li> <li>• En el proceso se generan capacidades a partir de la metodología "aprender haciendo".</li> <li>• Empoderamiento GR o GL en planeamiento.</li> <li>• Equipo conoce todo el proceso y el proceso se hace "institucional".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia del especialista.</li> <li>• De no manejar técnicas de gestión del conocimiento, la experiencia adquirida se podría perder con la partida del especialista.</li> </ul>

#### ■ **Financiamiento**

Existen varias posibilidades de fuentes de financiamiento FONCOMUN (gobiernos locales) o FONCOR (gobierno regional). De ser alguna de estas la fuente de financiamiento, el plan de trabajo se debe presentar como un proyecto de inversión pública, para la viabilidad del SNIP. Otra forma de financiamiento son las fuentes de Cooperación Internacional.

#### ■ **Metodología**

Es importante que el Plan de Trabajo contenga la metodología para su implementación, porque de ella dependen las actividades a realizar, el tiempo y recursos a utilizar y fundamentalmente, porque ello va a permitir organizar todo el proceso con anticipación necesaria.

La adopción de la presente metodología, implica necesariamente que los gobiernos regionales y locales la revisen y adapten a su propia realidad, considerando factores como su tradición en la planificación, o la necesidad de herramientas específicas para sus condiciones particulares.

### ► **Procedimiento 2: Emisión de la Resolución del Consejo Regional o Concejo Municipal**

La emisión de la Resolución del Consejo Regional o Concejo Municipal es un acto que busca dar mayor legitimidad al proceso, especialmente a los grupos de trabajo involucrados, así como asegurar los recursos para el mismo.

En una reunión ordinaria o extraordinaria del Consejo Regional o Concejo Municipal, el equipo del área de planeamiento presenta el Plan de Trabajo. En base a la presentación, el Consejo Regional o Concejo Municipal decide emitir una Resolución aprobando el Plan de Trabajo, convocando y dando inicio al proceso de formulación del PDC.

### ► **Procedimiento 3. Comunicación al CEPLAN**

Como parte del Sistema Nacional de Planeamiento (SINAPLAN), el CEPLAN viene implementando la construcción de una plataforma virtual denominada Sistema Integrado de Información (SII), a partir de la cual se pueda informar, asesorar, coordinar, alinear, monitorear todo el proceso de planeamiento de las entidades conformantes del SINAPLAN.

Para el caso de los PDC regionales, la instancia de planeamiento, deberá acceder a este sistema e ingresar el respectivo cronograma de formulación. Esto determina la comunicación al CEPLAN de inicio del proceso, momento a partir del cual dicha instancia toma conocimiento del proceso a efectos de acciones posteriores como seguimiento y asesoramiento al proceso de formulación.

Posteriormente se ingresará toda la información de los planes en formato de consulta, así como los objetivos específicos e indicadores seleccionados para el alineamiento, para que el CEPLAN pueda hacer el seguimiento al cumplimiento y emitir los respectivos reportes.

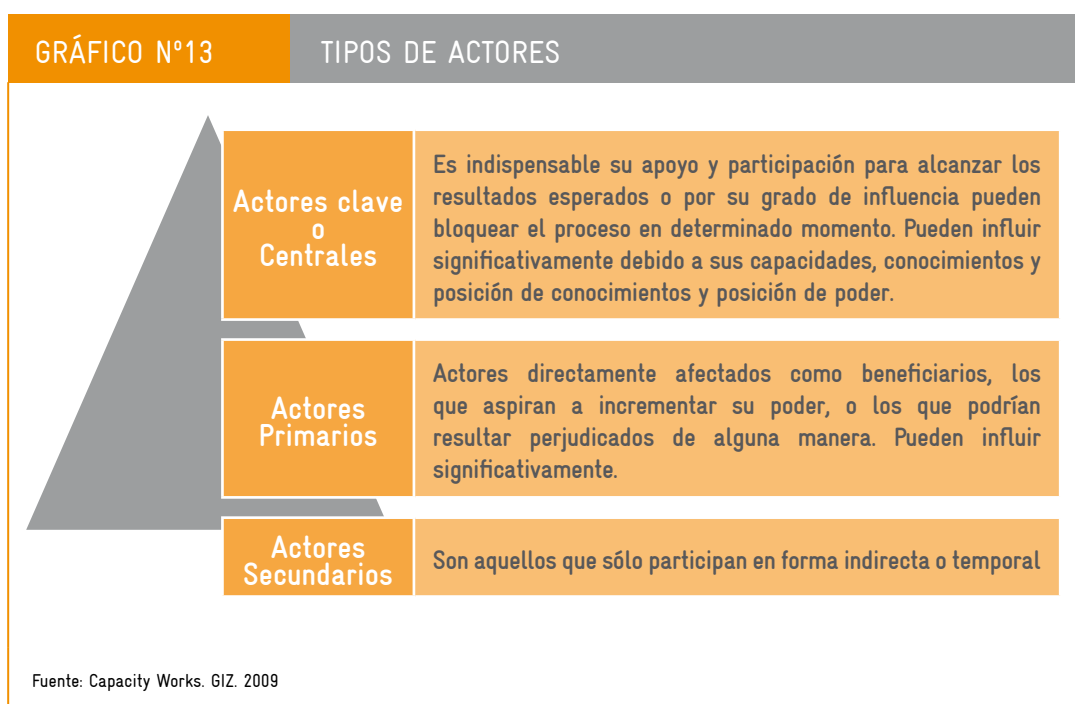
Gradualmente y a medida que se consolide el SINAPLAN, esta labor debe ser asumida por los gobiernos regionales y gobiernos locales.

## **Acción 2: La identificación de actores**

El PDC es el resultado de la construcción de un acuerdo colectivo, por lo cual tiene como pilar fundamental la participación, que debe ser un enfoque transversal en todo el proceso. Para asegurar una participación propositiva, permanente y comprometida se requiere identificar a los actores que “deben” estar en el proceso, junto a aquellos que “deseen” o “puedan” hacerlo.

Los diferentes tipos de actores están clasificados de acuerdo al rol que desempeñan en relación al tema. Esta clasificación permite determinar quienes necesariamente deben participar. Por ejemplo, de acuerdo al carácter de su mandato legal, los gobiernos locales y ciertas instituciones públicas tienen que estar presentes.

En el gráfico que se presenta a continuación, se propone una clasificación de actores<sup>1</sup>, no obstante existen diversas clasificaciones que igualmente pueden ser aplicadas:



Identificar y comprometer la participación de los actores claves en el proceso de formulación, establecer alianzas estratégicas y generar una agenda de acciones inmediatas para mejorar la participación en el proceso de planificación, son tareas fundamentales que debe llevar a cabo la instancia de planeamiento que está impulsando el proceso de formulación del PDC.

Para la identificación de actores recomendamos seguir el siguiente procedimiento:

► **Procedimiento1: La identificación de los actores**

La identificación de actores puede ser efectuada como un simple listado o directorio, pero es recomendable construir un Mapa de Actores (Anexo 01-H2) de manera participativa en un taller, definiendo en qué consiste la identificación de actores, para qué se realiza y qué información debe aportar.



Una vez identificados los diferentes tipos de actores, se está en condiciones de pasar a organizar las diferentes instancias responsables de la formulación...

<sup>1</sup> Capacity works. el modelo de gestión para el desarrollo sostenible. GIZ. 2009, pág. 80.

### Acción 3: La conformación de la estructura operativa y soporte técnico

Si bien las acciones iniciales para impulsar el proceso de formulación del PDC, corresponden a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial en el caso de los GR, o a las Gerencias de Planeamiento y Presupuesto en el caso de los GL, por la magnitud del trabajo que significa la formulación del PDC, es importante que para todo el proceso existan personas e instancias específicamente avocadas a este fin.

La forma de organización para llevar adelante este proceso puede ser diversa, no obstante a través de esta ruta metodológica, se sugiere que se procure la conformación de dos instancias: El Comité o Grupo Impulsor, instancia política de toma de decisiones y alianzas estratégicas; y el Comité Técnico, instancia técnica cuya responsabilidad es llevar a cabo todo el proceso.

Para conformar la estructura operativa se sugiere los siguientes procedimientos:

#### ► Procedimiento 1: La conformación del comité o grupo Impulsor

Es importante la decisión política de las autoridades regionales o locales para iniciar el proceso de formulación del PDC, pero más importante aún, es que estas autoridades convoquen la participación plena de otras instituciones y de la sociedad civil para dicho proceso, ya que se requiere el concurso de múltiples actores para generar un acuerdo concertado y cumplir posteriormente con los objetivos estratégicos y metas planteados.

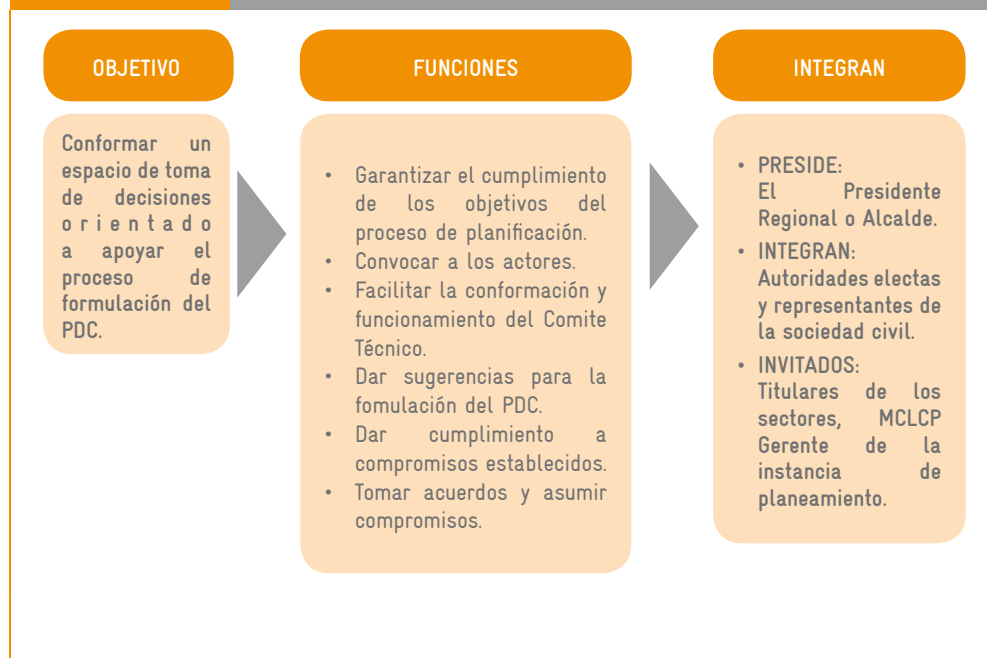
La instancia política para la formulación del PDC, debe ser el CCR<sup>2</sup> o el CCL<sup>3</sup>, según al caso, los que de acuerdo a Ley se conforman por invitación del Presidente Regional o del Alcalde, quienes además presiden dichas instancias. El CCR o el CCL está integrado por alcaldes provinciales, o alcaldes distritales (CCL provincial) respectivamente.

Una vez conformado el CCR o CCL, estos deben poner en agenda la formulación del PDC, esto contribuirá a lograr su compromiso de participación.

A efectos del PDC, el CCL o CCR, es similar al directorio de una empresa, adopta las decisiones e impulsa las negociaciones y alianzas, asegura el financiamiento y las condiciones para el desarrollo del proceso de formulación y/o ajuste de planes. Además, cuando así lo estimen, pueden invitar al Comité Técnico, a representantes de instituciones u otros especialistas, para presentar informes o ampliar la información respecto al proceso de formulación.

2 Ley N° 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, art. 11 y 11-A define la naturaleza y composición del CCR.

3 Ley N°27072. Ley Orgánica de Municipalidades, art. 98, establece la composición del CCL y la forma de elección de los representantes de la sociedad civil.



### ► Procedimiento 2: Conformación del Comité Técnico

El Comité técnico es el equipo que tiene a su cargo la formulación del plan y cuya función es dar forma técnica a las demandas comunitarias. Participa directamente en todo el proceso de formulación del PDC.

El Comité Técnico, está constituido por actores técnicos claves del sector público, sector privado y sociedad civil, con quienes se conforma un equipo multidisciplinario e interinstitucional:

- Actores técnicos claves del sector público y/o autoridades: Gerentes, funcionarios o representantes de los sectores de educación, salud, agricultura y otras instituciones, así como algunos Consejeros Regionales o Regidores (en el caso de Municipalidades).
- Actores técnicos claves del sector privado: cámaras de comercio, representantes de los sectores productivos y otros.
- Actores técnicos claves de la sociedad civil: MCLCP, universidades, especialistas de entidades de cooperación técnica, colegios profesionales, partidos políticos, ONGs y otros.
- Para el caso de los PDC regionales y provinciales, es importante que a nivel de provincias y distritos respectivamente, se incorporen a los técnicos de las instancias de planificación, quienes además estarán a cargo de sensibilizar, impulsar y apoyar la conducción del PDC en su ámbito.

El Comité Técnico cuenta con una Secretaría Técnica, que actúa como instancia articuladora entre el Comité Técnico y el GR o GL. Esta instancia debe ser encargada de manera preferente, al responsable de la instancia de planeamiento, ya sea asignado o contratado por el GR o GL para la formulación del PDC.

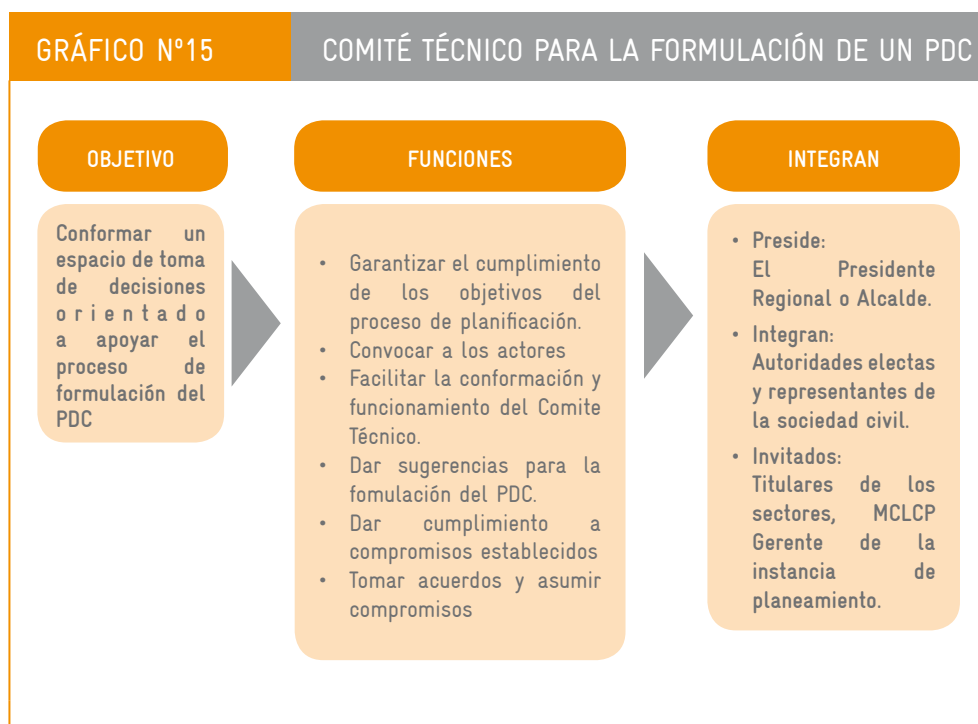
La Secretaría Técnica reporta al Grupo Impulsor y al Comité Técnico, todo lo concerniente al proceso de formulación.

Ser miembro del Comité Técnico supone un compromiso de participación, además de responsabilidades específicas, por lo cual es importante que dicha participación, sea ratificada por Resoluciones de Jefatura de los sectores correspondientes, designando a sus funcionarios a dicho Comité.

En el caso de las instituciones de la sociedad civil y el sector privado, esta ratificación debe darse mediante cartas de designación y compromiso.

La conformación del Comité Técnico se hace en un acto público, convocado por el GR o GL, en el cual se invita a los actores clave identificados. Este acto es refrendado por un acta de conformación del comité, y posteriormente por una resolución de la presidencia regional o alcaldía, según sea el caso. Esta conformación puede darse también como parte de un taller, uno de cuyos productos será la conformación del comité.

Para que el Comité Técnico empiece a operar, una vez conformado, debe establecer las funciones y responsabilidades de cada miembro, así como la frecuencia de reuniones ordinarias y mesas de trabajo.





### 3.1.2. Los productos a obtenerse en este paso

---

Al finalizar el Paso 1, debe haber obtenido como productos:

- Plan de Trabajo
- Resolución del Consejo Regional o Concejo Municipal aprobando el Plan de Trabajo
- Comunicación al CEPLAN



#### HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA ESTE PASO:

Esquema de contenido mínimo para el Plan de Trabajo (Anexo 01 – Herramienta N°1)

Metodología “Mapeo de Actores” (Anexo 01- Herramienta N°2)

## 3.2. PASO 2: LA SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Dado que el PDC es un acuerdo colectivo construido con la participación de diferentes actores, es fundamental promover que esta participación sea informada y propositiva, para ello se debe:

- Sensibilizar a los diferentes actores, respecto a la importancia del PDC como instrumento de gestión para el desarrollo regional o local, para lo cual juegan un rol importante las acciones de difusión que se desarrollen.
- Capacitar a los actores convocados sobre la participación, importancia del planeamiento y otros temas vinculados, así como también sobre la metodología del proceso, especialmente a aquellos actores que serán parte del Comité Técnico y a los miembros de los CCR y CCL.

### 3.2.1. Acciones y procedimientos para la sensibilización y capacitación

---

Como se viene señalando, el PDC es un acuerdo colectivo construido con la participación de diferentes actores, por tanto es fundamental sensibilizar, informar y capacitar a estos actores respecto a la importancia del PDC como instrumento de gestión para el desarrollo regional o local.

#### Acción 1: La Difusión del Proceso

Este paso, tiene como objetivo que los actores del sector público, sector privado y sociedad civil:

- Conozcan los principios e importancia del (PDC), para que lo conciban como un instrumento positivo, efectivo y vinculante para el desarrollo regional y/o local.

- Conozcan que se va a iniciar un proceso participativo para la formulación del PDC y comprometan su participación.
- Estén informados de todo el proceso conforme se va desarrollando.

Para realizar la difusión del proceso se recomienda seguir los procedimientos que se sugieren a continuación:

#### ► **Procedimiento 1: Diseñar una estrategia de comunicación y difusión**

La comunicación es clave para que el proceso de formulación del PDC genere la participación, así como la apropiación del Plan por parte de la comunidad. Del mismo modo esta estrategia será de gran ayuda para el proceso de validación posterior.

Lo que se invierta en la estrategia de comunicación ayudará a reducir los costos de la posterior implementación y ejecución del plan.

El documento que contiene la estrategia de comunicación lo denominamos “plan de comunicación” (Anexo 01-H3) o “estrategia de comunicación o difusión”.

### **Acción 2: La transferencia metodológica**

La transferencia metodológica, tiene como objetivo generar o fortalecer las capacidades de los integrantes del Comité Técnico, así como de los actores clave y primarios, en el manejo de enfoques, metodologías y herramientas de planificación estratégica, para la formulación del PDC.

La transferencia metodológica se realiza a través de los siguientes procedimientos:

#### ► **Procedimiento 1: Información y capacitación a actores**

Se sugiere que las acciones programadas para informar y capacitar a los actores, se desarrollen en dos momentos:

- El primero, dirigido a representantes de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, así como a líderes de opinión, debe estar orientado a brindar información y motivar la participación.

La información que se brinda debe ser general respecto al planeamiento territorial (las nuevas tendencias y enfoques de desarrollo territorial), a su utilidad para la gestión y gobernabilidad, a la información respecto al CEPLAN, al SINAPLAN y al Plan Bicentenario, a las prioridades y políticas nacionales y a otros.

- El segundo, dirigido a los miembros del Comité Impulsor y Comité Técnico, incidiendo en estos últimos.

En este caso, la capacitación brindada será más específica y técnica: la metodología y las herramientas a utilizar, la planificación del proceso, así como algunos temas transversales (técnicas de facilitación, género, interculturalidad, derechos humanos y otros de acuerdo al ámbito y contexto donde se formule el PDC), que ayuden al desarrollo del proceso.

### 3.2.2. Los productos a obtenerse en este paso

---

Al finalizar el Paso 2, debe haber obtenido como producto:

- Convocatoria
- Plan de Comunicación y Difusión



#### HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA ESTE PASO:

Esquema de contenido mínimo para el Plan de Difusión (Anexo 01- Herramienta N°3)

### 3.3. ¿CÓMO CONCRETAR LA PARTICIPACIÓN EN LA FASE DE PREPARACIÓN DEL PROCESO?

En esta fase el actor “clave”, es la instancia de planeamiento del GR o GL junto a las autoridades regionales y locales. Los primeros requieren solvencia técnica y los segundos voluntad política para llevar a cabo un proceso participativo, concertado y transparente.

Los actores primarios en esta primera fase son los representantes de instituciones públicas y privadas, la sociedad civil y especialistas, que se suman al Comité Técnico.

La instancia de planeamiento, que en un primer momento es un actor clave, luego de conformado el Comité Técnico, pasa a tener un rol de facilitador y de apoyo que debe estar presente en todo el proceso.

CUADRO N°3

Momentos de la participación en la fase de preparación

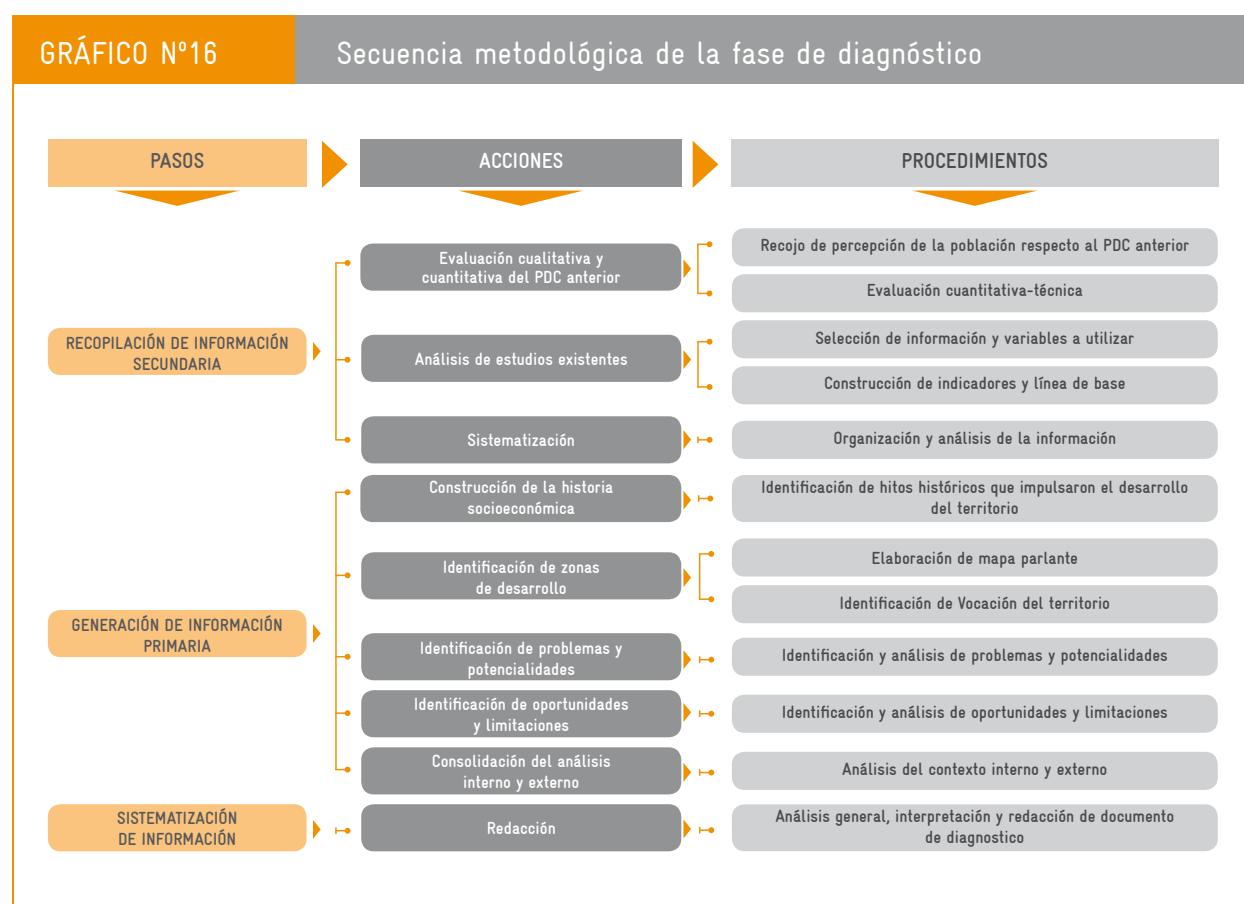
MOMENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN				Espacio de participación	TIPO DE PARTICIPACIÓN				
Fase	Paso	Acción	Producto		Proceso Técnico			Proceso Participativo	
Preparación	Organización	Convocatoria	Plan de trabajo y metodología						
			Resolución consejo regional o municipal						
			Información registrada en CEPLAN						
		Identificación de actores	Mapa de actores	Taller					
	Sensibilización y capacitación	Conformación de la estructura operativa y soporte técnico	Acta de acuerdo y resolución consejo regional o municipal	Reunión del CCL o CCR					
		Difusión del proceso	Plan de difusión	Encuesta					
		Transferencia metodológica	Actores informados y capacitados	Talleres y cursos					

Leyenda	
Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	
Secretaría Técnica	
Comité Técnico	
Ampliado (los 03 tipos de actores)	
Especializado (actores claves)	

# Fase 2: La Elaboración del Diagnóstico

La segunda fase del proceso de formulación del PDC es la de Diagnóstico, esta tiene como objetivo construir una imagen integral del ámbito territorial respecto al cual se realiza el proceso de planificación. En tal sentido, cada uno de los pasos y acciones comprendidos en esta fase están orientados al recojo, recopilación y análisis de la información necesaria para ello.

La fase de diagnóstico considera tres pasos: recopilación de información secundaria, generación de información primaria y sistematización de la información



Un enfoque que se puede adoptar para realizar el diagnóstico es el "análisis situacional", inspirado en el planeamiento estratégico institucional<sup>1</sup>, adaptándolo al análisis de un territorio que es un ámbito más amplio y complejo. Este enfoque además de generar insumos y secuencias lógicas de análisis, permite enlazar los elementos del diagnóstico con la construcción de la visión y los escenarios, así como la formulación de objetivos estratégicos y las estrategias. Con mayor amplitud se explica este enfoque en el anexo 3.

<sup>1</sup> La Planificación Estratégica según Carlos Matus. Andrés Ricardo Schuschny, Universidad Santiago de Chile. 2007.

## 4.1. PASO 1: LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

El diagnóstico se trabaja con dos grandes fuentes de información: fuentes secundarias y fuentes primarias.

La recopilación de información secundaria tiene por objetivo recuperar data estadística, información generada en diversos estudios, investigaciones, trabajos especializados, evaluación del PDC anterior, ZEE (de existir), planes sectoriales entre otros.

### 4.1.1. Acciones y procedimientos

Las acciones y procedimientos comprendidos en este paso, tienen como objetivo recoger información útil para la evaluación del PDC anterior, y para el conocimiento del contexto.

#### Acción 1: Evaluación cualitativa y cuantitativa del PDC anterior

La evaluación del PDC anterior comprende tres aspectos que se complementan entre sí:

- La percepción de la población y de los actores públicos, privados y de la sociedad civil, que se recoge a través de encuestas.
- La vigencia e implementación de los programas y proyectos propuestos en el PDC.
- El alineamiento o concordancia de los planes sectoriales (regionales o municipales) y otros a nivel local con el PDC.

#### ► Procedimiento 1: Evaluación cualitativa. Percepción de la población respecto al PDC anterior

Este procedimiento lo desarrollan los gobiernos regionales y locales que hayan tenido un PDC anterior. En este caso, la instancia de planeamiento aplica una encuesta semi-abierta o focus group a los actores claves y primarios identificados, y a una "muestra" de la población, para así recoger la percepción de estos sobre los siguientes temas claves:

- Conocimiento e información respecto al PDC
- Percepción sobre la participación en el proceso de formulación.
- Percepción sobre el desarrollo en los últimos años.
- Percepción sobre el logro de los objetivos planteados en el PDC.

La evaluación cualitativa del PDC recoge información de fuentes primarias, los resultados de esta, junto a los de la evaluación cuantitativa, contribuyen a tener un panorama más completo respecto al PDC anterior y su vigencia. Por ello y pese al carácter de tipo de información que genera (primaria), es que se ha colocado junto a la evaluación cuantitativa.



La evaluación del PDC anterior debe realizarse de manera integral y con la mayor objetividad, por lo que será necesario obtener también información de otras fuentes no vinculadas al mismo.

### ► Procedimiento 2: Evaluación cuantitativa

El objetivo de esta evaluación es analizar los aspectos técnicos vinculados a la formulación e implementación del PDC.

Los resultados de esta evaluación son un importante insumo para el nuevo PDC, no sólo por las lecciones aprendidas en el proceso de formulación y gestión, sino también porque todos aquellos elementos que estén vigentes se pueden adoptar para el nuevo PDC.

La evaluación cuantitativa es realizada por el Comité Técnico, con la participación de los técnicos de la instancia de planeamiento del GR o GL, siendo deseable la participación de las gerencias sectoriales a cargo de los planes sectoriales.

Esta evaluación se puede hacer en mesas de trabajo temáticas, o en un taller técnico, respecto a dos temas:

#### a) Evaluación de la vigencia e implementación

- Horizonte temporal
- Balance de la vigencia de visión, ejes estratégicos, escenarios, objetivos estratégicos, indicadores, metas, políticas y estrategias
- Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos e indicadores
- Grado de implementación de programas y proyectos ejecutados por el sector público o privado
- Programas y proyectos pendientes de ejecución
- Gestión del PDC (ordenanzas, resoluciones)

## b) Ajuste de planes

- Ajuste con el PDEN en función a la concordancia de la cadena estratégica: visión, ejes estratégicos, escenarios, objetivos estratégicos y específicos, indicadores, metas, políticas y estrategias.
- Ajuste con el PDEN en función a resultados: concordancias con objetivos estratégicos, indicadores y metas.
- Si el PDC corresponde a un GL debe analizarse el ajuste con los PDC de los niveles de gobierno siguientes. Por ejemplo el PDC de un gobierno local provincial debe alinearse con el PDC del gobierno regional.
- Ajuste de los planes sectoriales y agendas de la sociedad civil al PDC.

Algunos de los medios auxiliares para realizar esta evaluación son las directivas aprobadas e implementadas (resoluciones, lineamientos, ordenanzas, etc.), los presupuestos (públicos, privados y de ONGs), y el sistema de seguimiento y evaluación (reportes de seguimiento de indicadores y línea de base).

Para esta evaluación puede utilizar la herramienta H 4-Anexo 01.

## Acción 2: Análisis de estudios existentes (sociales, económicos, ambientales)

Para el diagnóstico se requiere también, recoger información de fuentes secundarias (diagnósticos y estudios previamente realizados, compendios estadísticos, entre otros).

Es importante que la información que se recabe de estas fuentes, tenga correspondencia con los seis ejes estratégicos del PEDN, por ser este el primer nivel de concordancia y/o ajuste con dicho documento<sup>2</sup>, dando el énfasis necesario a uno u otro eje de acuerdo a la realidad regional y/o local y, de acuerdo a las competencias de nivel de gobierno que le corresponda.

Para que el recojo de información de fuentes secundarias, se realice de manera técnica y objetiva, se recomienda seguir los procedimientos que se sugieren a continuación:

### ► Procedimiento 1: Selección de información y variables a utilizar

Antes de iniciar el recojo de información es necesario determinar los aspectos y variables que serán de mayor utilidad, y respecto a las cuales se recogerá y seleccionará la información.

2 Respecto al ajuste del PDC al PEDN y al PDC del siguiente nivel de gobierno, existe una metodología propuesta por el CEPLAN, que comprende el ajuste a partir de los indicadores. Se recomienda ver esta metodología e incorporarla en el proceso de formulación del PDC.



#### a) Identificación de tendencias del contexto

Son las grandes corrientes de cambio que se están desarrollando a nivel local, regional, nacional o internacional. Su análisis es importante para determinar las condiciones del entorno en el largo plazo. Es importante saber qué tendencias de cambio están ocurriendo y cómo nos proyectan al futuro.

Actualmente existen estudios especializados, que nos van a dar una aproximación cercana a las tendencias en el nivel regional, nacional e internacional. En el caso de los PDC locales, es posible complementar esta información con información primaria local.

#### b) Definición de variables por ejes estratégicos

No toda la información existente referida a un ámbito territorial es relevante para un PDC. Por ello se determinará y analizará cada variable propuesta, a partir de las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es su impacto en el territorio?
- ¿Condiciona o determina el comportamiento de otra variable?
- ¿Qué rol tiene en el desarrollo del territorio?
- ¿Es detonante para el cambio? ó ¿lo traba?

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de organización de información, a partir de los seis ejes estratégicos del PEDN. Teniendo como referentes estos ejes, se establecen los factores a analizar y se plantean las variables para las cuales se debe obtener información.

Este cuadro puede tomarse como modelo, el cual podrá adecuarse al contexto incorporando o excluyendo variables.

CUADRO N°4		Organización de información para el diagnóstico
EJE	FACTOR	VARIABLE
Eje estratégico 2: Oportunidades y accesos a los servicios	Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cobertura por nivel</li> <li>▪ Logro de aprendizajes urbano/rural</li> <li>▪ Desaprobación urbano/rural</li> <li>▪ Retiro urbano/rural</li> <li>▪ Conclusión por niveles educativos</li> <li>▪ Analfabetismo</li> <li>▪ Educación superior</li> <li>▪ Educación especial</li> <li>▪ Educación bilingüe inter-cultural</li> <li>▪ Educación técnico profesional</li> </ul>
	Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Causas de mortalidad</li> <li>▪ Mortalidad materna</li> <li>▪ Mortalidad de menores de 1 año</li> <li>▪ Mortalidad de menores entre 1 y 5 años</li> <li>▪ Principales causas de morbilidad</li> <li>▪ Población con habilidades diferentes</li> <li>▪ Aseguramiento en salud</li> </ul>
	Seguridad alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desnutrición urbano/rural</li> <li>▪ Dependencia alimentaria</li> </ul>
	Infraestructura de servicios básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cobertura Agua y desagüe urbano/rural</li> <li>▪ Cobertura Electricidad urbano/rural</li> <li>▪ Cobertura Telecomunicaciones urbano/rural</li> </ul>
	Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viviendas no adecuadas</li> </ul>
	Seguridad ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Violencia Familiar</li> <li>▪ Violencia Callejera</li> <li>▪ Incidencia de delitos</li> <li>▪ Conflictos sociales</li> </ul>
	Inversión social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas y proyectos nacionales</li> <li>▪ Programas y proyectos regionales y/o locales</li> </ul>

Fuente: PDEN  
Elaboración Propia: CEPLAN

A continuación se presentan algunos factores básicos que pueden ser analizados en cada uno de los seis ejes estratégicos<sup>3</sup> del PEDN. No obstante pueden considerarse también otros factores.

- **Eje estratégico 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas**  
Población, comunidades indígenas, estructura social, desarrollo humano y pobreza, justicia.
- **Eje estratégico 3: Estado y Gobernabilidad**  
Democracia institucional, gestión pública de los poderes del Estado, confianza en la instituciones, seguridad ciudadana, conflictos sociales, transparencia institucional, credibilidad pública en las instituciones. Integración territorial (regional, provincial, distrital) a través de mancomunidades regionales y/o locales, convenios de cooperación internacional.

3 Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. CEPLAN. 2011

- **Eje estratégico 4: Economía, competitividad y empleo**  
PBI, actividades productivas, turismo, servicios financieros, servicios comerciales, productividad científica. Ciencia y tecnología, investigación, innovación productiva, índice de competitividad, conglomerados productivos.
- **Eje estratégico 5: Desarrollo regional e infraestructura**  
Infraestructura productiva, infraestructura vial, infraestructura de servicios básicos (luz, agua, desagüe), infraestructura de comunicaciones no viales, infraestructura de investigación en ciencia y tecnología.
- **Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente**  
Agua, suelo, flora, aire, fauna, minerales. En este eje se debe incorporar la variable riesgos naturales y/o efectos del cambio climático en las diversas formas como se manifieste (deshielo, inundaciones, huaycos, lluvias torrenciales, inundaciones, etc.).

a) **Obtención de información de la zonificación económica ecológica (ZEE)**

No es requisito contar con estudios de zonificación económica ecológica (ZEE), para iniciar la formulación de un PDC, sin embargo de existir este estudio, es importante adoptar la información pertinente y acorde con el PDC. Por ejemplo, para el análisis situacional de los factores de los diferentes ejes estratégicos previa comprobación de vigencia.

La información de la ZEE, que debe recuperarse, es la referida a zonas de desarrollo, corredores económicos o unidades ecológicas económicas, con los cuales se haya identificado las áreas homogéneas y los espacios contiguos, pertenecientes o no a la misma demarcación política, articulados naturalmente o por una vía de comunicación de primer orden y que comparten una dinámica económica articulada. Estos espacios pueden constituir unidades de planificación y ejecución de programas y proyectos a partir de mancomunidades locales o regionales, he ahí la razón por la cual se incide en la importancia de esta información.

En caso de no contar con la ZEE se procederá según lo señalado en el paso 2.

► **Procedimiento 2: Construcción de indicadores y línea de base**

Analizar cada una de las variables seleccionadas tiene como objetivo evaluar cuál es su "situación actual", para posteriormente, en la etapa de formulación, establecer a donde se quiere llegar o cuanto se desea cambiar, y más adelante (durante el seguimiento de la implementación del PDC) poder medir los cambios en el tiempo y determinar si efectivamente se avanzó o no. Para ello las variables tienen que cuantificarse.

En función de las variables seleccionadas, se formulan los indicadores. Seguidamente, se realiza la medición de cada indicador y a partir de ello se construye la línea de base.

Para registrar la información de indicadores y línea de base se propone utilizar la tabla a continuación:

Cuadro N°5		Tabla para indicadores y línea base				
EJE ESTRATÉGICO 2: INCLUSIÓN EFECTIVA Y REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES CON ÉNFASIS EN EL DESARROLLO RURAL						
FACTOR: INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS BÁSICOS						
VARIABLE: COBERTURA DE AGUA POTABLE						
DESCRIPCIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA DE BASE AÑO	FUENTE DE INFORMACIÓN	CALIFICACIÓN
Servicio de agua potable	Viviendas con servicio de agua potable dentro de la vivienda	% de viviendas que cuentan con servicio de agua potable dentro de la vivienda	%	XXX	Censo Nacional 2007-INEI	
				Insumo para definir metas	Insumo para identificación de problemas y potencialidades	

En la tabla propuesta se observa, una columna para la calificación de cada indicador. Esta calificación la hace el Comité Técnico, en función a la línea de base definida para cada indicador (Ver anexo 01-H6).

La calificación propuesta permite adelantar la identificación de las variables críticas, que deberán tener una atención prioritaria y urgente, con respecto a aquellas que se pueden mejorar y las que requieren únicamente acciones de mantenimiento para conservar su estado



La importancia de construir indicadores y línea de base en esta fase, radica en que la elaboración de los objetivos estratégicos y específicos, se hará sobre la base de “información real” y no sólo sobre percepciones.

### Acción 3: Sistematización

El objetivo de sistematizar la información secundaria es lograr un orden y clasificación de la información recabada en función a una estructura predeterminada. La sistematización, implica además analizar la información, no únicamente describirla.

#### ► Procedimiento: Sistematización de la información secundaria

Para sistematizar la información secundaria recabada, es necesario partir por proponer una estructura de contenido para el diagnóstico-análisis situacional. En este caso, la organización básica de la información será alrededor de ejes estratégicos.

Esta sistematización luego será complementada con la información primaria generada mediante diferentes fuentes.

#### 4.1.2. Productos a obtenerse en este paso

---

Los productos que deben resultar del desarrollo de las acciones y procedimientos de este paso son los siguientes:

- Resultados de la evaluación cualitativa
- Resultados de la evaluación cuantitativa
- Tendencias identificadas
- Variables seleccionadas por eje
- Indicadores y línea de base por eje
- Información secundaria sistematizada



##### HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA ESTA FASE:

H4: Modelo de Encuesta de percepción del PDC

H5: Ficha de evaluación del estado del PDC

H6: Procedimiento para la calificación de indicadores

## 4.2. PASO 2: GENERACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

En este paso se buscará recabar información sobre historia socio-económica-ambiental, problemas, potencialidades, limitaciones y oportunidades del territorio e identificación de zonas de desarrollo, de no existir ZEE.

La información generada será consolidada, verificada su consistencia, sistematizada e incorporada a la información secundaria como parte del diagnóstico-análisis situacional.

### 4.2.1. Acciones y procedimientos

---

La información primaria se obtendrá en talleres participativos, los cuales deberán ser descentralizados para abarcar la participación de un mayor número de actores.

En el caso de un PDC regional, el desarrollo de los talleres debe ser a nivel provincial, y para el caso de los PDC provinciales los talleres deben realizarse a nivel distrital. El recojo de información en talleres descentralizados implica que posteriormente deba realizarse un taller de consolidación.

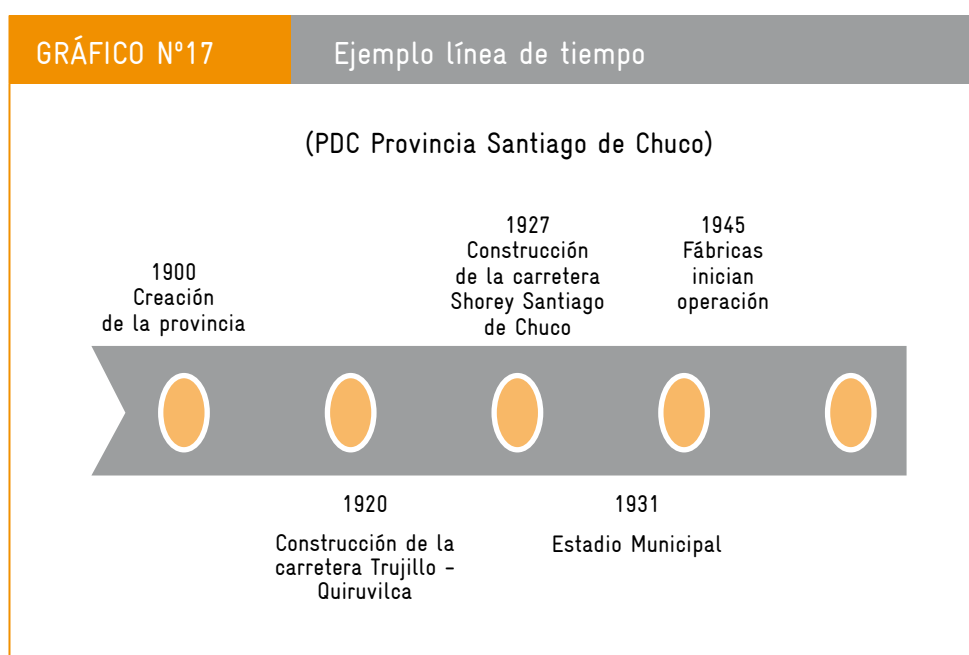
## Acción 1: Construcción de la historia socio económica ambiental

La historia socio-económica ambiental es la identificación de los hitos históricos que impulsaron el desarrollo del territorio (región, provincia o distrito) en un intervalo de tiempo pre-establecido<sup>4</sup>, y la determinación de los respectivos impactos a nivel social, político, y ambiental. La construcción de la historia socio económica ambiental ayuda a identificar las tendencias positivas y negativas (como insumo para la prospectiva) existentes, a fin de potenciar las primeras y neutralizar las últimas.

Como se señaló anteriormente, esta acción se desarrolla en el marco de un taller participativo o focus group.

### ► Procedimiento 1: Identificación de hitos históricos que impulsaron el desarrollo del territorio

Para realizar un acercamiento a la historia regional o local del territorio, puede elaborarse una "línea de tiempo" (ver anexo-01-H7). La línea de tiempo es una representación gráfica, de fácil visualización, que ayuda a organizar cronológicamente los hechos importantes que se quieren destacar, partiendo del conocimiento de los actores. Veamos el siguiente ejemplo:



Como se observa en el ejemplo, en la línea de tiempo elaborada en la provincia de Santiago de Chuco, se han identificado cinco hechos, que han sido significativos por el impacto generado en el territorio. No hay un número determinado de hechos que deban registrarse en la línea de tiempo, ello depende de cuántos hechos de impacto se han dado a lo largo de la historia de cada territorio.

<sup>4</sup> El intervalo de tiempo a analizar difiere de un caso a otro. Existen ámbitos territoriales de larga data y otros de relativa reciente creación. La determinación del intervalo de tiempo a analizar es una tarea que debe asumir el Comité Técnico.

Luego de elaborada la línea de tiempo, se procede a analizar cada uno de los hechos registrados en dicho gráfico. Para ello se utiliza la matriz de impactos de hitos históricos, en la cual se colocan los impactos positivos, negativos o neutros (ninguno), que produjo en la provincia o región, cada hecho aludido.

En el ejemplo que se presenta a continuación se puede observar cómo se realiza el registro y análisis de cada uno de los hechos señalados en la línea de tiempo:

Se indican los años, los hitos históricos, y se describe el tipo de impacto (positivo, negativo o neutro) que cada hito ha significado para el territorio.

CUADRO N°6		MATRIZ DE IMPACTOS DE HITOS HISTÓRICOS		
AÑO	HITOS	DESCRIPCIÓN DE IMPACTOS		
		POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO
1900	Creación política como Provincia, 03 de Noviembre, con 36,802 habitantes.	Generación de una institucionalidad propia. Recursos		
1920 - 1925	Construcción de la carretera Trujillo- Quiruvilca	Articulación con la capital de la Región		
1927- 1929	Construcción de la carretera Shorey-Santiago (se inaugura en 1930)	Articulación al interior de la provincia		
1931	Se construye estadio Municipal de San José, mes de julio			Incentiva práctica del deporte
1945	Inicio de operación fábrica de jabón y de gaseosas	Incipiente industrialización genera puestos de trabajo		
1949	Primera feria agropecuaria	Los agricultores comercializan directamente su producción		
1954	Instalación de un generador eléctrico para el alumbrado público de la capital			No se articuló a el desarrollo de actividades económicas
1958- 1960	Creación de los colegios secundarios César Vallejo y La Libertad	La educación se hace más accesible		
1970	Terremoto		Pérdida de vidas humanas, infraestructura pública y campos de cultivo. Incrementa la migración	
1980	Terrorismo		Pérdida de vidas humanas, migración, baja la producción	

## Acción 2: Identificación de Zonas de Desarrollo

El ámbito territorial de una región, provincia o distrito no es homogéneo, la variedad de pisos altitudinales y zonas de vida configuran espacios diferentes que tienen características propias y en los cuales se han generado diferentes dinámicas económicas y sociales. Estos espacios, denominados zonas de desarrollo, comparten problemática y ciertas características, y pueden tener una dinámica económica complementaria o potencial, para desarrollar dinámicas económicas articuladas.

Las zonas de desarrollo se caracterizan por ser espacios contiguos que por lo general no corresponden con las demarcaciones políticas sino que están articuladas por una cuenca hidrográfica o corredores económicos naturales, compartiendo una vía de comunicación, potencialidades y recursos similares o complementarios, y a consecuencia una dinámica económica articulada y con flujos de personas.

La identificación de las zonas de desarrollo la realizan únicamente las regiones o provincias que no cuentan con un estudio de zonificación económica ecológica (ZEE), ya que esta información se encuentra en dicho documento<sup>5</sup>.

### ► Procedimiento 1: Elaboración de mapa parlante

La identificación de las zonas de desarrollo se hace en un mapa parlante (Anexo 01-H8), al cual se han incluido los espacios colindantes, es importante destacar que el mapa parlante no es un mapa técnico, ni reemplaza a la ZEE, es la representación gráfica a partir del conocimiento y experiencia de los participantes y que servirá de referencia para la elaboración del informe técnico para la constitución de mancomunidades. En este mapa se identifican:

- Cuencas hidrográficas.
- Carreteras de primer y segundo orden.
- Se mapea las actividades económicas principales existentes o potenciales.
- Se mapea los recursos: naturales y culturales.
- Delimitación esquemática de la zona de desarrollo.
- Denominación: por ejemplo cuenca media del río tal, distritos o tierras irrigadas por el río o áreas de influencia del proyecto tal u otra denominación que permita reconocer e identificar al territorio en análisis.

<sup>5</sup> Ref. Plan de Desarrollo Regional Concertado La Libertad 2010-2021 y Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2021.



## ► Procedimiento 2: Identificación de Vocación del territorio

A efectos de un PDC, la vocación del territorio son las características propias de un espacio, que le otorgan singularidad especial y distintiva frente a otros espacios, estas características pueden haber configurado el desarrollo de determinadas actividades, o pueden ser potencial para un futuro desarrollo.

Con la identificación de la vocación de territorio, se evidencian dichas características, con la finalidad de buscar respuestas concretas y generar programas y proyectos específicos que promuevan el desarrollo local logrando la inserción del territorio.

Para identificar o determinar la vocación del territorio se puede seguir la siguiente secuencia:

- a. Describir las zonas de desarrollo identificadas en el mapa parlante, partiendo por enumerar los espacios que la conforman, y luego describir las condiciones especiales que la caracterizan y que comparten.
- b. Luego se explicitan los elementos que configuran la vocación de territorio y que son únicos del área:

- RRNN: paisajes, flora, fauna, suelos, agua, reservas naturales.
- Recursos culturales: fiestas tradicionales, gastronomía, artesanía, patrimonio arqueológico.
- Recursos tecnológicos: industria.
- Actividades económicas predominante.

- c. Registrar la información obtenida en la matriz de identificación de vocación de territorio consignando sólo aquello que es especialmente distintivo y especial del ámbito territorial. Esta matriz se trabaja grupalmente.

A continuación se presenta un ejemplo de matriz de identificación de vocación del territorio, en la cual se observa con claridad, el registro de una zona de desarrollo (primera columna a la izquierda), su descripción (segunda columna) y la identificación de sus características (siguientes cinco columnas).

CUADRO N°7		MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE VOCACIÓN DEL TERRITORIO				
ZONA DE DESARROLLO	DESCRIPCIÓN	VOCACIÓN DEL TERRITORIO				
		RECURSOS NATURALES	RECURSOS CULTURALES	ACTIVIDADES ECONÓMICAS PREDOMINANTE	RECURSOS TECNOLÓGICOS	OTROS (RELEVANTES PARA EL DESARROLLO)
Corredor Cusco-Puno	Comprende las áreas de la cuenca media del río Vilcanota... Comprende un conjunto de centros poblados, articuladas por la carretera asfaltada Cusco-Puno. Presenta importantes áreas agrícolas..., dedicadas a cultivo de... En su ámbito se encuentran importantes complejos arqueológicos, etc.	Recursos Hídricos: río Vilcanota, río Salca etc.	Complejos arqueológicos	Turismo	Universidades	Carretera interdepartamental, vía férrea
		Fauna: camélidos, vizcachas, tarucas, zorros	Arquitectura colonial: iglesias, pueblos	Agricultura	Institutos Agropecuarios y tecnológicos	Sistema de ciudades
		Paisajes naturales	Textilería, cerámica	Ganadería		Sicuni y Uros importantes nodos articuladores
		Bosques naturales y áreas forestadas	Folklore: danzas, música, vestidos tradicionales	Pequeña industria: molineras, curtimbres y otros		
		Nevados	Medicina tradicional			
		Suelo agrícola	Gastronomía	Comercio		
		Canteras de agregados		Artesanía		
		Flora: especies nativas medicinales y otras				

- d. Luego de concluido el trabajo en grupo, se completa de manera colectiva la matriz de consolidación de vocación del territorio.

CUADRO N°8		MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE VOCACIÓN DEL TERRITORIO			
ZONA DE DESARROLLO	LOCALIDADES QUE INTEGRAN		DESCRIPCIÓN	CARACTERIZACIÓN	VOCACIÓN PREDOMINANTE
	NOMBRE	DISTRITO/ PROV			

- e. Para finalizar, se vuelve a revisar el mapa parlante, delimitando las zonas de desarrollo, incluyendo una leyenda con la especificación de la nomenclatura utilizada.

Tanto este procedimiento, como el anterior se realizan en un taller participativo.

### Acción 3: Identificación de problemas y potencialidades

La identificación de problemas y potencialidades no es solo la elaboración de un listado de elementos identificados. Implica realizar el análisis colectivo respecto de cada problema y potencialidad a fin de identificar, caracterizar y explicar los aspectos más importantes (ver anexo 01 –H9).

#### ► Procedimiento 1: Identificación de problemas

Una secuencia sencilla y que permite propiciar la reflexión colectiva de los diferentes actores es:

- Identificar y seleccionar información de la situación problemática en los diferentes ejes<sup>6</sup>.
- Identificar los problemas por ejes estratégicos.
- Codificar los problemas, lo cual será de gran utilidad en las etapas posteriores.
- Desagregar cada uno en causas específicas (limitaciones en recursos, conflictos de intereses y otros) y efectos.
- Realizar un análisis colectivo respecto a los problemas, para establecer una priorización, en este punto es deseable cotejar la priorización con los indicadores del diagnóstico.

A continuación se desarrolla un ejemplo de identificación y análisis de problemas en la matriz propuesta.

---

<sup>6</sup> Previamente se deben identificar una serie de variables en los diferentes ejes. Establecer los indicadores, línea base y calificarlos para determinar el estado de esa variable en el ámbito que se está trabajando. Esta información debe estar disponible al inicio del Taller.

CUADRO N°9		MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS		
EJE ESTRATÉGICO	PROBLEMAS			
	IDENTIFICADO	CAUSA	EFFECTO	PRIORIZACIÓN
SOCIAL	PB 1 : Limitada calidad de servicio educativo	Curricula no adaptada a la realidad regional	Bajo rendimiento escolar	
		Insuficiente planta educativa	Baja cobertura educativa	
		Limitada cantidad de profesores especialistas en lecto-escritura	Bajo porcentaje de comprensión lectora de los alumnos	
	PB 2: Desnutrición de niños y niñas menores de 05 años	Desconocimiento de adecuadas prácticas de nutrición	Inadecuada alimentación	
		Bajo presupuesto familiar		
		Consumo de agua no potable	Parasitosis y EDA	
	PB 3..			
PB N.....				

Como se puede observar en el ejemplo, los problemas se organizan y registran por eje estratégico, y en las columnas siguientes se registran las causas y efectos identificados para cada problema.

### ► Procedimiento 2: Identificación de potencialidades

“Las potencialidades son todos aquellos recursos que existen en una zona determinada, pero que no están siendo utilizados o no están siendo aprovechados plenamente para la generación actual o futura de ingresos que sean capaces de dinamizar las economías donde están localizadas, y mejorar los niveles de desarrollo humano sostenible de las poblaciones en donde se encuentran dichos recursos”<sup>7</sup>

Todo territorio cuenta con diversas potencialidades, no obstante, el valor de ellas es nulo si es que no se aprovechan.

El análisis de las potencialidades busca identificar toda aquella potencialidad que requiera de estrategias que las refuercen, a partir de actividades anexas, con el objeto de convertir dichos factores en competencias y/o oportunidades de desarrollo.

Para la identificación de las potencialidades, puede considerarse la clasificación<sup>8</sup> por tipo de potencialidades:

7 La identificación de potencialidades. Conceptos e instrumentos. PNUD. 2005

8 Estudio “Mapa de potencialidades del Perú, para 194 provincias”. PNUD. 2003

- **Potencialidades provenientes de los RRNN:** con sus componentes suelo y subsuelo (minerales), agua superficial y acuíferos, flora (bosques, humedales etc.), fauna (ganado, aves, peces, etc.), las condiciones ambientales (clima, paisaje), las potencialidades provenientes de reservas naturales y áreas protegidas.
- **Potencial humano:** actores especializados y servicios brindados.
- **Elementos histórico-culturales:** conocimientos ancestrales (medicina, propiedades de las plantas), tradición oral, patrimonio arqueológico y colonial, artesanía y otros.
- **Potencialidades provenientes de los recursos físicos existentes en el territorio:** Inversiones físicas (infraestructura de servicios, infraestructura para la producción y el transporte).
- **Potencialidades provenientes de los recursos institucionales:** instituciones públicas y privadas, ONGs, gremios profesionales, organizaciones sociales y otras.
- **Potencialidades provenientes de los recursos financieros:** ahorros, colocaciones bancarias, inversión pública, inversión privada etc.

La información proveniente de la identificación de potencialidades, se organiza en la matriz de identificación de potencialidades.

En la matriz que se puede observar a continuación, se desarrolla un ejemplo de cómo se realiza la identificación y análisis de las potencialidades. En el ejemplo, se señala una potencialidad correspondiente al eje estratégico Estado y Gobernabilidad, se define qué tipo de potencial tiene, su uso actual y potencial (a futuro), y la forma como este puede ser utilizado.

CUADRO N°10		MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALIDADES				
EJE ESTRATÉGICO	POTENCIAL		USO		COMO SE PUEDE UTILIZAR	PRIORIZACIÓN
	IDENTIFICADO	TIPO	ACTUAL	POTENCIAL		
ESTADO Y GOBERNABILIDAD	PT 1: Comités Técnicos de Defensa Civil	Recursos institucionales	Respuesta a contingencias	Establecer cultura de prevención	Establecer políticas regionales de defensa civil	
	PT 2: Existencia de la Federación Regional de Pueblos Indígenas	Recursos institucionales	Reivindicativo	Organización como base para la ejecución de un proyecto de desarrollo	Propuesta de desarrollo	
	PT ...					

## Acción 4: Identificación de oportunidades y limitaciones

Por lo general en el análisis de un territorio, se da mayor énfasis a los factores del ámbito interno (problemas y potencialidades) y se subestiman los factores del ámbito externo (oportunidades y limitaciones), sin considerar la influencia que tienen estos últimos; al punto que, pueden obstaculizar la acción local. El integrar ambos niveles de análisis, permite anticipar la evolución del territorio.

El entorno interno y externo de un ámbito es el territorio y sus relaciones hacia adentro y hacia afuera. El análisis de los entornos interno y externo se realiza del pasado al presente y del futuro al presente, asignando valoración positiva o negativa a las interrelaciones. Se realiza el análisis de los problemas y potencialidades existentes y los que se prevén hacia el futuro en el entorno interno del territorio (ver anexo 01-H10).

### ► Procedimiento 1: Identificación de oportunidades

Las oportunidades son los factores que van a hacer posible aprovechar las potencialidades del territorio. Pueden contribuir a la generación de ingresos y reducción de la pobreza, si se conjugan con las capacidades locales.

Desde esta perspectiva se puede entender el desarrollo local, como el acuerdo participativo para el aprovechamiento de las potencialidades, con el objeto de lograr la competitividad del territorio.

Las oportunidades se organizan alrededor de cada uno de los ejes estratégicos, y se analizan identificando el origen de las mismas (internacional, nacional, regional, provincial), así como la forma en que pueden ser aprovechadas. Este proceso se realiza de manera colectiva.

A continuación se presenta algunos ejemplos que pueden contribuir a la identificación de oportunidades:

- Oferta de capacitación de recursos humanos
- Evolución de tecnologías
- La migración y la inserción
- La imagen e identidad del territorio
- Las actividades de la zona
- Asistencia técnica
- Redes de cooperación público-privado
- Infraestructura y equipamiento básico adecuado
- Valoración del medio natural y patrimonio cultural
- Marco jurídico
- Vinculación de entidades financieras y acceso a crédito
- Acceso a información
- Capacidad innovadora y emprendedora de empresas locales
- Desarrollo de mercados
- Demanda de productos del ámbito territorial

La matriz que se presenta a continuación, muestra algunos ejemplos de oportunidades identificadas para cada nivel de oportunidad, y para el eje estratégico “ambiental y recursos naturales”, así como también, la forma como puede ser aprovechada cada oportunidad.

CUADRO N°11		MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES		
EJE ESTRATÉGICO	NIVEL DE OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	CÓMO SE PUEDE APROVECHAR	PRIORIZACIÓN
AMBIENTAL Y RRNN	INTERNACIONAL	01 Interés de Organismos de Cooperación Internacional en coadyuvar a la Conservación y protección de los recursos	Implementando mecanismos de pago por servicios eco sistémicos	3
		02		
		0...		
	NACIONAL	0...Creciente demanda de energía eléctrica en la Región y a nivel nacional	Adecuación de la normativa universitaria y nacional para incentivar el desarrollo de la actividad y la exportación	2
		0...		
	REGIONAL	0...Existencia de una propuesta curricular que aborda el eje ambiental en todos los niveles educativos	Convenios interinstitucionales ARA - UNSM - I.E para el desarrollo de temas ambientales.	1
		0...		
	PROVINCIAL	0...CCNN con conocimientos de medicina tradicional		4
		0...		

### ► Procedimiento 2: Identificación de limitaciones

Contrariamente a las oportunidades, las limitaciones son “trabas” al desarrollo de un territorio, son factores que impiden o limitan el aprovechamiento de las potencialidades.

El análisis de las limitaciones es también importante, porque con estrategias adecuadas estas pueden ser mitigadas o anuladas.

Al igual que las oportunidades, es recomendable identificar las limitaciones por ejes estratégicos, y por su nivel de origen. También es importante realizar reflexiones colectivas para proponer estrategias que permitan superarlas.

La información obtenida de la reflexión colectiva se registrara en la matriz de identificación de limitaciones. Veamos un ejemplo:

CUADRO N°12		MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE LIMITACIONES		
EJE DE DESARROLLO	NIVEL DE LIMITACIONES	LIMITACIONES	CÓMO SE PUEDE SUPERAR	PRIORIZACIÓN
ECONÓMICO	GEOGRÁFICAS/ CLIMÁTICAS	L1 Ocurrencia de fenómenos-naturales y alteraciones climáticas que afectan el desarrollo productivo, comercial y Turístico.	Elaboración mapa de peligros y análisis de riesgo	1
			Ejecución de obras de prevención de desastres	1
			Organización de la población para actuar en caso de desastres naturales	2
		L....		
	ECONÓMICAS/ FINANCIERAS	L...Alto costo de carreteras de penetración hacia zonas productivas o turísticas	Concesión de carreteras	
		L...	Asociación público privado	
	NORMATIVAS	L...Estándares internacionales de servicios turísticos muy exigentes y competitivos en turismo	Capacitación a operadores turísticos	
			Convenios con empresas de Cusco y Lima para promover pasantías de personal	
		L...		
	INSTITUCIONALES	L...N		

En ejemplo anterior, se han identificado limitaciones de tres niveles, en el eje de desarrollo "económico". Asimismo se señalan algunas formas de cómo cada una de estas limitaciones puede ser superada.

### Acción 5: Consolidación de análisis de factores internos y externos

La información obtenida en los talleres, deberá ser procesada y consolidada. Este proceso pondrá en evidencia la información relevante y la información contradictoria. Si las prioridades aparecieran discordantes o con poca información deberá revisarse y/o completarse el proceso de consolidación con el apoyo de fuentes secundarias.

La siguiente matriz de consolidación, permite integrar el panorama completo del territorio analizado, a diferencia de las matrices anteriores, que presenta información más específica, pero parcial.

CUADRO N°13		MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DEL ANÁLISIS DEL INTERNO Y EL ENTORNO		
EJES ESTRATÉGICOS	POTENCIALIDADES	PROBLEMAS	OPORTUNIDADES	LIMITACIONES



## 4.2.2. Productos a obtenerse en este paso

---

- Línea de tiempo
- Matriz de impactos e hitos históricos
- Mapa parlante
- Matriz de "Identificación de vocación del territorio"
- Matriz de "consolidación de vocación del territorio"
- Matriz de problemas y potencialidades
- Matriz de oportunidades y limitaciones
- Matriz de consolidación del análisis interno y externo



### HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA ESTE PASO

H7: Procedimiento para la construcción de la línea de tiempo.

H8: Procedimiento para la identificación de zonas de desarrollo

H9: Procedimiento para la identificación de problemas y potencialidades

H10: Procedimiento para la identificación de limitaciones y oportunidades.

## 4.3. PASO 3: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Este paso comprende la organización y redacción del documento preliminar del diagnóstico.

### 4.3.1. Acción 1: Redacción

El documento del PDC, debe ser accesible a la lectura de diferentes tipos de actores y público en general, por tanto deber usar un lenguaje claro, conciso, preciso y sencillo. Una característica importante a lograr con la redacción del documento es la coherencia y consistencia de sus contenidos, lo cual supone una estricta correlación de la información presentada.

La redacción debe construirse sobre la base de una estructura ágil, y fácil de entender para facilitar la comprensión de la lectura.

### 4.3.2. Producto a obtenerse en este paso

---





- Diagnóstico preliminar

## 4.4. ¿CÓMO CONCRETAR LA PARTICIPACIÓN EN LA FASE DE DIAGNÓSTICO DEL PROCESO?

Como hemos visto, esta fase está dividida en tres grandes pasos:

- Para el primer paso la sistematización de información secundaria se requiere la participación del Comité Técnico, ampliado con especialistas por eje estratégico, quienes en ese momento constituyen los actores clave.
- En el segundo paso, que corresponde al diagnóstico participativo, se amplía la participación a actores primarios y secundarios, a fin de poder obtener un mayor aporte al proceso.
- En el tercer paso que es la síntesis de diagnóstico, la participación se concentra nuevamente en el Comité Técnico, equipo que puede ser ampliado a la participación de otros especialistas, de considerarse necesario.

CUADRO N°14				Momentos de la participación en la fase de diagnóstico						
MOMENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN				Espacio de participación	TIPO DE PARTICIPACIÓN					
Fase	Paso	Acción	Producto		Proceso técnico			Proceso participativo		
Diagnóstico	Recopilación y análisis de información secundaria	Evaluación cuali y cuantitativa PDC anterior	Análisis grado de implementación y articulación con planes sectoriales y territoriales y alineamiento al PDEN	Mesas de Trabajo. Encuestas dirigidas. FocusGroup						
		Análisis estudios existentes: social, económico, ambiental etc	Indicadores y línea de base	Mesas de Trabajo del Comité Técnico						
	Generación información primaria	Identificación zonas de desarrollo	Mapa parlante	Taller						
			Vocación del Territorio	Taller						
		Historia socio-económica	Línea de tiempo	Taller						
		Identificación problemas y potencialidades	Matriz de problemas y potencialidades	Taller						
		Identificación oportunidades y limitaciones	Matriz de oportunidades y limitaciones	Taller						
	Sistematización de información	Redacción	Diagnóstico Preliminar*							

Leyenda	
Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	
Secretaría Técnica	
Comité Técnico	
Ampliado (los 03 tipos de actores)	
Especializado (actores claves)	

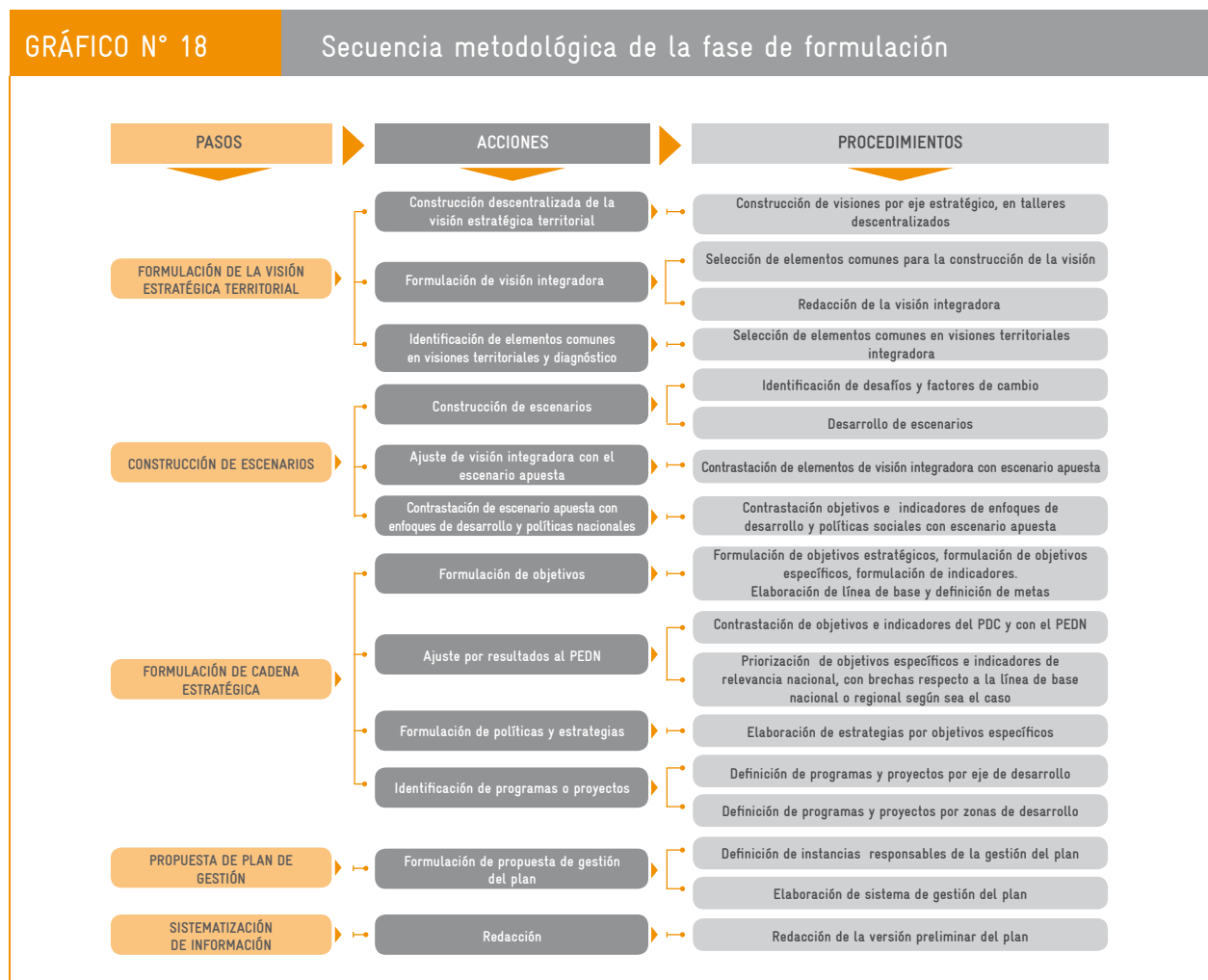


## Fase 3: La Formulación del Plan

La fase de formulación puede ser considerada como la más importante del proceso de formulación del PDC, sin que ello signifique restar importancia a las otras fases. La importancia de la fase de formulación responde a que los elementos que en ella se desarrollan constituyen el núcleo central del PDC.

La formulación es responsabilidad del Comité Técnico, para lo cual cuenta con el apoyo de especialistas, autoridades, y otros actores que serán convocados en diferentes momentos y espacios.

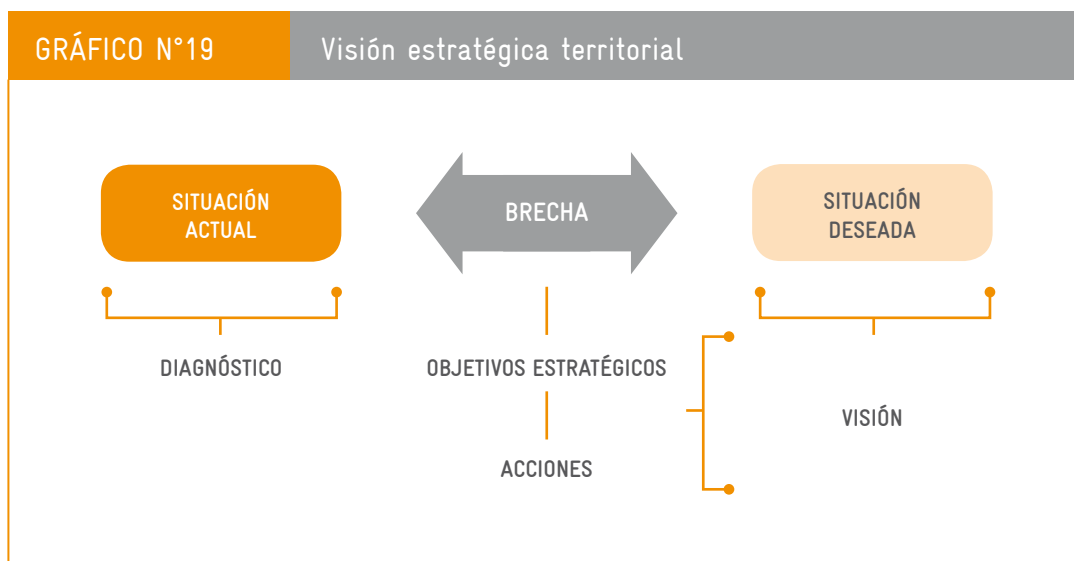
La fase de formulación comprende cinco pasos: formulación de la visión estratégica, construcción de escenarios, formulación de la cadena estratégica, propuesta de gestión del plan, y sistematización de la información.



## 5.1. PASO 1: LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA

La visión estratégica territorial puede ser definida como el enunciado de los anhelos colectivos consensuados para un largo plazo. Es la "fotografía del futuro" que dará direccionalidad e impulso al proceso de desarrollo de un determinado territorio.

La formulación supone conocer la situación actual a partir de la cual se plantea una situación deseada (anhelos, expectativas y ambiciones colectivas) para el futuro. La diferencia entre ambas situaciones son las brechas que deben cerrarse de manera colectiva con la ejecución de una serie de acciones.



Para la formulación de la visión estratégica del territorio se han planteado tres grandes acciones en este paso, veamos cuáles son:

### 5.1.1. Acciones y procedimientos

La formulación de la visión estratégica del territorio supone un proceso participativo porque su construcción debe ser "colectiva", pero además, un trabajo metodológico riguroso que facilite el proceso y potencie la participación.

Las acciones y los procedimientos comprendidos en este paso son las siguientes:

#### **Acción 1: Construcción descentralizada de la visión estratégica territorial**

La construcción descentralizada de la visión estratégica puede realizarse en los mismos talleres descentralizados que permitieron recabar información primaria (historia socio-económica, problemas y potencialidades, oportunidades y limitaciones, identificación de zonas de desarrollo), en la fase de diagnóstico, o en un taller convocado específicamente para este fin (ver anexo 01-H11).

Esto es importante porque generalmente los ámbitos de planeamiento son sumamente heterogéneos, y recoger las expectativas de desarrollo de un gran conjunto de

actores, permite contrastar las percepciones sobre el desarrollo del territorio desde diferentes espacios, y a partir de una amplia gama de actores.

De manera general se recomienda trabajar agrupando las propuestas por ejes, las que luego se articulan en una redacción, que puede estar a cargo de una comisión elegida por el grupo. En este caso, la redacción final es validada en el pleno.

## Acción 2: Formulación de la visión integradora

Esta acción se desarrolla en el marco de un taller de consolidación (ver anexo 01-H 12), que tiene como objetivo consolidar toda la información primaria trabajada de manera descentralizada, y formular la visión integradora teniendo como insumo principal el conjunto de visiones que se construyeron en los diferentes talleres descentralizados.

Esta es la primera visión que se elabora, tiene la función de articular todos los elementos que se han analizado anteriormente. Ésta será reajustada luego de la construcción del escenario deseable, para llegar a la visión concertada o visión estratégica territorial final.

### ► Procedimiento 1: Selección de elementos comunes para la construcción de la visión.

En la siguiente matriz se seleccionan elementos que deben estar presentes en la visión. Esta selección se realiza por ejes estratégicos, en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 15	Elementos consensuados para la formulación de la visión estratégica territorial
EJE ESTRATÉGICO	ELEMENTOS PARA LA VISIÓN

### ► Procedimiento 2 : Selección de elementos comunes para la construcción de la visión

La redacción de la visión integradora implica:

- a) Consensuar los elementos que deben estar presentes en la visión, seleccionados del cuadro "elementos consensuados para la formulación de la visión estratégica territorial".

- b) Integrar en la redacción los diversos elementos. Para ello se conforman dos o tres comisiones de trabajo, cada una de las cuales redacta una propuesta de visión. Estas propuestas se exponen al pleno y de manera grupal se depuran hasta tener la primera visión integradora.

### Acción 3: Identificación de elementos comunes en visiones territoriales

Se trata de lograr un acercamiento entre los diferentes niveles de planeamiento territorial, de sensibilizar a los actores sobre la importancia de lograr visiones territoriales complementarias, y socializar las diferentes visiones estratégicas territoriales existentes.

- a) Revisar las visiones de los planes territoriales de mayor y menor nivel (nacional, regional, provincial y distritales).
- b) Revisar las visiones regionales o provinciales construidas en los talleres descentralizados.
- c) Elaborar participativamente el cuadro de elementos comunes de las visiones territoriales analizadas.

En el cuadro “elementos comunes de las visiones territoriales para la formulación de la visión estratégica territorial”, se registran los elementos que tienen en común, las visiones de los niveles de gobierno del ámbito del PDC y de los niveles superiores.

- d) En el mismo cuadro, se señalan los elementos comunes que además tienen alguna coincidencia con la consolidación del análisis del interno y del entorno (matriz elaborada en la etapa de diagnóstico).

CUADRO N° 16	Elementos comunes de las visiones territoriales para la formulación de la visión estratégica territorial					
	VISIONES	EJE...	EJE...	EJE...	EJE...	EJE...
NACIONAL						
REGIONAL						
PROVINCIA						
DISTRITO						

Elaboración propia: CEPLAN



## 5.1.2 Productos a obtenerse en este paso

---

- Visiones estratégicas territoriales descentralizadas
- Visión integradora (preliminar)
- Matriz de identificación de elementos comunes de visiones territoriales



### HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA ESTE PASO:

H.11 Procedimiento para talleres descentralizados para la construcción de la visión integradora.

H.12: Procedimiento para taller de consolidación para la construcción de la visión integradora.

## 5.2. PASO 2: LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

La construcción de escenarios es una herramienta que nos ayuda a visualizar futuros alternativos. Esta herramienta es proporcionada por la prospectiva que es definida como la ciencia de planificar desde el futuro (ver anexo 02)

Los escenarios son representaciones del futuro de un sistema o de un proceso. También se pueden definir como la descripción de una situación futura y los procedimientos para hacerla factible.

A efectos de la formulación de un PDC, los escenarios los propone un equipo técnico, se ponen a consulta de expertos por temas y se validan públicamente.

Se construirán tres tipos de escenarios, con enunciados para cada eje:

- Escenario probable o tendencial.
- Escenario deseable.
- Escenario posible.

### a) Escenario probable o tendencial

Es el futuro más probable de ocurrir de acuerdo a la persistencia de las tendencias actuales. Se construye a partir de la situación actual por ejes de desarrollo, y del análisis de las tendencias existentes (positivas y negativas) que pueden contribuir u obstaculizar el logro de la situación deseada.

### b) Escenario deseable

Este escenario está directamente vinculado a la visión, es el sueño o utopía planteada.

Implica ir desglosando en descripciones cualitativas e incorporando variables cuantitativas, a los elementos por ejes de desarrollo, que se encuentran en la visión de manera implícita o explícita.

### c) Escenario posible o apuesta

Este escenario es el resultado de contrastar el escenario tendencial con el escenario deseable. Es el escenario con mayor probabilidad de llegar a ser real.

#### 5.2.1. Acciones y procedimientos

---

Las acciones y procedimientos comprendidos en este paso tienen por objetivo definir "escenarios de futuro" del territorio, a partir de los cuales se precisará y definirá la visión estratégica final que orientará el PDC.

##### Acción 1: Construcción de escenarios

La construcción de escenarios, requiere previamente la identificación de los desafíos y factores de cambio.

- **Los desafíos** son los "retos" planteados en la visión integradora, pueden ser explícitos o implícitos y deben estar presentes con mayor grado de desarrollo en los escenarios.
- **Los factores de cambio** son los hechos o fenómenos que determinarán la transformación o modificación de la situación actual a la situación deseada.

##### ► Procedimiento 1: Identificación de desafíos y factores de cambio

Para la identificación de los desafíos y los factores de cambio, nos valemos de las matrices de tendencias (trabajada en el paso 1 de la fase de diagnóstico), y de la matriz síntesis de problemas, potencialidades, oportunidades y limitaciones (paso 1 de la fase de diagnóstico).

La identificación de desafíos y factores de cambio, se realiza en función de los ejes estratégicos.

Con lo señalado más la herramienta 13 "Procedimiento para la construcción de escenarios", el equipo técnico construye los escenarios, probable o tendencial, deseable, y posible. Como el ejemplo a continuación.

Formulados los escenarios, se desarrolla una encuesta a expertos aplicando el método Delphi (ver anexo. 02), sobre la percepción de "probabilidad" de la ocurrencia o no de los escenarios alcanzados.

Los resultados se procesan para identificar aquellos elementos en los que hay coincidencia ó si hay dispersión.

## MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE DESAFÍOS Y FACTORES DE CAMBIO

Ejemplo: proceso de actualización y formulación PDRC de Amazonas 2012-2021

EJE ESTRATÉGICO	DESAFÍO	FACTOR DE CAMBIO	IMPORTANCIA EN EL LOGRO DEL DESAFÍO				PRIORIZACIÓN		
			ALTA	MEDIA	BAJA	NULA	ALTA	MEDIA	BAJA
Economía y competitividad	Región exportadora	Agricultura tecnificada	x				1		
		Desarrollo de agroindustria		x				2	
		Cobertura energética	x					2	
		Plataforma de servicios para la exportación		x				4	
		Asociatividad		x				3	
	Conglomerados productivos y cluster								

### EJEMPLO ESCENARIOS

EJE ESTRATÉGICO	DESAFÍO	FACTOR DE CAMBIO	ESCENARIOS		
			TENDENCIAL	POSIBLE	DESEABLE
Ambiental	Integrar la naturaleza a la dinámica urbana	Incremento de áreas verdes	Se mantiene el déficit de xx% de áreas verdes en la ciudad y de espacios paisajísticos	Se incrementa las áreas verdes en xx% por habitante siguiendo las normas urbanas	Incremento de áreas verdes en xx%, entendidas como espacios donde se sientan las bases del desarrollo sostenible
		Ciudadanos conscientes de la importancia de las áreas verdes en un ambiente sano	Perdura poca sensibilidad de los ciudadanos respecto a su mantenimiento y conservación	Las áreas verdes se entienden desde el punto de vista estético y se conservan	
		Trabajo sinérgico de instituciones vinculadas al tema	Múltiples esfuerzos institucionales desarticulados, tiene dificultad para instalar y mantener áreas verdes	Se ha generado coordinación entre las diferentes instituciones vinculadas al tema	
	Residuos sólidos adquieren valor ambiental y económico	Cambio de patrones de comportamiento en la población	La población almacena y vierte sus residuos sólidos sin selección	xxx % de la población almacena y vierte sus residuos sólidos seleccionados	Los residuos sólidos sin selección se ha reducido ostensiblemente
Tratamiento integral de residuos sólidos		Incremento de la población y el consumo ocasionan incremento de residuos, problemas de almacenaje recojo y disposición final de residuos sólidos	Los problemas con el almacenaje y disposición de residuos sólidos se reducen. Se incrementa capacidad de relleno sanitario y se pone en marcha planta de compostaje y forestación	Sistema de gestión integrada de residuos sólidos, con planta de reciclaje, compostajes y programas de forestación	

Con los resultados de esta encuesta el equipo técnico ajusta los escenarios y los envía a los expertos para una segunda ronda de opinión. Se pueden llevar a cabo de dos a cinco rondas. No es recomendable menos porque no permite determinar convergencias y divergencias, ni más de cinco porque significa que hay una gran dispersión de resultados.

En el escenario "apuesta" deben estar claramente plasmados los desafíos a lograr, y se deben tener presente los factores de cambio para lograr dicho escenario, pues los factores de cambio serán los elementos que nos ayuden a la construcción de los objetivos estratégicos por ejes

## **Acción 2: Contratación del escenario apuesta con enfoques de desarrollo y políticas nacionales e internacionales**

La contratación del escenario apuesta responde a la necesidad de verificar la coherencia y ajuste de este, con enfoques y políticas nacionales e internacionales vigentes.

### **► Procedimiento 1: Contratación del escenario apuesta con enfoques y políticas nacionales e internacionales**

El escenario apuesta se revisa en función a los enfoques de desarrollo vigentes, como por ejemplo, enfoque de desarrollo humano, enfoque de desarrollo sostenible. También, en función a las políticas nacionales e internacionales, como los Objetivos del Milenio y Acuerdo Nacional.

En este momento el equipo técnico puede hacer ajustes al escenario, y enviarlo en consulta una vez más a los expertos.

En esta etapa el equipo técnico puede hacer ajustes al escenario, y enviarlo en consulta una vez más a los expertos, en dicho caso será necesario un nuevo taller para el ajuste de la visión concertada.

## **Acción 3: Ajuste de visión integradora con el escenario deseable**

### **► Procedimiento 1: Ajuste de la visión integradora con el escenario deseable**

En el taller de presentación del escenario apuesta, se revisa la visión integradora, para ello el pleno mediante lluvia de ideas, sugiere cambios o precisiones, las cuales son evaluadas respecto a su pertinencia, e incorporadas a la visión

Finalmente, se encarga a una comisión la redacción de la propuesta de Visión Concertada que debe ser aprobada en plenaria. Esta es la visión estratégica final del territorio.

## 5.2.2. Productos a obtenerse en este paso

---

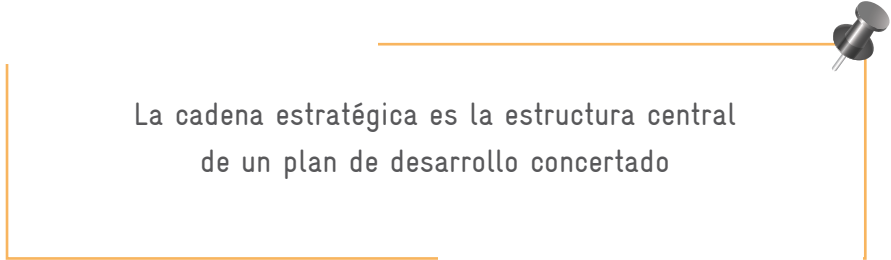
- Matriz de desafíos y factores de cambio
- Escenarios tendencial, deseable y posible
- Escenario apuesta
- Visión concertada



### HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA ESTE PASO:

H.13: Procedimiento para la construcción de escenarios

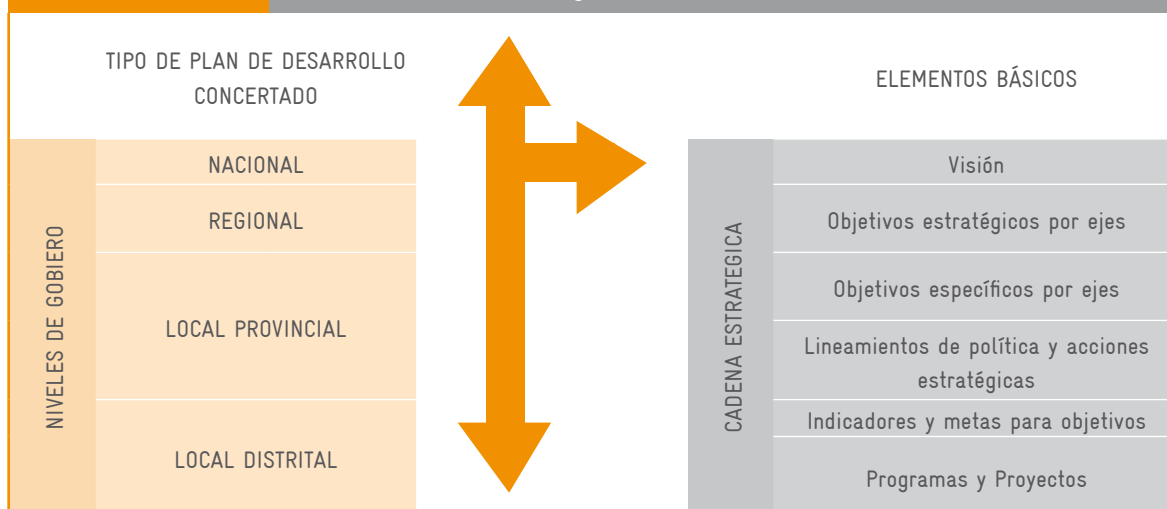
## 5.3. PASO 3: FORMULACIÓN DE LA CADENA ESTRATÉGICA ALINEADA AL PEDN



La cadena estratégica es la estructura central de un plan de desarrollo concertado

Los elementos que conforman esta estructura deben tener un orden jerárquico, bajo la lógica que un elemento sirve a otro para el logro de sus propósitos, y este a su vez al del siguiente nivel, así hasta llegar al propósito final que es la visión.

De la existencia y calidad técnica de estos elementos, depende en gran medida el éxito en la implementación y ejecución de un plan, así como también la posibilidad de alineamiento o articulación con planes de los diferentes niveles de gobierno. En el gráfico a continuación se señalan cuales son estos elementos:



Elaboración propia: CEPLAN

Establecer esta cadena permite hacer el seguimiento al proceso de implementación del PDC, y evaluar el logro en el cumplimiento de la visión.

### 5.3.1. Acciones y procedimientos

Las acciones y procedimientos en este paso tienen como objetivo la formulación de los diferentes elementos (objetivos, indicadores, metas etc.) que conforman la cadena estratégica del PDC, así como también el ajuste de estos con el PEDN.

#### Acción 1: Formulación de objetivos

Existen diferentes definiciones de objetivos, no obstante para fines de esta guía metodológica, estos se definen como declaraciones de los propósitos que se pretende lograr en determinado horizonte de tiempo, con el fin de alcanzar la situación deseada que se formuló en la visión concertada.

Para el PDC, se planten dos niveles de objetivos: objetivos estratégicos, y objetivos específicos.

#### ► Procedimiento 1: Formulación de objetivos, indicadores, elaboración de línea de base y definición de metas

##### a) Formulación de objetivos:

Los objetivos estratégicos se plantean para cada eje estratégico. Al formular estos objetivos se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Que sean viables de ser alcanzados basándose en la información obtenida.
- Que determinen sectores claves que pueden ser detonantes de desarrollo.
- Que generen relaciones entre la economía local y la regional, nacional e internacional.
- Que identifique contingencias.

Luego se plantean los objetivos específicos, que se definen como el conjunto de resultados a alcanzar a través de determinadas actividades. Se diferencian del objetivo estratégico o general, por el nivel de detalle con el que se formulan y porque son complementarios a otros objetivos específicos.

Metodológicamente los objetivos se formulan a partir de preguntas motivadoras, teniendo como insumos la matriz de consolidación de vocación del territorio, las matrices de identificación de problemas, potencialidades, oportunidades y limitaciones, y el escenario apuesta donde están plasmadas las posibilidades futuras para cada eje y tema.

CUADRO N° 17		PREGUNTAS MOTIVADORAS PARA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
EJE	TEMA	PREGUNTAS MOTIVADORAS
	Problema	¿Cómo se puede solucionar?
	Potencialidad	¿Cómo se puede utilizar?
	Oportunidad	¿Cómo se puede aprovechar?
	Limitaciones	¿Cómo se puede superar?

A continuación se señalan algunas consideraciones a tener en cuenta en la formulación de objetivos:

- Los objetivos deben ser consistentes con el problema que pretenden resolver, con la potencialidad y oportunidad que pretenden usar, o con la limitación que se pretende superar.
- Debe proponerse un único objetivo general, por cada eje estratégico.
- Para cada objetivo general o estratégico es recomendable tener un mínimo de tres objetivos específicos, para no perder la cualidad de ser específico.
- Los objetivos específicos se ordenan por áreas temáticas, que deben guardar relación con el diagnóstico o análisis situacional y el escenario apuesta.
- Los objetivos deben ser claros, precisos, congruentes, realistas, medibles.
- En su redacción el objetivo va precedido por un verbo fuerte que expresa la acción que se llevará a cabo, luego se acota el fenómeno sobre el que se actuará y se concluye indicando el quién, qué, cómo, dónde y cuándo.



Definidos los objetivos estratégicos y objetivos específicos, se continúa con la formulación de indicadores para cada uno de los objetivos específicos. Veamos...

## b) Formulación de indicadores y definición de línea de base

Los indicadores son señales preestablecidas que evidencian los cambios ocurridos en determinadas situaciones, o los resultados de las intervenciones realizadas, nos permiten establecer en qué medida se está logrando aproximarse a la situación deseada. Los indicadores que se formulan para los objetivos específicos de un PDC, por lo general son indicadores de resultado.

La línea de base es el punto de partida o la situación actual para determinado indicador. Por tal motivo, es indispensable que cada indicador tenga su línea de base, porque en función de ésta se hace la medición del grado de avance. Si la línea de base se ha trabajado en el diagnóstico, en este punto solo se requiere revisar la existencia de la información o formularla.



### c) Determinación de Metas

La meta es el punto de llegada al cual se proponen arribar los objetivos específicos. Deben ser viables, planteadas a partir del análisis objetivo de la situación actual, las tendencias, y potencialidades.

Las metas se formulan a largo plazo y se denominan metas finales; sin embargo, es recomendable plantear metas intermedias, pues permiten detectar de manera temprana el grado de su cumplimiento y hacer ajustes a las estrategias.

En el siguiente gráfico se aprecia que a un objetivo estratégico, le pueden corresponder varios objetivos específicos y estos a su vez uno o más indicadores, pero cada indicador sólo puede tener una línea de base y una meta intermedia y final.



#### Acción 2: Ajuste de objetivos estratégicos específicos e indicadores al PEDN

El ajuste o alineamiento de un PDC es el proceso que busca lograr la concordancia de este con otros planes de los diferentes niveles de gobierno y de los diferentes sectores. El objetivo es articularlos para generar sinergias que aporten al logro de los objetivos nacionales, regionales, etc. El ajuste o alineamiento del PDC constituye una estrategia para configurar el SINAPLAN<sup>1</sup>.

El ajuste de objetivos e indicadores es la parte central en el proceso de Ajuste por Resultados de los PDC de los Gobiernos Regionales y Locales (GR y GL) al PEDN. Para ello el CEPLAN, del conjunto de 91 indicadores del PEDN, ha seleccionado 17 indicadores (ver anexo 01-H 14) asociados a sus respectivos objetivos específicos y objetivos estratégicos. Los indicadores seleccionados están vinculados a los Objetivos del Milenio, al desarrollo humano y a las políticas nacionales.

1 Guía para el Ajuste por Resultados de Planes de Desarrollo Concertado. CEPLAN/GIZ.2012

► **Procedimiento 1: Contrastación de objetivos e indicadores del PDC al PEDN**

Luego de formulados los objetivos estratégicos y específicos del PDC (puede ser en el mismo taller trabajando en grupos por ejes estratégicos), se trata de visibilizar e incorporar objetivos específicos e indicadores que apunten al cumplimiento de los grandes objetivos nacionales. Para esto se analiza si los objetivos específicos e indicadores formulados son concordantes con los 17 indicadores seleccionados.

La concordancia no significa que necesariamente los objetivos específicos del PDC, deban estar enunciados exactamente igual que los objetivos del PEDN, pero el sentido sí debe ser el mismo o similar.

Cuando se realiza la concordancia de los indicadores, el enunciado del indicador del PEDN debe ser asumido textual.

La siguiente matriz es el medio para realizar este nivel de ajuste. En las primeras columnas está la información del PEDN y en las siguientes columnas se coloca la información del PDC, evidenciándose las coincidencias y las ausencias.

Es importante que como trabajo previo, el Comité Técnico haya elaborado la línea base para los 17 indicadores seleccionados, para permitir un mejor análisis.

Es importante que como trabajo previo, el Comité Técnico haya elaborado la línea base (regional y local según sea el caso) para los 17 indicadores, porque esto va a permitir un mejor análisis.

Para el caso del ajuste de los PDC locales, se deben adicionar más columnas, porque el ajuste es en cascada.

CUADRO N° 18			MATRIZ PARA EL AJUSTE POR RESULTADOS DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INDICADORES DE PRIORIDAD NACIONAL							
EJE	OBJETIVO ESPECÍFICO NACIONAL	INDICADOR	LÍNEA BASE	META NACIONAL		OBJETIVO ESPECÍFICO REGIONAL	INDICADOR	LÍNEA BASE	META REGIONAL	
				2016	2021				2016	2021

Fuente: CEPLAN

► **Procedimiento 2: Priorización de objetivos específicos e indicadores de relevancia nacional, con brechas respecto a la línea de base nacional o regional según sea el caso**

Luego de realizar la concordancia y análisis de los objetivos específicos e indicadores, se debe determinar la prioridad de la región, provincia o distrito. En función a aquellas que presenten “brechas” respecto a la línea de base nacional, y que por tanto requieren una atención especial y la focalización de esfuerzos.

Este insumo se presenta en la “matriz para la priorización de objetivos específicos a ajustar”, que es una radiografía de la situación actual y permite una priorización objetiva.

CUADRO N°19		MATRIZ PARA LA PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS A AJUSTAR POR RESULTADOS										
EJE	OBJETIVO ESPECÍFICO NACIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	META NACIONAL		OBJETIVO ESPECÍFICO REGIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	PRIORIZACIÓN			
				2016	2021				MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA

Fuente: CEPLAN

Es recomendable que la priorización comprenda entre 10 a 12 objetivos específicos e indicadores nacionales, que luego de priorizados deben ser incorporados al PDC en formulación.

El CEPLAN realizará el seguimiento del grado de cumplimiento de los indicadores y las metas ajustadas, ya que estas deberán ser ingresadas al Sistema Integrado de Información.

### Acción 3: Formulación de políticas y estrategias

Las políticas son las orientaciones normativas, la dirección a seguir para alcanzar los objetivos, están vinculadas a los objetivos estratégicos.

Las estrategias, permiten hacer realidad el objetivo, indican ¿cómo se concretaran los objetivos?, están vinculadas a los objetivos específicos.

Ambas deben ser producto del consenso, formuladas por un equipo técnico o colectivamente, y puestas a consideración de la ciudadanía a través de una plenaria. La ventaja del primer caso es que demanda menor tiempo y la desventaja del segundo caso es que los consensos no siempre son viables y técnicos

## Acción 4: Formulación de programas y proyectos

Los programas y proyectos se identifican para cada eje estratégico y para cada zona de desarrollo. En el PDC básicamente se hace el listado de programas y proyectos, y no el diseño del programa o proyecto, siendo una tarea posterior para la etapa de implementación. En esta acción se puede usar la siguiente matriz:

CUADRO N°20		MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS					
EJE / ZONA DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO	PRIORIDAD	ÁMBITO DE INTERVENCIÓN	DESCRIPCIÓN	UNIDAD EJECUTORA (RESPONSABLE)	COSTO ESTIMADO

Fuente: CEPLAN

### 5.3.2. Productos a obtenerse en este paso

- Objetivos estratégicos por eje
- Objetivos específicos, indicadores, línea de base y metas.
- Indicadores y metas ajustadas al PEDN
- Políticas por eje estratégico y estrategias por objetivos específicos
- Programas y proyectos por ejes estratégicos
- Programas y proyectos por zonas de desarrollo



HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA ESTE PASO:

H.14. Indicadores del PEDN seleccionados para el ajuste del PDC.

## 5.4. PASO 4: PROPUESTA DE GESTIÓN DEL PLAN

Generalmente este paso no se incluye dentro de la formulación del PDC, sin embargo el objeto de considerarlo en esta guía, obedece a la necesidad de institucionalizar el plan y buscar mecanismos que aseguren su implementación. Uno de estos mecanismos es tener una propuesta concreta para la gestión del plan, que sea aprobada por el Consejo Regional o Concejo Municipal, junto con el respectivo plan.

### 5.4.1. Acciones y procedimientos

La formulación de la propuesta de gestión del PDC implica dos acciones. La primera es la definición de las instancias que asumirán la responsabilidad de la gestión del plan, y la segunda, es la elaboración de la propuesta de gestión.

#### Acción 1: Definición de instancias responsables de la gestión del plan

Es importante que en esta etapa se defina cuál será la instancia a cargo del plan, “la unidad ejecutora”. Actualmente tanto los gobiernos regionales como los gobiernos locales, concentran la función de planificación con la de presupuesto y ésta última por lo general tiene mayor prevalencia.

Se trata que cada gobierno regional o local determine desde que área se va a gestionar el plan, que la fortalezca con recursos humanos y materiales, y que establezca claramente esta función en el ROF, y en el MOF.

La propuesta de gestión del Plan de Desarrollo Concertado, mínimamente debe prever:

- a) **Una instancia ejecutora:** es el órgano del Gobierno Regional o Local, que tiene como función la implementación del PDC. A partir de la aprobación del PDC está a cargo de la difusión, de implementar el sistema de seguimiento y evaluación, de la retroalimentación del Plan, entre otras funciones que respondan a su planificación interna. Esta instancia es la interlocutora directa del GR o GL ante el CEPLAN, y es la encargada de conformar el Sistema de Planeamiento Regional o Provincial, según sea el caso.
- b) **Una instancia consultora:** que puede descansar en un CCR o CCL fortalecido. Esta instancia, recibe reportes del grado de implementación del Plan, y del avance en el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas. Asimismo toma decisiones respecto a iniciar procesos participativos de ajuste y/o actualización del Plan.
- c) **Una instancia fiscalizadora:** conformada por actores representantes del sector público, privado y sociedad civil, encargada de impulsar la implementación y difusión del Plan, y de velar por el cumplimiento de los compromisos asumidos.

## Acción 1: Elaboración de sistema de gestión del plan

Elaborar una propuesta de gestión, es la única manera de asegurar que luego de concluida la formulación del plan, éste se articule con los procesos de gestión ya existentes en el gobierno regional o local y en los sectores, y sea impulsor y orientador de las acciones del sector privado; dicho de otra manera, lograr que pase a ser realmente un instrumento de gestión, para lo cual debe:

- Estar referida en el Plan Estratégico Institucional e incluir programas y proyectos identificados en los planes operativos de los GR y GL.
- Incidir para que los sectores adopten las propuestas del PDC en sus planes operativos.
- Servir como marco orientador de las acciones del sector privado y sociedad civil, a partir de acciones de incidencia.

### 5.4.2. Productos a obtenerse en este paso

---

- Sistema de gestión del plan

## 5.5. PASO 5: SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN

Este paso, que constituye el último de la fase de formulación, comprende una sola acción, que es la redacción del documento del PDC.

### 5.5.1 Acción 1: Redacción del documento del PDC.

Esta acción implica analizar, dar coherencia y redactar el documento del PDC, para lo cual previamente se establece la estructura de contenido que debe coincidir con la cadena estratégica elaborada en la fase de formulación (Ver anexo 01-H 15)

### 5.5.2. Producto a obtenerse en este paso

---

- Versión preliminar del plan



HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA ESTE PASO:  
H.15. Estructura de contenidos del PDC

## 5.6. ¿CÓMO CONCRETAR LA PARTICIPACIÓN EN LA FASE DE FORMULACIÓN?

En esta fase la participación de los diferentes actores se dará fundamentalmente durante el desarrollo de los tres primeros pasos:

- En la formulación de la visión la participación es amplia, involucrando los tres niveles de actores.
- En la construcción de escenarios se requiere la participación de actores clave tanto para la formulación de estos escenarios como para la consulta a expertos. Asimismo la selección del escenario apuesta y la visión concertada, significan nuevamente participación ampliada.
- La formulación de la cadena estratégica (objetivos, indicadores, metas) igualmente tiene momentos de participación de actores clave (propuesta, análisis, concordancia, ajuste y síntesis) y participación ampliada.

CUADRO N° 21

MOMENTOS DE PARTICIPACIÓN EN LA FASE DE FORMULACIÓN

MOMENTOS DE LA PARTICIPACIÓN				Espacio de participación	TIPO DE PARTICIPACIÓN				
Fase	Paso	Acción	Producto		Proceso técnico			Proceso participativo	
FORMULACIÓN	Formulación Visión Estratégica Territorial	Identificación de elementos comunes en visiones territoriales y diagnóstico	Matrices insumo para formulación de visión	Taller					
		Formulación visión integradora	Visión integradora	Taller					
	Construcción de Escenarios	Construcción de Escenarios	Planteamiento del problema y construcción de Escenarios tendencial, posible y deseable	Mesas de Trabajo por ejes estratégicos. Focus Group					
		Ajuste de visión integradora con el escenario deseable	Visión concertada	Taller					
		Contrastación escenario posible con enfoques de desarrollo y políticas nacionales e internacionales	Escenario posible	Consulta a expertos: encuesta					
	Formulación cadena estratégica alineada al PEDN	Formulación objetivos	Objetivos estratégicos por ejes y objetivos específicos. Indicadores y metas	Taller					
		Formulación políticas y estrategias	Lineamientos de política y acciones estratégicas por ejes estratégicos	Mesas de trabajo por ejes estratégicos					
		Identificación programas y proyectos	Programas y proyectos por ejes de desarrollo. Programas y proyectos para zonas de desarrollo	Taller					
	Propuesta de Gestión del Plan	Formulación propuesta de gestión del plan	Sistema de gestión del plan	Mesas de trabajo con especialistas					
	Sistematización de información	Redacción	Versión preliminar del plan						

Leyenda	
Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	
Secretaría Técnica	
Comité Técnico	
Ampliado (los 03 tipos de actores)	
Especializado (actores claves)	



# Fase 4:

## Validación Pública, aprobación oficial y difusión del PDC

La validación aprobación y difusión del PDC constituye la fase final de la ruta de formulación. Esta fase tiene como objetivo legitimar y oficializar el instrumento orientador del proceso de planificación, por tanto exige una participación amplia de todos los actores, quienes nuevamente son convocados por el Comité Técnico para la presentación, validación y aprobación del PDC. Esta fase concluye con la difusión del documento final del PDC a toda la población.

En el grafico siguiente podemos observar los pasos acciones y procedimientos comprendidos en esta fase:



### 6.1. PASO 1: LA PRESENTACIÓN PÚBLICA

La versión preliminar del PDC debe ser puesta a consulta de la ciudadanía, con el objeto de recoger sugerencias que de ser procedentes se incorporarán a la versión final del documento. Se pueden implementar diferentes estrategias para la consulta ciudadana: exposiciones, foros, presentaciones en medios de comunicación, solicitud de opinión de expertos, etc.

#### 6.1.1. Acciones y procedimientos

Las acciones y procedimientos comprendidos en este paso, tienen como objetivo lograr la convalidación de la propuesta de plan construida en el proceso de formulación, por todos los actores sociales.

## Acción 1: Recepción de sugerencias

La difusión del PDC se realizará en una presentación pública con participación de los actores que intervinieron en el proceso, y otros que aunque no hubiesen participado, tienen interés de alcanzar sugerencias y aportes. En este momento se evaluará la pertinencia de los aportes recepcionados y se procederá a su incorporación en la versión final del PDC.

### ► Procedimiento 1: Envío y/o puesta en la web de la versión preliminar del PDC

Para que todos los actores puedan acceder a la revisión de la versión preliminar del PDC, y alcanzar sugerencias, el documento deberá ser difundido a través de un medio de información de suficiente alcance. En zonas urbanas este medio será la página web. En zonas rurales o de difícil acceso a internet podrán utilizarse medios complementarios, como por ejemplo radio y promotores.

### ► Procedimiento 2: Plenaria de presentación

En un taller de carácter público, el equipo técnico presentará la versión preliminar del plan, buscando el uso de herramientas de apoyo que hagan posible la fácil comunicación de la propuesta construida. En este evento también se recepcionará sugerencias y recomendaciones para ser incorporadas en la versión final

### ► Procedimiento 3: Incorporación de sugerencias a la versión preliminar del plan

Luego de las actividades de información de la versión preliminar del PDC, el equipo técnico deberá evaluar y decidir la incorporación de aquellos aportes y sugerencias más relevantes, los cuales serán incluidos en la versión final del documento.

## 6.1.2. Productos a obtenerse en este paso

---

- Actores informados
- Sugerencias y recomendaciones
- Versión final del PDC

## 6.2. PASO 2: LA APROBACIÓN OFICIAL

Además de legitimidad social, el PDC requiere de conformidad técnica y de aprobación política.

Para ello hay dos procedimientos específicos que el equipo técnico deberá cumplir: la elaboración del informe técnico y la gestión para la aprobación formal del PDC.

### 6.2.1. Acciones y procedimientos

---

Las acciones y procedimientos comprendidos en este paso, tienen como objetivo lograr la aprobación oficial del PDC, previa conformidad técnica de CEPLAN.

#### Acción 1: Elaboración del Informe técnico

La Secretaría Técnica del Comité Técnico hará entrega de la versión final del PDC a la instancia responsable del proceso de planeamiento. Para el caso de los gobiernos regionales será la Gerencia de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, la encargada de revisar y elaborar el informe técnico. En el caso de los gobiernos locales será la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, quien realizara esta tarea.

El informe técnico y la copia de la versión final del PDC, se entregan al CEPLAN para que emita su conformidad.

Una vez que el CEPLAN de su conformidad, la instancia de planeamiento entregará el informe técnico y la copia del PDC al Consejo Regional o Consejo Municipal, según sea el caso, para aprobación oficial y la emisión de la ordenanza regional o local respectiva.

Si el CEPLAN, realiza observaciones al plan, el equipo técnico deberá recogerlas antes de elevarlo al Consejo Regional o Municipal. Igualmente, si fuese observado en esta instancia, el equipo técnico deberá incorporar las observaciones y recomendaciones para generar una nueva versión final del PDC.

#### ► Procedimiento 1: Elaboración de informe técnico

La instancia de planeamiento de los gobiernos regionales y de los gobiernos locales prepararan un informe del proceso de formulación del plan y del producto final obtenido, para ser entregado al CEPLAN, quienes darán su conformidad técnica.

#### ► Procedimiento 2: Elaboración de ordenanza y gestión para su aprobación

La instancia de planeamiento de los gobiernos regionales y de los gobiernos locales prepararan un informe del proceso de formulación del plan y del producto final obtenido, para ser entregado al CEPLAN, quienes darán su conformidad técnica.

### 6.2.3. Productos a obtenerse en este paso

---

- Conformidad CEPLAN
- Ordenanza de aprobación

## 6.3. PASO 3: LA DIFUSIÓN DEL PLAN

Aprobado formalmente el PDC, debe ser difundido por medios de comunicación masivos y efectivos, a nivel de toda la población.

### 6.3.1. Acciones y procedimientos

---

Es importante recordar que en la fase inicial de preparación del proceso de formulación del PDC, el equipo técnico diseñó un plan de información y comunicación, que desplegó acciones desde la convocatoria del proceso. En esta fase final de la ruta metodológica, este plan cobra nueva vigencia y permitirá implementar la estrategia de difusión del PDC concluido y aprobado.

#### Acción 1: Elaboración estrategia de difusión

El Plan de difusión y comunicación elaborado desde la primera etapa del proceso de formulación del PDC, deberá contemplar una estrategia comunicacional adecuada para este momento final.

En tanto se materializa la implementación del Sistema de Gestión del Plan, la instancia de planeamiento deberá poner en marcha una estrategia para la difusión del PDC, buscando lograr la mayor cobertura territorial y alcanzar un mayor número de actores sociales. Esta estrategia debe comprender la generación de espacios de difusión: seminarios, foros etc., producción de materiales de difusión y todo aquello que se considere pertinente a efectos de la difusión del PDC.

#### Producto 1: Diseño y aplicación de instrumentos de información y comunicación

En base a la estrategia comunicacional, a las diversas audiencias definidas y a los medios de información seleccionados; el equipo técnico deberá prever los recursos necesarios para concretar el diseño y la aplicación de las acciones de difusión propuestas.

### 6.3.2 Productos a obtenerse en este paso

---

- Plan de comunicación y difusión ejecutado

## 6.4. ¿CÓMO CONCRETAR LA PARTICIPACIÓN EN LA FASE DE VALIDACIÓN PÚBLICA, APROBACIÓN OFICIAL Y DIFUSIÓN?

En esta etapa se trata de promover una participación ampliada a los actores primarios y secundarios, para recoger observaciones y recomendaciones al PDC.

Culminado este proceso la instancia de planeamiento nuevamente se convierte en actor clave, pues culminada la incorporación de recomendaciones y observaciones plan, es la encargada de elaborar el informe técnico y las acciones encaminadas a la aprobación del mismo.

La síntesis del proceso participativo se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 22		MOMENTOS DE LA PARTICIPACIÓN EN LA FASE DE VALIDACIÓN, APROBACIÓN OFICIAL Y DIFUSIÓN							
MOMENTOS DE LA PARTICIPACIÓN				ESPACIO DE PARTICIPACIÓN	TIPO DE PARTICIPACIÓN				
FASE	PASO	ACCIÓN	PRODUCTO		PROCESO TÉCNICO			PROCESO PARTICIPATIVO	
VALIDACIÓN Y APROBACIÓN	Presentación pública	Recepción de sugerencias	Versión final del PDC	Taller					
	Aprobación oficial	Informe Técnico	Conformidad del CEPLAN						
			Ordenanza de aprobación del PDC						
	Difusión del Plan	Elaboración del Plan Comunicacional	Implementación del Plan Comunicacional	Espacios de difusión					

Leyenda	
Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	
Secretaría Técnica	
Comité Técnico	
Ampliado (los 03 tipos de actores)	
Especializado (actores claves)	



**☒ ne☒os**

---





## ANEXO 01

### HERRAMIENTAS PROPUESTAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO REGIONAL Y LOCAL

El anexo 01 reúne el conjunto de herramientas de planificación requeridas para el desarrollo de las diferentes acciones comprendidas en cada fase del proceso de formulación del PDC.

En el cuadro a continuación se pueden ver algunas herramientas propuestas, organizadas por fases y pasos.

FASE	PASO	HERRAMIENTAS
<b>I - PREPARACIÓN</b>	1.Organización	H.1.Estructura de contenido del Plan de Trabajo H.2. Procedimiento para el "mapeo de actores"
	2.Sensibilización y capacitación	H.3.Estructura de contenido mínima del Plan comunicación y difusión
<b>II - DIAGNÓSTICO</b>	1.Recopilación de información secundaria	H.4.Modelo de encuesta de percepción sobre PDC
		H.5.Ficha de evaluación del estado del PDC
		H.6.Procedimiento para la calificación de indicadores
	2.Generación de información primaria	H.7.Procedimiento para la construcción de la línea de tiempo
		H.8.Procedimiento para la identificación de zonas de desarrollo
	H.9.Procedimiento para la identificación de problemas y	

FASE	PASO	HERRAMIENTAS
		potencialidades
		H.10.Procedimiento para la identificación de oportunidades y limitaciones
III - FORMULACIÓN	1.Formulación visión estratégica territorial	H.11. Procedimiento para talleres descentralizados para la construcción de la visión integradora
		H.12. Procedimiento para taller de consolidación para la construcción de la visión integradora
	2. Construcción de escenarios	H.13.Procedimiento para la construcción de escenarios
	3.Formulación cadena alineada al PEDN	H.14.Indicadores del PEDN seleccionados para el ajuste del PDC
	5.Sistematización de información	H.15.Estructura de contenidos del PDC

HERRAMIENTA N° 1: ESTRUCTURA DEL CONTENIDO MÍNIMO DEL PLAN DE TRABAJO

**PLAN DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN  
DE PDC**

- ✓ Antecedentes
- ✓ Base legal
- ✓ Justificación
- ✓ Objetivos del plan de trabajo
- ✓ Aliados estratégicos
- ✓ Modalidad de formulación
- ✓ Metodología
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Cronograma y presupuesto
- ✓ Cronograma de actividades
- ✓ Financiamiento y presupuesto
- ✓ Anexos

## HERRAMIENTA N°2: PROCEDIMIENTO PARA EL "MAPEO DE ACTORES"

### Indicaciones para la aplicación

<b>Objetivo/Función</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a "los actores" que participan en la formulación del Plan de Desarrollo Concertado (escenario de actuación) y los actores que no están siendo involucrados.</li> <li>• Diferenciar actores secundarios, actores primarios y actores clave<sup>1</sup>.</li> <li>• Identificar el posicionamiento de los actores en el proceso. Ese posicionamiento en el escenario dado, puede ser caracterizado a partir de su "nivel de poder" o "nivel de influencia" en las decisiones vinculadas al plan, y su "nivel de interés" o involucramiento con el objetivo de la planificación regional.</li> <li>• Identificar las relaciones que se dan entre actores y el tipo de vínculos favorables o no a un proceso de articulación regional.</li> <li>• Identificar redes o relaciones pre-existentes entre actores (tejido social) y vínculos potenciales a construir.</li> <li>• Identificar espacios y mecanismos de participación y su posicionamiento en el escenario regional</li> </ul>
<b>Aplicación</b>	Situación en la que es importante formarse una idea de los actores involucrados, en el marco de un Plan de Desarrollo Concertado.
<b>Nivel de exigencia</b>	Alto
<b>Marco</b>	Según el tamaño del grupo, discusiones plenarios a partir de 6 participantes. Es conveniente la división en grupos de trabajo. También puede complementarse con levantamiento de información de campo y entrevistas.
<b>Medios Auxiliares</b>	Materiales: Papelógrafos, cinta masking tape, tarjetas, plumones.
<b>Observaciones</b>	<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El punto de partida debe ser un planteamiento claramente definido.</li> </ul> <p><b>Límites del instrumento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El mapa es una visión subjetiva de sus creadores, lo cual aporta una dimensión cualitativa de análisis que complementa los otros instrumentos e investigación que intentan un mayor nivel de objetividad. También, los actores y sus relaciones cambian con el tiempo.</li> </ul> <p><b>Otras indicaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El mapa de actores representa el punto de partida central para muchas otras actividades y será útil en diversas ocasiones durante el proyecto de planificación de desarrollo regional o local, pues los actores tienen un rol también en la gestión del PDC.</li> </ul>

<sup>1</sup>Esta identificación inicial se hará en base a la conceptualización propuesta por Capacity WORKS GIZ 2009.

## Descripción

El sociograma es un instrumento cualitativo universal que se sustenta en el enfoque de sistemas, y se utiliza como herramienta diagnóstica y de prospección para potenciar la acción de actores y redes sociales en un espacio territorial.

El instrumento ha sido adecuado a las necesidades de conocimiento de la dinámica de los actores y mecanismos de participación existentes, tomando además como referencia la caracterización de actores construida por el Capacity Works GIZ 2009.

Permitirá valorar y determinar de manera participativa:

- a. Actores que deben ser involucrados en el proceso de formulación del PDC y su gestión. planeamiento en cada una de sus etapas y que roles deberían jugar.
- b. Posicionamiento "ideal" (equilibrio de poder) que dichos actores deben tener en un escenario democrático, así como el nivel de interés o involucramiento deseable de algunos actores en el proceso.
- c. Relaciones, vínculos y articulaciones que deben mejorarse desde las estrategias de comunicación, coordinación y concertación. Cuáles son las nuevas relaciones que deben "tejerse" en el proceso para fortalecerlo.
- d. Redes que deben ser potenciadas para el proceso de planificación, y cuáles deben ser articuladas a los espacios y mecanismos participativos regionales.

## Actores sociales

Ciudadano individual o colectivo (instituciones/organizaciones) interesados en tareas públicas o en el bien común. En el caso del proceso de planeamiento de desarrollo, se tomará como referencia a los ciudadanos o colectivos de ciudadanos (instituciones o redes) vinculados a los de desarrollo regional y local que realizan tareas con objetivos públicos.

### Tipos de actores sociales

Como categorías de actores sociales distinguiremos en algún momento: actores estatales y actores de la sociedad civil. Sin embargo, la tipología central de actores para el análisis, será de la siguiente manera: actores claves, primarios y secundarios, y de ellos diferenciados por el Estado, la Sociedad civil y el Sector Privado.

El actor clave tiene las siguientes características:

- Son proveedores de información de acuerdo a su especialidad y su trabajo.
- Representan a grandes sectores de la sociedad y población.
- En el proceso de planificación deben ser parte del equipo técnico.
- Indicativos de procesos políticos / incidencia política.
- Influencia en el espacio territorial, y debido a ello podrían paralizar alguna etapa del proceso (capacidad de veto)

El actor primario tiene las siguientes características:

- Representa a los afectados o participantes de los programas, proyectos y servicios.
- Aspira al poder.
- Opta por un nivel de compromiso y posición con los procesos.

Los actores secundarios tienen las siguientes características:

- Son aquellos que sólo participan en forma indirecta o temporal, por ejemplo como organizaciones prestadoras de servicios.

Mecanismo de participación:

Estrategias de participación ciudadana en el proceso de planeamiento del desarrollo, reguladas o institucionalizadas mediante normas nacionales o regionales.

Espacio de participación:

Redes, colectivos de ciudadanos, organizaciones, instituciones, constituidas bajo un objetivo común vinculado al desarrollo regional. No necesariamente están reconocidas por alguna norma. Pueden ser espacios temporales o permanentes.

Redes sociales:

Espacios, colectivos vinculados al desarrollo regional ligados directa o indirectamente al desarrollo regional y local, en los cuales participan actores sociales. Su existencia indica un capital social potencial, que puede ser aprovechado con fines de contribución a planeamiento del desarrollo.




## Pasos Metodológicos

### Paso 1: Identificación de los actores involucrados en el proceso de planeamiento regional ó local

Partir de una primera identificación o lluvia de ideas de los actores que se encuentran dentro del territorio, para luego tipificarlo como:

- Actor clave
- Actor primario
- Actor secundario

Para la organización se puede utilizar la tabla a continuación y para cada tipo asignar una figura geométrica representativa que permitirá su caracterización para los pasos siguientes.

Nombre del Actor	Tipo de Actor		
	Clave 	Primario 	Secundario 

Podrán incorporar en esta fase actores "nuevos" que a la fecha no estén participando activamente del proceso

### Paso 2. Análisis de su nivel de interés y compromiso con el planeamiento del desarrollo regional o local

En esta fase se sumará a la matriz anterior el análisis de cada actor identificado y el interés que muestra en el proceso de planeamiento:

Para ayudar a este análisis se puede recurrir a la verificación mediante tres preguntas:

- ¿Cuál ha sido su aporte tangible al proceso actual (recursos humanos, fondos, logística u otros)?
- ¿Cuán relevantes han sido o es su aporte intangible (ideas, liderazgo, motivación al colectivo, elementos técnicos para el diseño, etc.)?
- ¿Ha mostrado asistencia permanente?

Nombre del Actor	Tipo de Actor			Interés y compromiso con el desarrollo regional ó local			
	Clave	Primario	Secundario	No le interesa	Tiene algún interés	Está interesado	Está muy interesado

Pese a los indicadores antes propuestos, la valoración que se llegue a un consenso para cada actor siempre tendrá un carácter subjetivo.

### Paso 3: Análisis de poder / influencia del actor sobre las decisiones del proceso

En este paso se completará el análisis de posicionamiento valorando que nivel de poder tiene cada actor en el proceso de planeamiento regional

Nombre del Actor	Tipo de Actor			Interés y compromiso con el desarrollo regional ó local				Influencia /poder		
	Clave	Primario	Secundario	No le interesa	Tiene algún interés	Está interesado	Está muy interesado	Alto	Mediano	Bajo

### Paso 4. Construir el mapa gráfico de los actores

Se asignará una tarjeta por actor clave, primario y secundario, de acuerdo a la clasificación inicial asumida y se irán colocando sobre el gráfico que aparece a continuación, cuidando de colocar a cada actor en la posición correcta de los cuadrantes, teniendo además como referencia la ubicación comparada de todos los actores.



### PASO 5: Reconocimiento de las relaciones y articulaciones entre los actores.

Se trata de identificar, sobre el gráfico hecho, a través de flechas, el tipo de relaciones que pudiera existir entre los actores identificados, ya sea de coordinación fuerte y trabajo conjunto; de relación débil con poca o casi ninguna coordinación y hasta conflicto, que favorezca la implementación de la propuesta y que contribuya a definir las estrategias que favorezcan su viabilidad y efectividad.

#### Tipo de relación entre ellos

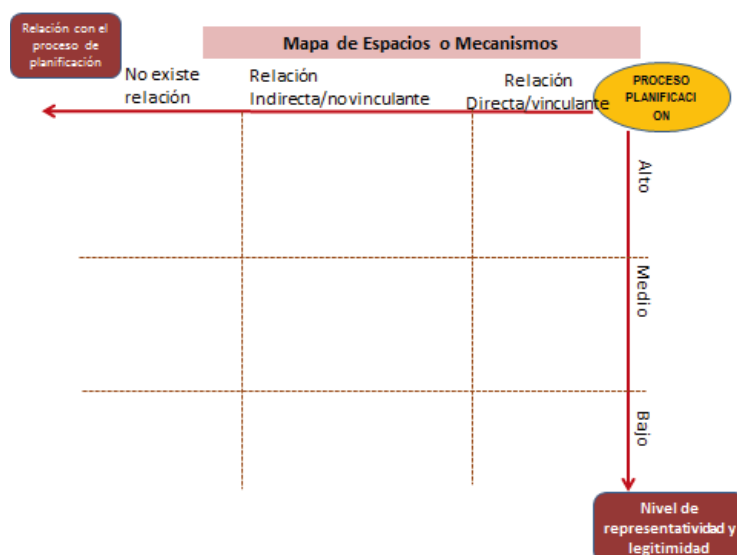
- Fuerte colaboración: línea gruesa azul
- Débil colaboración: línea punteada azul
- Relación de conflicto: línea gruesa roja

### PASO 6: Identificación de los conjuntos de acción en el mapa construido

La grafica que ya contiene las flechas de relación podrá aportar con facilidad la visión de las redes más importantes y visibles en la región o localidad y de los liderazgos de esas redes (actores que concentran mayores relaciones) Ello permitirá obtener una mapa de conjuntos posibles de acción que deberán ser comparados con los espacios y mecanismos formales instituidos (mapa siguiente), aportando elementos de recomendación sobre cuáles son las redes más potentes para el proceso de gestión del desarrollo

### PASO 7: Construcción del mapa de espacios y mecanismos

Mapa alternativo que permitirá visibilizar y comparar el posicionamiento de los mecanismos establecidos para el proceso de planeamiento, dícese formulación del PDC y gestión del mismo.



### Paso 8: Asociación de actores por ejes de desarrollo

Se desarrolla como pregunta: ¿qué actores, espacios y mecanismos de participación podrían aportar más a cada proceso de desarrollo?



**MODELO DE PLAN DE COMUNICACIÓN  
(PLAN DE DESARROLLO REGIONAL CONCERTADO  
CAJAMARCA 2021)**

**1. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN**

- Zona de Intervención
- Población objetivo primaria
- Población objetivo secundaria
- Soporte

**2. OBJETIVO COMUNICACIONAL** (¿a qué tipo de actor está dirigido?, importancia del plan de desarrollo y avances)

**3. META ESPERADA** (número de actores a ser informados del proceso de construcción del plan, cantidad de actores sociales y población que participan en el proceso de construcción del plan)

**4. ASPECTOS A TENER EN CUENTA DURANTE LA DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DEL PROCESO** (relacionados al objetivo del proceso que se quiere comunicar).

**5. HECHO CLAVE** (¿cuál es la oportunidad que brinda la construcción del Plan de Desarrollo?)

**6. CONCEPTOS A TRABAJAR** (¿Qué es el PDRC?, ¿para qué sirve?)

**7. POSICIONAMIENTO** (principios aplicados al Plan de Desarrollo).

**8. MENSAJE** (slogan del Plan de Desarrollo).

- Título del proceso que se va a difundir
- Definición breve del proceso que se va difundir. Por ejemplo en la construcción del PDRC del Departamento de Cajamarca:

“La construcción del Plan de Desarrollo Regional Concertado: Cajamarca 2021 es un proceso colectivo y altamente participativo, donde la población, autoridades civiles, políticas, militares, religiosas, académicas; miembros de partidos políticos, líderes y lideresas, organizaciones de base, empresarios y jóvenes -hombres y mujeres- asumen un compromiso real para la gestión del desarrollo. Para lograrlo, la información oportuna y transparente del proceso es un hecho clave para el éxito del mismo”.

- Mezcla de medios:

ETAPA	GRUPO OBJETIVO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	ESPACIO DE COMUNICACIÓN	CANAL	RESPONSABLES
POSICIONAMIENTO DEL PLAN					
FASE DE CULMINACIÓN					

#### 9. PRESUPUESTO Y REQUERIMIENTOS

ACTIVIDAD	UND.	CANT.	C.UNIT S/.	C.TOTAL (S/.)
<b>TOTAL</b>				

#### 10. ANEXOS

- Actividades y necesidades para las actividades de difusión durante la formulación del Plan de Desarrollo

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	GRUPO OBJETIVO	MEDIO DE COMUNICACIÓN

- Requerimiento

HERRAMIENTA N°4: MODELO DE ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE PLAN DE DESARROLLO  
CONCERTADO

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL  
PLAN DE DESARROLLO REGIONAL CONCERTADO AMAZONAS 2009 - 2021

1. Cree usted que la Región Amazonas debe contar con un Plan de Desarrollo Concertado, como herramienta de gestión para orientar los recursos públicos y privados? . Marque con una "x"

Si..... No.....

Sustente brevemente:

.....  
.....

2. Conoce usted la existencia del Plan de Desarrollo de la Región Amazonas? . Marque con una "x"

Si..... No.....

3. Usted ha participado en la formulación del PDRC?. Marque con una "x"

Si..... No.....

4. De conocer su existencia; ¿ha revisado usted el contenido del mencionado documento? . Marque con una "x"

Si..... No.....

5. De la revisión efectuada al mencionado plan de desarrollo, ¿cuáles cree Ud. que son los aspectos más importantes?

1.....

2.....

3.....

6. En su opinión; ¿cree usted que el contenido del PDRC es el adecuado. De no encontrarlo adecuado, que sugerencias podría usted aportar?. Marque con una "x"

Si..... No.....

1 .....

2 .....

3 .....

7. En su opinión; ¿cree usted que la información contenida en el PDRC es suficiente para un adecuado proceso de toma de decisiones?, ¿por qué?. Marque con una aspa:

Si		No	
Es consistente con las políticas nacionales y sectoriales		No es consistente con las políticas nacionales y sectoriales	
Ha sido incorporado por las instancias ejecutivas del gobierno regional		Ha sido incorporado por las instancias ejecutivas del gobierno regional	
Ha sido recogido por las instancias ejecutivas de los sectores		Ha sido recogido por las instancias ejecutivas de los sectores	
Los programas y proyectos están orientados al cumplimiento de los objetivos		No hay relación entre los programas y proyectos con el cumplimiento de los objetivos	
La información es vigente		La información está desactualizada	
		No está claro cómo podría servir para la toma de decisiones	

8. Considera usted que el PDRC ha recogido los intereses de la mayoría de la población del departamento de Amazonas?. ¿Por qué?. Marque con una "x"

Si		No	
Fue participativo		Falta de participación	
Fue descentralizado		Falta de difusión	
Tuvo la suficiente cobertura de información		No tomó en cuenta otros planes	
Tomó en cuenta otros planes		No coordinó con otros sectores	
Coordinó con otros sectores		No tomó en cuenta a los distritos	

9. Conoce usted de la existencia del Plan Estratégico Nacional de Desarrollo, Plan Bicentenario Perú al 2021? . Marque con una "x"

Si..... No.....

10. Sabía usted que existe una disposición legal para que los planes de desarrollo concertado deban ser ajustados al del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)? . Marque con una "x".

Si..... No.....

Sustente brevemente:

.....  
 .....

11. Estaría usted dispuesto a ser parte activa en la Actualización y Alineamiento del PDRC Amazonas con el PEDN? Marque con una "x"

Si..... No.....

12. Como cree usted que podría participar de la mejor manera en la actualización y alineamiento del PDRC con el PEDN?. Marque con una "x"

Talleres		
-En mesas o comisiones de trabajo		
-Como expositor de temas específicos		
-Brindando información escrita, digital u otra		
-Desarrollando temas específicos		
-Incorporándome al equipo de trabajo		
-Revisando el documento		
-Sistematizando la información de los talleres		
-Buscando información		
-Otros	Especifique	

13. Qué factores considera usted los más relevantes para que se cumpla la propuesta del PDRC? Considerar de 1 a 5;

1= para el más relevante, y 5 = para el menos.

A	Voluntad política	
B	Capacidades técnicas	
C	Recursos financieros	
D	Compromiso de la población	
E	Incluir las propuestas en los planes operativos institucionales	
F	Articular las acciones con los diferentes niveles de gobierno	
G	Articular acciones con los sectores y la sociedad civil	
H	Otros	

## HERRAMIENTA N°5: FICHA DE EVALUACIÓN DEL ESTADO DEL PDC

### a) DATOS GENERALES

INFORMACIÓN	DETALLE									
Horizonte temporal										
Modalidad de formulación	Directa		Consultoría		Otra		Especifique			
Tiempo de formulación										
Espacios participativos	N° Talleres		N° Mesas de trabajo		N° Foros, seminarios, otros		Otros		Especifique	
Tipo y número de actores que participaron	Estado			Sociedad Civil			Sector privado			
Documento de aprobación	Tipo y número									

### b) CONCORDANCIA CON EL PLAN BICENTENARIO

#### 2.1 Chequeo rápido de la concordancia de la cadena estratégica

CHEQUEO RÁPIDO CONCORDANCIA DE LA CADENA ESTRATÉGICA					
PLAN BICENTENARIO	DETALLE	PDCR	CHECK LIST	DETALLE	OBSERVACIONES
VISIÓN COMPARTIDA NACIONAL		VISIÓN COMPARTIDA REGIONAL			
EJES ESTRATÉGICOS		EJES ESTRATÉGICOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Por eje de desarrollo	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Por eje de desarrollo	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
INDICADORES	Por objetivo específico	INDICADORES			
LÍNEA DE BASE	Por objetivo específico e indicador	LÍNEA DE BASE			
METAS	Por objetivo específico e indicador	METAS			
POLÍTICAS	Por eje de desarrollo	POLÍTICAS			
ESTRATEGIAS	Por eje de desarrollo	ESTRATEGIAS			
PROGRAMAS	Por eje de desarrollo	PROGRAMAS			
PROYECTOS	Por eje de desarrollo	PROYECTOS			

## 2.2 Concordancia de objetivos específicos, indicadores y metas del PDRC con el Plan Bicentenario

EJE PDEN	OBJETIVO ESPECÍFICO NACIONAL	INDICADOR	LÍNEA DE BASE NACIONAL	METAS NACIONALES		OBJETIVO ESPECÍFICO REGIONAL	INDICADOR	LÍNEA DE BASE REGIONAL	METAS REGIONALES	
				2016	2021				2016	2021

### III. INCIDENCIA DEL PDC REGIONAL EN EL PLANEAMIENTO DE OTROS ACTORES

3.1 Incorporación de elementos del PDC en la formulación de instrumentos de planeamiento por parte de otros actores.

Actor	Nombre	Instrumento de Planeamiento	Descripción del elemento incorporado
Estado			
Sociedad Civil			
Sector Privado			

3.2 Alineamiento de planes al PDC regional

ACTOR	NOMBRE	INSTRUMENTO DE PLANEAMIENTO	ALINEAMIENTO				
			VISIÓN	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS
Estado							
Sociedad Civil							
Sector Privado							

### IV. ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN

4.1 Difusión

INFORMACIÓN	DETALLE						
<b>Instrumento para la difusión</b>	Plan comunicacional		Estrategias de difusión		Otra		Especifique
<b>Espacios de difusión</b>	Talleres		Forums		Otra		Especifique
<b>Medios difusión</b>	Publicación Versión final		Publicación Versión resumida		Otra		Especifique

#### 4.2 Sistema de gestión

INFORMACIÓN	DETALLE					
Instancia a cargo del PDRC	Gerencia de PP y AT		Otro		Especifique	
Si es diferente a la Gerencia de PP yAT	Documento de creación			Ubicación en el organigrama		
	Instrumentos de Gestión Interna		Especifique			
Recursos	Personal asignado a la gestión del plan		Cuantos		Especifique	
	Asignación presupuestal específica		Gastos ordinarios		Gastos de inversión	
	Otras fuentes de financiamiento		Especifique			

#### 4.3 Sistema de monitoreo y evaluación

INFORMACIÓN	DETALLE					
Plan de Monitoreo y Evaluación	Si		No		Especifique	
Implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación	En funcionamiento			No		
Recursos	Personal asignado M&E		Cuántos		Especifique	
	Software para M&E		No			
	Hardware específico		No			
Nivel de implementación del M&E	Seguimiento al proceso de implementación	Si		No		Especifique razón
	Monitoreo cumplimiento de metas	Si		No		Especifique razón



## 5 GRADO DE AVANCE

### 5.1. Cumplimiento y logro de metas

EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA DE BASE Año...	META			SIN MONITOREO
					INTERMEDIA Año.....	FINAL Año....	AVANCE Año....	

### 5.2 Ejecución de programas y proyectos por parte del GR

EJE	PROGRAMA	PROYECTO	ESTADO DE EJECUCIÓN				
			ESTUDIO	VIABILIDAD SNIP	EN POA Año.....	EN EJECUCIÓN	SIN AVANCE

RESUMEN:

EJE	PROGRAMA	N° TOTAL PROYECTO	ESTADO DE EJECUCIÓN				
			N° TOTAL ESTUDIO	N° TOTAL VIABILIDAD SNIP	N° TOTAL EN POI	N° TOTAL EN EJECUCIÓN	N° TOTAL SIN AVANCE

### 5.3 Ejecución de programas y proyectos por parte de otros actores

ACTOR	EJE	PROGRAMA	PROYECTO	ESTADO DE EJECUCIÓN			
				ESTUDIO	VIABILIDAD	EN POA Año.....	EN EJECUCIÓN

RESUMEN:

ACTOR	EJE	PROGRAMA	N° TOTAL PROYECTO	ESTADO DE EJECUCIÓN			
				N° TOTAL ESTUDIO	N° TOTAL VIABILIDAD	N° TOTAL EN POI	N° TOTAL EN EJECUCIÓN

**Descripción:**

Una sencilla forma de hacer la calificación de indicadores, es establecer rangos en función a la mediana de una serie de datos de una misma variable.

El procedimiento sugerido es:

- ✓ Primero: Realizar las mediciones de todos los indicadores, de acuerdo a sus unidades de medida.
- ✓ Segundo: Buscar referentes en otros ámbitos territoriales para el indicador que se calificará, pueden ser referentes nacionales, regionales o provinciales.
- ✓ Tercero: En función al referente se calcula la mediana, con un rango de + - 10%, en función a lo cual se establece tres criterios de calificación: bueno, regular, deficiente.

**RANGOS PARA CALIFICACIÓN DEL ESTADO DE INDICADORES**

CALIFICACIÓN	RANGOS
BUENO	Es mayor al límite superior al rango de la mediana.
REGULAR	Manejo de intervalo de variación de +-10 % de la mediana
DEFICIENTE	Es menor al límite inferior al rango de la mediana.

Elaboración propia: CEPLAN

## HERRAMIENTA N°7: PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA DE TIEMPO

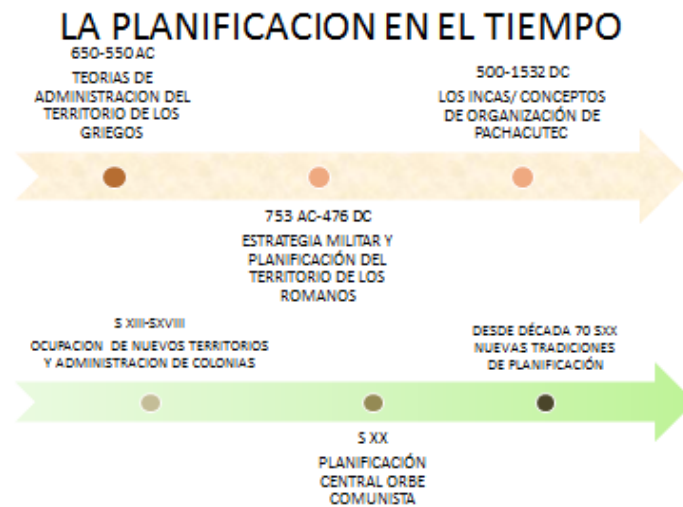
### Indicaciones para la aplicación:

<b>Objetivo/Función</b>	Sirve para generar de manera participativa cronologías ordenadas de hechos
<b>Aplicación</b>	Para la construcción de la historia socio-económica en el marco de un Plan de Desarrollo Concertado.
<b>Nivel de exigencia</b>	Medio
<b>Marco</b>	Cuatro o cinco grupos de 6 a 10 participantes
<b>Medios Auxiliares</b>	Materiales: Papelógrafos, cinta masking tape, tarjetas
<b>Observaciones</b>	<p><b>Requisitos:</b></p> <p>Se requiere capacidad de concreción</p> <p><b>Límites del Instrumento:</b></p> <p>Fácil de aplicar, está basada en la memoria colectiva del grupo, pero no permite complejidad de análisis ni información completa</p> <p><b>Otras Indicaciones:</b></p> <p>Se construye en espacio participativo: trabajo grupal y trabajo de plenaria. Posteriormente el Comité Técnico sistematiza la información y consolida la información obtenida en provincias y distritos.</p> <p>Para ahondar en el análisis el equipo técnico puede complementar con información secundaria, al sistematizar la información</p>
<b>Descripción</b>	<p>La línea de tiempo es una representación gráfica, de fácil visualización, que ayuda a organizar cronológicamente los hechos importantes que se quieren destacar. Para ello se requiere un línea dividida en intervalos iguales, que representan las décadas que se van a analizar (mínimo 50 años). Encima de esta línea se hacen llamadas, donde se coloca de manera muy breve el hecho al que se desea aludir.</p> <p>Este gráfico se complementa con una matriz de impactos, donde se colocan los impactos positivos, negativos o neutros (ninguno), que produjo el hecho aludido en la provincia a región.</p>

## Representación gráfica

### a) Línea de tiempo

Se puede usar la representación sugerida u otra



### b) Matriz de impactos de hitos históricos

EJE ESTRATÉGICO	AÑO	HITOS	DESCRIPCIÓN DE IMPACTOS		
			POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO

### c) Matriz de consolidación de hitos históricos

AÑO	HITOS	DESCRIPCIÓN DE IMPACTOS		
		POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO

## Procedimiento:

### Paso 1: Construcción colectiva de la línea de tiempo

Este paso se trabaja con el pleno del Taller, con la siguiente secuencia:

- El facilitador explica el trabajo que se va a realizar, la metodología a usar y el producto que se va a obtener
- Con el pleno se decide el tiempo que se va a analizar: 50, 60,.... 100 años.
- En un doble papelógrafo (pegado con anterioridad), se grafica una línea (puede ser una cinta masking tape de 1"), se divide en intervalos iguales que grafican las décadas.
- Se hace una lluvia de ideas, para lo cual las preguntas motivadoras a usar pueden ser: *¿Qué acontecimiento importante hubo en xx década que cambio vuestra vida?, ¿desde cuándo tienen agua, electricidad?, ¿desde cuándo hay escuela, colegio, instituto tecnológico?, ¿alguna vez hubo un desastre de gran magnitud?....*
- El facilitador depura las tarjetas con ayuda de los participantes.
- Se colocan las tarjetas en el intervalo de tiempo que corresponde, ya sea encima o debajo de la línea.

### Paso 2: Determinación de impactos

- Se identifican los ejes estratégicos a analizar: social, económico, ambiental, institucional o las que se crea necesarias. Se generan grupos de trabajo de acuerdo al número de ejes estratégicos, procurando que tengan igual número de participantes.
- Cada grupo genera la matriz **de impactos de hitos históricos**, donde analizará los impactos de los hitos históricos del eje estratégico correspondiente
- Cada grupo escoge un facilitador del grupo y un relator que expondrá el trabajo en plenaria.
- Cada grupo genera tarjetas con los hitos históricos señalados en la línea de tiempo que corresponden al eje estratégico de análisis.
- A continuación el facilitador genera una lluvia de ideas con la pregunta *¿en el eje que estamos analizando existe algún otro hito histórico que se deba considerar?*
- Se procede a depurar las tarjetas y se pone a consideración del grupo si son hitos relevantes al desarrollo del territorio, para incorporarlos en el análisis.
- Colocados todos los hitos en la matriz, de acuerdo al orden cronológico se procede a analizar los impactos que produjeron los sucesos identificados, mediante lluvia de ideas, para lo cual el facilitador procede con la siguiente pregunta motivadora *¿Qué consecuencias trajo este hecho?*
- Un hecho puede haber desencadenado impactos positivos o negativos o no haber generado ninguno, en relación al desarrollo del territorio. Identificados los impactos se colocan en los casilleros correspondientes, procurando descripciones breves y concisas.

### Paso 3: Plenaria de consolidación de información

- Cada grupo expone el trabajo grupal realizado.
- De haber nuevos hitos identificados por los grupos, se pone a consideración del pleno la incorporación de los nuevos hitos a la línea de tiempo.
- Luego hay una ronda breve de acotaciones a los trabajos grupales, que el equipo técnico toma nota, para su incorporación en la sistematización
- De haber una intervención en clara contraposición al trabajo del grupo, se pone a consideración del pleno.

### Paso 4: Sistematización

En gabinete el Equipo Técnico consolida la información del Taller y de ser necesario complementa con datos estadísticos u otros necesarios para lograr mayor precisión en el trabajo.

La matriz depurada que queda es la **matriz de consolidación de hitos históricos**

## HERRAMIENTA N°8: PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ZONAS DE DESARROLLO

### Indicaciones para su aplicación:

<b>Objetivo/Función</b>	Sirve para identificar de manera participativa y sistemática los espacios que constituyen corredores económicos - espaciales, por pertenecer a una misma cuenca o ser espacios con fuerte integración económica, social o cultural.
<b>Aplicación</b>	Información fundamental para la identificación de programas y proyectos en la perspectiva de la construcción de mancomunidades
<b>Nivel de exigencia</b>	Medio
<b>Marco</b>	Dos o tres grupos de 10 a 12 participantes
<b>Medios Auxiliares</b>	Materiales: Papelógrafos, cinta masking tape, tarjetas, mapa político con nombres, carreteras y otros hitos, de la región, provincia o distrito.
<b>Observaciones</b>	<p><b>Requisitos:</b></p> <p>Se requiere capacidad de concreción y visualización espacial</p> <p><b>Límites del Instrumento:</b></p> <p>Fácil de aplicar, está basada en la experiencia colectiva del grupo, pero no permite aproximación en escala gráfica es únicamente una mancha sin escala.</p> <p><b>Otras Indicaciones:</b></p> <p>Se construye en espacio participativo: trabajo grupal y trabajo de plenaria. Posteriormente el Comité Técnico sistematiza la información y consolida la información obtenida en provincias y distritos.</p> <p>Para ahondar en el análisis el equipo técnico debe complementar con información secundaria como áreas y otros</p>
<b>Descripción:</b>	
<p>Las zonas de desarrollo son espacios que comparten características comunes o complementarios entre sí, articulados naturalmente o mediante una vía de comunicación que ha potenciado su articulación. Son áreas contiguas que pertenecen o no a una demarcación territorial política, comparten problemática y ciertas características, similares o ser complementarias. Tienen una dinámica económica complementaria o tienen potencial para desarrollar dinámicas económicas articuladas. Es posible identificar diferenciando claramente las zonas de desarrollo existentes y zonas de desarrollo potenciales en función a tendencias que se van fortaleciendo y pueden determinar el desarrollo de un espacio, por ejemplo una carretera en construcción. Más adelante, en la etapa de formulación, se identificarán programas y proyectos para estas zonas de desarrollo.</p> <p>Cuando se trabajan los talleres descentralizados, de cada uno sale una propuesta de zonas de desarrollo, que se debe consolidar en el Taller de Consolidación.</p>	

## Representación gráfica

### a) Mapeo básico:

Mapa del departamento, provincia o distrito con demarcación territorial (incluye nombres de provincias y distritos de los límites jurisdiccionales), con nombres de los principales centros poblados, red vial, hidrografía a una escala adecuada que permita a los participantes identificar los espacios.

### b) Matriz de vocación del territorio

ZONA DE DESARROLLO (denominación)	DESCRIPCIÓN	VOCACIÓN DEL TERRITORIO				
		RECURSOS NATURALES	RECURSOS CULTURALES	ACTIVIDADES ECONÓMICAS PREDOMINANTE	RECURSOS TECNOLÓGICOS	OTROS (RELEVANTES PARA EL DESARROLLO*)

\* En este recuadro se pueden anotar las limitaciones o restricciones

### c) Matriz de consolidación de vocación del territorio

ZONA DE DESARROLLO	LOCALIDADES QUE LO INTEGRAN		DESCRIPCIÓN	CARACTERIZACIÓN	VOCACIÓN PREDOMINANTE
	NOMBRE	DISTRITO/PROVINCIA			

## Paso 1: Inducción y organización

Este paso se trabaja con el pleno del Taller, con la siguiente secuencia:

- El facilitador explica que es una zona de desarrollo? y cómo se reconoce?. Es importante dar ejemplos.
- Luego explica el trabajo que se va a realizar, la metodología a usar y el producto que se va a obtener:
  - Presenta el mapa que va usar, explica cómo se llena.
  - Se conforman grupos y se asigna materiales

## Paso 2: Elaboración del mapa parlante y matriz de vocación del territorio

- Cada grupo escoge un facilitador del grupo y un relator que expondrá el trabajo en plenaria.
- En cada grupo se analiza el territorio.
- En tarjetas se va colocando los nombres de las localidades que están articuladas.
- Se grafica aproximadamente en el mapa el espacio que ocupa, se le asigna un nombre y se incluye la siguiente información:

- ✓ Cuencas hidrográficas: nombre de los ríos
- ✓ Carreteras de primer y segundo orden
- ✓ Se ubica en el mapa las actividades principales económicas existentes o potenciales
- ✓ Se mapea los recursos: naturales y culturales
- ✓ Se hace la delimitación esquemática de la zona de desarrollo.
- ✓ Se denomina cada zona por ejemplo cuenca media del río tal, distritos o tierras irrigadas por el río o áreas de influencia del proyecto tal u otra denominación que permita reconocer e identificar al territorio en análisis.

- Se identifican todas las zonas de desarrollo que conozcan
- Se denomina cada zona de desarrollo
- Luego se llena la matriz de vocación del territorio

### **Paso 3: Plenaria de consolidación de información**

- Cada grupo expone el trabajo grupal realizado.
- Luego hay una ronda breve de acotaciones a los trabajos grupales y se procede a contrastar los mapas trabajados en cada grupo.
- En pleno se trabaja un mapa parlante de consenso incorporando los aportes grupales. Es decir coincidencias, discrepancias y/o se complementan los trabajos realizados. Este paso se puede asignar a una comisión que luego expone el mapa parlante de consenso al pleno para su aprobación.
- A continuación se llena **la matriz de consolidación de vocación del territorio**, que es el resultado del consenso.

### **Paso 5: Sistematización**

En gabinete el Equipo Técnico consolida la información del Taller y complementa con datos estadísticos, indicadores u otros necesarios para lograr mayor precisión en el trabajo.



## HERRAMIENTA N°9: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES

### Indicaciones para su aplicación:

<b>Objetivo/Función</b>	Sirve para identificar de manera participativa y sistemática los problemas y potencialidades del distrito.
<b>Aplicación</b>	Información fundamental para la construcción del diagnóstico, para formular la visión, los objetivos estratégicos, e identificar programas y proyectos.
<b>Nivel de exigencia</b>	Medio
<b>Marco</b>	Un grupo por eje estratégico
<b>Medios Auxiliares</b>	<b>Materiales:</b> Papelógrafos, cinta masking tape, tarjetas <b>Información:</b> Indicadores del diagnóstico
<b>Observaciones</b>	<p><b>Requisitos:</b></p> <p>Se requiere capacidad de concreción</p> <p><b>Límites del Instrumento:</b></p> <p>Fácil de aplicar, está basada en la experiencia colectiva del grupo, pero no permite complejidad de análisis ni información completa</p> <p><b>Otras Indicaciones:</b></p> <p>Se construye en espacio participativo: trabajo grupal y trabajo de plenaria. Posteriormente el Comité Técnico sistematiza la información y consolida la información obtenida en distritos.</p> <p>Para ahondar en el análisis el equipo técnico puede complementar con información secundaria, al sistematizar la información.</p>
<b>Descripción:</b>	
<p>La identificación de problemas y potencialidades es un primer paso para el diagnóstico participativo, se trata de lograr que los participantes además de ver las situaciones negativas y problemáticas de su distrito o territorio aprendan también a poner en relieve los aspectos positivos existentes o aquellos que pueden usar para generar una transformación. Se busca lograr el equilibrio en la obtención de ambos niveles de información y se trabaja por ejes estratégicos porque este insumo ayuda en la construcción de la visión, en la formulación de objetivos estratégicos e identificación de programas y proyectos</p>	

## Representación gráfica

### a) Matriz para identificación de problemas

EJE ESTRATÉGICO	PROBLEMAS			
	IDENTIFICADO	CAUSA	EFFECTO	PRIORIZACIÓN
	PB 1			
	PB 2			
	PB 3			
	PB 4			
	PB 5			

### b) Matriz para identificación de potencialidades

EJE ESTRATÉGICO	POTENCIAL		USO		CÓMO SE PUEDE UTILIZAR	PRIORIZACIÓN
	IDENTIFICADO	TIPO*	ACTUAL	POTENCIAL		
	PT1					
	PT2					

\*Ver la clasificación de tipo en la fase II, paso 2 acción 3

### Paso 1: Inducción y organización

Este paso se trabaja con el pleno del Taller, con la siguiente secuencia:

- El facilitador explica que es un ¿problema? y ¿qué es una potencialidad?, para ambos casos anuncia las preguntas motivadoras y pide que todos anoten.
- Luego explica el trabajo que se va a realizar, la metodología a usar y el producto que se va a obtener:
  - Presenta al taller las matrices que se van a usar, explica cómo se llena y asigna un color de tarjeta para problemas y otro para potencialidades.
  - Se conforman grupos y se asigna un eje estratégico a cada grupo.

### Paso 2: Identificación de problemas

- En cada grupo se analiza los problemas de un eje estratégico.
- Cada grupo elige un facilitador y un relator, de preferencia el facilitador debe ser del Comité Técnico, porque conoce la metodología.
- A continuación el facilitador genera una lluvia de ideas con la pregunta *¿en este eje estratégico que problemas existen en la provincia ó el distrito?*

- Se recogen las tarjetas, se acomodan en la pared, se procede a depurarlas, poniendo a consideración del grupo si son problemas.
- Las tarjetas se trasladan a la matriz y se les pone las letras PB más números correlativos.
- Luego para cada problema se analiza causas y efectos, empezando con lluvia de ideas, depurando las tarjetas y llenando la matriz.
- Para hallar las causas, las preguntas motivadoras son: *¿por qué paso?, ¿que lo origino?*
- Para plantear los efectos se usan las preguntas: *¿qué podría pasar si sigue así?, ¿a quienes afectaría?*
- Al final se realiza la priorización con una votación secreta, para la priorización se pregunta: *¿cuáles crees que son los problema más graves?*, anota en un papel los números.
- El facilitador y el relator recogen los papeles y públicamente hacen el conteo. Se pone el puntaje a cada uno.
- El problema con puntaje más alto, será el problema más grave de acuerdo a la percepción del grupo.
- Al final es interesante contrastar los resultados de la priorización con los indicadores del diagnóstico, lo que puede motivar una nueva priorización.

### **Paso 3: Identificación de potencialidades**

- En cada grupo se analiza las potencialidades por eje estratégico.
- Para ayudar en la identificación de potencialidades es conveniente, tener una lámina con la tipología de potencialidades o entregar una fotocopia a los participantes.
- Se continúa trabajando con el mismo facilitador o se escoge otro.
- A continuación el facilitador genera una lluvia de ideas con las pregunta: *¿Qué es lo que valoran los otros de nuestro distrito?, su paisaje?, sus costumbres?, etc.*  
*¿Qué tenemos que otros no tengan?*
- Se recogen las tarjetas, se acomodan en la pared, se procede a depurar las tarjetas, poniendo a consideración del grupo si son potencialidades.
- Las tarjetas se trasladan a la matriz y se les pone las letras PT más números correlativos
- Luego se continúa llenando la matriz, se recomienda que el llenado sea por filas.
- Al final se realiza la priorización con una votación secreta, para la priorización se pregunta: *¿cuáles crees que son las potencialidades que pueden impulsar el desarrollo o el cambio de la situación actual?* anota en un papel los números de dos de ellos (se puede usar otras técnicas para la priorización)
- El facilitador y el relator recogen los papeles y públicamente hacen el conteo. Se pone el puntaje a cada uno.
- El potencial con puntaje más alto, de acuerdo a la percepción del grupo será aquel que llegue a ser un detonador de cambio.

### **Paso 4: Plenaria de consolidación de información**

- Cada grupo expone el trabajo grupal realizado.
- Luego hay una ronda breve de acotaciones a los trabajos grupales, que el equipo técnico toma nota, para su incorporación en la sistematización
- De haber una intervención en clara contraposición al trabajo del grupo, se pone a consideración del pleno.

### **Paso 5: Sistematización**

En gabinete el Equipo Técnico consolida la información del Taller y de ser necesario complementa con datos estadísticos, indicadores u otros necesarios para lograr mayor precisión en el trabajo, logrando tener problemas y potencialidades por eje de desarrollo o dimensión. Para la consolidación se usa las mismas matrices.

## HERRAMIENTA N° 10: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES

### Indicaciones para la aplicación

<b>Objetivo/Función</b>	Sirve para identificar de manera participativa y sistemática las oportunidades del entorno y las limitaciones que existen dentro del distrito
<b>Aplicación</b>	Información fundamental para la construcción del diagnóstico, para formular los objetivos estratégicos e identificar programas y proyectos
<b>Nivel de exigencia</b>	Medio
<b>Marco</b>	Un grupo por eje estratégico
<b>Medios Auxiliares</b>	Materiales: Papelógrafos, cinta masking tape, tarjetas
<b>Observaciones</b>	<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se requiere capacidad de concreción</li> </ul> <p><b>Límites del Instrumento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fácil de aplicar, está basada en la experiencia colectiva del grupo, pero no permite complejidad de análisis ni información completa.</li> </ul> <p><b>Otras Indicaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se construye en espacio participativo: trabajo grupal y trabajo de plenaria. Posteriormente el Comité Técnico sistematiza la información y consolida la información obtenida en distritos.</li> <li>- Para ahondar en el análisis el equipo técnico puede complementar con información secundaria, al sistematizar la información</li> </ul>
<p><b>Descripción:</b></p> <p>La identificación de oportunidades para reflexionar sobre las tendencias externas existentes que se podrían usar para potenciar el desarrollo. El análisis de las limitaciones sirve para evidenciar los puntos críticos que han impedido o podrían impedir solucionar problemas, aprovechar oportunidades y potencialidades, da un primer acercamiento a la solución.</p> <p>Se trata de lograr el equilibrio en la obtención de ambos niveles de información, se trabaja por ejes estratégicos porque este insumo ayuda en la construcción de la visión, en la formulación de objetivos estratégicos e identificación de programas y proyectos</p>	

## Representación gráfica

### a) Matriz para identificación de oportunidades

EJE ESTRATÉGICO	NIVEL OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	CÓMO SE PUEDE APROVECHAR	PRIORIDAD
	INTERNACIONAL	01		
		02		
	NACIONAL			
	REGIONAL			
	PROVINCIAL			
		0..N		

### b) Matriz para identificación de limitaciones

EJE ESTRATÉGICO	NIVEL RESTRICCIONES O LIMITACIONES	LIMITACIONES	CÓMO SE PUEDE SUPERAR	PRIORIDAD
	GEOGRÁFICAS CLIMÁTICAS	0 L1		
		L2		
	ECONÓMICAS/ FINANCIERAS			
	NORMATIVAS			
	INSTITUCIONALES			
		L..N		

### **Paso 1: Inducción y organización**

Este paso se trabaja con el pleno del Taller, con la siguiente secuencia:

- El facilitador explica que es una ¿oportunidad? y ¿limitación?, para ambos casos anuncia las preguntas motivadoras y pide que todos anoten. Es importante hablar de las tendencias mundiales.
- Luego explica el trabajo que se va a realizar, la metodología a usar y el producto que se va a obtener:
  - Presenta al taller las matrices que van usar, explica cómo se llena y asigna un color de tarjeta para oportunidades y otro para limitaciones.
  - Se conforman grupo y se asigna una dimensión o eje de desarrollo.

### **Paso 2: Identificación de oportunidades**

- En cada grupo se analiza las oportunidades de un eje estratégico.
- De preferencia el facilitador de cada grupo debe ser del Comité Técnico, porque conoce la metodología.
- Cada grupo escoge un relator que expondrá el trabajo en plenaria.
- A continuación el facilitador genera una lluvia de ideas con la pregunta *¿Qué está pasando en el mundo, en América Latina, el resto del Perú, la Región etc, que podamos aprovechar?*
- Se invita a los miembros del grupo a que revisen las potencialidades en el eje estratégico que se está trabajando para poder precisar las oportunidades.
- Se recogen las tarjetas, se acomodan en la pared, se procede a depurar las tarjetas, poniendo a consideración del grupo si son oportunidades y que nivel oportunidad.
- Las tarjetas se trasladan a la matriz.
- Luego para cada uno se analiza y hace una lluvia de ideas de cómo podríamos aprovechar esa oportunidad.

### **Paso 3: Identificación de limitaciones**

- En cada grupo se analiza las limitaciones.
- Se continúa trabajando con el mismo facilitador o se escoge otro.
- A continuación el facilitador genera una lluvia de ideas con las preguntas: *¿por qué tenemos xx problemas sin solucionar?, por qué tenemos potencialidades que no usamos? Por qué hay tantas oportunidades que no aprovechamos?*
- Se recogen las tarjetas, se acomodan en la pared, se procede a depurar las tarjetas, poniendo a consideración del grupo si son limitaciones o problemas y qué tipo de limitaciones.
- Las tarjetas se trasladan a la matriz.
- Luego para cada uno se analiza y hace una lluvia de ideas de cómo se puede superar la limitación.

### **Paso 4: Plenaria de consolidación de información**

- Cada grupo expone el trabajo grupal realizado.
- Luego hay una ronda breve de acotaciones a los trabajos grupales, que el equipo técnico toma nota, para su incorporación en la sistematización.
- De haber una intervención en clara contraposición al trabajo del grupo, se pone a consideración del pleno.

### **Paso 5: Sistematización**

En gabinete el Equipo Técnico consolida la información del taller y de ser necesario complementa con datos estadísticos, indicadores u otros necesarios para lograr mayor precisión en el trabajo, logrando tener oportunidades y limitaciones por eje estratégico. Para la consolidación se usa las mismas matrices.

## HERRAMIENTAS PARA LA FASE III - FORMULACIÓN

### HERRAMIENTA N° 11: TALLER DESCENTRALIZADO PARA FORMULACIÓN DE VISIÓN INTEGRADORA

#### Indicaciones para la Aplicación.

<b>Objetivo/Función</b>	Construir la visión regional, provincial o distrital de abajo hacia arriba, convocando la participación de mayor número de actores y logrando una percepción más completa del territorio.
<b>Aplicación</b>	Información fundamental para construir la visión estratégica territorial
<b>Nivel de exigencia</b>	Medio
<b>Marco</b>	Dos o tres grupos de 10 a 12 participantes
<b>Medios Auxiliares</b>	<p><b>Materiales:</b> Papelógrafos, cinta masking tape, tarjetas, mapa político con nombres, carreteras y otros hitos, de la provincia ó distrito</p> <p><b>Información:</b> Diagnóstico preliminar</p>
<b>Observaciones</b>	<p><b>Requisitos:</b></p> <p>Se requiere capacidad de concreción y visualización espacial</p> <p><b>Límites del Instrumento:</b></p> <p>Fácil de aplicar, está basada en la experiencia colectiva del grupo.</p> <p><b>Otras Indicaciones:</b></p> <p>Se construye en espacio participativo: trabajo grupal y trabajo de plenaria.</p>
<p><b>Descripción:</b></p> <p>La visión estratégica regional o provincial se debe trabajar de manera descentralizada en Talleres provinciales o distritales a partir de formular elementos de visión por ejes estratégicos. Posteriormente el conjunto de visiones formuladas de manera descentralizada se consolidan en una visión integradora a la que se llega de manera consensuada en un taller de consolidación.</p> <p>La visión integradora se formula en dos grandes momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Primer momento: construcción descentralizada de la visión estratégica territorial</li> <li>➤ Segundo momento: construcción de la visión integradora (taller de consolidación)</li> </ul>	



## **PRIMER MOMENTO: CONSTRUCCIÓN DESCENTRALIZADA DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL**

### **Paso 1: Inducción y organización**

Este paso se trabaja con el pleno del taller, con la siguiente secuencia:

- El facilitador explica que es una visión. Es importante dar ejemplos.
- Luego explica el trabajo que se va a realizar, la metodología a usar y el producto que se va a obtener:
  - Presenta las preguntas motivadoras ¿cómo será o cómo crees que será? ¿cómo te gustaría que sea... En tal fecha? Y presenta la matriz para el trabajo
  - Se conforman grupos y se asigna materiales

### **Paso 2: Construcción visión por ejes estratégicos**

- Cada grupo escoge un facilitador del grupo y un relator que expondrá el trabajo en plenaria.
- La visión se construye a partir de identificar elementos de visión por ejes estratégicos a partir de analizar las matrices de problemas y potencialidades y oportunidades y limitaciones
- En cada grupo se trabaja un eje estratégico se hace lluvia de ideas y se depura hasta quedar con una idea rectora para la dimensión.

### **Paso 3: Plenaria de construcción de visión**

- Cada grupo expone el trabajo grupal realizado.
- Luego hay una ronda breve de acotaciones a los trabajos grupales, que el equipo técnico toma nota, para su incorporación en la sistematización.
- Se integran las matrices con las ideas por eje estratégico
- Se obtiene una visión que es la consolidación de las ideas por ejes estratégicos que trabajó cada grupo. Metodológicamente es posible conformar una comisión de redacción que usando todos los elementos por eje estratégico redacta una propuesta de visión, para ser aprobada en el pleno.

**HERRAMIENTA N° 12: PROCEDIMIENTO PARA EL TALLER DE CONSOLIDACIÓN PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN INTEGRADORA**

**Indicaciones para la Aplicación.**

<b>Objetivo/Función</b>	Consolidar las diferentes visiones
<b>Aplicación</b>	Información fundamental para construir la visión integradora
<b>Nivel de exigencia</b>	Medio
<b>Marco</b>	Un grupo por eje estratégico
<b>Medios Auxiliares</b>	<p><b>Materiales:</b> Papelógrafos, cinta masking tape, tarjetas, mapa político con nombres, carreteras y otros hitos, del distrito</p> <p><b>Información:</b> Visiones formuladas descentralizadamente Visiones nacional, regional, provincial</p>
<b>Observaciones</b>	<p><b>Requisitos:</b></p> <p>Se requiere capacidad de concreción y visualización espacial</p> <p><b>Límites del Instrumento:</b></p> <p>Fácil de aplicar, está basada en la experiencia colectiva del grupo.</p> <p><b>Otras Indicaciones:</b></p> <p>Se construye en espacio participativo: trabajo grupal y trabajo de plenaria.</p>

**SEGUNDO MOMENTO: CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN INTEGRADORA**

**Descripción**

Al terminar el proceso de construcción descentralizada de la visión estratégica territorial, se tiene un conjunto de visiones que se deben consolidar en una, para obtener la visión integradora, esta visión a su vez debe ser concordada. La concordancia es destacar los elementos comunes o similares que contienen las visiones de los planes de los diferentes niveles de gobierno que integran un territorio, así si se está formulando un PDC regional habrá que realizar la concordancia con la visión nacional y de las provincias; en el caso de un PDC provincial se realiza la concordancia con la visión nacional, regional y además con las visiones de los distritos de su ámbito y en el caso de un PDC distrital con la nacional, regional y de la provincia a la que pertenece.

Este segundo momento se puede hacer en el taller de consolidación de información primaria.

## Representación gráfica

### a) Matriz elementos para la visión

EJE ESTRATEGICO	ELEMENTOS PARA LA VISION INTEGRADORA

### b) Matriz elementos comunes de las visiones y coincidencia con matriz de consolidación de análisis interno y externo

VISIONES	ELEMENTOS COMUNES DE LAS VISIONES							
	EJE...		EJE...		EJE...		EJE...	
NACIONAL								
REGIONAL								
PROVINCIAL								

### Paso 1: Inducción y organización

Este paso se trabaja con el pleno del taller, con la siguiente secuencia:

- El facilitador explica el proceso desarrollado para la construcción de la visión, incidiendo en la importancia de haber trabajado de manera descentralizada.
- Luego explica el trabajo que se va a realizar, a) la metodología a usar y el producto que se va a obtener:
  - En pleno se presentan todas las visiones formuladas descentralizadamente y se explica que a partir de ellas se construirá la Visión Integradora, para lo cual en trabajo de grupos por ejes estratégicos, se identificarán y analizarán los elementos comunes que existen en dichas visiones, valiéndose de la matriz de elementos para la visión integradora.
  - Se conforman grupos y se asigna materiales

### Paso 2. Consolidación de visiones

- Cada grupo visibiliza los elementos de todas las visiones correspondientes al eje que están trabajando
- Proceden a hallar similitudes y depurar las ideas, se consolida las ideas o elementos que (para ese eje) deben estar presentes en la visión (de manera explícita o implícita)

- En pleno cada grupo presenta la matriz realizada.
- Se reciben aportes orientados a consensuar respecto a los elementos que deben estar presentes en la Visión Integradora.
- Se forman tres grupos para que redacten propuestas de visión integradora para ser discutidas en pleno ó se nombra una comisión de redacción que redacta la visión para ser puesta a consideración del pleno.
- Se expone en plenaria y el pleno realiza la primera validación

### **Paso 3. Concordancia de visión integradora**

- El facilitador explica que se va a realizar la "concordancia" de visiones territoriales y hace la inducción respectiva, presentando la matriz para el trabajo.
- Se conforman 06 grupos, y se analizan las concordancias por ejes estratégicos usando la matriz **elementos comunes de las visiones.**
- Al concluirse la matriz se analiza las concordancias, visibilizando los elementos concordantes. De no existir ninguno se analiza la pertinencia de incluir un elemento de concordancia.
- En la plenaria cada grupo expone los elementos comunes existentes y/o las propuestas de incorporación.
- El pleno llega al consenso respecto a los elementos que deberían incorporarse (explícita o implícita) para lograr la concordancia.
- Se nombra una comisión de redacción que realiza el ajuste a la visión integradora para ser puesta a consideración del pleno.
- El pleno aprueba la visión integradora.

### **Paso 4: Sistematización**

En gabinete el Equipo Técnico traslada esta visión al informe preliminar.

**HERRAMIENTA N° 13: PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS**

**Indicaciones para la aplicación**

<b>Objetivo/Función</b>	Construcción de escenarios
<b>Aplicación</b>	Para definir el escenario apuesta que a su vez es el insumo para la visión concertada y la formulación de los objetivos estratégicos .
<b>Nivel de exigencia</b>	Medio
<b>Marco</b>	Mesas de trabajo, consulta a expertos y plenaria
<b>Medios Auxiliares</b>	Software estadístico  <b>Información complementaria a usar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de tendencias</li> <li>- Indicadores y líneas de base</li> <li>- Matriz de consolidación de problemas, potencialidades, oportunidades y limitaciones</li> <li>- Matriz de consolidación de zonas de desarrollo</li> </ul>
<b>Observaciones</b>	<b>Requisitos:</b> Se requiere capacidad de reflexión, creatividad y manejo de información. Conocimiento previo de prospectiva y herramientas de prospectiva. <b>Límites del Instrumento:</b> Está basada en la experiencia y conocimientos de especialistas y expertos. <b>Otras Indicaciones:</b> Se construye en diferentes etapas o momentos. Se requiere diferentes espacios, momentos y tipos de participación.
<p><b>Descripción:</b> Los escenarios son <b>representaciones del futuro</b> o la descripción de una situación futura y los procedimientos para hacerla factible. La construcción de escenarios se hace en tres grandes momentos:</p> <p>a) <b>PRIMER MOMENTO:</b> En mesas de trabajo especializadas por ejes estratégicos para construcción de escenarios. Se realizan las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descomposición de visión integradora y plantear desafíos e identificar factores de cambio.</li> <li>- Construcción de escenarios.</li> </ul> <p>b) <b>SEGUNDO MOMENTO:</b> Es la consulta a expertos y el ajuste de escenarios.</p> <p>c) <b>TERCER MOMENTO:</b> Selección de escenario "apuesta" y visión concertada.</p>	

Herramientas a utilizar: se usan las siguientes matrices

a) Matriz para la descomposición de la visión en elementos

EJE ESTRATÉGICO	TEMAS POR EJE ESTRATÉGICO	ELEMENTOS DE LA VISIÓN REFERIDOS A LOS TEMAS POR EJE ESTRATÉGICO

b) Matriz para la propuesta de desafíos e identificación de factores de cambio

DESAFÍO	FACTOR DE CAMBIO	IMPORTANCIA EN EL LOGRO DEL DESAFÍO				PRIORIZACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA	NULA	ALTA	MEDIA	BAJA

c) Matriz para la construcción de escenarios:

EJES ESTRATÉGICOS	ESCENARIO PREVISIBLES		
	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PROBABLE	ESCENARIO DESEABLE

**Acciones previas**

Para dar inicio al proceso de construcción de escenarios es importante realizar las siguientes acciones previas:

- Planificar el proceso.
- Con el mapa de actores identificar especialistas en los diferentes ejes estratégicos del PDC para i) integrar mesas de trabajo y ii) para realizar las encuestas

- Proponer la conformación de mesas de trabajo por ejes estratégicos, conformadas por miembros del Comité Técnico y ampliada con los especialistas que se requiera.
- Elaborar un listado de "expertos" a quienes se realizará la consulta de expertos (método Delphi)
- Realizar una capacitación en prospectiva y el proceso de construcción de escenarios, dirigida a los participantes que integrarán las mesas de trabajo y el panel de expertos a quienes se aplicará la consulta.
- Contar con un estadístico con conocimiento de software de estadística para el procesamiento de la información.
- Tener toda la información complementaria a usar.

### **PRIMER MOMENTO: Mesas de trabajo especializadas por ejes estratégicos para construcción de escenarios**

Es indispensable que el trabajo de las mesas sea en simultáneo, porque si bien el trabajo se realiza de manera independiente al concluir cada paso hay una plenaria para socializar el contenido del trabajo por ejes y para recibir aportes. Se puede prever trabajar en dos etapas: a) descomposición de visión integradora, plantear desafíos e identificar factores de cambio y b) construcción de escenarios

#### **Etapas A: Descomposición de visión integradora, plantear desafíos e identificar factores de cambio (Taller de dos días mínimo)**

##### **Paso 1: Inducción y organización**

Este paso se trabaja en mesas de trabajo integradas por especialistas, y se usa la matriz para la descomposición de la visión en elementos.

- Breve exposición de inducción.
- El facilitador explica el alcance del trabajo a realizar, presenta las matrices a usar.
- En plenaria se identifican los ejes de estratégicos para la formulación del PDC.
- Se conforman las mesas de trabajo por ejes estratégicos.

##### **Paso 2: Descomponer la visión integradora**

- Cada mesa de trabajo elige un facilitador y un relator.
- Cada grupo lleva una matriz para la descomposición de la visión en elementos a su mesa de trabajo.
- Mediante lluvia de ideas se identifican los elementos que debe abarcar el eje estratégico que están trabajando.
- En la visión integradora se identifican los enunciados que corresponden a cada elemento de los ejes estratégicos.
- Exposición en plenaria, recepción de aportes e integración en una matriz única.

##### **Paso 3: Plantear desafíos e identificar factores de cambio**

- En cada mesa de trabajo y utilizando la matriz para la propuesta de desafíos e identificación de factores de cambio, el facilitador pregunta ¿Cuáles son los desafíos en este ejes estratégico para cumplir con la visión?
- Lluvia de ideas y construcción de matriz, por eje estratégico puede haber uno o más desafíos.
- Consensuar los desafíos.
- Luego se procede a identificar los factores de cambio que se tienen que generar para cumplir con los desafíos propuestos, respondiendo a las preguntas ¿qué se requiere para lograr el desafío xxx? ¿qué detonantes deberían ocurrir para lograr el desafío?.
- Se reciben los aportes mediante lluvia de ideas, se organizan las tarjetas, teniendo en cuenta que para cada desafío pueden haber uno o más factores de cambio
- Luego se pasa a consensuar sobre la importancia de los factores de cambio para el logro del desafío, la pregunta motivadora puede ser ¿cuál o cuáles factores de cambio (drivers) son

indispensables para que el desafío se concrete?, la valoración nula significa que ese factor de cambio no cumple ese rol y se descarta; podrían también incorporarse nuevos factores de cambio.

- El facilitador pregunta entonces ¿generando estos factores de cambio se logra el desafío?, esto permite afinar más la propuesta.
- A continuación se consensua el orden de prioridad de los factores de cambio, donde alta prioridad significa que son los factores de cambio sobre los que se deben trabajar inmediatamente.
- Plenaria de exposición y recepción de aportes.

## **Etapas B: Construcción de escenarios** (Taller de dos días mínimo)

### **Paso 1: Inducción y recordando lo trabajado**

Este paso se trabaja en mesas de trabajo integradas por los mismos especialistas de la etapa A (en ello radica parte del éxito): Se usa la matriz para la construcción de escenarios

- El facilitador da la bienvenida y presenta el programa del taller.
- Se hace un recuento del trabajo realizado en cada mesa de trabajo (es posible que entre cada Taller las mesas de trabajo hayan afinado el trabajo realizado anteriormente).
- El facilitador realiza una breve exposición de inducción, explica el alcance del trabajo a realizar y presenta la matriz a usar.
- Se conforman las mesas de trabajo por ejes estratégicos.

### **Paso 2: Construcción de escenarios**

- El facilitador de cada mesa de trabajo presenta la matriz a usar y las matrices elaboradas en la etapa A.
- Pide que a partir de los factores de cambio prioritarios, construyan tres escenarios por ejes o líneas de desarrollo usando la matriz para escenarios:
  - Escenario 1 TENDENCIAL: ¿Cómo será si se sigue la actual evolución?
  - Escenario 2 POSIBLE: ¿Cómo será si se producen ciertas intervenciones?
  - Escenario 3 DESEABLE: ¿Cómo será si se concentran estrategias en forma sistémica, oportuna e interrelacionadas?

## **SEGUNDO MOMENTO: Consulta a expertos y ajuste de escenarios.**

Este momento está a cargo de un núcleo del Comité Técnico y la Secretaria Técnica. Se trabaja en gabinete.

### **Paso 1: Elaboración de la encuesta**

- Se trata de dar forma de encuesta a los escenarios propuestos para consultar y lograr consenso sobre la probabilidad de ocurrencia de los postulados descritos en cada escenario. La encuesta debe ser para marcar, no da lugar a comentarios. A continuación un ejemplo:

#### **EJEMPLO CUESTIONARIO DE CONSULTA A EXPERTOS**

*Teniendo presente que los escenarios son representaciones del futuro para la región zz, se han propuesto tres tipos de escenarios:*

- *Escenario 1 TENDENCIAL: ¿Cómo será si se sigue la actual evolución?*
- *Escenario 2 POSIBLE: ¿Cómo será si se producen ciertas intervenciones?*
- *Escenario 3 DESEABLE: ¿Cómo será si se concentran estrategias en forma sistémica, oportuna e interrelacionadas?*

*¿Está de acuerdo, desacuerdo o no opina respecto a la probabilidad de ocurrencia de las siguientes situaciones hipotéticas? Marque con una aspa donde crea conveniente*



ESCENARIO TENDENCIAL		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
EJE ESTRATÉGICO	POSTULADO	ACUERDO	DESACUERDO	NO SABE/NO OPINA

ESCENARIO POSIBLE		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
EJE ESTRATÉGICO	POSTULADO	ACUERDO	DESACUERDO	NO SABE/NO OPINA

ESCENARIO DESEABLE		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
EJE ESTRATÉGICO	POSTULADO	ACUERDO	DESACUERDO	NO SABE/NO OPINA

- Dependiendo del panel de expertos que se haya seleccionado se puede realizar la encuesta por ejes estratégicos (en caso de contar con especialistas para cada eje) o se realiza la consulta sobre la totalidad de los ejes todos.
- Se distribuye la encuesta de manera física o por correo electrónico al panel de expertos y se le da un plazo de 48 horas para que lo devuelvan lleno.
- Se procesa los resultados, bajo el siguiente criterio: aquellos postulados en los que hay consenso mayoritario quedan, se reformulan o eliminan aquellos en que hay consenso respecto a no saber u opinar y se reformulan aquellos en los que mayoritariamente están en desacuerdo.
- El criterio de cuando hay consenso mayoritario se establece de acuerdo a la muestra (número de encuestas): mayoría simple, la mitad más uno u otro criterio.
- Realizado el procesamiento se va a una segunda ronda de consulta, donde se pondrá a consulta aquellos postulados reformulados, sin embargo para no perder de vista el consenso se puede incluir todo el escenario, eliminando la posibilidad de marcar en aquellos postulados donde hubo consenso inicial.
- Recomendable ir hasta tres rondas de consulta.

**TERCER MOMENTO:** Selección de escenario apuesta y visión concertada en taller participativo.

### **Paso 1: Inducción y organización**

Este paso se trabaja en un taller con participación ampliada.

- Breve exposición de inducción.
- El facilitador hace una breve exposición del proceso de construcción de escenario.
- Se presentan los tres escenarios consensuados a través de consulta a expertos. Es importante que los tres escenarios presentados sean nominados con letras (A, B y C) o números (1, 2 y 3), para evitar sesgos el momento que el pleno realice la selección.
- Se explica que en el taller:
  - a) Se elegirá un escenario apuesta entre los tres presentados.
  - b) Se revisará y/o reajustará la visión integradora para llegar a la visión concertada.
- Se conforman los grupos de trabajo.

### **Paso 2: Selección de escenarios apuesta**

- Se distribuye a todos los participantes la impresión con los escenarios.
- Se dividen en grupos de discusión ( 5 ó 6 grupos), cada mesa de trabajo elige un facilitador y un relator.
- En cada grupo se leen los tres escenarios y se analizan respecto a ¿cuál de estos escenarios es el más conveniente para la región o la provincia? ¿con cuál logramos cumplir los desafíos planteados?
- Cada grupo consensua sobre un escenario (sobre la totalidad del escenarios).
- En plenaria se logra el consenso y se obtiene el "escenario apuesta" (en base al cual se construirán los objetivos).

### **Paso 3: Visión concertada**

- El facilitador describe el trabajo que se realizará.
- Se da lectura a la visión integradora.
- Se conforman grupos por eje estratégico para analizar los elementos de la visión referidos al eje estratégico, y a los postulados del escenario apuesta, para establecer si existe concordancia entre ambos.
- Si el grupo considera que existe concordancia del enunciado referido al eje estratégico en la visión, queda como está. Caso contrario mediante lluvia de ideas se sugiere cuál debería ser el enunciado.
- En plenaria cada grupo sustenta la pertinencia del postulado referido al eje estratégico que se analizó y/o presenta la sugerencia de cambio de existir
- De no existir ninguna sugerencia para cambio, la visión integradora pasa a ser la visión concertada.
- Se pone a consideración del pleno las sugerencias de cambio.
- Una comisión redacta la visión concertada incorporando las sugerencias .
- La visión concertada se aprueba en pleno.

**HERRAMIENTA N°14: INDICADORES DEL PEDN SELECCIONADOS PARA EL AJUSTE DE PDC**

EJE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS NACIONALES	INDICADOR
1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Reducción de las inequidades y de la pobreza y la pobreza extrema	Porcentaje de la población en situación de pobreza
		Porcentaje de la población en situación de pobreza extrema
2: Oportunidades y acceso a los servicios	Acceso equitativo a una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad	Comunicaciones - Comprensión lectora 3/ en Estudiantes de 2do grado de EBR
		Matemática - Uso de números y operaciones para resolver problemas en Estudiantes de 2do grado de EBR
		Tasa neta de cobertura del nivel inicial
	Acceso universal a servicios integrales de salud con calidad	Tasa de mortalidad infantil
	Nutrición adecuada para los infantes y las madres gestantes	Tasa de desnutrición crónica infantil
	Acceso universal de la población a servicios adecuados de agua y electricidad	Cobertura en agua potable
		Cobertura en alcantarillado
Cobertura del servicio de electricidad		
4: Economía, competitividad y empleo	Política económica estable y previsible, que alienta el crecimiento económico sostenido a través de la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleo	PBI per cápita (en dólares de 2008)
	Estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad	Participación del VAB manufacturero en el PBI total
	Incremento de los empleos adecuados para la modernización inclusiva	Porcentaje de empleo adecuado
5: Desarrollo regional e infraestructura	Suficiente y adecuada infraestructura económica y productiva descentralizada de uso público	Longitud de la red vial nacional y departamental asfaltadas
	Actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en los sectores agrario, pesquero, minero y turístico, concordante con las ventajas comparativas y competitivas de cada espacio geográfico regional	Porcentaje del territorio nacional con ordenamiento territorial
6: Recursos naturales y ambiente	Recursos naturales y diversidad biológica conservados y aprovechados de manera sostenible, con participación y beneficio de las poblaciones locales	Porcentaje de áreas naturales protegidas (ANP) con plan maestro en ejecución.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### ALTERNATIVA A

#### PRESENTACIÓN

#### INTRODUCCIÓN

#### RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN

#### I. MARCO CONCEPTUAL

- 1.1 Enfoque de desarrollo
- 1.2 Principios del proceso de formulación
- 1.3 Metodología
  - 1.3.1 Ruta metodológica
  - 1.3.2 Descripción del proceso
  - 1.3.3 Ajuste del Plan
- 1.4 Historia socio-económica-ambiental
- 1.5 Tendencias en curso

#### II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

##### 2.1 DIAGNÓSTICO POR EJES ESTRATÉGICOS

##### 2.2.1 EJE ESTRATÉGICO I: DERECHOS FUNDAMENTALES Y DIGNIDAD DE LAS PERSONAS – OPORTUNIDADES Y ACCESO A LOS SERVICIOS

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones

##### 2.2.2 EJE ESTRATÉGICO II: ESTADO Y GOBERNABILIDAD

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones

##### 2.2.3 EJE ESTRATÉGICO III: ECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones

##### 2.2.4 EJE ESTRATÉGICO IV: DESARROLLO LOCAL E INFRAESTRUCTURA

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones

## **2.2.5 EJE ESTRATÉGICO IV: RECURSOS NATURALES Y AMBIENTE**

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones

## **2.2 ZONAS DE DESARROLLO (ZD)**

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Vocación del territorio
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones

## **III. VISIÓN DE DESARROLLO**

## **IV. ESCENARIOS**

- 4.1 Escenario tendencial
- 4.2 Escenario deseable
- 4.3 Escenario probable

## **V. EJES ESTRATÉGICOS**

### **5.1 EJE ESTRATÉGICO I: DERECHOS FUNDAMENTALES Y DIGNIDAD DE LAS PERSONAS – OPORTUNIDADES Y ACCESO A LOS SERVICIOS**

- 5.1.1 Objetivo estratégico general
- 5.1.2 Objetivos específicos, indicadores, metas
- 5.1.3 Programas y proyectos estratégicos priorizados
- 5.1.4 Lineamientos de política y estrategias

### **5.2 EJE ESTRATÉGICO II: ESTADO Y GOBERNABILIDAD**

- 5.2.1 Objetivo estratégico general
- 5.2.2 Objetivos específicos, indicadores, metas
- 5.2.3 Programas estratégicos priorizados
- 5.2.4 Lineamientos de política y estrategias

### **5.3 EJE ESTRATÉGICO III: ECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO**

- 5.3.1 Objetivo estratégico general
- 5.3.2 Objetivos específicos, indicadores, metas
- 5.3.3 Programas estratégicos priorizados
- 5.3.4 Lineamientos de política y estrategias

### **5.4 EJE ESTRATÉGICO IV: DESARROLLO LOCAL E INFRAESTRUCTURA**

- 5.4.1 Objetivo estratégico general
- 5.4.2 Objetivos específicos, indicadores, metas
- 5.4.3 Programas estratégicos priorizados
- 5.4.4 Lineamientos de política y estrategias

## **5.5 EJE ESTRATÉGICO V: RECURSOS NATURALES Y AMBIENTE**

- 5.5.1 Objetivo Estratégico General
- 5.5.2 Objetivos específicos, indicadores, metas
- 5.5.3 Programas estratégicos priorizados
- 5.5.4 Lineamientos de política y estrategias

## **VI. AGENDA BÁSICA Y PRIORIZACIÓN DE ZONAS DE DESARROLLO**

- 6.1 Agenda básica o corto plazo
- 6.2 Propuesta para las zonas de desarrollo
  - 6.2.1 Programas y proyectos por zonas de desarrollo
  - 6.2.2 Propuesta para la generación de mancomunidades

## **VII. GESTIÓN DEL PLAN**

- 7.1 Implementación
  - 7.1.1 Instancia de gestión del plan
  - 7.1.2 Instancia consultiva
  - 7.1.3 Instancia fiscalizadora y/o supervisión
- 7.2 Asignación de recursos
- 7.3 Inclusión institucional
- 7.4 Aplicación en el PEI y presupuesto participativo

## **8 MONITOREO Y EVALUACIÓN**

## **9 ANEXOS**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## ALTERNATIVA B

### PRESENTACIÓN

### INTRODUCCIÓN

### RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN

#### I. MARCO CONCEPTUAL

- 1.1. Enfoque de desarrollo
- 1.2. Principios del proceso de formulación
- 1.3. Metodología
  - 1.3.1. Ruta metodológica
  - 1.3.2. Descripción del proceso
  - 1.3.3. Ajuste del Plan
- 1.4. Historia socio-económica-ambiental
- 1.5. Tendencias en curso

#### II. VISIÓN CONCERTADA

#### III. ESCENARIOS

- 3.1 Escenario tendencial
- 3.2 Escenario deseable
- 3.3 Escenario probable

#### IV. EJES ESTRATÉGICOS

##### **EJE ESTRATÉGICO I: DERECHOS FUNDAMENTALES Y DIGNIDAD DE LAS PERSONAS – OPORTUNIDADES Y ACCESO A LOS SERVICIOS**

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones
- ✓ Objetivo estratégico general
- ✓ Objetivos específicos, indicadores, metas
- ✓ Programas y proyectos estratégicos priorizados
- ✓ Lineamientos de política y estrategias

##### **EJE ESTRATÉGICO II: ESTADO Y GOVERNABILIDAD**

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones
- ✓ Objetivo estratégico general
- ✓ Objetivos específicos, indicadores, metas
- ✓ Programas y proyectos estratégicos priorizados
- ✓ Lineamientos de política y estrategias

### **EJE ESTRATÉGICO III: ECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO**

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones
- ✓ Objetivo estratégico general
- ✓ Objetivos específicos, indicadores, metas
- ✓ Programas y proyectos estratégicos priorizados
- ✓ Lineamientos de política y estrategias

### **EJE ESTRATÉGICO IV: DESARROLLO LOCAL E INFRAESTRUCTURA**

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones
- ✓ Objetivo estratégico general
- ✓ Objetivos específicos, indicadores, metas
- ✓ Programas y proyectos estratégicos priorizados
- ✓ Lineamientos de política y estrategias

### **EJE ESTRATÉGICO IV: RECURSOS NATURALES Y AMBIENTE**

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones
- ✓ Objetivo estratégico general
- ✓ Objetivos específicos, indicadores, metas
- ✓ Programas y proyectos estratégicos priorizados
- ✓ Lineamientos de política y estrategias

### **ZONAS DE DESARROLLO (ZD)**

- ✓ Información estratégica y línea de base
- ✓ Vocación del Territorio
- ✓ Problemas y potencialidades
- ✓ Oportunidades y limitaciones
- ✓ Programas y proyectos estratégicos priorizados
- ✓ Lineamientos de política y estrategias

## **V. AGENDA BÁSICA Y PRIORIZACIÓN DE ZONAS DE DESARROLLO**

- 5.1 Agenda básica
- 5.2 Propuesta para las zonas de desarrollo
  - 5.2.1 Programas y proyectos por zonas de desarrollo
  - 5.2.2 Propuesta para la generación de mancomunidades

## **VI. GESTIÓN DEL PLAN**

- 6.1. Implementación
  - 6.1.1. Instancia de gestión del plan
  - 6.1.2. Instancia consultiva
  - 6.1.3. Instancia fiscalizadora y/o supervisión
- 6.2. Asignación de recursos
- 6.3. Inclusión institucional
- 6.4. Aplicación en el PEI y presupuesto participativo

## **VII. MONITOREO Y EVALUACIÓN**

## **VIII. ANEXOS**



## ANEXO 02

### LA PROSPECTIVA EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO

La prospectiva es la ciencia de planificar desde el futuro. Es situarse en él, para desde ese punto establecer estrategias y acciones, que desde el presente se deben realizar para llegar a la situación futura deseada. Actualmente la prospectiva es usada en todos los campos de la ciencia y en los diferentes niveles o campos de planificación estratégica.

Existen muchas definiciones respecto a la prospectiva, pero para fines de este documento, se han seleccionado algunas definiciones que nos ayudan a vincular la prospectiva al planeamiento territorial, que es la materia de un Plan de Desarrollo Concertado:

- ✓ La prospectiva es: "El conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales".
- ✓ **Gaston Berger**<sup>2</sup> define la prospectiva como "la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él".
- ✓ **Fred Polak**<sup>3</sup> " todas las sociedades contienen dentro de ellas mismas las imágenes sociales del futuro. Estas imágenes de futuro, escenarios o futuribles, tienen enorme consecuencia para el futuro de cualquier sociedad y territorio".

La prospectiva demanda cambiar las actitudes habituales frente al pasado, que se ve como mejor e irremediable; el presente que se asume con la fatalidad de lo irreparable, y el futuro que se percibe como un albur sobre el que no hay responsabilidad concreta:

#### ACTITUDES HABITUALES FRENTE AL PASADO Y FUTURO



<sup>2</sup> Fenomenología y tiempos de la prospectiva. Gaston Berger. PUF.Paris.1964

<sup>3</sup> The image of the Future. Fred Polak. 1961

Con la prospectiva se aprende del pasado, se asume responsabilidad sobre el presente, y el futuro se construye e induce colectivamente. Estas actitudes trasladadas a la gestión de una institución o de un territorio, producen diferentes conductas desde la actitud pasiva de no hacer nada gestionando el caos sin ninguna perspectiva, hasta la actitud pro-activa que trabaja para generar cambios.



### ¿Por qué planificación prospectiva?

El ámbito de los planes de desarrollo concertado (PDC) es un territorio, y el territorio es un sistema complejo y dinámico en el que confluyen diversos factores que actúan independientemente o de manera interrelacionada; frente a ello un PDC, luego del análisis de la situación presente tanto del ámbito interno, como del contexto externo, propone generar cambios positivos en beneficio de su población, para lo cual compromete la acción articulada de los diversos actores públicos, privados y de la sociedad civil. Esto supone: construir una “visión colectiva” que sea expresión clara de la situación futura que se desea conseguir, entender el rumbo pasado del territorio y sus consecuencias en el presente, conocer las tendencias existentes e identificar las tendencias futuras de los diferentes factores que intervienen en el territorio (social, económico, ambiental, político, institucional), para establecer los desafíos a lograr y los factores de cambio que se deben inducir para alcanzar la situación futura deseada, todo lo cual constituye un proceso bastante complejo que requiere consistencia que se puede lograr incorporando la prospectiva.

Este proceso apoyado en la prospectiva significa adoptar algunas herramientas propias de ella, para que faciliten la reflexión sobre el futuro, ayuden a dar consistencia a la visión, verifiquen su factibilidad y a generen estrategias para producir los cambios; además de algunos beneficios adicionales que se generan en el proceso de planificación:

- ✓ Apoyo a la toma de decisiones.
- ✓ Ayuda en la construcción una visión global y sistemática
- ✓ Ayuda a reducir la incertidumbre del futuro.
- ✓ Toma en cuenta factores cualitativos y la estrategia de los actores
- ✓ Cuestiona los estereotipos recibidos.
- ✓ Opta por el pluralismo y la complementariedad de enfoques
- ✓ Moviliza a los actores que posibilitan el cambio

Al ser tentativas sistemáticas

- ✓ Presupone la aceptación de una disciplina metodológica y una voluntad de continuidad ordenada en el tiempo.
- ✓ Está proyectada y referida al largo plazo, la prospectiva no hace previsiones para un corto plazo.
- ✓ Es de carácter multidisciplinar porque toma en cuenta la evolución y los condicionamientos de la economía, la sociedad, el medio ambiente y sus relaciones.

### Diferencia entre la planificación tradicional y la prospectiva

Si bien existen diferencias de enfoque entre ambas (ver el siguiente cuadro), consideramos que en un proceso de formulación de PDC, ambos tipos de planificación se complementan y la prospectiva da respaldo y consistencia a la visión a través de la construcción de escenarios, por esta razón en la presente metodología se propone la incorporación de la prospectiva.

#### DIFERENCIA ENTRE LA PLANIFICACIÓN Y LA PROSPECTIVA

	PLANIFICACION: PREVISION	PROSPECTIVA: GENERACION DE CAMBIOS
VISIÓN	Parcial. "En el fondo, todo sigue igual"	Global. "En el fondo, nada sigue igual"
VARIABLES	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cualitativas, cuantificables o no, subjetivas, conocidas u ocultas
RELACIONES	Estáticas, estructuras constantes	Dinámicas, estructuras evolutivas
EXPLICACIÓN	El pasado explica el futuro	El futuro es la razón de ser del presente
FUTURO	Unico y cierto	Múltiple e incierto
MÉTODO	Modelos, deterministas y cuantitativos (económicos, matemáticos)	Análisis intencional, modelos cualitativos (análisis estructural) y estocásticos (impactos cruzados)
ACTITUD FRENTE AL FUTURO	Previsora (futuro hay que prever)	Proactiva y creativa (futuro deseado)

Fuente: La Planificación Estratégica según Carlos Matus. Andrés Ricardo Schuschny. Universidad Santiago de Chile. 2007.

## ¿Quiénes deben incorporar prospectiva en la formulación del Plan de Desarrollo Concertado?

Requisitos para incorporar la prospectiva al proceso de planeamiento

- ✓ Equipo técnico que se imbuja en la metodología de la prospectiva, organice el proceso, canalice y sistematice la información
- ✓ Equipos multidisciplinarios con capacidad analítica e innovadora
- ✓ Expertos en los ejes de desarrollo del PDC
- ✓ Información disponible

Contar con los requisitos previos y la metodología, facilita incorporar la prospectiva en el planeamiento, por lo que debe ser incorporado en la formulación de los planes de nivel regional. Respecto a los planes de nivel local, la realidad de los gobiernos locales es sumamente heterogénea, para algunos podría ser una tarea demasiado compleja que insuma prácticamente todos sus esfuerzos, en tanto que para otros gobiernos si es totalmente posible desarrollarla con éxito.

Para hacer una clasificación de los niveles de gobiernos, que necesariamente deberían incorporar la prospectiva en su proceso de planeamiento y para los que es optativa, hemos tomado como referencia el D.S.N°004-2012-EF y su Anexo N°01 "Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal" en el cual se clasifica a los gobiernos locales y se ha elaborado el siguiente cuadro:

### INCORPORACIÓN DE PROSPECTIVA SEGÚN NIVEL DE GOBIERNO

NIVEL DE GOBIERNO	CLASIFICACIÓN GOBIERNOS LOCALES <sup>4</sup>		N°	INCORPORACIÓN DE PROSPECTIVA	OBSERVACIONES
	SUB-CLASIFICACION	TIPO			
REGIONAL	No aplica	No aplica	25	SI	
LOCAL	Municipalidades tipo "A"	Ciudades Principales (CP)	249	SI	Relación en anexo
	Municipalidades tipo "B"				
		Ciudades No Principales (CNP) con 500 ó más viviendas urbanas	555	OPTATIVO	Relación en anexo
		Ciudades No Principales (CNP) menos de 500 viviendas urbanas	1,080	NO	Relación en anexo

Fuente: D.S.N°004-2012-EF

<sup>4</sup> Clasificación según el Plan de incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. D.S. N° 004-2012-EF. Anexo N° 01

## Herramientas de la prospectiva en un PDC

La prospectiva posee herramientas metodológicas que facilitan y sistematizan la reflexión colectiva sobre el futuro y la construcción de imágenes o escenarios de futuro. Para el desarrollo de la prospectiva en el proceso de planeamiento se utilizarán algunas de estas herramientas y/o la combinación de ellas en las diferentes etapas: método análisis morfológico, construcción de escenarios, método Delphi, Abaco de Reiner entre otros. Estas herramientas no se usan solas, se combinan en las diferentes etapas de la prospectiva y se dan soporte unas a otras.

### a) Método Análisis Morfológico

Explora la estructura y funciones de un sistema u organización. Se aplica a la formulación de planes concertados, porque se entiende que el territorio en el que se realiza la planificación es un sistema con varios sub-sistemas. Facilita la creación de nuevos procedimientos y productos, su aplicación conlleva:

- ✓ Descomponer el sistema en subsistemas o partes más importantes para su estudio.
- ✓ La selección de qué partes a estudiar es la decisión más importante.
- ✓ Integración de las partes al sistema global o visión el conjunto

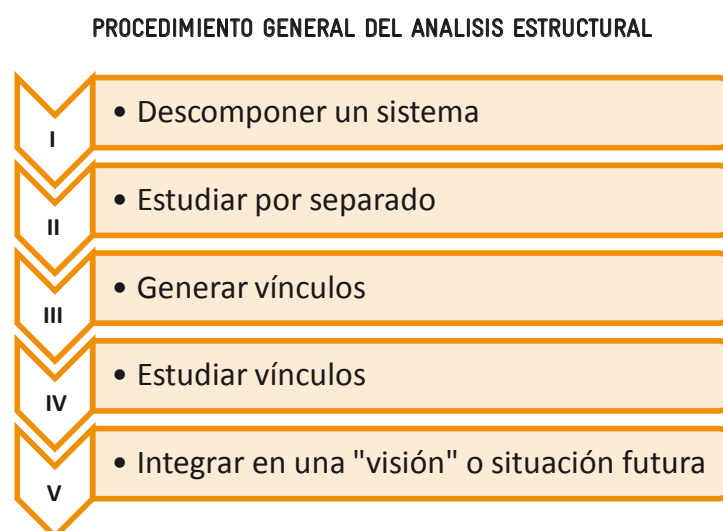
Algunas ventajas de su utilización son:

- ✓ Su versatilidad de aplicación.
- ✓ Brinda la posibilidad de ser aplicado a diversos sistemas y situaciones
- ✓ Posibilita que a través de la relación de sus componentes se puedan establecer nuevos planteamientos

Como desventajas se puede señalar:

- ✓ Puede generar caos en la elección de vínculos, si no se hace de manera ordenada y sistemática
- ✓ Requiere participación de expertos

El procedimiento general del análisis estructural se muestra en el siguiente gráfico:



Elaboración propia:CEPLAN

## **b) Construcción de escenarios**

El proceso prospectivo en la elaboración de un PDC debe permitir vislumbrar cómo evolucionará el presente a partir de las tendencias existentes, con la finalidad de inducir los cambios necesarios (factores de cambio) para lograr que las propuestas (desafíos) del planeamiento puedan concretarse en el futuro. Es decir, conciliar el pronóstico de la evolución de la situación actual, que se identifica a partir de conocer las tendencias existentes o que se pueden generar, con la "situación deseada" que es la visión.

Para lograr la conciliación entre situación actual y futura, debemos "simular" diferentes futuros, a esta simulación se le denomina construcción de escenarios, que es el punto central de la prospectiva. Para la simulación del futuro, existen una gran variedad de escenarios, cuya construcción obedece al análisis de diferentes variables y factores; para el caso de la elaboración de un PDC, se construirán tres tipos de escenarios: probable o tendencial, deseable y posible.

Los escenarios son **representaciones del futuro de un sistema o de un proceso**, también se pueden definir como la descripción de una situación futura y los procedimientos para hacerla factible. A efectos de la formulación de un PDC, los escenarios los propone un equipo técnico, se ponen a consulta de expertos por temas y se validan públicamente. Por el carácter territorial del PDC, se construirán tres tipos de escenarios, con enunciados para cada eje:

- ✓ Escenario probable o tendencial
- ✓ Escenario Deseable
- ✓ Escenario Posible

### **(i) Escenario probable o tendencial**

Es el futuro más probable de ocurrir de acuerdo a la persistencia de las tendencias actuales. Se construye a partir de la situación actual, por ejes de desarrollo y el análisis de las tendencias existentes (positivas y negativas) que pueden contribuir u obstaculizar el logro de la situación deseada.

El análisis de estas tendencias y su impacto en los ejes de desarrollo, pueden generar diversos escenarios alternativos futuros, el escenario tendencial o probable es el que tiene mayor "probabilidad" de ocurrir.

El escenario tendencial se plantea mediante postulados descriptivos cualitativos y cuantitativos, por ejes de desarrollo, para cada elemento de la visión.

### **(i.i) Escenario deseable**

Este escenario está directamente vinculado a la visión, es el sueño o utopía planteada, significa ir desglosando en descripciones cualitativas e incorporando variables cuantitativas a los elementos, por ejes de desarrollo, que se encuentran en la visión de manera implícita o explícita.

Es el escenario ideal, el atajo de la situación actual a la situación futura, sin contemplar impactos negativos de tendencias actuales.

### **(i.i.i) Escenario posible**

Este escenario es el resultado de contrastar el escenario tendencial con el escenario deseable. Es el escenario con mayor probabilidad de llegar a ser real. Su construcción implica identificar y analizar las tendencias positivas que ayuden a hacer realidad el escenario deseable, determinar la viabilidad de los postulados del escenario deseable y la factibilidad de romper las tendencias negativas o inerciales plasmadas en el escenario tendencial. Con la construcción de este escenario se posibilita vislumbrar soluciones a conflictos y problemas, cambios e innovaciones necesarios

Su construcción también se hace por ejes a partir de aproximaciones sucesivas a partir de los postulados planteados y la opinión de los expertos, que deben ser validadas colectivamente e implica una descripción cualitativa e incorporación de variables cuantitativas.

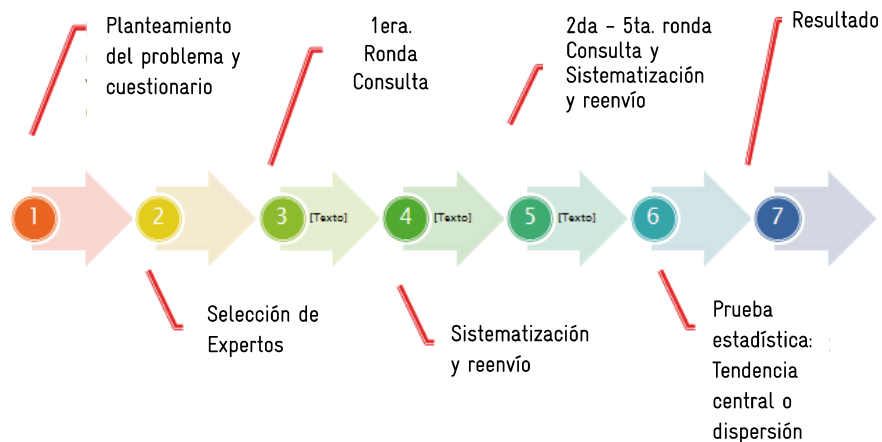
Su construcción demanda un trabajo sinérgico y organizado, liderado por un equipo técnico que facilita acuerdos y negociaciones; demanda la participación de "expertos" de quienes se requiere gran capacidad de análisis y de prospección y, demanda un gran ejercicio de concertación y consenso colectivo, que debe derivar en la construcción de los objetivos estratégicos que sean comunes.

### **c) Método Delphi**

También conocido con el nombre de "consulta a expertos". Este método ayuda a analizar convergencias de opinión en torno a un problema o tema de interés común. Está sustentado en la opinión calificada de expertos respecto a un problema, por lo tanto el planteamiento del problema y las preguntas a partir de dicho problema es la etapa fundamental. Generalmente se realiza a través de entrevistas directas, por lo que las preguntas o cuestionamientos deben ser muy precisos y cuantificables. En algunos casos, el análisis del problema por su naturaleza requiere del análisis de contenido para identificar tendencias conceptuales e ideológicas.

El procedimiento del método Delphi, supone que un equipo técnico, plantea el problema (para el caso del PDC el problema son los escenarios) y el cuestionario, sobre el cual se hacen las consultas a expertos. A través de una sucesión de encuestas, se supone se llega a un resultado (escenario posible) por consenso, en el gráfico siguiente se ha expresado esa secuencia.

## PROCEDIMIENTO DEL MÉTODO DELPHI



Algunas ventajas que ofrece este método, entre otros, son:

- ✓ Se logran consensos sólidos.
- ✓ Aplicable en economía, política, educación.
- ✓ Útil para construir puntos de acuerdo.

Las desventajas que puede generar, entre otras, son:

- ✓ Los resultados dependen del planteamiento del problema: problema mal planteado, malos resultados.
- ✓ Propicia convergencia y consenso, pero no siempre convergencia y consenso es coherencia.
- ✓ Alto costo.
- ✓ Descansa en la intuición de expertos.

### d) Método Abaco de Reigner

Herramienta para la estructuración y organización de ideas, ayuda a reducir el margen de incertidumbre de los métodos de planificación prospectiva. Se sustenta en una escala estimativa de acuerdo y desacuerdo, mediante el uso de colores del semáforo: verde, amarillo y rojo, pudiéndose incorporar otras gamas. Este método se puede combinar con el método Delphi, en el cuestionario que se alcanza a los expertos o para llegar a consensos sobre el "escenario posible", mediante el uso de un cuadro de doble entrada: se escriben en columna las afirmaciones a analizar, en línea horizontal los actores colocan el color que indique su apreciación o decisión en relación con las afirmaciones.

Algunas ventajas que nos ofrece:

- ✓ Facilita la confrontación de los puntos de vista de los actores.
- ✓ Permite hacer un análisis rápido y didáctico de un problema.
- ✓ Facilita intercomunicación y debate en los grupos y equipos de trabajo.
- ✓ Busca intercambio de ideas no consenso

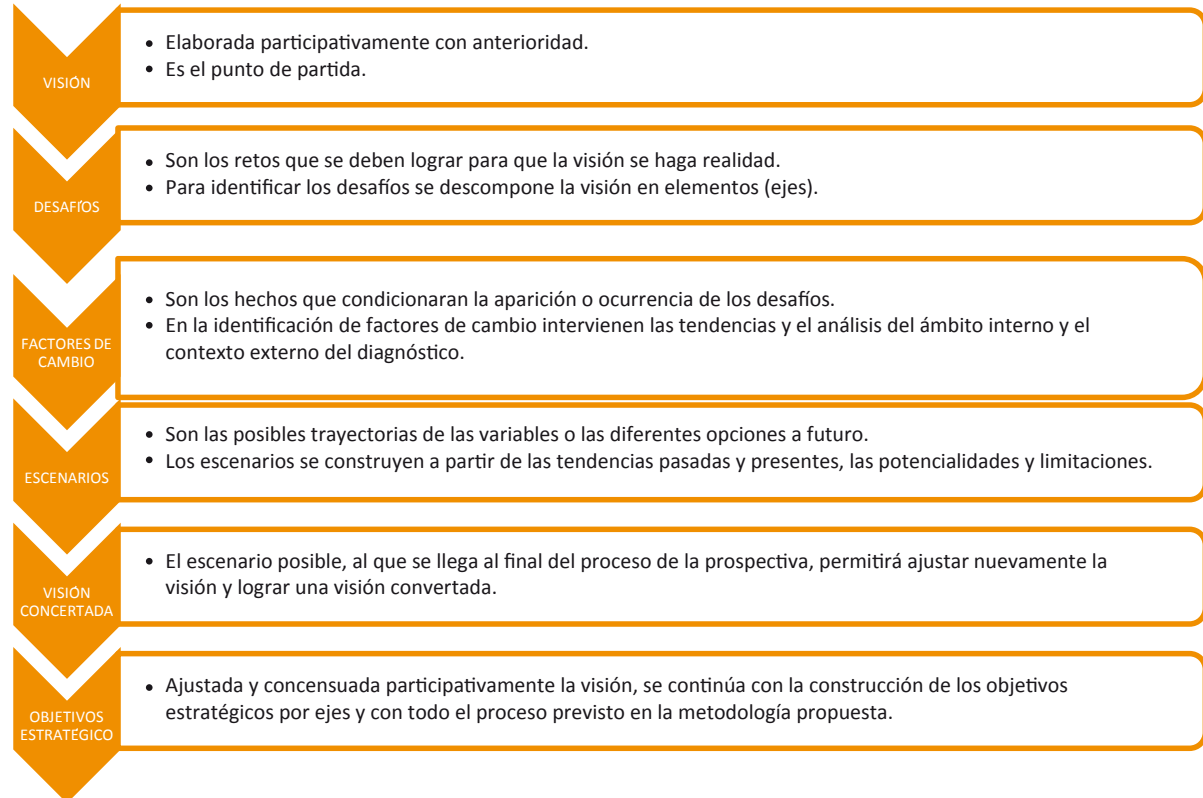
La desventaja fundamental, aunque también puede leerse como ventaja es que resta protagonismo al líder.



## La Prospectiva en la formulación de un Plan de Desarrollo Concertado

La siguiente secuencia, es la propuesta para el proceso de la prospectiva en la elaboración de un PDC.

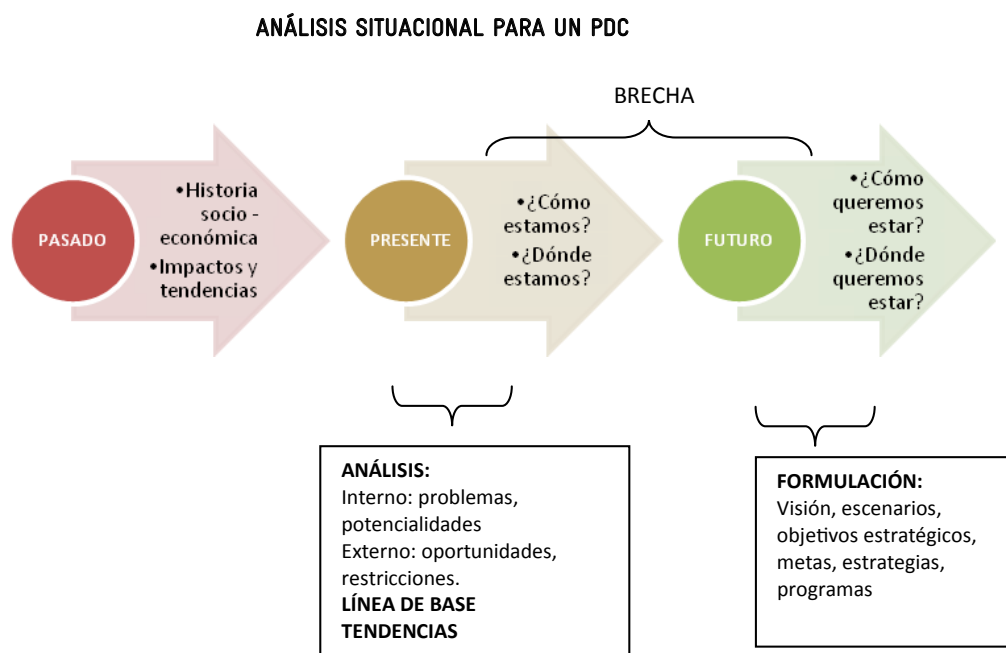
### SECUENCIA DE LA PROSPECTIVA EN LA FORMULACION DE UN PDC



## ANEXO N°03

### ANÁLISIS SITUACIONAL

Para el caso del PDC, el Análisis Situacional tiene por objetivo examinar la situación en la que se encuentra el territorio, ámbito de la planificación territorial, en los diferentes aspectos (ejes estratégicos), en relación a su entorno y a su funcionamiento, para posteriormente establecer la "brecha" frente a la situación deseada o buscada y formular los objetivos estratégicos en función de cerrar las brechas.



Elaboración: CEPLAN

#### a) Preguntas motivadoras

El "análisis situacional" permite obtener insumos importantes que ayudan al momento de definir los objetivos estratégicos y las estrategias para lograrlos. Carlos Matus, propone que partir de una pregunta central motivadora: "¿Qué da resultado en nuestro territorio?", la respuesta debe permitir identificar el conjunto de factores que ayudan a definir el territorio y su desempeño actual. Los factores que ayudan a definir el territorio, a su vez se identifican, a partir de responder una serie de preguntas complementarias<sup>5</sup>, entre ellas:

- ✓ ¿Qué servicios presta nuestro territorio?
- ✓ ¿Cuáles son los efectos esperados?
- ✓ ¿A quiénes presta servicios?
- ✓ ¿A qué problemas críticos respondemos?
- ✓ ¿Qué potencialidades y limitaciones tiene el ámbito territorial?
- ✓ ¿Qué capacidades tenemos (recursos humanos e infraestructura)?
- ✓ ¿Cuán eficaces y eficientes somos?
- ✓ ¿Qué se ha priorizado en el presupuesto de los últimos 3 años?

1 Curso : Planificación Estratégica y Políticas Públicas . ILPES - CEPAL - AECI.2010

## b) Dimensiones del análisis situacional

El análisis situacional se sustenta en reflexiones a través de tres dimensiones: ámbito, valoración y tiempo.

- ✓ **Ámbito**  
Comprende el conjunto de un territorio conformado por su entorno interno y externo
- ✓ **Valoración**  
Es asignar una estimación de carácter positivo o negativo.
- ✓ **Tiempo**  
Desde el pasado al presente, el presente y del futuro al presente

## c) Componentes del análisis situacional

El análisis situacional de las tres dimensiones, para el caso del planeamiento territorial, se propone centrar el análisis en: problemas y potencialidades y oportunidades y limitaciones.

### COMPONENTES SEGÚN ÁMBITO DE ANÁLISIS



- ✓ **Problemas** brecha existente entre y una situación deseada y una situación actual y real.
- ✓ **Las potencialidades** son elementos atribuibles al entorno interno del territorio que, en el futuro, podrían favorecer su consolidación.
- ✓ **Las oportunidades** se refieren a indicios favorables en el ámbito externo al territorio, que implicarían su fortalecimiento o nuevos desarrollos.
- ✓ **Las limitaciones** o restricciones se refieren a los factores que, en ese ámbito externo, han dificultado o impedido su mejor o mayor nivel de desarrollo.

## d) Procedimiento

El entorno interno y externo de un ámbito es el territorio y sus relaciones hacia adentro y hacia afuera; el análisis de los entornos interno y externo se realiza del pasado al presente y del futuro al presente, asignando valoración positiva o negativa a las interrelaciones. Se realiza el análisis de los problemas y potencialidades existentes y los que se prevén hacia el futuro en el entorno interno del territorio.

Se determina cómo deben ser manejados ambos elementos y de qué manera los mismos se vinculan con las oportunidades y las restricciones que se vislumbran en el entorno externo al territorio. Los cuatro pasos previstos por Carlos Matus para la Planificación Estratégica Situacional, han dado lugar a las fases y los pasos propuestos en la presente metodología, ver el cuadro siguiente:

**EQUIVALENCIA ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL Y  
LA PRESENTE PROPUESTA METODOLÓGICA**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL <sup>6</sup>	PROPUESTA METODOLÓGICA	
	PASOS	FASE
A. Apreciación de la situación	Diagnóstico-Análisis Situacional	
B. Diseño normativo y prospectivo	Formulación	Visión y Prospectiva
C. Análisis y formulación estratégica		Visión, objetivos estratégicos
D. La táctica operacional		Propuesta de gestión

Elaboración: Propia

En la presente metodología, el análisis situacional se realiza en dos fases: el análisis actual y futuro se realiza en la etapa de diagnóstico y la vinculación de ambos se realiza en la etapa de formulación de objetivos estratégicos; en el cuerpo de la guía se incluye la explicación de cada proceso.

**e) Dimensiones del Desarrollo**

El territorio es multidimensional y su desarrollo debe ser concebido desde una perspectiva integral. Por ello el análisis situacional con una perspectiva o visión integradora u holística del desarrollo, considera la multi-dimensionalidad del territorio y determina que el análisis debe ser multidimensional. Las dimensiones de análisis son: económica, social, ambiental e institucional, en cuyo análisis de manera transversal se debe considerar uno o más enfoques en los cuales se haga incidencia.

Por razones operativas, las dimensiones de análisis de un territorio se sub-dividen para tener unidades de análisis más pequeñas y lograr así mayor precisión en el análisis. El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Plan Bicentenario el Perú hacia el 2021, considera 06 ejes estratégicos para el análisis multi-dimensional, los que se enumeran en el cuadro siguiente, debiendo por tanto los PDC de los diferentes niveles de gobierno, alinearse a estos ejes para hacer el análisis del territorio.

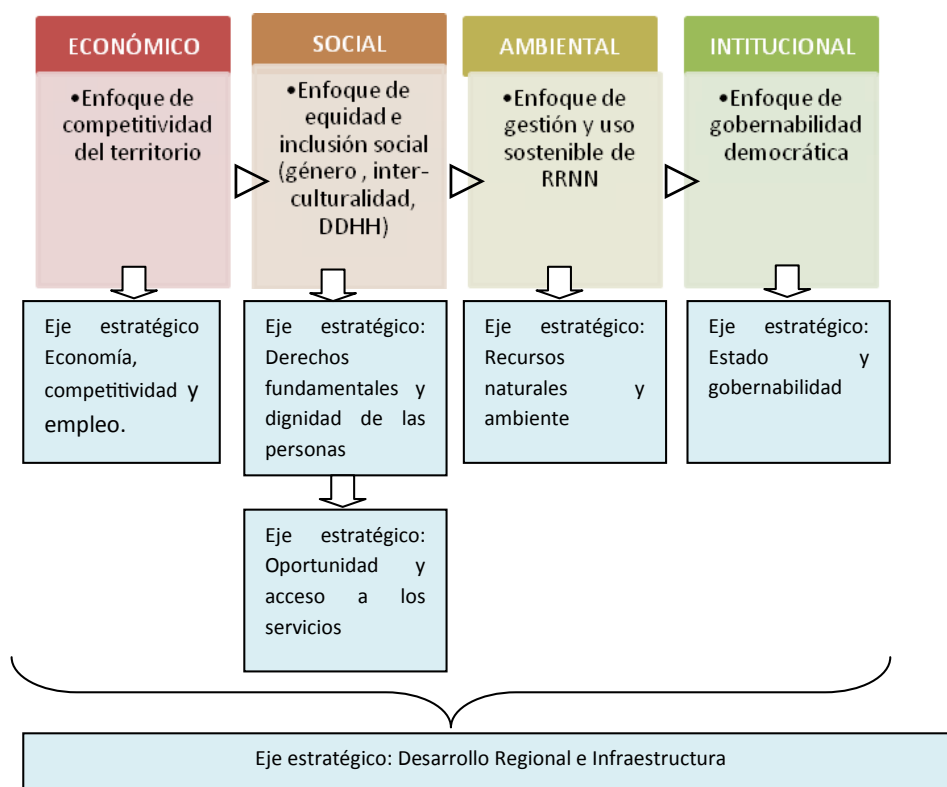
<sup>2</sup> La Planificación Estratégica según Carlos Matus. Andrés Ricardo Schuschny, Universidad Santiago de Chile.2007

### EJES ESTRATÉGICOS DEL PEDN PLAN BICENTENARIO AL 2021

- ✓ Eje estratégico 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas
- ✓ Eje estratégico 2: Oportunidades y accesos a los servicios.
- ✓ Eje estratégico 3: Estado y gobernabilidad
- ✓ Eje estratégico 4: Economía, competitividad y empleo.
- ✓ Eje estratégico 5: Desarrollo regional e infraestructura
- ✓ Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente

En el cuadro siguiente se ha muestra la correspondencia de las dimensiones del análisis situacional y la correspondencia con los ejes estratégicos del PEDN.

### ENFOQUES Y EJES ESTRATÉGICOS PROPUESTOS PARA EL ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DE UN TERRITORIO



Elaboración: CEPLAN



# Bibliografía

ARMIJO Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Versión preliminar). Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. 2009.

BASTIDAS David, REGALADO Tania. Inventario de metodologías y análisis de concordancia y brechas de los Planes Regionales y Locales. Proyecto Fomento del Desarrollo Regional a través de la Planificación Regional. GIZ. 2011.

CEPLAN. Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021.

CERPLAN- Gobierno Regional La Libertad. Plan de Desarrollo Regional Concertado La Libertad 2010-2021.

Cuadernos PNUD. Serie Desarrollo Humano N°12. Plan Presupuesto y proyecto. Un aporte para la gestión regional y local. PNUD. 2007.

Cuadernos PNUD. Serie Desarrollo Humano N°7. La identificación de potencialidades. Conceptos e Instrumentos. PNUD. 2005.

Curso: Planificación Estratégica y Políticas Públicas. ILPES-CEPAL-AECI.2010

Departamento Nacional de Planificación. Orientaciones conceptuales y metodológicas para la formulación de visiones de desarrollo territorial. -Colombia.2010.

Desarrollo de mecanismos para mejorar la participación ciudadana y la cooperación interdepartamental, en el planeamiento del desarrollo regional de Cajamarca, La Libertad y San Martín- Informe de avance. PRISMA por encargo de GIZ. 2012

Gobierno Regional Cajamarca. Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2021. 2010

Gobierno Regional Lambayeque. Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021.

GONZALES Ernesto, STIUFTUNG Friedrich . Herramientas para pensar. Ernesto González Roberto. 2012.

Grupo Propuesta Ciudadana . Balance de los mecanismos de participación ciudadana. Agosto 2011.

Guía práctica de prospectiva regional en España. Dirección General de Investigación, Unidad de Comunicación Comisión Europea. 2002

Lira Luis. Revalorización de la planificación del territorio. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación.

Marco Teórico Metodológico para la actualización del Plan de Desarrollo Concertado de la Región Callao 2010-2021.

MEF . Plan de incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. D.S. N° 004-2012-EF. Anexo N° 01. 2012

Módulo de planeamiento concertado e institucional. Guía específica: Plan de Desarrollo Concertado- PRODES. 2005

OIKOS TAU Decouflé. La Prospectiva. Barcelona.1974

PNUD . Informe sobre la pobreza en América Latina. Año 2007

POLAK Fred. The image of the Future. 1961

Propuesta metodológica para la realización de un análisis situacional del territorio de influencia directa del triangulo de riego del distrito de Tolima. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-Oficina Colombia.2011.

SANDOVAL Carlos. Elementos para la Construcción de Estrategias de Desarrollo Regional. Planificación Estratégica y Prospectiva. ILPES-CEPAL

SCHUSCHNY Andrés. La Planificación Estratégica según Carlos Matus. Universidad Santiago de Chile.2007.

SILVA LIRA Ivan. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. ILPES-CEPAL. 2003





Programa Gobernabilidad e Inclusión  
Av. Los Incas 172, piso 7, El Olivar  
San Isidro - Lima  
T +51 421-1333  
F +51 421-4540  
I <http://www.gobernabilidad.org.pe>

ISBN: 978-612-4132-02-5



9 786124 132025