



Proyecto Fomento al Desarrollo Regional a través de la Planificación Regional

VERSIÓN PRELIMINAR

**GUIA METODOLÓGICA PARA LA
FORMULACION DE PLANES DE DESARROLLO
CONCERTADO**

Elaborado por el Programa Gobernabilidad e Inclusión por encargo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, y los gobiernos regionales Cajamarca, La Libertad, y San Martín.

Lima, junio 2012

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

I. ANTECEDENTES

- 1.1 El Proyecto Fomento al Desarrollo Regional a través de la Planificación Regional
- 1.2 ¿Por qué una guía metodología?
- 1.3 A quién está dirigida
- 1.4 Contenido general
- 1.5 Que es un Plan de Desarrollo Concertado
- 1.6 Marco legal

II. PROPUESTA METODOLOGICA

- 2.1 Gestión del proceso de formulación
- 2.2 Ruta metodológica
- 2.3 Secuencia de la ruta metodológica
- 2.4 Enfoque de la propuesta

III. DESCRIPCIÓN DE LA RUTA METODOLÓGICA

- Fase I: Preparación
- Fase II: Diagnóstico/Análisis Situacional
- Fase III: Formulación
- Fase IV: Validación, aprobación oficial y difusión
- Fase V: Implementación
- Fase VI: Seguimiento y Evaluación

IV. LA PARTICIPACION COMO PROCESO TRANSVERSAL

ANEXOS: HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION PROPUESTAS

BIBLIOGRAFIA

RELACION DE CUADROS

Cuadro N° 3.1	Modalidades de formulación de PDC
Cuadro N° 3.2	Contenido mínimo sugerido para el Plan de Trabajo
Cuadro N° 3.3	Equivalencia entre Planificación Estratégica Situacional y la presente Propuesta Metodológica
Cuadro N° 3.4	Ejes estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)
Cuadro N° 3.5	Organización de información para el diagnóstico
Cuadro N° 3.6	Tabla para indicadores y línea base
Cuadro N° 3.7	Rangos para calificación del estado de indicadores
Cuadro N° 3.8	Matriz de impactos e hitos históricos
Cuadro N° 3.9	Matriz de identificación de vocación del territorio
Cuadro N° 3.10	Matriz de consolidación de vocación del territorio
Cuadro N° 3.11	Matriz para identificación de problemas
Cuadro N° 3.12	Matriz para identificación de potencialidades
Cuadro N° 3.13	Matriz para identificación de oportunidades
Cuadro N° 3.14	Matriz para identificación de limitaciones
Cuadro N° 3.15	Matriz de consolidación del análisis del interno y del entorno
Cuadro N° 3.16	Elementos comunes al territorio para la formulación de la Visión de Desarrollo
Cuadro N° 3.17	Elementos para la formulación de la Visión de Desarrollo
Cuadro N° 3.18	Diferencia entre la planificación y la prospectiva
Cuadro N° 3.19	Incorporación de prospectiva según nivel de gobierno
Cuadro N° 3.20	Herramientas de la prospectiva para la formulación de escenario en un PDC
Cuadro N° 3.21	Matriz para identificación y priorización de desafíos y factores de cambio
Cuadro N° 3.22	Preguntas motivadoras para formulación de objetivos estratégicos
Cuadro N° 3.23	Matriz para identificación de programas y proyectos
Cuadro N° 3.1	La participación en el proceso de formulación del PDC

RELACION DE GRAFICOS

Gráfico N° 2.1	Gestión del proceso de formulación del PDC
Gráfico N° 2.2	Secuencia metodológica propuesta
Gráfico N° 2.3	Fases tradicionales de la planificación y condiciones operativas
Gráfico N° 2.4	Fases de la ruta metodológica
Gráfico N° 3.1	Ruta Metodológica
Gráfico N° 3.2	Fase I: Preparación
Gráfico N° 3.3	Tipología de actores
Gráfico N° 3.4	Comité impulsor para la formulación de un PDC
Gráfico N° 3.5	Comité Técnico para la formulación de un PDC
Gráfico N° 3.6	Análisis situacional para un PDC
Gráfico N° 3.7	Componentes según ámbito de análisis
Gráfico N° 3.8	Enfoques propuestos para el análisis multidimensional de un territorio
Gráfico N° 3.9	Fase II: Diagnóstico –Análisis Multidimensional
Gráfico N° 3.10	Tipología de potencialidades
Gráfico N° 3.11	Fase III: Formulación
Gráfico N° 3.12	Visión estratégica territorial
Gráfico N° 3.13	Proceso de formulación de la visión
Gráfico N° 3.14	Actitudes habituales frente al pasado y futuro
Gráfico N° 3.15	Conductas de gestión institucional o territorial
Gráfico N° 3.16	Procedimiento del análisis estructural
Gráfico N° 3.17	Procedimiento del método Delphi
Gráfico N° 3.18	Secuencia de la prospectiva en la formulación de un PDC
Gráfico N° 3.19	Cadena estratégica para los PDC de los diferentes niveles de gobierno
Gráfico N° 3.20	Estructura de objetivos del PDC
Gráfico N° 3.21	Estructura cadena estratégica de un PDC
Gráfico N° 3.22	Fase IV: Validación pública, aprobación oficial y difusión

ACRONIMOS

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
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PDRC	Plan de Desarrollo Regional Concertado
PEDN	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PP	Presupuesto participativo
RRNN	Recursos Naturales
SII	Sistema de Información Integrado
SINAPLAN	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico
ZEE	Zonificación Económica Ecológica

PRESENTACION

A partir de la creación del 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 al 2021 aprobado en el 2011, que establece los objetivos de desarrollo nacional, se hace necesario y es un reto 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 que el planeamiento sea parte de la cultura de gobierno y gestión, que permita optimizar el uso de recursos, contribuir a la gobernabilidad, para concretar la Visión Compartida de Futuro para el 2021. En este sentido el CEPLAN ha desarrollado la presente *Guía Metodológica para la Formulación de Planes de Desarrollo Concertado*.

Este documento surge dentro del contexto del Proyecto “Fomento del desarrollo regional a través de la planificación regional”, que la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ, en coordinación y a solicitud del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), vienen implementando en el ámbito de las Regiones de Amazonas, Cajamarca, La Libertad y San Martín, con el objeto de mejorar los procesos de planeamiento territorial además de identificar y aplicar metodologías innovadoras y económicas, para el proceso de planeamiento.

Considerando que la metodología en el proceso de elaboración de un Plan de Desarrollo Concertado (PDC), es un instrumento que va a ayudar a conceptualizar de manera global todo el proceso de planeamiento, contribuyendo a la planificación, organización, ejecución y control de las actividades que se desarrollen durante dicho proceso. Es fundamental contar con metodologías amigables, de fácil réplica y que abarquen todo el proceso en su conjunto, con lo que se estaría contribuyendo a reducir tiempos de formulación y consecuentemente a reducir los costos, porque el objetivo es tener un PDC de calidad, que se constituya en un efectivo instrumento de gestión. Una metodología contribuirá a equilibrar el énfasis técnico y político que conlleva un PDC y al alineamiento de objetivos y metas, desde la formulación.

Frente a este contexto y ante el mandato del CEPLAN de constituir el Sistema Nacional de Planeamiento (SINAPLAN), se requiere concordar y armonizar los PDC de los diferentes niveles de gobierno, desde su formulación, para lo cual es importante contar con una metodología adecuada a este fin, con lo cual se estará contribuyendo también a la consolidación del SINAPLAN.

Esta *Guía* ha sido pensada para apoyar a los técnicos de las instancias de planeamiento de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales, para los técnicos facilitadores de los procesos de planeamiento territorial. También será útil para todas aquellas instituciones públicas y privadas que impulsan el proceso de planeamiento territorial. Para técnicos y consultores privados de las ONGs, para las organizaciones comunales y para los estudiantes que vislumbran una posible especialización en planeamiento.

Por último, el propósito de brindar una guía que permita desarrollar procesos de planeamiento organizados, participativos, transparentes y a la vez eficientes y eficaces con la finalidad que el planeamiento deje de ser un hecho aislado, para ser parte de una práctica cotidiana.

Mariano Paz Soldan
Presidente del Consejo Directivo
CEPLAN

INTRODUCCIÓN

Los Planes Estratégicos de Desarrollo Concertado – PDC (Regionales o locales) son instrumentos de la planificación estratégica que se elaboran participativamente y constituyen una guía (vinculante) para la acción de las entidades del Estado y orientador para el sector privado. Estos planes están orientados a convocar y enfocar recursos y esfuerzos individuales e institucionales para alcanzar una imagen colectiva de desarrollo construida en base al consenso de todos los individuos y actores de un territorio determinado.

La presente guía contiene una metodología para el proceso de formulación de un PDC que permita ayudar a conceptualizar de manera global todo el proceso de planeamiento, contribuyendo a la planificación, organización, ejecución y control de las actividades que se desarrollan durante dicho proceso.

La metodología considera un componente político y un componente técnico que interactúan a través de un proceso permanente. El componente político incluye una construcción colectiva y participativa donde interviene el sector público, el sector privado y la sociedad civil. El componente técnico incluye un pensamiento estratégico que articula intereses de los diferentes actores y que brinda a las actividades sostenibilidad, viabilidad y que permite la concertación entre los diferentes niveles de gobierno. Estos componentes cuentan con representantes que participan en un proceso permanente y que se actualizan y retroalimentan a fin de actuar transparentemente a través de balances y rendición de cuentas.

Las apreciaciones de fondo de esta metodología se sitúan en tres capítulos iniciales. El primero muestra los antecedentes relacionados al proyecto de desarrollo regional donde nace esta guía, asimismo presenta el contenido general de la metodología, el marco legal y los actores a quienes está orientada esta guía.

El segundo contiene la propuesta metodológica que se ha construido a partir de la teoría existente sobre la formulación de planes y su adaptación al medio, la revisión del marco normativo legal y del Plan Bicentenario al 2021. Asimismo se considera los aportes de las experiencias llevadas a cabo por los Gobiernos Regionales de la Libertad, Lambayeque y Cajamarca. La propuesta metodológica se explica a través de una propuesta de gestión de todo el proceso de formulación, se expone la propuesta metodológica a través de una lógica de ruta que permite percibir la integridad de la secuencia de formulación de un PDC a través de una visualización rápida de los diferentes elementos. Esta visualización integral se complementa con información específica para cada uno de los elementos de la ruta metodológica.

Para la descripción de la metodología se ha optado por considerar un eje vertical, partiendo del concepto de “Fases”, como criterio de ordenación. Cada fase se describe tomando en cuenta los pasos, acciones, productos y en algunos casos se sugieren herramientas que se encuentran incluidas en un anexo. Terminada cada fase se pasa a una descripción de la siguiente y así

sucesivamente. Las descripciones comprenden conceptos, definiciones e información que ayuda a reforzar la conceptualización del proceso de planeamiento y de ajuste.

El tercer capítulo presenta una descripción de la ruta metodológica que incluye seis fases: la preparación, el diagnóstico o análisis situacional, la formulación, la validación y aprobación oficial, la implementación y concluye con el monitoreo y la evaluación. Cada una de estas fases incluyen en algunos casos pasos de su gestión y en otras productos que reflejan los aspectos operativos en los cuales se concretiza su operación.

Se han incluido al final un glosario de términos una bibliografía relacionada al tema así como las herramientas de planificación que se han utilizado en la guía metodológica.

Con esta guía se busca contribuir a equilibrar el énfasis técnico y político que conlleva la formulación de un PDC y apoyar al proceso de alineamiento de objetivos y metas desde la formulación de planes. Frente a este contexto y ante el mandato de CEPLAN de constituir el Sistema Nacional de Planeamiento (SINAPLAN), se requiere concordar y armonizar los PDC de los diferentes niveles de gobierno, desde el inicio de su elaboración, para lo cual es importante contar con una metodología, que permite apoyar a la consolidación del SINAPLAN.

Elías Ruiz
Director Ejecutivo
CEPLAN

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO

I. ANTECEDENTES

1.1. El Proyecto Fomento al Desarrollo Regional a través de la Planificación Regional

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, en coordinación y a solicitud del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), ha desarrollado el perfil del Proyecto “Fomento del desarrollo regional a través de la planificación regional” en el marco del Fondo de Estudios y Expertos (SFF), con el objeto de mejorar los procesos de planeamiento territorial. Uno de sus objetivos es identificar y aplicar metodologías innovadoras y económicas, para el proceso de planeamiento.

1.2. ¿Por qué una guía metodológica?

Partiendo de la premisa que la metodología en el proceso de elaboración de un Plan de Desarrollo Concertado (PDC) es un instrumento que va a ayudar a conceptualizar de manera global todo el proceso de planeamiento, contribuyendo a la planificación, organización, ejecución y control de las actividades que se desarrollen durante dicho proceso. Es fundamental contar con metodologías amigables, de fácil réplica y que abarquen todo el proceso en su conjunto, con lo que se estaría contribuyendo a reducir tiempos de formulación de PDC y consecuentemente a reducir los costos, con el objetivo de tener un producto (PDC) de calidad.

De otro lado, este nivel de planeamiento ha sido desarrollado por Gobiernos Regionales y Locales, de manera aislada, sin articularse o concordar los Planes de los diferentes niveles de gobierno dentro de su ámbito territorial, por lo que no sólo existe una importante cantidad de métodos para el proceso de planeamiento, sino que fundamentalmente el contenido de ellos, tanto en lo referente a los elementos que conforman el PDC, como a las propuestas, es incluso divergente. Una metodología contribuirá a equilibrar el énfasis técnico y político que conlleva un PDC y al alineamiento de objetivos y metas, desde la formulación.

Frente a este contexto y ante el mandato del CEPLAN de constituir el Sistema Nacional de Planeamiento (SINAPLAN), se requiere concordar y armonizar los PDC de los diferentes niveles de gobierno, desde su formulación, para lo cual es importante contar con una metodología adecuada a este fin, con lo cual se estará contribuyendo también a la consolidación del SINAPLAN.

Finalmente, el propósito de brindar una guía que permita desarrollar procesos de planeamiento organizados, participativos, transparentes y a la vez eficientes y eficaces con la finalidad que el planeamiento deje de ser un hecho aislado, para ser parte de una práctica cotidiana.

1.3. A quién está dirigida

Esta guía ha sido pensada para apoyar a los técnicos de las instancias de planeamiento de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales, para los técnicos facilitadores de los procesos de planeamiento territorial. También será útil para todas aquellas instituciones públicas y privadas que impulsan el proceso de planeamiento territorial. Para técnicos y consultores privados de las

ONGs, para las organizaciones comunales y para los estudiantes que vislumbran una posible especialización en planeamiento.

1.4. Contenido general

Contiene definiciones para homogenizar el uso de términos y conceptos para partir de una misma base de conocimientos que si se desea profundizar se remite a una serie de referencias bibliográficas.

Luego se propone una metodología, basada en experiencias validas, que considera seis fases, cuatro de ellas se describen con bastante amplitud y dos sólo se indican.

Contiene un anexo, con algunos instrumentos o herramientas sugeridos y con información adicional referida en el desarrollo de la guía.

1.5 ¿Qué es el Plan de Desarrollo Concertado?

“El Plan de Desarrollo Concertado Regional, representa la propuesta de desarrollo, acordado por los actores claves de la región para orientar el proceso de desarrollo regional, está presidido por una visión compartida de futuro y permite una lógica de conjunto del accionar de los actores regionales respecto al desarrollo del territorio, articulando voluntades, compromisos, recursos y pensando en el largo y mediano plazo. En ese sentido el Plan debe ser un acuerdo y compromiso político-social que establece las orientaciones y prioridades estratégicas de desarrollo en un territorio”¹. Definición que se hace extensiva a los Planes de Desarrollo Concertado a nivel de Gobiernos Locales.

1.6 Marco legal de los Planes de Desarrollo Concertado

- ✓ Constitución Política del Perú. La Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, Sobre Descentralización, modifica el Capítulo XIV del Título IV de la Constitución Política del Perú.
- ✓ Ley de Bases de la Descentralización N° 277832.
- ✓ Ley Orgánica de Municipalidades N° 279723.
- ✓ Ley del Sistema Nacional de la Inversión Pública N° 272934.
- ✓ Ley Marco del Presupuesto Participativo N° 280565.
- ✓ Ley Marco de Modernización del Estado - Ley N° 276586.
- ✓ Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano, D. S. N° 027-2003-VIVIENDA7.
- ✓ Ley de creación del CEPLAN, Ley D.L.1088

II. PROPUESTA METODOLOGICA

La propuesta que se alcanza es una ruta metodológica, que se ha construido a partir de la teoría existente sobre formulación de planes y su adaptación al medio, la necesaria revisión del marco normativo legal y del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021 (PEDN) y el invaluable aporte recogido de las experiencias de planeamiento llevadas a cabo, por los Gobiernos Regionales de la Libertad, Lambayeque y Cajamarca.

¹ Inventario de metodologías y Análisis de Concordancia y Brechas de los Planes Regionales y Locales. David Bastidas Villanes/Tania Regalado Salcedo. Proyecto Fomento del Desarrollo Regional a través de la Planificación Regional. GIZ. 2011.

Las experiencias de planeamiento, para la elaboración de los respectivos Planes de Desarrollo Regional Concertado (PDC) llevadas a cabo por los Gobiernos Regionales de La Libertad, Cajamarca y Lambayeque son experiencias valiosas, tanto por los productos que lograron, las técnicas, métodos, procedimientos que emplearon, así como porque generaron una movilización social y conciencia en la sociedad local y regional, sobre la importancia de planificar el desarrollo participativamente, se promovieron diferentes espacios de participación y lograron sensibilizar y difundir la importancia del planeamiento como medio para el fortalecimiento de la democracia y la gobernabilidad. En estas experiencias, se han encontrado mayores similitudes que diferencias, apuntando que en general fueron flexibles y se enriquecieron durante el proceso de acuerdo a su realidad y la idiosincrasia de la población. Pero además permitieron poner en evidencia que a lo largo y ancho del Perú, las regiones y los municipios son los pioneros del planeamiento territorial y que existe una vasta experiencia que no ha sido debidamente sistematizada.

La ruta metodológica que se pone a consideración, tuvo como uno de los puntos de partida la reconstrucción² y análisis de las experiencias de La Libertad, Cajamarca y Lambayeque, con especial énfasis en el proceso de La Libertad; identificando similitudes y diferencias, vacíos, fortalezas y puntos críticos. A partir de lo cual y de la revisión del PEDN se construyó la cadena estratégica³ ideal de un PDC, incorporando elementos necesarios no considerados en las experiencias analizadas y elementos sugeridos por el CEPLAN⁴ en la perspectiva de articulación al PEDN y a integrar y poner en marcha el Sistema Nacional de Planeamiento.

Se concluye presentando un conjunto de herramientas sugeridas para desarrollar algunos aspectos previstos en la metodología.

2.1. Gestión del Proceso de Formulación

Formular un Plan de Desarrollo Concertado (PDC), ya sea a nivel regional o local, significa que hay o debe haber una condición previa para que tenga éxito y esa es la voluntad y decisión política de hacerlo, sin el cual los procesos pueden viciarse y ser desautorizados. Esta voluntad política de todos los actores es fundamental pues permitirá que se inicie el proceso que requiere la movilización institucional en términos organizativos, de provisión de recursos humanos y financieros, de relación con actores externos, de iniciar negociaciones, generar alianzas estratégicas, diseñar mecanismos de comunicación e información.

Es importante precisar que para la formulación exitosa del PDC, debe existir un engranaje que hace posible que todas las actividades se realicen, es como en la puesta en escena de una obra teatral, para el éxito se requiere que todo el aparato tras bambalinas cumpla con todos y cada uno de los detalles necesarios, que no se ven, pero son indispensables para el éxito de la obra.

Las instancias de planeamiento de los GR o GL, que a la fecha comparten sus funciones con las de presupuesto (actividad predominante) tienen a su cargo funciones y roles rutinarios, a los cuales deben incorporar todo lo concerniente al proceso de formulación del PDC, lo cual supone:

- ✓ Promover 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 planificación del proceso, para prever y establecer cómo se desarrollará todo el proceso

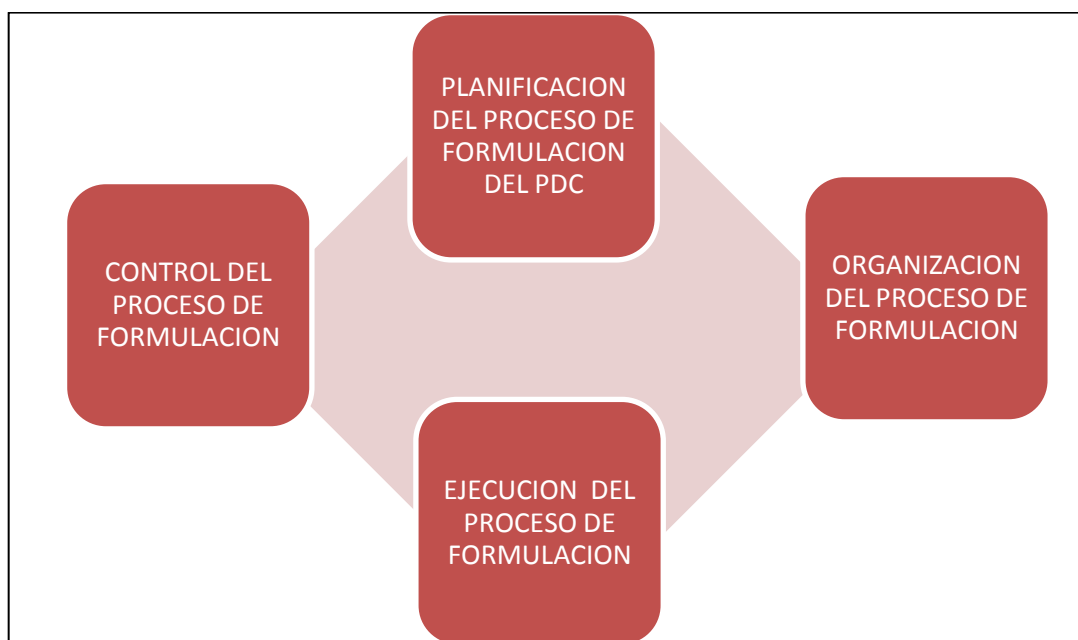
² Documento de David Bastidas

³ Cadena estratégica es.....

⁴ CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (D.L. 1088)

- ✓ La ejecución del proceso, de acuerdo a la planificación
- ✓ Control del Proceso, como cualquier proyecto en ejecución debe hacerse el seguimiento al avance del cronograma, recabando los productos intermedios, previendo el control de calidad de los mismos y verificando la relación en la ejecución física y financiera
- ✓ Investigar a profundidad el territorio y las particularidades culturales de la población asentada en el territorio, pues la idiosincrasia de la población dentro de un departamento no es igual en cada provincia, distrito, es un aspecto fundamental, pues el proceso tendrá como actor principal a mucha gente diversas en varios aspectos.
- ✓ El equipo conformado debe ser diverso en profesiones, en género, en el manejo de idiomas nativos y aspectos antropológicos que hay que entender antes de ir a las zonas.

GRAFICO N° 2.1
GESTION DEL PROCESO DE FORMULACION DEL PDC



Elaboración: Propia

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 y señalar que para efectos de la propuesta se parte por incorporar algunas de las actividades de planificación que supone dar inicio al proceso de formulación de un PDC.

2.2. Ruta Metodológica

2.2.1. Propósito

- ✓ Proponer una secuencia lógica y ordenada de pasos y acciones en el proceso de formulación del PDC obteniendo productos parciales y finales en cada una de ellas, con lo cual se irá formulando progresivamente el PDC.

- ✓ Orientar la formulación del PDC hacia un enfoque por resultados, que posibilite medir el nivel de logro de las metas en base a indicadores e implementación de programas y proyectos.
- ✓ Ajustar los PDC al PDEN y en la perspectiva de poner en marcha e integrar el Sistema Nacional de Planeamiento.
- ✓ Listar el conjunto de elementos que mínimamente deben estar presentes en un PDC.
- ✓ Facilitar el trabajo a los técnicos que lideren o integren un equipo técnico de formulación de PDC, para que el énfasis del trabajo se concentre en dos productos; una organización social que no solo debe formular el plan sino ponerlo en marcha y el propio plan de desarrollo.
- ✓ Brindar 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.
- ✓ Garantizar la concertación y participación efectiva de los actores locales involucrados en el proceso y la posterior apropiación del mismo por los actores
- ✓ Tener mayor transparencia y control en un proceso de planificación participativa
- ✓ Poder evaluar el proceso de formulación del PDC en base a una metodología

2.2.2. Criterios

La ruta metodológica propuesta parte por entender que un 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 ser permanente.

a) Componente político

Es político porque es la expresión de la voluntad de la población, organizaciones y autoridades, cuya construcción constituye un acuerdo colectivo para el gobierno en conjunto del ámbito de su jurisdicción, implica por tanto un conjunto de cualidades entre ellas:

- ✓ Participativo: construcción colectiva
- ✓ Concertado entre: público, privado y sociedad civil
- ✓ Descentralizador: de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo
- ✓ Apropiación colectiva: negociación de compromisos
- ✓ Construcción participativa de la visión, objetivos, proyectos claves
- ✓ Legítimo: el resultado del proceso tiene que ser validado por el conjunto de la población

b) Componente técnico

Es técnico porque para hacer viable el acuerdo colectivo debe estar dentro de los marcos normativos y reguladores del país, porque aplica un conjunto de conocimientos profesionales y técnicos. En tanto 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 ajustado⁵ a los siguientes niveles de gobierno
- ✓ Monitoreo factible: prevé mecanismos institucionales
- ✓ Equipos especializados: personas organizadas en equipos técnicos especializados

c) Proceso permanente

⁵ D.S.054-2011-PCM, que en el art. 2 dispone que las entidades que conforman el SINAPLAN, deban ajustar sus planes al Plan Estratégico Nacional

Para pasar del plan libro al plan acción y ser instrumento de gobierno se requiere su vigencia a través de

- ✓ Actores asumiendo roles: Sectores público y privado
- ✓ Incorporación a Presupuesto Participativo (PP)
- ✓ Evaluación para su actualización, retroalimentación y rendición de cuentas

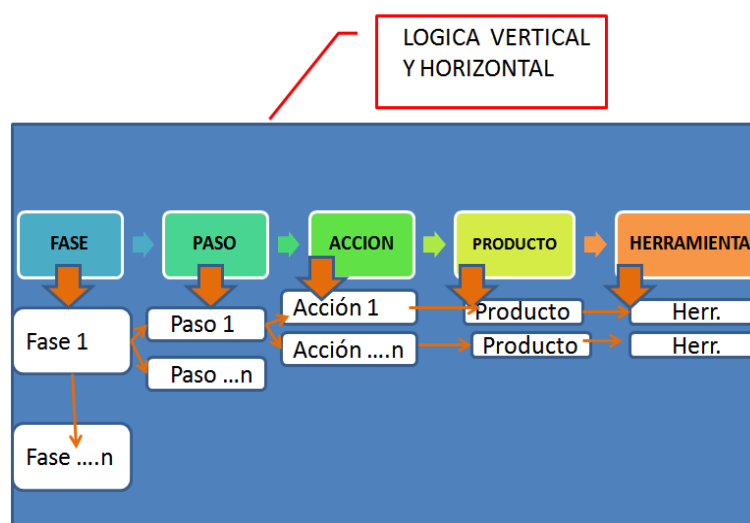
2.3. La secuencia de la ruta metodológica

La ruta metodológica propuesta permite percibir la integridad de la secuencia del proceso de formulación de un PDC a través de una visualización rápida, de los diferentes elementos. Esta primera visualización integral se complementa posteriormente con información específica para cada uno de los elementos presentes en la ruta metodológica.

Para lograr la visualización rápida de todo el proceso, se han organizado los elementos que conforman un PDC, bajo una secuencia: horizontal y vertical.

- a) En la secuencia horizontal se ha establecido las fases, pasos, acciones, productos y herramientas.
- b) En la secuencia vertical se va desarrollando cada fase del proceso.

GRAFICO N° 2.2
SECUENCIA METODOLOGICA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia

Tanto para leer el presente documento como 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. Para el caso de los elementos que integran la Ruta Metodológica se han desarrollado definiciones específicas referidas a estos términos, en un proceso de formulación de un PDC.

- **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
- **Producto:** resultado de la acción

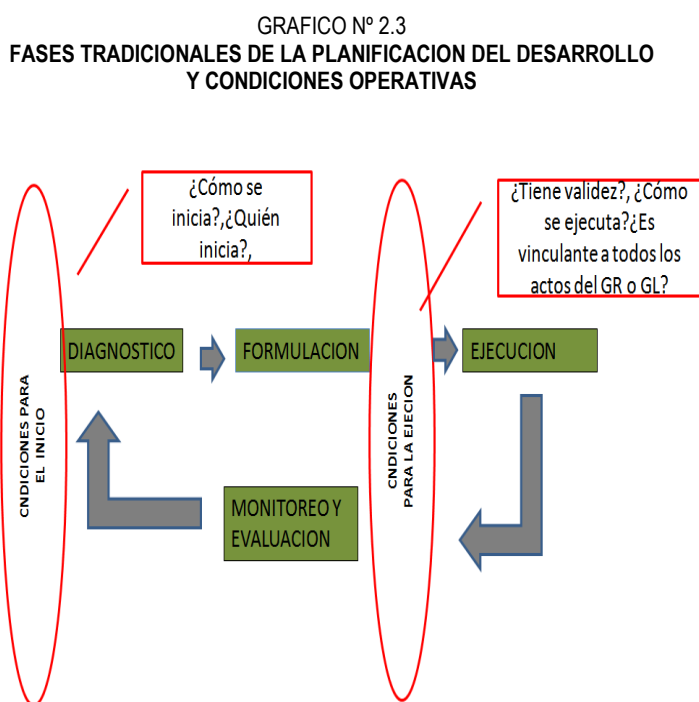
- **Herramienta:** instrumento para facilitar la realización de las acciones y lograr productos de calidad

En el gráfico de la ruta metodológica están claramente representadas ambas secuencias (vertical y horizontal), que muestran la sucesión de actividades a realizar para obtener los productos parciales, que finalmente nos lleven a obtener el producto final, que es el PDC aprobado. En el gráfico de la ruta metodológica propuesta no se han considerado las herramientas, porque existen diversas herramientas que se pueden aplicar y las que se adjuntan tan solo son sugeridas.

2.4. Enfoque de la ruta metodológica

Para la descripción, se ha optado por considerar el eje vertical, partiendo de las “Fases”, como ordenador. Cada fase se describirá tomando en cuenta los pasos, acciones, productos y en algunos casos se sugieren herramientas que se encuentran en un anexo. Concluida una fase se pasará a la descripción de la siguiente y así sucesivamente. Las descripciones comprenden conceptos, definiciones e información que ayude a reforzar la conceptualización del proceso de planeamiento.

Generalmente las metodologías para la formulación de planes consideran cuatro grandes fases o etapas: Diagnóstico, Formulación, Implementación, Seguimiento & Evaluación. De otro lado para dar inicio a la formulación de un PDC los GR y los GL, realizan una serie de actividades para generar las condiciones de arranque y una vez concluida la elaboración del PDC, hay una serie de actividades necesarias a ser realizadas para que el PDC sea validado por la colectividad, sea aprobado como instrumento de gobierno y difundido en la sociedad.



Elaboración: Propia

Estos dos momentos, en los que se deben generar adecuadas condiciones tanto para el inicio del proceso como la ejecución, merecen una atención especial para lograr los resultados esperados, por ello en esta

metodología, de manera adicional a las cuatro fases tradicionales en la formulación de un PDC, se han incorporado dos fases operativas, cuya ejecución permita:

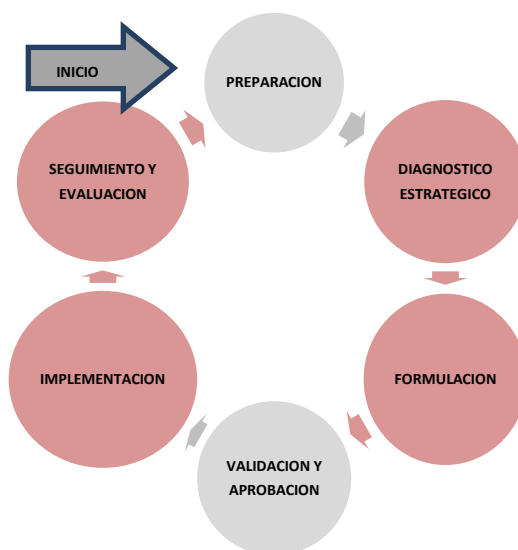
- ✓ Dar impulso al arranque o inicio del planeamiento y
- ✓ Articular la formulación con la implementación,

Estas fases operativas han sido denominadas:

- ✓ Preparación y
- ✓ Validación, aprobación y difusión

En el siguiente gráfico se muestra la secuencia de las fases de planeamiento y las fases operativas propuestas y a continuación se describen sucintamente, previo a su desarrollo.

GRAFICO N° 2.4
FASES DE LA RUTA METODOLOGICA



Elaboración: Propia

- **Fase I Preparación**
Todas las acciones necesarias y recomendables a realizar para todo los procesos que nos permitan iniciar el proceso de planeamiento.
- **Fase II Diagnóstico-Análisis situacional**
Marco o contexto, del ámbito, que implica considerar también la incidencia de los eventos nacionales, regionales e internacionales que pueden incidir en él. En esta fase también es conveniente adoptar los enfoques que regirán el proceso de planeamiento.
- **Fase III Formulación**
Comprende la elaboración de la Visión del desarrollo y escenarios, seguida por la identificación de dimensiones (ejes) de desarrollo, objetivos estratégicos, metas e indicadores; las políticas y estrategias para la gestión y finalmente los programas y proyectos que permitirán el logro de los objetivos y metas.

➤ **Fase IV Validación, aprobación y difusión**

Siendo un proceso participativo se requiere tanto la validación de los diferentes actores como la aprobación oficial del PDC, para que sea un instrumento legitimado y válido para orientar la gestión y ampliamente difundido.

➤ **Fase V Implementación**

Se incide en la institucionalización del PDC, lo cual comprende la generación de condiciones adecuadas para su implementación y la incorporación al sistema mayor de planeamiento: en el caso de un PDRC su incorporación al Sistema Integrado de Información del CEPLAN, en el caso de los Gobiernos Locales al Sistema de Información Regional.

Fase VI Seguimiento & Evaluación

Permite hacer el seguimiento de la implementación del PDC, como una función continua, recopilando sistemáticamente datos e información sobre indicadores especificados, para proporcionar indicaciones y alertas sobre el avance y el logro de los objetivos, permitiendo además la evaluación y retroalimentación del PDC.

III. DESCRIPCIÓN DE LA RUTA METODOLOGÍA

En el gráfico N° 3.1, adjunto, se presenta la ruta metodológica propuesta, que se irá desarrollando fase a fase.

FASE I: 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 ejecutara 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.

Un proceso ordenado, transparente y participativo supone:

- ✓ Lograr el consenso de la necesidad de formular el PDC
- ✓ Identificar y lograr el compromiso de participación de los principales actores
- ✓ Informar permanentemente a los actores sobre el proceso
- ✓ Contar con los recursos humanos y financieros necesarios
- ✓ Que las propuestas estén dentro del marco normativo legal.
- ✓ Llevar a cabo un proceso planificado tomando en cuenta los tres componentes: político, técnico y ser permanente.

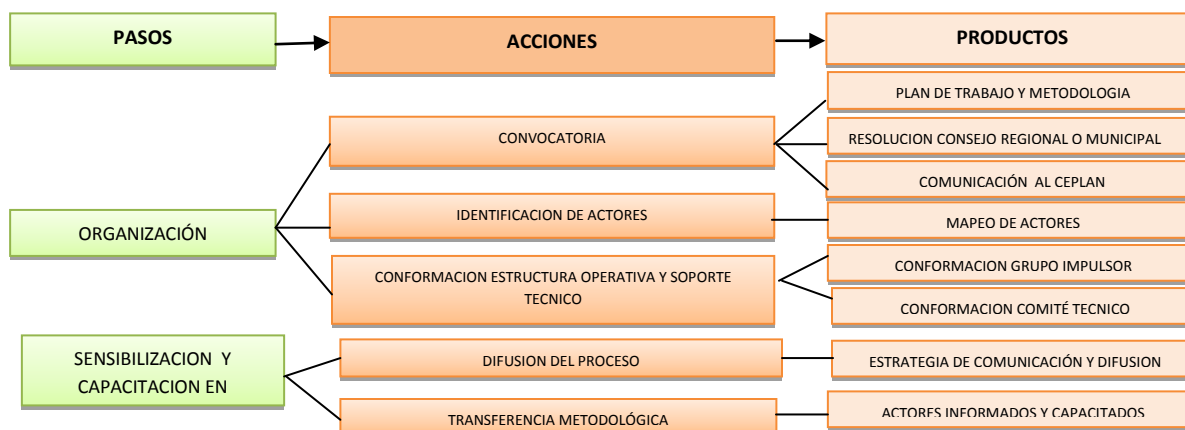
Esta fase implica pensar en todo el proceso, diseñarlo y en lograr las condiciones indispensables para iniciar y culminar con éxito el proceso de planeamiento para ello se han previsto dos grandes pasos:

- Planificación y Organización
- Sensibilización y capacitación

A su vez para estos pasos suponen un grupo de acciones y productos concretos a obtener, como se muestra en el gráfico, para lo cual se proponen algunas herramientas que permitirán lograr los resultados de manera óptima:

GRAFICO N° 3.2

ESQUEMA: FASE I PREPARACION



PASO 1: ORGANIZACION

Acción 1: Convocatoria

Los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, dentro de sus funciones tienen un rol planificador, previsto por sus respectivas Leyes Orgánicas. Para el caso de los Gobiernos Locales, la Ley Orgánica de Municipalidades N° 279723 establece la formulación del Plan de Desarrollo Concertado, como marco orientador de la inversión, asignación y ejecución de los recursos municipales (art. 73) y para los Gobiernos Regionales, la Ley Orgánica de GR.

Producto 1: Plan de trabajo y metodología

De acuerdo a la normativa vigente, tanto los Gobiernos Regionales como lo Gobiernos Locales, dentro de su estructura orgánica, tienen áreas de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial para el caso de los Gobiernos Regionales y de Planeamiento y Presupuesto, para el caso de los Gobiernos Locales. Estas áreas son las que reciben el encargo de preparar el sustento, impulsar y asesorar el inicio, y conducir el proceso de Planificación.

El equipo de estas áreas, prepara el Plan de Trabajo, que debe ser además el sustento que alcancen y expongan ante Consejo Municipal o Regional, para lograr la aprobación respectiva y que este a su vez haga la convocatoria.

Para iniciar el proceso de formulación del PDC, hay tres aspectos entre otros que deben tomarse en cuenta y que a su vez son parte del Plan de Trabajo:

- a) Modalidad de formulación: Es importante definir cuál será la modalidad de elaboración del PDC, porque de ello dependen las acciones y tiempo previsto:
 - i) Ejecución directa a través de un equipo técnico presidido por el GR o GL.
 - ii) A través de terceros mediante un consultor o consultoría
 - iii) Directa incorporando al staff un especialista

Al respecto existen ventajas y desventajas para cada uno de los casos.

CUADRO N° 3.1
MODALIDADES DE FORMULACION DE PDC

MODALIDAD	VENTAJAS	DESVENTAJAS
DIRECTAMENTE	- Equipo conoce todo el proceso y el proceso se hace "institucional". - En el proceso se generan capacidades. - Empoderamiento GR o GLI en planeamiento -No se requiere hacer transferencia para la implementación.	-Mayor tiempo. -Generalmente las instituciones no tienen un especialista o experto en planeamiento. - Mayor tiempo en procesos de generación de capacidades para el planeamiento.
A TRAVES DE TERCEROS (CONSULTORIA)	- Menor tiempo. - Expertos en la materia. - Imparcialidad de los consultores.	- Mayor costo. - Plantilla de otro PDC. - Atajos para la formulación en menor tiempo. - No se generan capacidades para el manejo del Plan dentro de la institución. - Débil participación de técnicos de la institución y poca apropiación del proceso
DIRECTA INCORPORANDO UN ESPECIALISTA	- Experiencia contribuye a diseñar el proceso y el uso metodologías e instrumentos innovadores - En el proceso se generan capacidades a partir de la metodología "aprender haciendo". - Empoderamiento GR o GL en planeamiento - Equipo conoce todo el proceso y el proceso se hace "institucional".	- Dependencia del especialista - Especialista alarga el proceso en función a ampliar su permanencia

b) Financiamiento

Este tema también se debe definir en el Plan de Trabajo. Existen varias posibilidades de fuentes de financiamiento FONCOMUN o FORCOR (gobiernos locales o gobierno regional respectivamente). De ser esta la fuente de financiamiento, el Plan de Trabajo se debe presentar como un Proyecto de Inversión Pública, para que siga su propio derrotero hasta la viabilidad del SNIP. Otras fuentes de financiamiento son las fuentes de Cooperación Internacional.

c) Metodología

Es importante que en el Plan de Trabajo ya esté prevista la metodología con la cual se va a trabajar, porque de ella dependen las actividades a realizar, el tiempo y los recursos a utilizar, va a permitir organizar todo el proceso con anticipación y porque en el cronograma previsto para la elaboración del PDC es importante que el tiempo previsto se emplee íntegramente a la elaboración del PDC para asegurar un producto de calidad.

Herramienta:

El contenido mínimo necesario propuesto para el Plan de Trabajo es:

CUADRO N° 3.2
CONTENIDO MINIMO SUGERIDO PARA EL PLAN DE TRABAJO

**PLAN DE TRABAJO PARA
ELABORACION DE PDC**

- *Antecedentes*
- *Base legal*
- *Justificación*
- *Objetivos del plan de trabajo*
- *Aliados estratégicos*
- *Modalidad de formulación*
- *Metología*
- *Estructura organizativa*
- *Cronograma v presupuesto*

Producto 2: Resolución del Consejo Regional o Concejo Municipal

La Resolución del Consejo Regional o Concejo Municipal es un acto para generar mayor legitimidad al proceso, especialmente a los grupos de trabajo involucrados, y asegurar los recursos para el mismo. En una reunión ordinaria o extraordinaria de Consejo Regional o Concejo Municipal, el equipo del área de planeamiento presenta y sustenta el Plan de Trabajo y en el cual existen los argumentos necesarios para sustentar la necesidad de iniciar un proceso de planeamiento, establecer los costos y tiempo. En base a la exposición y el Plan de Trabajo el Consejo Regional o Concejo Provincial emite una Resolución Convocando y dando inicio del proceso de formulación del PDC y aprobando el Plan de Trabajo.

Producto 3: Comunicación al CEPLAN

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

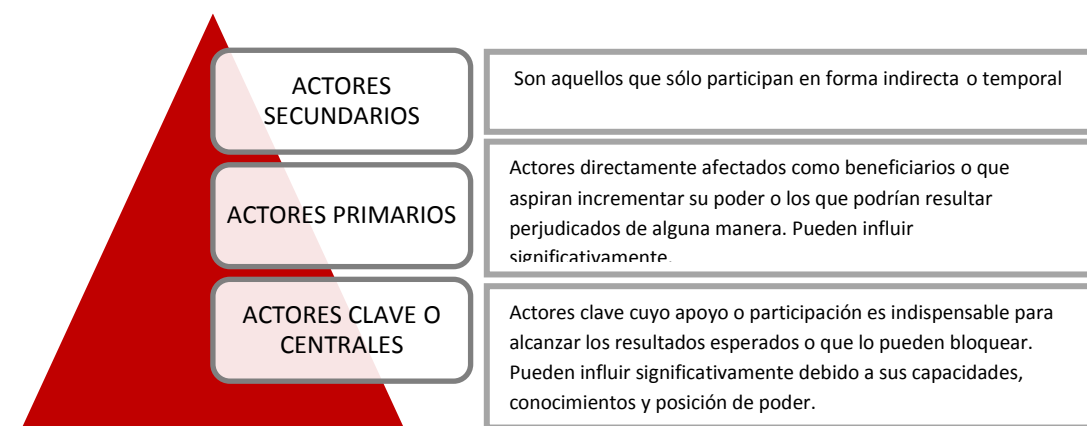
A efectos de lo cual, la plataforma virtual de información Sistema de Información Integrado (SII), deberá ser alimentada con toda la información proveniente de los planes de las diferentes instancias, esta información estará en el sistema desde la etapa de preparación del proceso de planeamiento, a través del cronograma para la formulación, posteriormente se ingresará toda la información de los planes en formato de consulta y, los objetivos específicos e indicadores seleccionados para el alineamiento, para que el CEPLAN pueda hacer el seguimiento al cumplimiento y emitir los respectivo reportes.

Para el caso de los PDC, la instancia de planeamiento del GR o GL, deberá acceder a este sistema e ingresar el respectivo cronograma de formulación, este paso se considera la comunicación al CEPLAN del inicio del proceso. A partir de lo cual el CEPLAN, se da por notificado a efectos de acciones posteriores como seguimiento y asesoramiento a la formulación.

Acción 2: Identificación de Actores⁶

El PDC es el resultado de la definición de un sueño es la construcción de un acuerdo colectivo, para 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. Estos diferentes tipos de actores están clasificados de acuerdo al rol que desempeñan en relación al tema, por ejemplo de acuerdo al carácter de su mandato legal, los gobiernos locales y ciertas instituciones públicas tienen que estar presentes; esta clasificación permite determinar quienes necesariamente deben participar. A continuación se alcanza la clasificación de actores⁷.

GRAFICO N° 3.3
TIPOLOGIA DE ACTORES



Fuente: GIZ 2009. Capacity Works

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, es una tarea fundamental que debe llevar a cabo la instancia de planeamiento que esté impulsando el proceso de formulación del PDC. La identificación de actores, puede ser efectuada como un simple listado o directorio, pero es recomendable realizar esta acción en un Taller participativo, en el cual además de la identificación de los actores, su clasificación tipológica, la identificación de sus mandatos e interés en el tema, así como sus relaciones, se logre establecer “compromisos” y se generen “alianzas” para el proceso de formulación del PDC.

Producto 1: Mapa de Actores⁸

Un mapa de actores identifica a los actores importantes y sus vinculaciones, y representa ese panorama de forma gráfica. La representación gráfica proporciona una visión de conjunto del campo de actores y permite formular las primeras consideraciones e hipótesis respecto del diferente grado de influencia de los actores sobre el tema y el objetivo de cambio, así como los vínculos y las interdependencias entre ellos.

⁶ Capacity Works 2009, pag. 80. El concepto de actores se aplica a todos los grupos públicos y privados en una sociedad – unidos por necesidades o valores comunes, que actúan en tanto grupos organizados. El concepto de parte interesada (stakeholder en inglés), se aplica a todos aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o programa. Capacity Works 2009, pág. 80

⁷ Modelo de gestión de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) para el desarrollo sostenible.

⁸ Capacity work, pag.85

El mapa permite tener un panorama sobre las alianzas o las relaciones problemáticas. También muestra vacíos de información y déficit de participación. Señala cuales son los actores y los vínculos de los actores, pone de manifiesto cuales son los actores que se deben involucrar necesariamente en el proceso integrando el equipo técnico, brindando información sistematizada o participando en los diferentes espacios generados.

Herramienta: Metodología Mapeo de Actores

Acción 3: 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 el proceso existan personas e instancias específicamente avocadas a este fin.

La organización para llevar adelante este proceso puede ser diversa, a través de esta ruta metodológica se sugiere que se procure la conformación de dos instancias:

- ✓ Una política de toma de decisiones y alianzas estratégicas
- ✓ Una técnica para el trabajo de llevar a cabo todo el proceso

Producto 1: Grupo Impulsor (toma de decisiones y alianzas estratégicas)

Es importante la decisión política de las autoridades regionales o locales para iniciar el proceso de formulación y es trascendente que las autoridades regionales o locales convoquen la participación plena de otras instituciones, porque tanto la formulación como la ejecución del PDC, requiere el concurso de múltiples actores para generar un acuerdo concertado y posteriormente para cumplir con los objetivos estratégicos y metas planteados, de esta manera se logra que no sólo estén informados, sino sean parte del proceso.

Este grupo es el CCL o el CCR de acuerdo al caso. De acuerdo a Ley se conforma por invitación del Presidente Regional o Alcalde; una vez conformado se pone en la agenda la formulación del PDC, con el objetivo de lograr el compromiso de participación; es similar al directorio de una empresa, adopta las decisiones e impulsa las negociaciones y alianzas, provee el financiamiento y asegura las condiciones para el desarrollo del proceso de formulación y/o alineamiento de planes. Constituye una instancia política, con capacidad para solicitar al Comité Técnico informes del avance físico-financiero del PDC. Está presidido por el Alcalde o Presidente Regional, según sea el caso e integrado por alcaldes distritales (CCL provincial) o provinciales (CCR regional). Cuando así lo estimen pueden invitar al Comité Técnico, representantes de instituciones u otros especialistas para presentar informes o ampliar la información

GRÁFICO N° 3.4
GRUPO IMPULSOR PARA LA FORMULACION DE UN PDC: CCR/CCL



Producto 2: Conformación del Comité Técnico (instancia técnica para el trabajo concertado interinstitucional)

Es el equipo local 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, cada miembro asume responsabilidades específicas a lo largo del proceso, que van desde la sistematización de información secundaria; organización, participación y sistematización de Talleres y otros; generación de propuestas; redacción, revisión y todo lo que demande lograr el PDC.

Está constituido por actores técnicos claves del sector público, sector privado y sociedad civil, con quienes se conforma un equipo técnico de carácter 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 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: MCLP, 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.

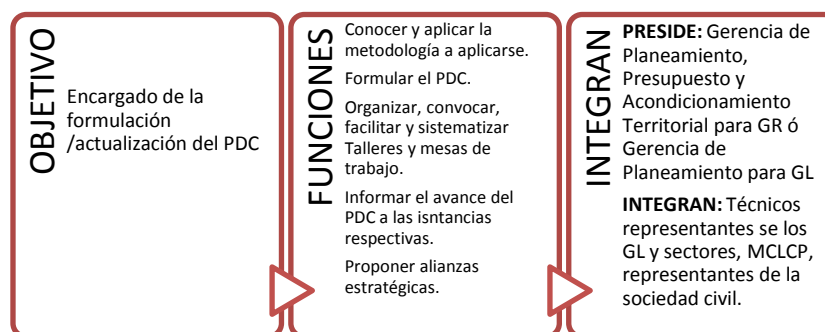
La participación en este comité necesariamente supone un compromiso de participación asumiendo tareas específicas, por lo cual es importante que la participación de cada miembro sea ratificada por Resoluciones de Jefatura de los sectores, designando a sus funcionarios a dicho Comité y en el caso de las instituciones de la sociedad civil y el sector privado mediante cartas de designación y compromiso.

Para que este Comité Técnico sea operativo, una vez conformado debe establecer funciones y responsabilidades de cada miembro, así como la frecuencia de reuniones ordinarias y mesas de trabajo, y llevar un libro de actas.

Al interior de este Comité hay un núcleo o Secretaría Técnica, que es recomendable esté conformado por el personal especializado de la instancia de planeamiento asignado o contratado especialmente por el GR o GL, para la formulación del PDC. Esta Secretaría Técnica, reporta todo lo concerniente a la formulación al Grupo Impulsor (CCL o CCR) y al Comité Técnico.

La conformación del Comité Técnico se hace en un acto público, convocado por el GR o GL, al cual se invitan a los actores clave identificados, esta reunión es refrendada por un Acta de Conformación del Comité y posteriormente por una Resolución de Presidencia o Alcaldía, según sea el caso.

GRAFICO N° 3.5
COMITÉ TECNICO PARA LA FORMULACION DE UN PDC



Herramienta:

La conformación del grupo impulsor, es hacer operativo el CCL o CCR, mediante una Reunión de convocada de acuerdo a mandato de Ley e introducir en agenda la formulación del PDC; o en caso que estas instancias estén funcionando comprende colocar en agenda la formulación del PDC.

En cambio el Comité Técnico (CT) se conforma en un Taller, cuya agenda puede ser el Mapeo de Actores y la conformación del CT, en este caso los productos del Taller son el Mapeo de Actores y el CT. En el taller se debe suscribir un Acta de Acuerdo que posteriormente será refrendada por un Acuerdo Municipal o Regional reconociendo el Comité Técnico, por Resoluciones Jefaturales de los sectores designando a sus funcionarios a dicho Comité y por parte de las instituciones de la sociedad civil y población organizada mediante cartas de designación.

PASO 2: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACION

Como se viene señalando el PDC es un acuerdo colectivo construido con la participación de diferentes actores, por tanto es fundamental promover una participación informada y propositiva en todo el proceso, para ello se debe:

- ✓ Primero: sensibilizar respecto a la importancia del PDC como instrumento de gestión para el desarrollo regional o local.

- ✓ Segundo: capacitar a los diferentes actores, sobre todo a aquellos que serán parte del Comité Técnico y a los miembros de los CCR y CCL en los conceptos e importancia del planeamiento en la gestión y en la metodología que se empleará.

Acción 1: Difusión del Proceso

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 y efectivo para el desarrollo regional y/o local.
- ✓ Los diversos actores conozcan que se va a iniciar un proceso participativo para la formulación del PDC y comprometan su participación.
- ✓ La población en conjunto esté informada de todo el proceso conforme se va desarrollando.

Producto 1: Estrategia de difusión y comunicación/Plan de comunicación

A efectos de la sensibilización de la población, la instancia que viene impulsando las actividades de la Fase de Preparación, debe establecer una estrategia muy sencilla de comunicación e información, a través de medios de comunicación, perifoneo, volanteo etc.

Acción 2: Transferencia Metodológica

El objetivo es generar o fortalecer 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, prospectiva y gestión estratégica.

Producto 1: Actores informados y capacitados

Se sugiere dos momentos,

- ✓ El primero, con información general respecto al planeamiento territorial (las nuevas tendencias y enfoques), utilidad para la gestión y la gobernabilidad, información y perspectivas respecto al CEPLAN y el SINAPLAN, el Plan Bicentenario y otros. Esta capacitación es más general y motivadora en ella participan representantes de instituciones públicas y privadas y líderes de organizaciones clave para el proceso de planificación.
- ✓ El segundo, más específico respecto a la metodología y las herramientas a utilizar. En este espacio se debe hacer especial incidencia en el Comité Técnico, porque tiene por objetivo fortalecer las capacidades de los conductores del proceso.

Herramientas:

Curso de Planeamiento Estratégico Territorial
Curso/Taller de Transferencia Metodológica

FASE II: DIAGNOSTICO

El diagnóstico es un acercamiento organizado y sistemático a la realidad del territorio que se va a planificar, es el 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 que pasa en el nivel regional, nacional e internacional y que pueda favorecer o perjudicar, el logro de los objetivos de desarrollo planteados.

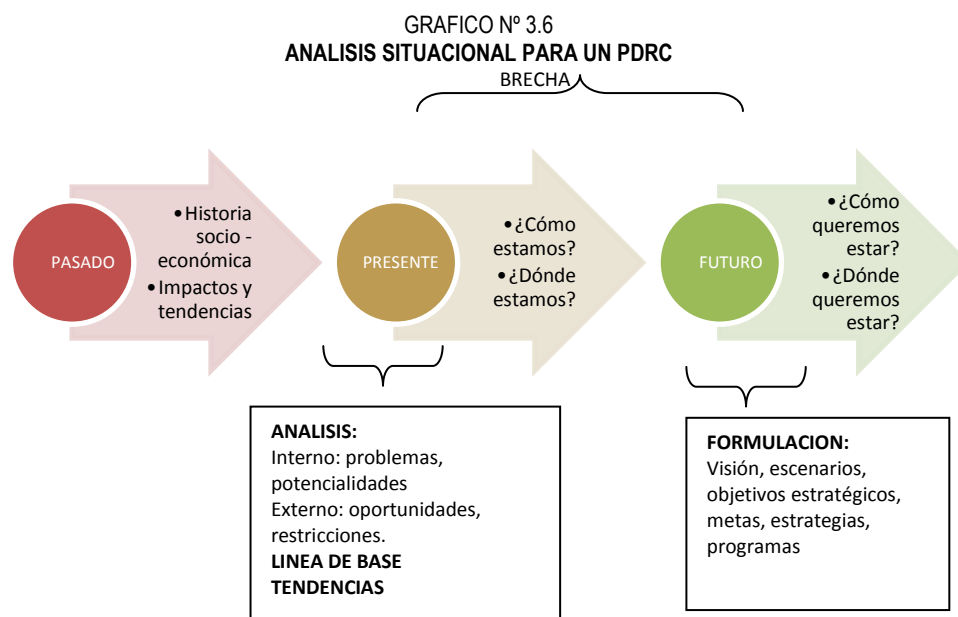
“El diagnóstico debe reflejar la situación vigente del ámbito que se explora y sus proyecciones para el futuro más o menos inmediato, bajo ciertas hipótesis de cambios en el desempeño de la economía y de las instituciones sociales. Debe considerar todo tipo de fenómenos y tratar independientemente problemas o carencias y expectativas, con las potencialidades competitivas de los diferentes recursos (humanos, naturales, institucionales, infraestructurales disponibles de la región o localidad)” (Informe sobre la pobreza en AL. PNUD, 2007, Pág. 36).

Un buen diagnóstico es preciso, brinda la información necesaria que esté directamente vinculada al trabajo que se está realizando. Es concreto, participativo y concertado con los principales actores identificados. Un error muy frecuente es generar un diagnóstico muy frondoso, con información muy interesante, pero que no sirve de insumo para los siguientes pasos del plan; el caso inverso, un diagnóstico muy escueto, que no tiene la información requerida para respaldar y fundamentar la propuesta del plan, tampoco es adecuado.

Un enfoque que se puede adoptar para realizar el diagnóstico es el “Análisis situacional”, inspirado en el Planeamiento Estratégico Institucional⁹, adaptándolo al análisis de un territorio que es un ámbito más amplio y complejo que una institución. Este enfoque además de generar insumos y secuencias lógicas de análisis, permite enlazar los elementos del diagnóstico con la construcción de la visión y escenarios, así como con la formulación de objetivos estratégicos, estrategias.

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: Propia

⁹ La Planificación Estratégica según Carlos Matus. Andrés Ricardo Schuschny, Universidad Santiago de Chile.2007.

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 nuestra institución o territorio?”, la respuesta a esta pregunta central 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 complementarias¹⁰, entre ellas:

- ✓ ¿Qué hacemos? Es decir ¿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?

b) Dimensiones del análisis situacional

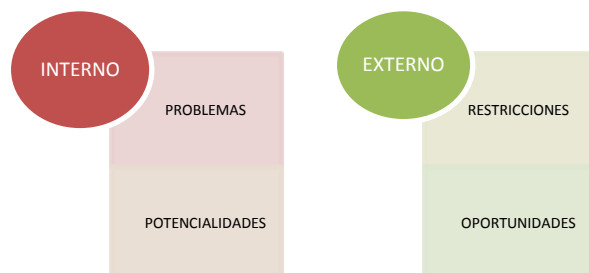
El análisis situacional se sustenta en reflexiones a través de tres dimensiones: ámbito, valoración y tiempo.

- ✓ 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 y del presente al futuro

c) Componentes del análisis situacional

El análisis situacional de las tres dimensiones, en el caso de una institución se hace a través de, 08 componentes: Para el caso del planeamiento territorial se propone centrar el análisis en: problemas y potencialidades y oportunidades y limitaciones:

GRAFICO N° 3.7
COMPONENTES SEGÚN ÁMBITO DE ANALISIS



Elaboración: Propia

¹⁰ Tomado del Curso: Planificación Estratégica y Políticas Públicas. ILPES-CEPAL-AECI.2010

- ✓ **Problemas** brecha existente entre 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** 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, se han equiparado a las fases o los pasos de la Planificación Territorial:

CUADRO N° 3.3
EQUIVALENCIA ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA SITUACIONAL Y
LA PRESENTE PROPUESTA METODOLOGICA

PLANIFICACION ESTRATEGICA SITUACIONAL ¹¹	PROPUESTA METODOLOGICA	
PASOS	FASE	PASO
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

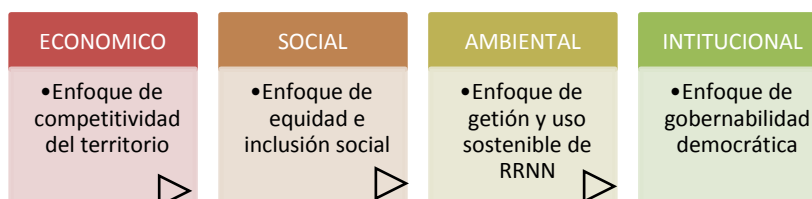
En la presente metodología, el análisis situacional se realiza en dos fases: el análisis actual y futuro se realiza en la etapa de diagnóstico y la vinculación ambos se realiza en la etapa de formulación de objetivos estratégicos; más adelante se incluye la explicación de cada proceso.

e) Dimensiones del Desarrollo

¹¹ La Planificación Estratégica según Carlos Matus. Andrés Ricardo Schuschny, Universidad Santiago de Chile.2007

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.

GRAFICO N° 3.8
**ENFOQUES PROPUESTOS PARA
EL ANALISIS MULTIDIMENSIONAL DE UN TERRITORIO**



Elaboración: Propia

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 Perú al 2021, considera 06 ejes estratégicos para el análisis multi-dimensional que se enumeran en el cuadro, siguiente, debiendo por tanto los PDC de los diferentes niveles de gobierno, alinearse a estos ejes, siempre y cuando correspondan a su función.

CUADRO N° 3.4.
EJES ESTRATEGICOS 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

Fuente: PEDN PLAN BICENTENARIO

Propuesta Metodológica para el Diagnóstico bajo el enfoque del Análisis Situacional

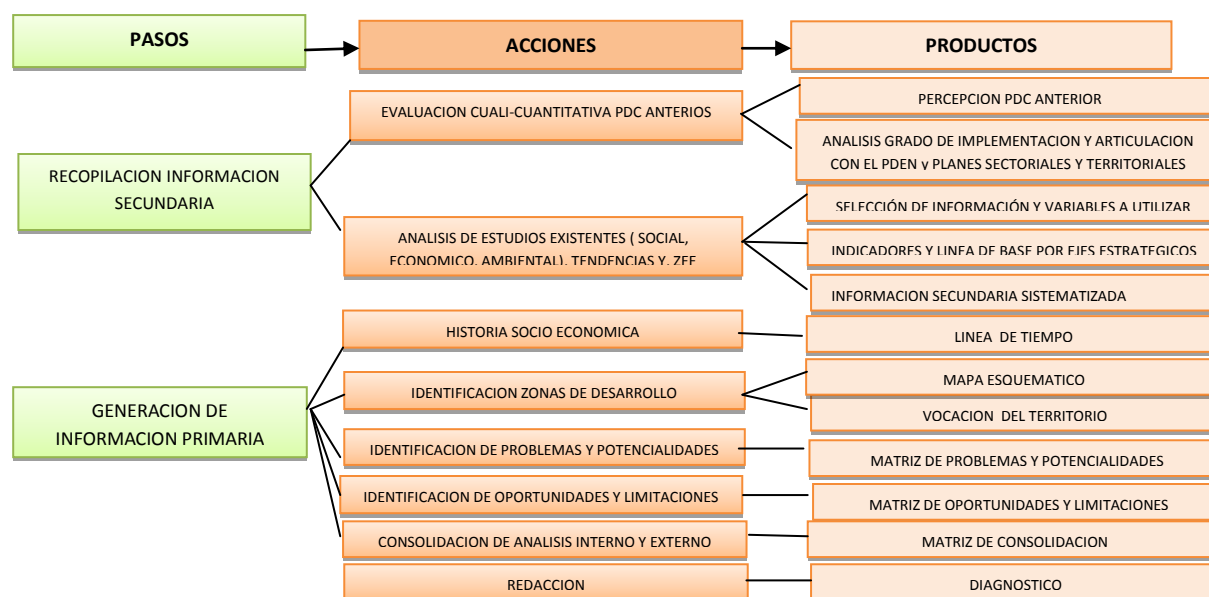
El diagnóstico se trabaja con dos grandes vertientes de información:

- ✓ 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.

Ambos niveles de información luego de obtenidos se deben contrastar, complementar para que la información generada sea consistente, por ello es importante partir planificando qué información se requiere y a qué nivel. En el gráfico siguiente la secuencia de pasos, acciones y productos para realizar el diagnóstico-análisis situacional.

GRAFICO N° 3.9
ESQUEMA: FASE II DIAGNOSTICO-ANALISIS SITUACIONAL



PASO 1: RECOPIACION DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Acción 1 Evaluación cualitativa y cuantitativa del PDC anterior

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

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

Producto 1: Evaluación cualitativa: Percepción del PDC anterior

Para el caso de los GR y GL, que hayan tenido un PDC anterior, es importante que la instancia de planeamiento aplique una encuesta semi-abierta o focus groups a los actores claves y primarios identificados y la población (muestra), para obtener información sobre la percepción de la colectividad, se trata de recoger los “cambios sentidos” por la población, esta evaluación

cualitativa complementa la evaluación cuantitativa (evaluación de indicadores e implementación de programas), recoge la percepción sobre los siguientes temas claves y al mismo tiempo sirve como actividad de sensibilización:

- ✓ 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 es una fuente de información primaria, cuyos resultados junto a los de evaluación cuantitativa contribuyen a tener un panorama más cercano 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.

Herramienta: Encuesta de Percepción sobre el PDC anterior o focus group.

Producto 2: Evaluación Cuantitativa: Técnica

El objetivo es tener un enfoque general del PDC anterior, para establecer su grado de implementación y vigencia. 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. Esta evaluación la hace 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. El balance de vigencia, se puede hacer en mesas de trabajo temáticas o un Taller técnico, respecto dos grandes temas:

- a) 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 u 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 es de 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 PDRC.
 - ✓ 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 ONG's), el sistema de seguimiento y evaluación (reportes de seguimiento de indicadores y línea de base).

Herramienta: Ficha para la evaluación del estado del PDC (anexo N°01)

Acción 2: Análisis estudios existentes (sociales, económicos, ambientales etc.)

Para el diagnóstico se requiere recoger información de fuentes secundarias (diagnósticos y estudios previamente realizados, compendios estadísticos, entre otros). Es importante que la información que se recabe, sea relativa o corresponda con los 06 ejes estratégicos del PEDN, 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.

Producto 1: Selección de información y variables a utilizar

a) Tendencias

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.

Es importante recabar la información relativa a tendencias usando información secundaria relativa al tema, pues 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 local, es posible complementar esta información con información primaria local.

b) Información por ejes estratégicos

No toda la información existente referida a un ámbito territorial es relevante para un PDC, para seleccionar la información a recabar es importante responder a algunas interrogantes como el impacto de la variable en el territorio, si condicionan o determinan el comportamiento de otras o el rol que tienen en el desarrollo del territorio, si son detonantes para el cambio o al contrario lo traban, esto permite hacer una primera selección de la pertinencia de la información a recabar. La información que se registra debe servir para sustentar objetivos estratégicos y específicos, programas y proyectos, estrategias y políticas de intervención.

En el cuadro se muestra un ejemplo de organización de información según factores y variables, que puede tomarse como guía, incorporando o excluyendo variables de acuerdo a la realidad analizada. Con esta organización previa se evita recabar información que no será utilizada en el PDC.

CUADRO N° 3.5
ORGANIZACIÓN DE INFORMACION PARA EL DIAGNOSTICO

EJE	FACTOR	VARIABLE
Eje estratégico 2: Oportunidades y accesos a	Educación	Cobertura por nivel
		Logro de aprendizajes urbano/rural
		Desaprobación urbano/rural
		Retiro urbano/rural
		Conclusión por niveles educativos
		Analfabetismo
		Educación superior
		Educación especial
		Educación bilingüe inter-cultural

	Salud	Educación técnico profesional
		Causas de mortalidad
		Mortalidad materna
		Mortalidad de menores de 1 año
		Mortalidad de menores entre 1 y 5 años
		Principales causas de morbilidad
		Población con habilidades diferentes
		Aseguramiento en salud
	Seguridad alimentaria	Desnutrición urbano/rural
		Dependencia alimentaria
	Infraestructura de servicios básicos	Cobertura Agua y desagüe urbano/rural
		Cobertura Electricidad urbano/rural
		Cobertura Telecomunicaciones urbano/rural
	Vivienda	Viviendas no adecuadas
	Seguridad ciudadana	Violencia Familiar
		Violencia Callejera
		Incidencia de delitos
		Conflictos sociales
	Inversión social	Programas y proyectos nacionales
		Programas y proyectos regionales y/o locales

Fuente: PDEN
Elaboración: Propia

A continuación algunos factores básicos para ser analizados en los diferentes ejes estratégicos¹², sin por ello decir que son los únicos a considerar:

- ✓ Eje estratégico 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas
- ✓ Población, comunidades indígenas, estructura social, desarrollo humano y pobreza, justicia.
- ✓ Eje estratégico 3: Estado, 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.
- ✓ 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.).

¹² Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. CEPLAN. 2011

c) 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 diferentes ejes estratégicos previa comprobación de vigencia.

Un aspecto que debe asumirse de la ZEE, 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.

Producto 2: Indicadores y línea de base

Analizar cada una de las variables seleccionadas tiene como objetivo determinar cuál es la “situación actual”, emitir un juicio de valor respecto a su estado para posteriormente en la etapa de formulación establecer a donde se quiere llegar o cuanto se desea cambiar. Para poder medir los cambios en el tiempo y determinar si efectivamente se avanzó o no, las variables deben cuantificarse.

Una vez que se han seleccionados las variables e indicadores, se procede a su medición, es decir a identificar o construir la línea de base. La importancia de construir indicadores y línea de base en esta etapa, radica en que la elaboración de los objetivos estratégicos y específicos, se hará sobre la base de “información real” y no sólo sobre percepciones. Luego de la formulación de los objetivos, se revisaran los indicadores y posiblemente se incorporen algunos adicionales. Para registrar la información de indicadores y línea de base, se utilizará la tabla propuesta a continuación.

Cuadro N° 3.6
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 BASICOS						
VARIABLE: COBERTURA DE AGUA POTABLE						
DESCRIPCIÓN	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA DE BASE AÑO.....	FUENTE DE INFORMACION	CALIFICACION
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	

Elaboración: propia

Insumo para definir metas

Insumo para identificación de problemas y potencialidades

La calificación propuesta es para dar señales tempranas explícitas respecto a cuales son las variables críticas que deberán tener una atención prioritaria y urgente, cuales se pueden mejorar y cuales requieren únicamente acciones de mantenimiento para conservar su estado. Esta calificación la hace el Comité Técnico, en función a la línea de base para cada indicador, para lo cual pueden adoptar diversos métodos de calificación. Una sencilla forma de hacer esta calificación 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 $\pm 10\%$, en función a lo cual se establece tres criterios de calificación: bueno, regular, deficiente.

CUADRO N° 3.7
RANGOS PARA CALIFICACION DEL ESTADO DE INDICADORES

CALIFICACION	RANGOS
BUENO	Es mayor al límite superior al rango de la mediana.
REGULAR	Manejo de intervalo de variación de $\pm 10\%$ de la mediana
DEFICIENTE	Es menor al límite inferior al rango de la mediana.

Elaboración: propia

Producto 3: Información secundaria sistematizada

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 conforme se recabo, en la sistematización se debe lograr establecer: causa y efecto en función al eje o a los ejes estratégicos, manteniendo siempre la objetividad¹³.

Para sistematizar la información secundaria recabada y trabajada para el PDC es necesario partir por proponer una estructura de contenido para el diagnóstico-análisis situacional. En este caso la estructuración básica de la información será a partir de ejes estratégicos como elementos organizadores. Esta sistematización luego será complementada con la información primaria generada mediante diferentes fuentes (talleres, mesas de trabajo, encuestas y otros).

Herramienta: Estructura de contenido del diagnóstico-análisis situacional

¹³ Existen dos tipos de sistematización: de información y de experiencias. La primera implica ordenamiento, organización y análisis objetivo. En la segunda, se parte de un enfoque epistemológico e incluye la perspectiva del sistematizador.

PASO 2: GENERACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

La información primaria se generará a partir de talleres participativos, procurando que sean descentralizados para abarcar la participación de un mayor número de actores, de ser un PDC regional, el desarrollo de los talleres debe ser mínimo a nivel provincial y para el caso de los PDC provinciales los talleres deben realizarse a nivel distrital, lo cual supone tener posteriormente talleres de consolidación.

La información a recabar en esta etapa puede ser relevada en un taller de dos días en cada provincia o distrito, más un taller de consolidación; ya sea regional o provincial según sea el caso. La información generada debe ser consolidada, verificada su consistencia, sistematizada e incorporada a la información secundaria como parte del diagnóstico-análisis situacional.

Acción 1: Construcción Historia socio económica

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

Muchas regiones y localidades cuentan con trabajos de investigación y publicaciones sobre este tema; pero a efectos de un PDC, la mirada a la historia se centra en resaltar aquellos hitos para el desarrollo o el cambio, relacionándolo a los impactos producidos y la gobernabilidad, para esta mirada a la historia evidentemente hay muchísimos métodos o espacios a partir de los cuales se pueda hacer este análisis.

Un instrumento sencillo y participativo (taller, focus group) que nos permite el acercamiento a la historia regional o local es la "línea de tiempo" que es una representación gráfica, de fácil visualización, que ayuda a organizar cronológicamente los hechos importantes que se quieren destacar; partiendo del conocimiento de la gente. Gráfico que 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.

CUADRO N° 3.8
MATRIZ DE IMPACTOS DE HITOS HISTORICOS

EJE ESTRATEGICO	AÑO	HITOS	DESCRIPCION DE IMPACTOS		
			POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO

Elaboración: Propia

Herramienta: La línea de tiempo y matriz de impactos. **(Anexo Nro. 02)**

Acción 2: Identificación Zonas de Desarrollo

El ámbito territorial de una región, provincia o distrito no es homogéneo, las variedades 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 por lo general no corresponden con las demarcaciones políticas, que las más de las veces son arbitrarias y, por encima de estas

demarcaciones, los espacios con características similares o complementarias continúan con sus dinámicas económicas, vínculos y articulaciones que es importante identificar en un territorio.

Estos espacios que pueden pertenecer a una cuenca hidrográfica, y que han constituido corredores económicos naturales, tienen la característica de ser espacios contiguos, pertenecientes o no a la misma demarcación política, articulados naturalmente o por una vía de comunicación, con potencialidades o recursos similares o complementarios, que comparten una dinámica económica articulada y flujos de personas.

Por lo general, esta información está en la ZEE, bajo la denominación de unidades territoriales homogéneas, que se adoptan con fines de generar unidades de planeamiento; en este caso ya no es necesario llevar a cabo esta acción.

De no existir ZEE, su identificación, caracterización y demarcación debe ser trabajada de manera participativa en el marco de un taller, sin el rigor técnico que implica la ZEE, llegando simplemente a identificar y delimitar estas zonas de manera genérica, mediante una representación gráfica esquemática que se denomina Mapa Parlante, cuyo propósito es que estos espacios puedan constituir unidades de planificación y ejecución de programas y proyectos a partir de mancomunidades locales o regionales.

. Producto 1: Mapa parlante

La identificación de las zonas de desarrollo parte por identificar, en el ámbito territorial materia del planeamiento, aquellos espacios que comparten características comunes o complementarias entre sí, a estos espacios los denominaremos “áreas homogéneas”; articuladas 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, pueden presentar características similares o ser complementarias, tienen una dinámica económica complementaria o tienen potencial para desarrollar dinámicas económicas articuladas. Es posible identificar las áreas homogéneas existentes y además conociendo las tendencias presentes, por ejm, una carretera en construcción, se puede identificar potenciales, diferenciando ambas, para evitar confusiones.

La Identificación de áreas homogéneas se hace en un mapa parlante, 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 de áreas homogéneas.
- ✓ Denominación de áreas homogéneas 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.

Producto 2: 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. En un PDC a nivel de región, provincia o distrito se trata evidenciar esas características, en espacios más pequeños con la finalidad de buscar respuestas concretas y generar programas y proyectos específicos que promuevan el desarrollo local logrando la inserción del territorio. En algunos estudios o planes puede existir esta información que debe ser integrada a la información generada participativamente.

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

- a) Describir las áreas homogéneas 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) Para precisar la vocación del territorio se pueden formular algunas preguntas como: ¿tiene condiciones para la explotación de recursos propios? ¿minería, turismo, bosques, fauna, flora?, ¿tiene condiciones para desarrollar actividad industrial? ¿cuál?, ¿tiene condiciones para actividad agropecuaria? ¿dónde?, ¿reúne condiciones para ser un centro de servicios? Etc.
- d) El cuadro siguiente sirve para sistematizar la información vertida por los actores locales, teniendo en cuenta consignar sólo aquello que es especialmente distintivo y especial del ámbito territorial.

CUADRO N° 3.9
MATRIZ DE IDENTIFICACION DE VOCACION DEL TERRITORIO

AREA HOMOGENEA	DESCRIPCION	VOCACIÓN DEL TERRITORIO				
		RECURSOS NATURALES	RECURSOS CULTURALES	ACTIVIDADES ECONÓMICAS PREDOMINANTE	RECURSOS TECNOLÓ- GICOS	OTROS (RELEVANTES PARA EL DESARROLLO)

Elaboración: Propia

Con esta información se determinan las Zonas de Desarrollo, que vendrían a ser: área homogénea más vocación del territorio, de aquellos espacios viables. Una Zona de Desarrollo puede abarcar una o más áreas homogéneas y la vocación debe ser tipificada especialmente.

CUADRO N° 3.10
MATRIZ DE CONSOLIDACION DE VOCACION DEL TERRITORIO

ZONA DE DESARROLLO	AREA HOMOGENEAS CONFORMANTES	CARACTERIZACION	VOCACION PREDOMINANTE

Elaboración: Propia

Con esta información se vuelve a revisar el mapa parlante, delimitando las Zonas de Desarrollo, nominándolas incluyendo una leyenda con la especificación de la nomenclatura utilizada. Ambos productos se trabajan en Taller participativamente.

Acción 3: Identificación de Problemas y Potencialidades

Producto 1: Matrices de Problemas y Potencialidades

a) Problemas

En su metodología de “Análisis situacional”, Carlos Matus, define un problema, como la brecha existente entre una situación deseada y una situación actual y real. Y clasifica los problemas en:

- ✓ Problemas estructurados: pueden ser reconocidos y planteados con precisión y permiten diseñar alternativas para superarlos mediante relaciones de coordinación, subordinación o sobreordinación.
- ✓ Problemas cuasi estructurados: resisten a una definición y explicación precisas por lo que se desconocen criterios para elegir opciones para enfrentarlos.

Por el alcance de las funciones de los GR y GL, el campo de problemas en los que pueden intervenir a través de un PDC, son los problemas estructurados porque se pueden identificar y diseñar alternativas para superarlos, para cerrar las brechas existentes.

La identificación de problemas no debe quedar únicamente como un listado, se trata de propiciar el análisis colectivo respecto a la situación problemática, precisándolos para poder plantear los problemas centrales, en esta tarea ayuda el identificar las causas y efectos, pues muchas veces se señalan las causas o los efectos como problemas, obviando el problema central.

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

- ✓ Partir por tener información de la situación problemática en los diferentes ejes¹⁴.
- ✓ Identificar los problemas por ejes estratégicos
- ✓ Codificarlos, lo cual será de gran utilidad en las etapas posteriores

¹⁴ Es por ello que 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.

- ✓ Desagregarlos en causas (limitaciones en recursos, conflictos de intereses y otros) y efectos
- ✓ Análisis colectivo respecto a los problemas, que llevan a la priorización.

La matriz propuesta para el tratamiento de los problemas se expone a continuación.

CUADRO N° 3.11
MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

EJE DE ESTRATEGICO	PROBLEMAS			
	IDENTIFICADO	CAUSA	EFEECTO	PRIORIZACION
	PB 1			
	PB 2			
	PB 3			
	PB 4			
	PB 5			

Elaboración: Propia

b) Potencialidades

Partiendo por hacer una aproximación al término como: “Recursos que se tienen y no se usan o se usan de manera insuficiente, para alcanzar lo que no se tiene, buscando promover el máximo aprovechamiento posible de las capacidades recursos y valores que las sociedades disponen o están dispuestas a conseguir para mejorar sus condiciones de vida¹⁵”, y señalar que el valor de las potencialidades es nulo en tanto no se usen y que a través de un PDC se busca articular y coordinar esas potencialidades para brindar al territorio la posibilidad del desarrollo; con este nivel de análisis se busca lograr identificar los potenciales que pueden no ser tan obvias, para diseñar posteriormente, estrategias que las refuercen o estrategias para generar actividades anexas, es decir buscar convertir potencialidades en competencias.

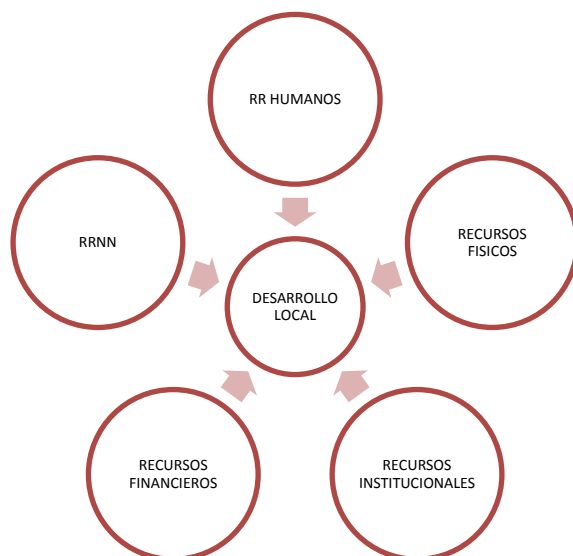
Las potencialidades, a relacionar con los diferentes ejes estratégicos y objetivos estratégicos, se pueden clasificar en¹⁶:

- ✓ 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.

¹⁵ La Identificación de potencialidades. Conceptos e instrumentos. Serie Desarrollo Humano N°7. Cuaderno de Trabajo. PNUD

¹⁶ Estudio “Mapa de potencialidades del Perú, para 194 provincias”. PNUD. 2003

GRAFICO N° 3.10
TIPOLOGIA DE POTENCIALIDADES



Elaboración: propia

La información proveniente de la identificación de potencialidades, trabajada participativamente, se organiza en la siguiente matriz:

CUADRO N° 3.12
MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALIDADES

EJE ESTRATEGICO	POTENCIAL		MERCADO		COMO SE PUEDE UTILIZAR	PRIORIZACION
	IDENTIFICADO	TIPO	ACTUAL	POTENCIAL		

Elaboración: Propia

Acción 4: Identificación 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 subestima 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 que son interdependientes, permiten anticipar la evolución del territorio.

Producto 1: Matrices de Oportunidades y Limitaciones

a) Oportunidades

Las oportunidades son los factores que van a posibilitar aprovechar las potencialidades del territorio, pueden contribuir a la generación de ingresos y reducción de la pobreza, si se conjugan oportunidades más capacidades locales para aprovecharlas. Desde esta perspectiva se puede entender el desarrollo local como el acuerdo participativo para el aprovechamiento de las potencialidades, para lograr la competitividad del territorio.

Las oportunidades, deben analizarse para cada eje estratégico y desagregando el origen de las mismas (internacional, nacional, regional, provincial) además a partir de la reflexión colectiva lograr a delinear cómo se pueden aprovechar dichas oportunidades.

A continuación algunos temas de reflexión, que contribuyen a identificar las 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

Estos y otros temas, tipificando el nivel de su origen van a constituir las oportunidades del territorio, que se deberán tomar en cuenta el momento de formular la visión y los diferentes niveles de objetivos del PDC. La matriz que se presenta, recoge de manera ordenada las oportunidades identificadas, por ejes de desarrollo, nivel del origen y tipo de oportunidad, además de indicaciones tempranas y colectivas que indican cómo aprovecharlas.

CUADRO N° 3.13
MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

EJE ESTRATEGICO	NIVEL DE OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	COMO SE PUEDE APROVECHAR	PRIORIZACION
	INTERNACIONAL	O1		
		O2		
	NACIONAL			
	REGIONAL			
	PROVINCIAL			
		O..N		

Elaboración: Propia

b) Limitaciones

Por el contrario las limitaciones vendrían a ser las trabas al desarrollo de un territorio, los factores que impiden o limitan el aprovechamiento de las potencialidades. El nivel de análisis es también importante porque adecuadas estrategias pueden permitir mitigar o anular estas limitaciones.

Al igual que las oportunidades, es recomendable identificarlas por ejes estratégicos, desagregando por el nivel de origen de dichas limitaciones, los temas sobre los cuales se pueden reflexionar como ayuda para identificarlas son los mismos que usamos para la identificación de oportunidades. También es importante reflexiones colectivas para superar las limitaciones.

CUADRO N° 3.14
MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE LIMITACIONES

EJE DE DESARROLLO	NIVEL DE LIMITACIONES	LIMITACIONES	COMO SE PUEDE SUPERAR	PRIORIZACION
	GEOGRAFICAS CLIMATICAS	O L1		
		L2		
	ECONOMICAS/ FINANCIERAS			
	NORMATIVAS			
	INSTITUCIONALES			
		L.....N		

Elaboración: Propia

Acción 5: Consolidación de análisis de factores internos y externos

Con la información de los talleres, la siguiente acción es consolidar la información; con la consolidación se pone en evidencia si hay información contradictoria y relevante, si las prioridades son discordantes o falta información. Esta consolidación también implica revisar información secundaria para dar consistencia a la información. La siguiente matriz, tiene la propiedad de mostrar de manera integral el panorama del territorio analizado, sin que ello signifique eliminar las matrices anteriores.

CUADRO N° 3.15
MATRIZ DE CONSOLIDACION DEL
ANALISIS DEL INTERNO Y EL ENTORNO

EJES ESTRATEGICOS	POTENCIALIDADES	PROBLEMAS	OPORTUNIDADES	LIMITACIONES

Elaboración: Propia

Acción 6: Redacción

El documento del PDC, está orientado para ser leído por diferentes tipos de actores y público en general, por tanto deber conciso, preciso y sencillo, una característica importante es la coherencia, lo cual supone una estricta correlación de la información presentada. Debe responder a una estructura fácil de entender y permitir la continuidad de la lectura.

Producto 1: Diagnóstico preliminar

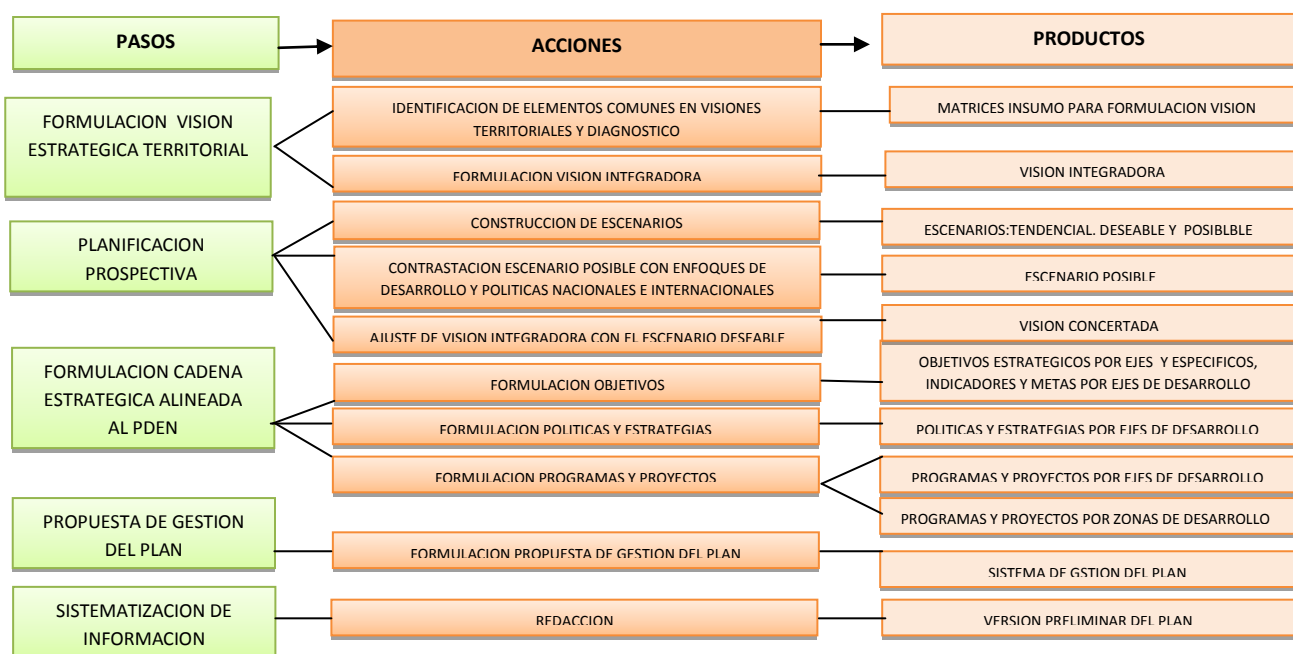
En esta fase este es el producto, que sirve para iniciar la fase siguiente. A lo largo de las siguientes fases, posiblemente este documento sufra modificaciones. La coherencia de este documento dependerá de la estructura que se dé al mismo y de la estricta correlación de información.

Es importante que el diagnóstico no sea muy extenso, la parte central del PDC es la Fase III: Formulación, el diagnóstico da los elementos necesarios para formular el plan.

FASE III: FORMULACION

Los elementos que se desarrollan en esta fase son el núcleo central del PDC, la responsabilidad es del Comité Técnico, para lo cual cuenta con el apoyo de especialistas, autoridades y otros actores que serán convocados en los diferentes pasos.

GRAFICO N° 3.11
ESQUEMA: FASE III FORMULACION



PASO 1: Formulación de la Visión Estratégica Territorial

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 plantee 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.

GRAFICO Nº 3.12
VISION ESTRATEGICA TERRITORIAL



La visión en un Plan de Desarrollo Concertado comprende un territorio por lo general diverso, dentro del cual existe una demarcación territorial con diferentes niveles de gobierno; el reto es recoger el sentir de esa diversidad territorial con sus semejanzas y divergencias.

Una visión claramente formulada es:

- ✓ Clara y concreta
- ✓ De largo plazo
- ✓ Un “compromiso social colectivo”
- ✓ De fácil entendimiento colectivo
- ✓ Una convocatoria abierta

Con la visión estratégica del territorio se debe lograr:

- ✓ Convocar a la diversidad de actores del territorio hacia un fin común
- ✓ La apropiación de la visión y del sueño compartido por parte de la población
- ✓ La movilización de la población para el cumplimiento de la visión
- ✓ Instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que formulan objetivos y desarrollan acciones para cerrar la brecha entre la situación actual y la deseada.
- ✓ Procesos de las diferentes entidades incluidas dentro de la agenda de desarrollo

La formulación de la visión estratégica del territorio supone un proceso participativo, porque su construcción debe ser “colectiva”, pero además requiere un riguroso trabajo metodológico que facilite el proceso y potencie la participación. El reto en la formulación de la visión es lograr que los involucrados se sitúen primero en el ahora y luego al final del horizonte temporal escogido, planteando un conjunto de postulados para que en el futuro la situación actual se modifique positivamente y en la cual se sientan todos representados.

Para la formulación de la visión estratégica del territorio se ha planteado tres grandes acciones, dos se realizan en este paso y la tercera luego de la construcción de escenarios:

Acción 1: Identificación de elementos comunes de visiones territoriales y diagnóstico

Acción 2: Propuesta de visión integradora

Acción 1: Identificación de elementos comunes de visiones territoriales y el diagnóstico

Se trata de lograr un acercamiento entre los diferentes niveles de planeamiento territorial, entender que el territorio comprende un ámbito mayor, el nacional; que a su vez comprende otros ámbitos, regionales y locales; cuyos procesos de desarrollo convergen en el desarrollo nacional, por tanto sus procesos de planeamiento deben estar articulados y armonizados.

Si bien las visiones tendrán las particularidades específicas de cada territorio, sin embargo ningún territorio en el ámbito nacional debe ser asumido como un espacio aislado, por tanto se debe procurar que exista complementariedad o articulación considerando que son parte del territorio nacional.

Con esta acción se busca sensibilizar a los actores sobre la importancia de lograr visiones territoriales complementarias y articuladas y socializar las diferentes visiones estratégicas territoriales existentes. Para concretar esta acción la secuencia propuesta es:

- ✓ Revisar las visiones de los planes territoriales de mayor y menor nivel (nacional, regional, provincial y distritales).
- ✓ Elaborar participativamente el cuadro de elementos comunes de las visiones territoriales analizadas.
- ✓ Identificar los elementos comunes que coincidan con la matriz de consolidación del análisis del interno y el entorno del territorio (problemas, potencialidades, oportunidades y riesgos).
- ✓ Identificar las especificidades que caracterizan el territorio materia de planificación

En el siguiente cuadro se identifican los elementos comunes de las visiones de los niveles de gobierno del ámbito del PDC y de los niveles superiores, y se da un check si es que esos elementos comunes además tienen alguna coincidencia con la consolidación del análisis del interno y del entorno (matriz elaborada en la etapa de diagnóstico). Si es un PDC de nivel regional deberá revisar la visión nacional, y las visiones provinciales; si es de nivel provincial deberá revisar la visión nacional y regional y las visiones distritales; de tratarse de un PDC distrital debe revisar las visiones nacional, regional y provincial y luego en todos los casos chequear coincidencia con la matriz de consolidación del análisis del interno y del entorno.

CUADRO N° 3.16
ELEMENTOS COMUNES AL TERRITORIO PARA LA FORMULACION DE
VISION DE DESARROLLO

VISIONES NACIONAL/ REGIONAL/ PROVINCIA /DISTRITO	ELEMENTOS COMUNES DE LAS VISIONES Y COINCIDENCIA CON MATRIZ DE CONSOLIDACION DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO									
	EJE...		EJE...		EJE...		EJE...		EJE...	

Elaboración: Propia

La identificación de las especificidades que caracterizan el territorio materia de planificación, es a partir de dar respuesta a preguntas motivadoras, revisar la matriz de consolidación de entorno e interno y elaborar el cuadro de elementos específicos del territorio por ejes estratégicos.

CUADRO N° 3.17
ELEMENTOS PARA LA FORMULACION DE LA
VISION DE DESARROLLO

EJE	ELEMENTOS PARA LA VISION

Elaboración: Propia

Es en este punto donde la vocación de territorio, las potencialidades y tendencias cobran especial importancia, pues permiten identificar elementos para la visión en sentido de maximizar lo positivo y las posibilidades. A continuación algunas preguntas para inducir este momento:

- ✓ ¿Cómo vemos nuestra región /provincia o distrito en 20 años?
- ✓ ¿Qué es lo que consideramos clave para el futuro de nuestra región/provincia/distrito?
- ✓ ¿Qué es lo que nos hace únicos y diferentes del resto de regiones/provincias/distritos?
- ✓ ¿Cuál será la posición de nuestra región /provincia o distrito en relación a otras?
- ✓ ¿Qué funciones cumple nuestro territorio?
- ✓ ¿Cuáles son o deberían de ser los aspectos centrales sobre los que se debe actuar?
- ✓ ¿Qué es lo distintivo que queremos hacer en 20 años o las actividades o proyectos que nos distinguirán?
- ✓ ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones claves como recursos y medio ambiente, competitividad, tecnología, desarrollo, gobernabilidad y otros?

Con este insumo se procede a la formulación de una primera propuesta de visión, que se ha denominado visión integradora.

Producto 1: Matrices insumo para la formulación de la Visión Integradora

- Elementos comunes al territorio para la formulación de Visión Estratégica Territorial
- Elementos específicos del territorio para la formulación de Visión Estratégica Territorial

Acción 2: Formulación de la visión integradora

Es la primera visión que se elabora, tiene la función de articular todos los elementos que se ha analizado anteriormente, esta primera visión será reajustada luego de la construcción del escenario deseable para llegar a la visión Concertada o Visión estratégica Territorial Final. La elaboración de la visión integradora comprende:

a) Consensuar sobre los elementos que pertenecientes a las dos categorías que deberán estar presentes en la visión:

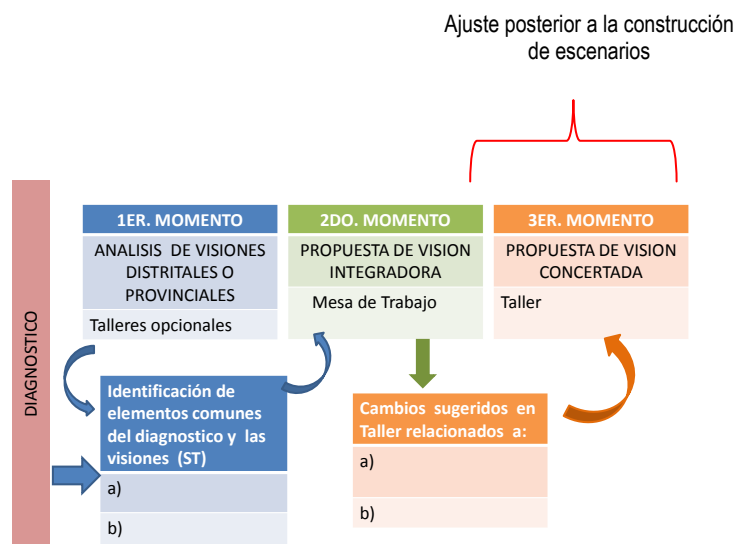
- Elementos comunes al territorio para la formulación de Visión Estratégica Territorial
- Elementos específicos del territorio para la formulación de Visión Estratégica Territorial

b) Integrar en la redacción los diversos elementos, para ello se conforman comisiones de trabajo, se redactan 2 o 3 alternativas de visión que se exponen al pleno y de manera grupal se depura hasta tener esta primera Visión Integradora

Producto 1: Visión integradora

La visión bien formulada 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.

GRAFICO N° 3.13
PROCESO DE FORMULACION DE LA VISION



Elaboración :Propia

PASO 2: Construcción de escenarios

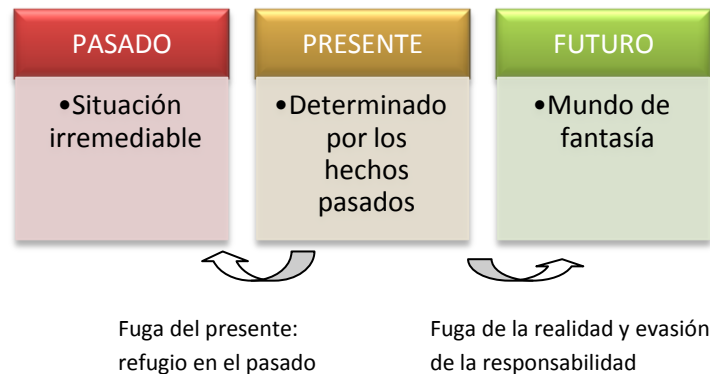
Los escenarios son una herramienta de la prospectiva para visualizar futuros alternativos, para enfocarnos en este tema es necesario partir por señalar que la prospectiva es la ciencia de planificar desde el futuro. Es situarse en él, para desde ese punto establecer estrategias y acciones, que desde el presente se deben realizar para producir los cambios necesarios 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, 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** define la prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”.
- ✓ **Fred Polak**: The image of the future. 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:

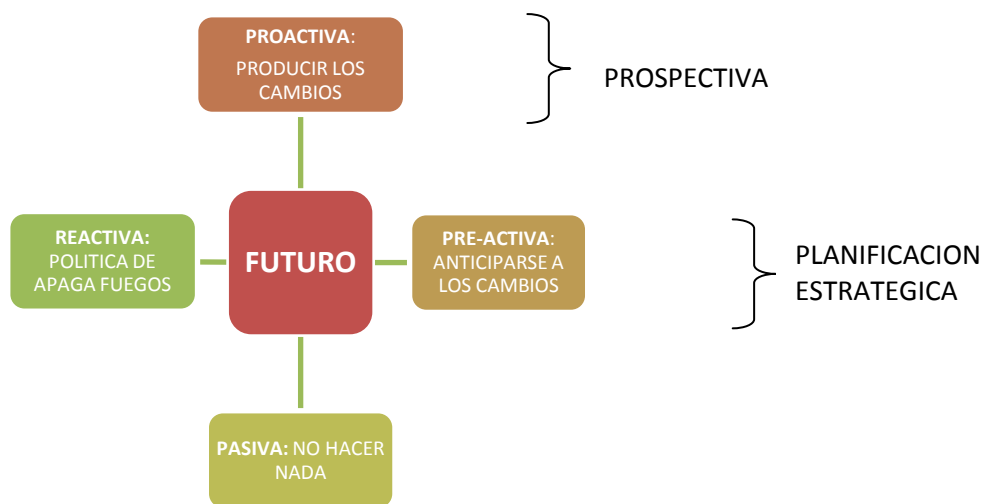
GRAFICO N° 3.14
ACTITUDES HABITUALES FRENTE AL PASADO Y FUTURO



Elaboración: Propia

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.

GRAFICO N° 3.15
CONDUCTAS DE GESTION INSTITUCIONAL O TERRITORIAL



Elaboración: Propia

Porque 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 producir los cambios necesarios a fin de 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.

CUADRO N° 3.18
DIFERENCIA ENTRE LA PLANIFICACIÓN Y LA PROSPECTIVA

	PLANIFICACION: PREVISION	PROSPECTIVA: GENERACION DE CAMBIOS
VISION	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
EXPLICACION	El pasado explica el futuro	El futuro es la razón de ser del presente
FUTURO	Unico y cierto	Múltiple e incierto
METODO	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:

Quienes deben incorporar prospectiva en la formulación del Plan de Desarrollo Concertado

Requisitos para incorporar la prospectiva al proceso de planeamiento

- ✓ Equipo técnico que se imbuya 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 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:

CUADRO N° 3.19
INCORPORACION DE PROSPECTIVA SEGÚN NIVEL DE GOBIERNO

NIVEL DE GOBIERNO	CLASIFICACION GOBIERNOS LOCALES ¹⁷		N°	INCORPORACION 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
Elaboración: Propia

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 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 Delphy, 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 utiliza en el entender 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

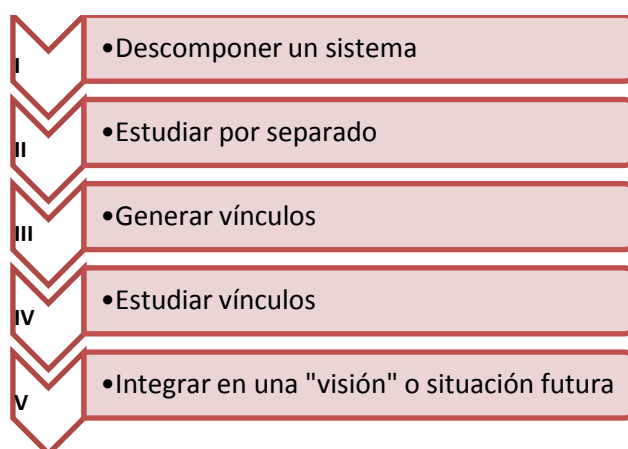
Como desventajas se puede señalar:

- ✓ Puede generar caos en la elección de vínculos, si no se hace de manera ordenada y sistemática
- ✓ Requiere participación de expertos

¹⁷ Clasificación según el Plan de incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. D.S. N° 004-2012-EF. Anexo N° 01

El procedimiento general del análisis estructural se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3.16
PROCEDIMIENTO GENERAL DEL ANALISIS ESTRUCTURAL



Elaboración: Propia

b) Construcción de escenarios

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 hacerlos factibles. 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 la naturaleza del sistema que implica un PDC, el territorio, se construirán tres tipos de escenarios, con enunciados para cada eje:

- ✓ Escenario probable o tendencial
- ✓ Escenario Deseable
- ✓ Escenario Posible

1. 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.

2. 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.

3. Escenario posible

Este escenario es el resultado de contrastar el escenario tendencial con el escenario deseable. Es el escenario de 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.

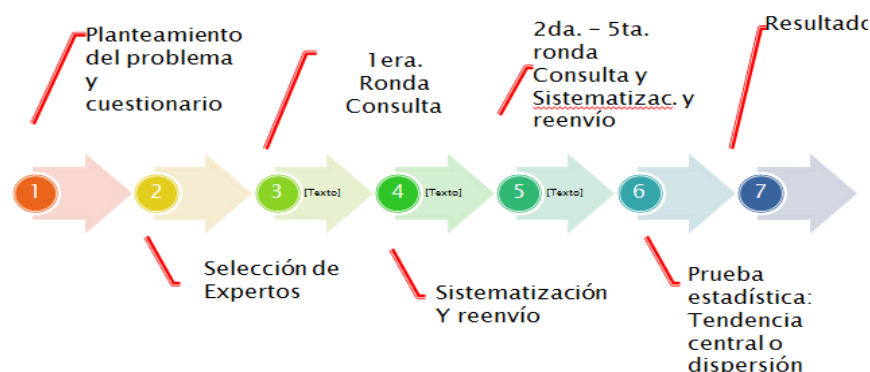
Su construcción demanda un trabajo sinérgico y organizado, liderado por un equipo técnico que facilita acuerdos y negociaciones; demanda la participación de “expertos” de quienes se requiere gran capacidad de análisis y de prospección y, demanda un gran ejercicio de concertación y consenso colectivo, que debe derivar en la construcción de los objetivos estratégicos que sean comunes.

c) Método Delphy

También se le conoce 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 Delphy, 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.

GRAFICO N° 3.17
PROCEDIMIENTO DEL METODO DELPHI



Elaboración: Propia

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: expertis.

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, puede 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.

Prospectiva en la formulación de un Plan de Desarrollo Concertado

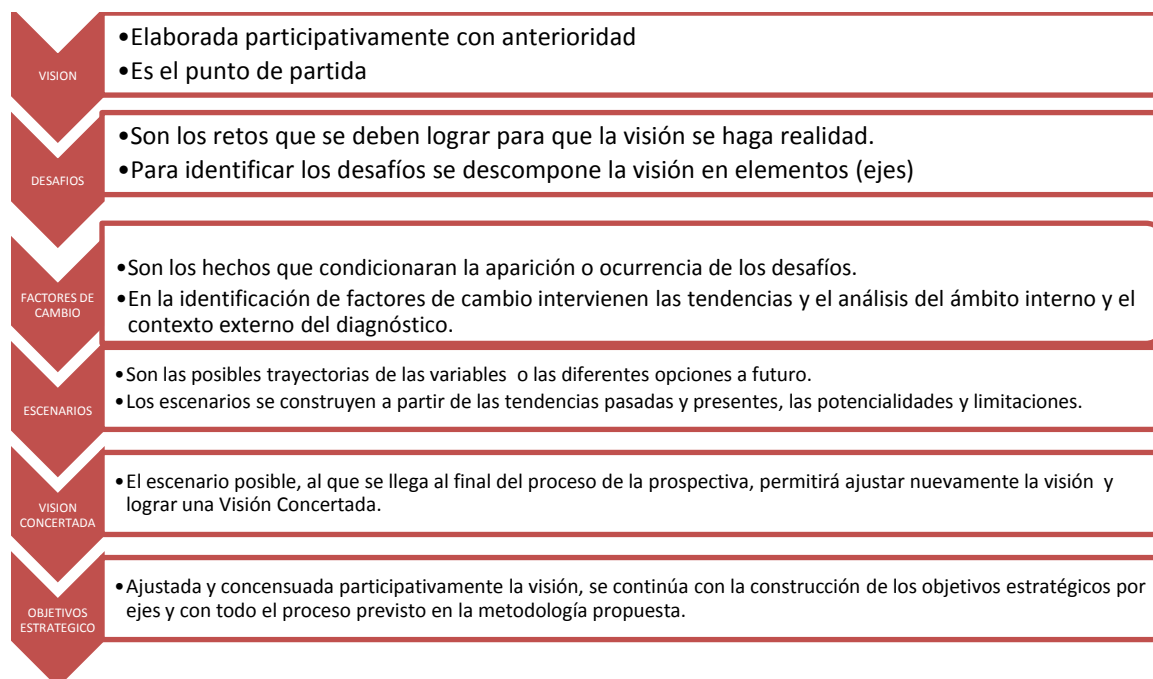
El proceso prospectivo en la elaboración de un PDC debe permitir vislumbrar cómo evolucionará el presente a partir de las tendencias existentes, con la finalidad de inducir los cambios necesarios (factores de cambio) para lograr que las propuestas (desafíos) del planeamiento puedan concretarse en el 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, como se vio, 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.

Para la construcción de escenarios, se utiliza los insumos que se han trabajado anteriormente: el diagnóstico “análisis situacional”; las tendencias, la visión, problemas y potencialidades, potencialidades y limitaciones, y la “experiencia o expertis” de los actores expertos en los ejes estratégicos.

La siguiente secuencia, es la propuesta para el proceso de la prospectiva en la elaboración de un PDC.

GRAFICO N° 3.18
SECUENCIA DE LA PROSPECTIVA EN
LA FORMULACION DE UN PDC



Elaboración: Propia

Diversas herramientas de la prospectiva se combinan en el proceso de formulación de un PDC, como se ve en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 3.20
HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA PARA LA FORMULACIÓN DE ESCENARIOS EN UN PDC

ETAPAS	TAREAS	HERRAMIENTAS
Identificación de desafíos	Descomposición del sistema en partes, integración	Análisis Morfológico
Identificación de factores de cambio	Descomposición del sistema en partes e integración	Análisis Morfológico
Construcción de escenarios	Planteamiento del problema	Método de escenarios
	Consulta a expertos	Método Delphy, método Mactor
	Validación de escenarios	Método Mactor
Visión concertada	Ajuste de la visión integradora y consenso	Método Mactor

Elaboración: Propia

Acción 1: Construcción de escenarios

Para esta acción previamente se requiere identificar por ejes estratégicos los desafíos y los 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. Y los factores de cambio son los hechos o fenómenos que determinarán la transformación o modificación de la situación actual a la situación deseada, son las fuerzas que definirán los escenarios, además de estar implícitos en los escenarios son elementos clave para la construcción de los objetivos estratégicos.

Para la identificación de los desafíos de cambio y los factores de cambio, nos valemos de las matrices de tendencias y la matriz síntesis de problemas, potencialidades, oportunidades y limitaciones. Los factores de cambio se deben analizar desde el entorno exterior y desde el ambiente interno.

- ✓ Entorno exterior: económico, social, político-administrativo, cultural, tecnológico etc.
- ✓ Ambiente interno: social, administrativo, mercado, financiero, producción

CUADRO N° 3.21
MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACION DE DESAFIOS Y FACTORES DE CAMBIO

DESAFIO	FACTOR DE CAMBIO	IMPORTANCIA EN EL LOGRO DEL DESAFIO				PRIORIZACION			
		ALTA	MEDIA	BAJA	NULA	ALTA	MEDIA	BAJA	MEDIA

Elaboración: Propia

Con esta información más las tendencias presentes y la matriz de consolidación de problemas y potencialidades y oportunidades y limitaciones, el equipo técnico pasa a plantear los tres tipos de escenarios descritos anteriormente, es importante incorporar variables cuantificables en los escenarios.

Formulados los escenarios, se desarrolla un cuestionario para aplicar el método Delphy de encuesta a expertos sobre la percepción de “probabilidad” de la ocurrencia o no de los escenarios alcanzados, quienes deben opinar eje a eje, elemento a elemento sobre el tema. Los resultados se procesan para identificar aquellos elementos en los que hay coincidencia o si hay dispersión. Con los resultados de esta encuesta el equipo técnico ajusta los escenarios y envía a los expertos para una segunda ronda de opinión; se pueden llevar a cabo de 2 a 5 rondas, no es recomendable menos porque no permite determinar convergencias y divergencias para hacer ajustes con la incorporación de percepciones, ni más de 5 porque significa que hay una gran dispersión de resultados, reflejo quizás de un problema mal formulado.

Especial énfasis merece la construcción del escenario posible, porque es el escenario “apuesta”, en él deben estar claramente plasmados los desafíos a lograr y se debe 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.

Producto1: Escenario tendencial o probable, escenario deseable y escenario posible

Acción 2: Contratación escenario posible con enfoques de desarrollo y políticas nacionales e internacionales

El escenario posible, 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.

Asumir un enfoque de desarrollo significa incorporar determinados objetivos e indicadores en la formulación del PDC, por ejemplo si se asume el enfoque del desarrollo humano, tendrán que estar presentes objetivos e indicadores referentes a esperanza de vida al nacer, alfabetización de adultos, tasas brutas de matriculación primaria, secundaria y terciaria combinada y PIB per cápita entre otros.

En esta etapa el equipo técnico puede hacer ajustes al escenario y enviar en consulta una vez más a los expertos.

Producto 1: Escenario posible concordado

Acción 3: Ajuste de Visión Integradora con el escenario deseable

Esta es la visión estratégica final del territorio, surge después de realizar la construcción de escenarios. En el taller de presentación del escenario posible, 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. Se encarga a una comisión de redacción la propuesta de la Visión Concertada, que debe ser aprobada en plenaria.

Producto 1: Visión Concertada

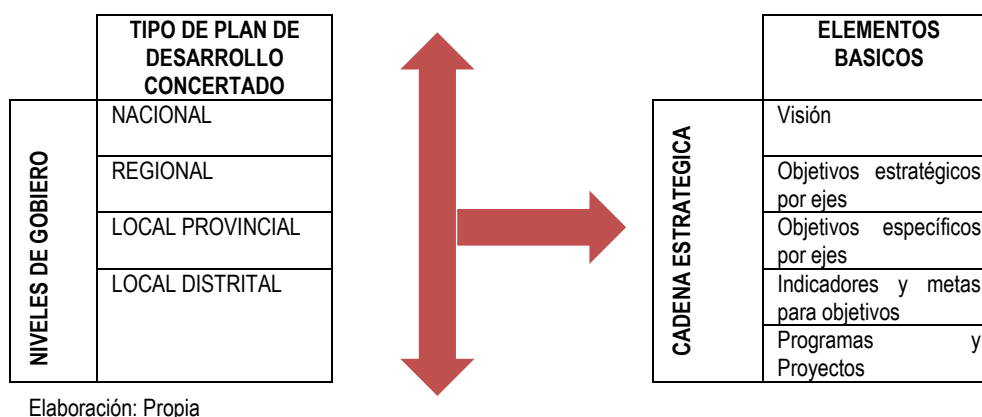
PASO 3: FORMULACION DE LA CADENA ESTRATÉGICA ALINEADA AL PEDN

La cadena estratégica es la estructura central que comprende la propuesta 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 de estos elementos depende en gran medida el éxito en la implementación y ejecución de un plan y de la existencia de estos elementos depende también la posibilidad de alineamiento o articulación de planes de los diferentes niveles de gobierno.

GRAFICO Nº 3.19
**CADENA ESTRATEGICA PARA
LOS PDC DE LOS DIFERENTES NIVELES DE GOBIERNO**



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

Acción 1: Formulación de Objetivos

Existen variadas definiciones respecto a este término, a efectos de esta metodología los objetivos los definimos como declaraciones de los propósitos que se pretende lograr en determinado horizonte de tiempo con el fin de lograr la situación deseada que formuló en la Visión Concertada.

- ✓ El objetivo es un resultado que el sujeto precursor se compromete a lograr en un determinado plazo y condiciones dadas¹⁸.

Los objetivos estratégicos se plantean para cada eje estratégico, debe ser un propósito innovador a ser logrado en determinado tiempo, para modificar la realidad identificada, al formular los objetivos estratégicos tomar en cuenta:

- ✓ Viables de ser alcanzados basándose en la información obtenida.
- ✓ Determinar sectores claves que pueden ser detonantes de desarrollo.
- ✓ Generar relaciones entre la economía local y la regional, nacional e internacional.
- ✓ Identificar contingencias

¹⁸ Herramientas para pensar. Ernesto González Roberto. Friedrich Ebert Stiftung. 2012.

Luego se plantean los objetivos específicos, que se pueden definir como el conjunto de resultados que se propone alcanzar a través de determinadas actividades. El objetivo específico se diferencia del objetivo estratégico o general por el nivel de detalle con el que se formula el objetivo específico y porque es complementario a otros objetivos específicos.

A continuación se señalan algunas características, que en general deben tener los objetivos:

- ✓ Cada eje estratégico debe tener un único objetivo general.
- ✓ En cada eje 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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, donde y cuando.

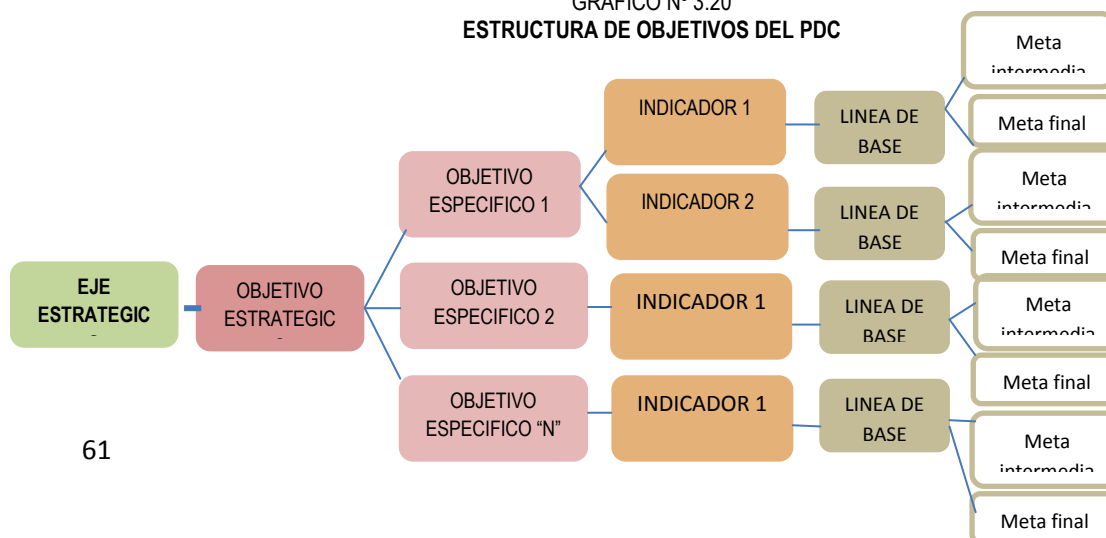
Metodológicamente los objetivos se formulan a partir de la matriz de consolidación de vocación del territorio, donde se plasman las posibilidades futuras para cada eje y por temas y, de las matrices de problemas, potencialidades, oportunidades y limitaciones; pues en las matrices de identificación y priorización, también se dan respuesta a las preguntas motivadoras que se formulan en estas matrices, y que han permitido tener identificados un conjunto de elementos que son la base para la formulación de los objetivos.

CUADRO N° 3.22
PREGUNTAS MOTIVADORAS PARA FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

EJE	TEMA	PREGUNTAS MOTIVADORAS
	Problema 1,..... problema n	¿Cómo se puede solucionar?
	Potencialidad 1,potencialidad n	¿ Como se puede utilizar?
	Oportunidad 1, oportunidad n	¿ Como se puede aprovechar?
	Limitaciones 1,Limitaciones n	¿Cómo se puede superar?

La secuencia de elementos en esta etapa se detalla en el siguiente gráfico; como se aprecia por eje estratégico podrá haber un solo objetivo estratégico, este a su vez puede generar varios objetivos específicos. Los objetivos específicos pueden medirse a partir de 1 o más indicadores, pero cada indicador sólo puede tener una línea de base y metas directamente vinculadas al indicador y objetivo específico. Es recomendable plantear metas para dos horizontes temporales: de medio término y finales.

GRAFICO N° 3.20
ESTRUCTURA DE OBJETIVOS DEL PDC



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

Los indicadores son señales preestablecidas con la finalidad de evidenciar los cambios ocurridos en determinadas situaciones o los resultados de las intervenciones realizadas. Los indicadores 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.

Línea de base, es el punto de partida o la situación actual para determinado indicador. Es indispensable que cada indicador tenga su línea de base, porque en función de ésta es que se hace la medición del grado de avance. Es posible que esta información ya se haya trabajado en la etapa de diagnóstico, entonces en este punto la tarea consiste en revisar la existencia o no de esta información en el diagnóstico y/o formular la línea base.

La meta, es establecer el punto de llegada al cual se propone arribar a partir de los indicadores y objetivos específicos. Las metas deben ser viables, planteadas a partir de realizar el análisis objetivo de la situación actual, las tendencias, potencialidades. Es recomendable plantear metas a medio término o metas intermedias, pues permiten detectar de manera temprana el grado de su cumplimiento y hacer ajustes a las estrategias.

Producto 1: Objetivos estratégicos

Objetivos específicos

Indicadores

Línea de base

Metas: a medio término y final

Acción 2: Formulación de políticas y estrategias

Las políticas son las orientaciones normativas, son la dirección a seguir para alcanzar los objetivos, están vinculadas a los objetivos estratégicos. En tanto que las estrategias, permiten hacer realidad el objetivo, indican ¿cómo se concretarán los objetivos?, están vinculadas a los objetivos específicos.

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. 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.

GRAFICO N° 3.21
ESTRUCTURA CADENA ESTRATEGICA DE UN PDC



Producto 1: Políticas y estrategias por ejes de desarrollo

Acción 3: Identificación de programas y proyectos

Los proyectos son la respuesta concreta y viable para lograr cumplir los objetivos y metas del PDC, por ejemplo para la **superación de los problemas**: superación de la pobreza; **aprovechamiento de las potencialidades**: emprendimiento de nuevas actividades, generación de empleo, incorporación de tecnología etc. Los proyectos deben estar vinculados a los objetivos específicos y serán un medio para lograr cumplir con el indicador. Un conjunto de proyectos, constituyen un programa.

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, no se realiza el diseño del programa o proyecto (esa es una tarea posterior para la etapa de implementación), para esta acción se puede usar la siguiente matriz:

CUADRO N° 3.23
MATRIZ PARA IDENTIFICACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

EJE / ZONA DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO	PRIORIDAD	AMBITO DE INTERVENCION	DESCRIPCION	UNIDAD EJECUTORA	COSTO ESTIMADO

Un PDC, tiene múltiples actores cuyas acciones en conjunto contribuyen al logro de objetivos y de la visión, por lo que los proyectos identificados no necesariamente deben ser ejecutados por el Gobierno Regional o Local, puede ser competencia de otra entidad e incluso por actores de la sociedad civil o el sector privado, pero su logros deben ser registrados para determinar el cumplimiento de las metas. También es importante hacer una estimación del costo, pues ello nos ayudará a estimar el costo que demande la implementación del PDC.

Producto 1 Identificación de programas y proyectos por ejes de desarrollo

Producto 2: Identificación de programas y proyectos por zonas de desarrollo

PASO 4: PROPUESTA DE GESTION DEL PLAN

Acción 1. Formulación Propuesta de Gestión del Plan

Generalmente este paso no se incluye dentro de la formulación del PDC, el objeto de incluirlo 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 Consejo Municipal, junto con el respectivo 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 fortalezca con recursos humanos y materiales dicha área, que establezca claramente esta función en el MOF, en el ROF.

Es la única manera de asegurar que luego de concluido un plan, se articule con los procesos de gestión ya existentes en el Gobierno Regional o Local, dicho de otra manera, lograr que pase a ser realmente un instrumento de gestión, para lo cual debe estar referido en el Plan Estratégico Institucional y deben incluirse programas y proyectos identificados en los Planes Operativos.

PASO 5 : SISTEMATIZACION DE INFORMACION

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.

Producto 1: Versión preliminar del Plan de Desarrollo Concertado

En esta fase este es el producto, que se presentará públicamente para su posterior aprobación previa incorporación de aportes y sugerencias.

FASE IV: VALIDACION PÚBLICA, APROBACION OFICIAL Y DIFUSION

GRAFICO N° 3.22
FASE IV: VALIDACION PÚBLICA, APROBACION OFICIAL Y DIFUSION



PASO I: PRESENTACION 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 PDC. Se pueden implementar diferentes estrategias para la consulta ciudadana: exposiciones, foros, presentaciones en medios de comunicación, solicitud de opinión de expertos etc

Acción 1: Recepción de sugerencias

Todos los medios de difusión del PDC deben converger en una presentación pública con participación de los actores que intervinieron y otros aunque no hubiesen participado; en este evento se evalúa la pertinencia o no de los aportes recepcionados para su incorporación en la versión final del PDC.

Producto 1: Versión final del PDC, conteniendo la incorporación de recomendaciones y observaciones procedentes

PASO II: APROBACION OFICIAL

Acción 1: Elaboración del Informe Técnico

La secretaría técnica del Comité Técnico, hace entrega de la versión final del PDC a la respectiva instancia de Planeamiento, para el caso de los Gobiernos Regionales a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial y en el caso de los Gobiernos Locales a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, para revisión y elaboración del informe técnico.

El informe técnico y copia de la versión final del PDC, se entregan al CEPLAN para que de su conformidad. Una vez que el CEPLAN da su conformidad, la instancia de planeamiento hace entrega del Informe Técnico y copia del PDC al Consejo Regional o consejo Municipal, según sea el caso, para aprobación oficial y la emisión del documento de aprobación que puede ser Ordenanza o Resolución.

Si el CEPLAN, no diese su conformidad, se deberá incorporar las recomendaciones que haga, antes de elevar a Consejo Regional o Municipal. Igualmente, si fuese observado en esta instancia, se deberán absolver las respectivas observaciones y generar una nueva versión final del PDC.

Producto 1: Conformidad del CEPLAN

Producto 2: Aprobación oficial

PASO III: DIFUSION DEL PLAN

Acción 1: 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. 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 de PDC.

Producto 1: Implementación Estrategia de Difusión

IV. LA PARTICIPACION COMO PROCESO TRANSVERSAL

La participación en los procesos de planeamiento y gestión está normada, sin embargo para que esta sea efectiva se requiere planificarla, partiendo por la identificación y mapeo de los actores (permite identificar los actores claves, primarios y secundarios), las vinculaciones existentes y las redes generadas. Esta información permite determinar el espacio de participación, los actores a convocar y los momentos participativos; esta información se debe interrelacionar con la ruta metodológica, para desde el inicio del proceso convocar y comprometer la participación de los actores identificados para optimizar la participación.

Un buen mapeo de actores va a permitir convocar y comprometer en los momentos y espacios precisos a los actores que permitirán generar un producto de calidad, lograr consensos, generar alianzas estratégicas, compromisos respecto al plan que se está formulando y la implementación. La experiencia ha demostrado que muchos planes no se implementan por decisión política de las autoridades del siguiente periodo al que se formuló el plan, entonces es pertinente considerar dentro de la identificación de actores a 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, que alianzas generar en aras del logro de la visión y temas en función al plan, que es un pacto colectivo.

Aspectos fundamentales en el diseño y desarrollo de la participación para el planeamiento regional¹⁹.

1. Concepción del proceso de planeamiento y la participación de manera explícita.
2. Identificación de los actores sociales claves a convocar y la determinación de redes de actores primarios y secundarios circundantes.
3. Aspectos técnico-metodológicos que garanticen una participación efectiva donde se define la estrategia, la metodología y herramientas básicas durante el proceso.
4. La importancia de lo normativo como medio de regulación y legitimidad social del proceso de participación.
5. Capacidades y condiciones que deben asegurarse para lograr la participación en el proceso de planeamiento regional.
6. Mejora continua en el proceso mediante el monitoreo y evaluación de la participación en el proceso.

Espacios de participación

Existen diferentes espacios de participación, que no necesariamente son ampliados o con el concurso de un gran número de participantes, pero son igualmente válidos por el tipo de aporte que generan para el PDC.

- Talleres, son espacios con participación ampliada de los tres tipos de actores (clave, primario y secundario).
- Mesas de trabajo, espacios especializados y de concertación generalmente con participación de actores clave y primarios.
- Focus groups, en el caso de un PDC generalmente son espacios de participación especializada sobre aspecto específicos, para lo cual es necesario identificar actores clave.
- Entrevistas, es otra forma de participación que dependiendo de la muestra, puede implicar una participación ampliada o especializada con actores clave.
- 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 MCLP, diferentes redes o gremios.

Momentos de la participación

- Fase I: Preparación

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 últimos voluntad política para llevar a

¹⁹ Tomado de “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

cabo un proceso participativo, concertado y transparente. Actores primarios, 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 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.

- Fase II: Diagnóstico/Análisis Situacional

Esta fase está dividida en tres grandes pasos, para la sistematización de información secundaria se requiere la participación del Comité Técnico, ampliado con especialistas por eje estratégico, quienes en ese momento pasan a ser actores clave. En el segundo paso, que significa el diagnóstico participativo, se amplía la participación a actores primarios y secundarios, que aporten en el proceso, en el tercer paso que es la síntesis de diagnóstico, la participación se concentra nuevamente al Comité Técnico que puede convocar a especialistas.

- Fase III: Formulación

En la formulación de la visión la participación es amplia, involucrando los tres niveles de actores. Para la construcción de escenarios se requiere la participación de actores clave tanto para la formulación de los escenarios como para la consulta a expertos. La validación de los escenarios 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 otros momentos de participación ampliada para proponer y validar la consolidación que se efectúe a los diferentes pasos.

- Fase IV: Validación, aprobación oficial y difusión

En esta etapa hay una participación ampliada a actores primarios y secundarios y significa la oportunidad de presentar recomendaciones o hacer observaciones para el documento final, culminado este proceso la instancia de planeamiento nuevamente se convierte en actor clave, porque luego del ajuste del plan, las siguientes acciones hasta la aprobación están a su cargo.

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

CUADRO 5.1 LA PARTICIPACION DURANTE EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PDC

FASE	PASO	ACCION	PRODUCTO	PROCESO TECNICO			PROCESO PARTICIPATIVO	
				GPP Y AT	SECRETARIA TÉCNICA	COMITÉ TÉCNICO	AMPLIADO (Los 3 tipos de actores)	ESPECIALIZADO (Actores Claves)
I. ACCIONES PREVIAS	ORGANIZACIÓN	CONVOCATORIA	PLAN DE TRABAJO Y METODOLOGÍA	X				
			RESOLUCIÓN CONSEJO REGIONAL O MUNICIPAL	X				
		CONFORMACIÓN COMITÉ TÉCNICO Y COMITÉ DE APOYO	ACTA DE ACUERDO Y RESOLUCIÓN CONSEJO REGIONAL O MUNICIPAL	X				
		IDENTIFICACIÓN DE ACTORES	MAPA DE ACTORES		X	X		X
	SENSIBILIZACIÓN CAPACITACIÓN	DIFUSIÓN DEL PROCESO	ETRALEGIA DE DIFUSIÓN		X	X		
		TRANSFERENCIA METODOLÓGICA	ESPACIOS DE CAPACITACIÓN (TALLERES Y CURSOS)		X	X	X	X
II. DIAGNOSTICO	RECOPIACION INFORMACION SECUNDARIA	EVALUACION CUALI Y CUNTITATIVA PDC ANTERIOR	ANALISIS GRADO DE IMPLEMENTACION Y ARTICULACION CON PLANES SECTORIALES Y TERRITORIALES Y ALINEAMIENTO AL PDEN		X	X		
		ANALISIS ESTUDIOS EXISTENTES :SOCIAL, ECONOMICO, AMBIENTAL ETC	INDICADORES Y LINEA DE BASE		X	X		
			INFORMACION SECUNDARIA SISTEMATIZADA		X	X		
	GENERACION INFORMACION PRIMARIA	IDENTIFICACION ZONAS DE DESARROLLO	MAPA PARLANTE Y MATRIZ DE CARACTERIZACION		X	X	X	
		HISTORIA SOCIO-ECONOMICA	LINEA DE TIEMPO		X	X	X	
		IDENTIFICACION PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES	MATRIZ DE PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES		X	X	X	
		IDENTIFICACION OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES	MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES		X	X	X	
	SISTEMATIZACION DE INFORMACION	REDACCION	DISGNOSTICO		X	X		X

FASE	PASO	ACCION	PRODUCTO	PROCESO TECNICO			PROCESO PARTICIPATIVO	
				GPP Y AT	SECRETARIA TECNICA	COMITÉ TECNICO	AMPLIADO (Los 3 tipos de actores)	ESPECIALIZADO (Actores Claves)
II. FORMULACION	FORMULACION DE LA VISION	FORMULACION DE LA VISION INTEGRADORA	VISION CONCERTADA			X	X	
		FORMULACION VISION CONCERTADA					X	
	PLANIFICACION PROSPECTIVA	CONSTRUCCION DE ESCENARIOS	ESCENARIO PROBABLE, DESEABLE Y POSIBLE			X		X
			VALIDACION ESCENARIOS			X	X	
		CONTRASTACION ESCENARIO DESEABLE CON ENFOQUES DE DESARROLLO Y POLITICAS NACIONALES E INTERNACIONALES	ESCENARIO FAVORABLE			X		X
	FORMULACION CADENA ESTRATEGICA ALINEADA AL PDEN	FORMULACION OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS, METAS INDICADORES			X	X	X
		FORMULACION POLITICAS Y ESTRATEGIAS	POLITICAS Y ESTRATEGIAS POR EJES DE DESARROLLO			X	X	X
		PROGRAMAS Y PROYECTOS	PROGRAMAS Y PROYECTOS POR EJES DE DESARROLLO			X	X	
			PROGRAMAS Y PROYECTOS POR ZONAS DE DESARROLLO			X	X	
		ANALISIS DE SISTEMA DE GESTION DE PDC EXISTENTES	PROPUESTA DE GESTION DEL PLAN			X		X
		DESARROLLO PROPUESTA DE GESTION			X	X		
	SISTEMATIZACION DE INFORMACION	REDACCION	VERSION PRELIMINAR DEL PDC		X	X		

IV. VALIDACION Y APROBACION DEL PLAN	PRESENTACION PUBLICA	RECEPCION DE SUGERENCIAS	VERSION FINAL DEL PDC		X	X	X	
	APROBACION OFICIAL	INFORME TECNICO	ORDENANZA DE APROBACION DEL PLAN	X	X			
	DIFUSION DEL PLAN	IMPLEMENTACION ESTRATEGIA DE DIFUSION	ESPACIOS Y MATERIALES DE DIFUSION	X	X			
V. IMPLEMENTACION DEL PLAN	INSTITUCIONALIZACION PROPUESTA DE GESTION			X				
	ASIGNACION DE RECURSOS			X				
VI. M&E	PLAN DE M&E			x				
	SEGUIMIENTO EJECUCION DEL PLAN			x				

ANEXOS

HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

ANEXO N°01

LINEA DE TIEMPO

Indicaciones para la aplicación

Objetivo/Función	Sirve para generar de manera participativa cronologías ordenadas de hechos
Aplicación	Para la construcción de la historia socio-económica en el marco de un Plan de Desarrollo Concertado.
Nivel de exigencia	Medio
Marco	Cuatro o cinco grupos de 6 a 10 participantes
Medios Auxiliares	Materiales: Papelógrafos, cinta maskintape, tarjetas
Observaciones	Requisitos: Se requiere capacidad de concreción Límites del Instrumento: Fácil de aplicar, está basada en la memoria colectiva del grupo, pero no permite complejidad de análisis ni información completa Otras Indicaciones: 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. Para ahondar en el análisis el equipo técnico puede complementar con información secundaria, al sistematizar la información

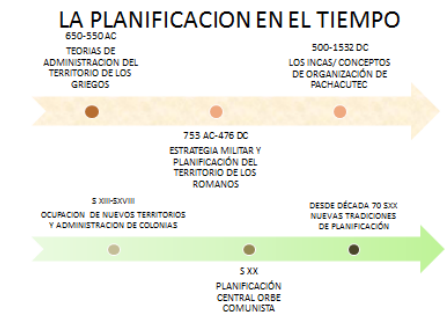
Descripción:

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.

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.

Representación Gráfica

Ejm 1:



Ejm 2



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 maskingtape 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 las dimensiones a analizar: social, económico, ambiental, institucional o las que se crea necesarias. Se generan grupos de trabajo de acuerdo al número de dimensiones, procurando que tengan igual número de participantes.
- A cada grupo se le entrega la siguiente matriz, previamente graficada por el facilitador, para que analice una dimensión o un eje de desarrollo:

DIMENSION ²⁰	AÑO	HITOS	DESCRIPCION DE IMPACTOS		
			POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO
Social					

- 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 a la dimensión de análisis.
- A continuación el facilitador genera una lluvia de ideas con la pregunta ¿en esta dimensión 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 para incorporar 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. 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

²⁰ Por disposición del D.S. 089-2011-PCM, se den adoptar los 06 ejes de desarrollo del PEDN vigente

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.

MATRIZ CONSOLIDADA DE IMPACTOS DE LOS HITOS HISTORICOS DE.....

DIMENSION	AÑO	HITOS	DESCRIPCION DE IMPACTOS		
			POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO
SOCIAL					
ECONOMICA					
AMBIENTAL					
INSTITUCIONAL					

ANEXO 02 IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES

Indicaciones para la aplicación

Objetivo/Función	Sirve para identificar de manera participativa y sistemática los problemas y potencialidades del distrito
Aplicación	Información fundamental para la construcción del diagnóstico, para formular la visión, los objetivos estratégicos e identificar programas y proyectos
Nivel de exigencia	Medio
Marco	Cuatro o cinco grupos de 6 a 10 participantes
Medios Auxiliares	Materiales: Papelógrafos, cinta maskintape, tarjetas
Observaciones	Requisitos: Se requiere capacidad de concreción Límites del Instrumento: Fácil de aplicar, está basada en la experiencia colectiva del grupo, pero no permite complejidad de análisis ni información completa Otras Indicaciones: 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. Para ahondar en el análisis el equipo técnico puede complementar con información secundaria, al sistematizar la información

Descripción:

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 trata de lograr el equilibrio en la obtención de ambos niveles de información y se trabaja por ejes de desarrollo o dimensiones porque este insumo ayuda en la construcción de la visión, en la formulación de objetivos estratégicos e identificación de programas y proyectos

Representación Grafica

Matriz para identificación de problemas

DIMENSION EJE DE DESARROLLO	PROBLEMAS			
	IDENTIFICADO	PRIORIZACION	CAUSA	EFEECTO
	PB 1			
	PB 2			
	PB 3			
	PB 4			
	PB 5			

Matriz para identificación de potencialidades

DIMENSION EJE DE DESARROLLO	POTENCIALIDADES			
	IDENTIFICADO	CLASIFICACION		PRIORIZACION
	PT 1			
	PT 2			
	PT 3			
	PT 4			
	PT 5			

Paso 1:

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 la matriz que va usar, explica cómo se llena y asigna un color de tarjeta para problemas y otro para potencialidades.
- Se conforman grupo y se asigna una dimensión o eje de desarrollo.

Paso 2:

- En cada grupo se analiza los problemas de una dimensión o eje estratégico.
- Cada grupo escoge un facilitador del grupo y un relator que expondrá el trabajo en plenaria.
- A continuación el facilitador genera una lluvia de ideas con la pregunta ¿en esta dimensión que problemas existen en el distrito?.
- Se recogen las tarjetas, se acomodan en la pared, se procede a depurar las tarjetas, 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 uno 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 de acuerdo a la percepción del grupo el más grave

Paso 3:

- En cada grupo se analiza las potencialidades de una dimensión o eje estratégico.
- 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 valoran los otros de nuestro distrito?, su paisaje?, sus costumbres?, .
¿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 problemas.
- Las tarjetas se trasladan a la matriz y se les pone las letras PT más un números correlativos

- Luego se clasifica en: Tangible o intangible
- 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.
- 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.

ANEXO 03 IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES

Indicaciones para la aplicación

Objetivo/Función	Sirve para identificar de manera participativa y sistemática las oportunidades del entorno y las limitaciones que existen dentro del distrito
Aplicación	Información fundamental para la construcción del diagnóstico, para formular los objetivos estratégicos e identificar programas y proyectos
Nivel de exigencia	Medio
Marco	Cuatro o cinco grupos de 6 a 10 participantes
Medios Auxiliares	Materiales: Papelógrafos, cinta maskintape, tarjetas
Observaciones	Requisitos: Se requiere capacidad de concreción Límites del Instrumento: Fácil de aplicar, está basada en la experiencia colectiva del grupo, pero no permite complejidad de análisis ni información completa Otras Indicaciones: 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. Para ahondar en el análisis el equipo técnico puede complementar con información secundaria, al sistematizar la información

Descripción:

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. Se trata de lograr el equilibrio en la obtención de ambos niveles de información, se trabaja por ejes de desarrollo o dimensiones porque este insumo ayuda en la construcción de la visión, en la formulación de objetivos estratégicos e identificación de programas y proyectos

Representación Grafica

Matriz para identificación de oportunidades

DIMENSION O EJE DE DESARROLLO	NIVEL OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	COMO SE PUEDE APROVECHAR
	INTERNACIONAL	O1	
		O2	
	NACIONAL		
	REGIONAL		

	PROVINCIAL		
	O..N		

Matriz para identificación de limitaciones

DIMENSION O EJE DE DESARROLLO	NIVEL OPORTUNIDADES	LIMITACIONES	COMO SE PUEDE SUPERAR
	GEOGRAFICAS O CLIMATICAS	O1	
		O2	
	ECONOMICAS/ FINANCIERAS		
	INSTITUCIONALES/ NORMATIVAS		
	INSTITUCIONALES		
		O..N	

Paso 1:

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:

- En cada grupo se analiza las oportunidades en una dimensión o eje estratégico.
- Cada grupo escoge un facilitador del grupo y 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 podemos aprovechar?
- Se invita a los miembros del grupo a que revisen las potencialidades en el eje o dimensión 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:

- 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 potenciamos? 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 que 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 de desarrollo o dimensión. Para la consolidación se usa las mismas matrices.

ANEXO 04 ZONAS DE DESARROLLO

Indicaciones para la aplicación

Objetivo/Función	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.
Aplicación	Información fundamental para la identificación de programas y proyectos en la perspectiva de la construcción de mancomunidades
Nivel de exigencia	Medio
Marco	Dos o tres de 10 a 12 participantes
Medios Auxiliares	Materiales: Papelógrafos, cinta maskintape, tarjetas, mapa político con nombres, carreteras y otros hitos, del distrito
Observaciones	Requisitos: Se requiere capacidad de concreción y visualización espacial Límites del Instrumento: Fácil de aplicar, está basada en la experiencia colectiva del grupo, pero no permite aproximación en escala gráfica es únicamente una mancha sin escala. Otras Indicaciones: 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. Para ahondar en el análisis el equipo técnico debe complementar con información secundaria como áreas y otros

Descripción:

Representación Gráfica

- a) Mapeo básico
- b) Matriz de datos

NOMBRE ZDD Y/O CORREDOR O CIRCUITO	LOCALIDADES QUE LO INTEGRAN		CARACTERISTICA ESPECIAL	POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES DESARROLLAR EL CORREDOR O CIRCUITO.	
	NOMBRE	DISTRITO		POTENCIALIDADES	LIMITACIONES

Paso 1:

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:

- 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 y se le asigna un nombre.
- Se identifican todas las zonas de desarrollo que conozcan
- Luego se llena la matriz de información.
-

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, que el equipo técnico toma nota, para su incorporación en la sistematización.
- Se obtiene un mapa y una matriz de 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.

ANEXO 05 FORMULACION DE VISION

Indicaciones para la aplicación

Objetivo/Función	Construir la visión provincial de abajo hacia arriba, convocando la participación de mayor número de actores y logrando una percepción más completa
Aplicación	Información fundamental para construir la visión provincial
Nivel de exigencia	Medio
Marco	Dos o tres de 10 a 12 participantes
Medios Auxiliares	Materiales: Papelógrafos, cinta maskintape, tarjetas, mapa político con nombres, carreteras y otros hitos, del distrito
Observaciones	Requisitos: Se requiere capacidad de concreción y visualización espacial Límites del Instrumento: Fácil de aplicar, está basada en la experiencia colectiva del grupo. Otras Indicaciones: Se construye en espacio participativo: trabajo grupal y trabajo de plenaria. Posteriormente el Comité Técnico sistematiza la información y consolida las visiones distritales en una visión integradora para trabajar la visión concertada en una plenaria provincial

Descripción:

La visión distrital se construye a partir de construir visiones por ejes de desarrollo o dimensiones, estas visiones se integran en una visión integradora que el pleno sanciona si queda así o se modifica. De modificarse se logra una visión concertada del distrito que a su vez será insumo para la visión provincial.

Representación gráfica

- a) La visión por eje se trabaja con tarjetas y el enunciado final se coloca en la siguiente matriz que estará en la pared.
- b) Matriz para la visión integradora

DIMENSION	DIMENSION	DIMENSION
(espacio para tarjeta con enunciado)	(espacio para tarjeta con enunciado)	(espacio para tarjeta con enunciado)
DIMENSION	DIMENSION	DIMENSION
(espacio para tarjeta con enunciado)	(espacio para tarjeta con enunciado)	(espacio para tarjeta con enunciado)

Paso 1:

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: CONSTRUCCION VISION POR EJES O DIMENSIONES

- Cada grupo escoge un facilitador del grupo y un relator que expondrá el trabajo en plenaria.
- En cada grupo se trabaja una dimensión hace lluvia de ideas y se depura hasta quedar con una idea rectora para la dimensión.
- Dar una mirada a las matrices de problemas y potencialidades y oportunidades y limitaciones.

Paso 3: Plenaria de CONSTRUCCION DE VISION INEGRADORA Y VISION CONCERTADA

- Cada grupo expone el trabajo grupal realizado.
- Se juntan las matrices con las ideas por eje
- Luego hay una ronda breve de acotaciones a los trabajos grupales, que el equipo técnico toma nota, para su incorporación en la sistematización.
- Se obtiene una visión integradora que es la sumatoria de las ideas por dimensiones o ejes que se trabajó en cada grupo.
- Se hace la consulta respecto a que si la visión quedará como se presentó (visión integradora).
- Se reciben aportes en tarjetas y se van depurando
- Se conforma una comisión para la redacción de la visión concertada incorporando todos los aportes
- Se expone en plenaria.

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.

ANEXO 06
FICHA DE EVALUACION TECNICA PDC

V. DATOS GENERALES

INFORMACION	DETALLE									
Horizonte temporal										
Modalidad de formulación	Directa		Consultoría		Otra		Especifique			
Tiempo de formulación										
Espacios participativos	Nº Talleres		Nº Mesas de trabajo		Nº Foros, seminarios, otros		Otros		Especifique	
Tipo y número de actores que participaron	Estado				Sociedad Civil				Sector privado	
Documento de aprobación	Tipo y Número									

VI. CONCORDANCIA CON EL PLAN BICENTENARIO

2.1 Chequeo rápido concordancia de la cadena estratégica

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

CHEQUEO RAPIDO CONCORDANCIA DE LA CADENA ESTRATEGICA					
PLAN BICENTENARIO	DETALLE	PDRC	CHECK LIST	DETALLE	OBSERVACIONES
VISION COMPARTIDA NACIONAL		VISION COMPARTIDA REGIONAL			
EJES ESTRATEGICOS		EJES ESTRATEGICOS			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Por eje de desarrollo	OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	Por eje de desarrollo	OBJETIVOS ESPECIFICOS			
INDICADORES	Por objetivo específico	INDICADORES			
LINEA DE BASE	Por objetivo específico e indicador	LINEA 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			

EJE PDEN	OBJETIVO ESPECIFICO NACIONAL	INDICADOR	LINEA DE BASE NACIONAL	METAS NACIONALES		OBJETIVO ESPECIFICO REGIONAL	INDICADOR	LINEA DE BASE REGIONAL	METAS REGIONALES	
				2016	2021				2016	2021

III. INCIDENCIA DEL PDRC EN EL PLANAMIENTO DE OTROS ACTORES

- a. 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			

- b. Alineamiento de planes al PDRC

ACTOR	NOMBRE	INSTRUMENTO DE PLANEAMIENTO	ALINEAMIENTO				
			VISION	EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS
Estado							
Sociedad Civil							
Sector Privado							

IV. ACCIONES DE IMPLEMENTACION

4.1 Difusión

INFORMACION	DETALLE						
Instrumento para la difusión	Plan comunicacional		Estrategias de difusión		Otra		Especifique
Espacios de difusión	Talleres		Forums		Otra		Especifique
Medios difusión	Publicación Versión final		Publicación Versión resumida		Otra		Especifique

4.2 Sistema de gestión

INFORMACION	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

INFORMACION	DETALLE					
Plan de Monitoreo y Evaluación	Si		No		Especifique	
Implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación	En funcionamiento			No		
Recursos	Personal		Cuantos		Especifique	

	asignado M&E					
	SW 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. Cumplimento y logro de metas

EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	LINEA 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 EJECUCION				
			ESTUDIO	VIABILIDAD SNIP	EN POA Año.....	EN EJECUCION	SIN AVANCE

RESUMEN:

EJE	PROGRAMA	Nº TOTAL PROYECTO	ESTADO DE EJECUCION				
			Nº TOTAL ESTUDIO	Nº TOTAL VIABILIDAD SNIP	Nº TOTAL EN POI	Nº TOTAL EN EJECUCION	Nº TOTAL SIN AVANCE

5.3 Ejecución de programas y proyectos por parte de otros actores

ACTOR	EJE	PROGRAMA	PROYECTO	ESTADO DE EJECUCION			
				ESTUDIO	VIABILIDAD	EN POA	EN EJECUCION

						Año.....	

RESUMEN:

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

BIBLIOGRAFIA

Balance de los mecanismos de participación ciudadana. Grupo Propuesta ciudadana. Agosto 2011.

Cuadernos PNUD. Serie Desarrollo Humano N°7. La identificación de potencialidades. Conceptos e Instrumentos. PNUD. 2005.

Cuadernos PNUD. Serie Desarrollo Humano N°12. Plan Presupuesto y proyecto. Un aporte para la gestión regional y local. PNUD. 2007.

Curso: Planificación Estratégica y Políticas Públicas. ILPES-CEPAL-AECI.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

Elementos para la Construcción de Estrategias de Desarrollo Regional. Planificación Estratégica y Prospectiva. Carlos Sandoval. ILPES-CEPAL

Guía práctica de prospectiva regional en España. Dirección General de Investigación, Unidad de Comunicación Comisión Europea. 2002

Herramientas para pensar. Ernesto González Roberto. Friedrich Ebert Stiftung. 2012.

Inventario de metodologías y análisis de concordancia y brechas de los Planes Regionales y Locales. David Bastidas Villanes/Tania Regalado Salcedo. Proyecto Fomento del Desarrollo Regional a través de la Planificación Regional. GIZ. 2011.

Informe sobre la pobreza en América Latina. PNUD, 2007

La Planificación Estratégica según Carlos Matus. Andrés Ricardo Schuschny, Universidad Santiago de Chile.2007.

Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Versión preliminar). Dra. Marianela Armijo Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. 2009.
Gerens. 2010

Marco Teórico Metodológico para la actualización del Plan de Desarrollo Concertado de la Región Callao 2010-2021.

Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Iván Silva Lira. ILPES-CEPAL. 2003

Módulo de planeamiento concertado e institucional. Guía específica: Plan de Desarrollo Concertado-PRODES. 2005

Orientaciones conceptuales y metodológicas para la formulación de visiones de desarrollo territorial. Departamento Nacional de Planificación-Colombia.2010.

Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. CEPLAN.

Plan de desarrollo concertado. OIKOS.

Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque 2011-2021. Gobierno Regional Lambayeque. 201

Plan de Desarrollo Regional Concertado La Libertad 2010-20121. CERPLAN- Gobierno Regional La Libertad

Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2021. Gobierno Regional Cajamarca. 2010

Plan de incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. D.S. N° 004-2012-EF. Anexo N° 01. MEF.2012
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.

