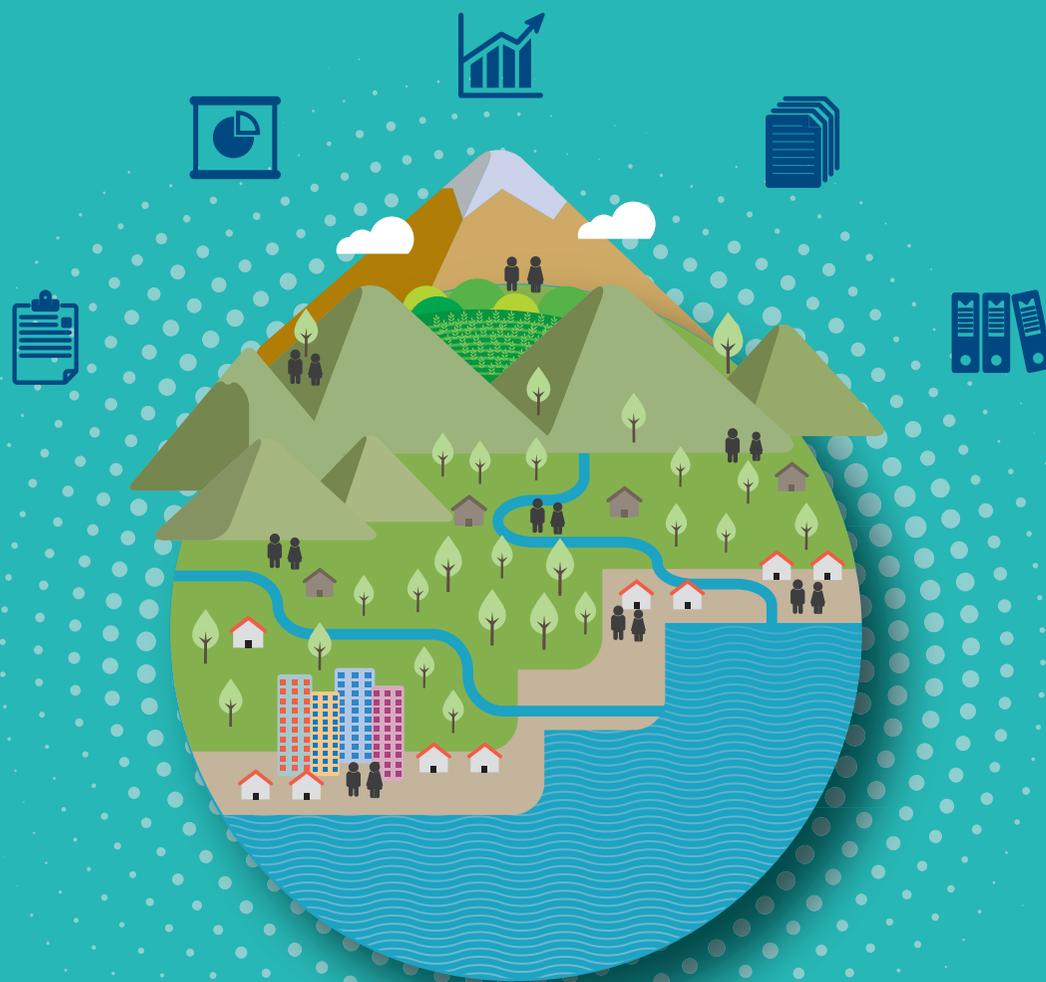




**HELVETAS**  
Swiss Intercooperation

PERU



# ORIENTACIONES

## METODOLÓGICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO (PDLC)

---

ORIENTACIONES METODOLÓGICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO  
LOCAL CONCERTADO. Una propuesta concordada con la Directiva N°001-2017-CEPLAN

Esta publicación ha sido elaborada como producto de una experiencia piloto desarrollada en los distritos de Poroy, Chinchero y Huarcocondo en Cusco; y en los distritos Tamburco, Huanipaca y Curahuasi en Apurímac, en cumplimiento del convenio CEPLAN/ HELVETAS Swiss Intercooperation (en el marco del Programa de Adaptación al Cambio Climático- PACC Perú).

© HELVETAS Swiss Intercooperation

Elaboración de textos: Maritza Paliza Flores, HELVETAS Swiss Intercooperation

Revisión: Lenkiza Angulo, HELVETAS Swiss Intercooperation

Cuidado de la edición: Jahvé Mescoco

Ilustraciones: José Avalos

Diseño y diagramación: Talento Creativo Diseño y Comunicaciones

Editado por: HELVETAS Swiss Intercooperation

Av. Ricardo Palma 857, Miraflores

Lima, Perú

[www.peru.helvetas.org](http://www.peru.helvetas.org)

Publicación virtual, primera edición: marzo 2018

# CONTENIDO

---

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>	<b>7</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>8</b>
<b>2. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PDLC</b>	<b>11</b>
<b>2.1 ACTOS PREPARATORIOS</b>	<b>11</b>
PASO 1: Planeación del proceso	12
PASO 2: Conformación de la Comisión de Planeamiento Estratégico (CPE) y Equipo Técnico de Planeamiento Estratégico (ET)	12
PASO 3: Formalización del proceso	12
PASO 4: Sensibilización y Capacitación	12
<b>2.2 FASE 1: CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA REALIDAD: ¿Cómo vivimos?</b>	<b>14</b>
ETAPA 1: Revisión del informe de seguimiento y evaluación PDLC vigente	14
ETAPA 2: Caracterización del territorio	15
ETAPA 3: Diagnóstico de variables	20
<b>ETAPA OPERATIVA</b>	<b>23</b>
a) Redacción de documentos	23
b) Validación y aprobación del documento	23

<b>2.3 FASE 2: FUTURO DESEADO ¿Cómo queremos vivir?</b>	<b>24</b>
ETAPA 1: Análisis a futuro	24
ETAPA 2: Imagen del territorio deseado	25
<b>2.4 FASE 3: POLÍTICAS Y PLAN COORDINADO ¿Cómo lo vamos a hacer?</b>	<b>28</b>
ETAPA 1: Política territorial	28
ETAPA 2: Objetivos	29
ETAPA 3: Acciones	32
ETAPA 4: Ruta estratégica	33
<b>2.5 FASE 4: SEGUIMIENTO &amp; EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LAS POLÍTICAS Y PLANES</b>	<b>34</b>
ETAPA 1: Seguimiento	34
ETAPA 2: Evaluación	34
<b>2.6 APROBACIÓN Y DIFUSIÓN</b>	<b>35</b>
PASO 1: Redacción del PDLC	35
PASO 2: Aprobación del PDLC por la Comisión de Planeamiento Estratégico	36
PASO 3: Remisión al CCL	36
PASO 4: Informe Técnico	36
PASO 5: Aprobación oficial del PDLC	36
PASO 6: Difusión del PDLC	36

# PRESENTACIÓN

---

La presente guía busca orientar la planeación del desarrollo local concertado, a partir de los aprendizajes logrados en un proceso piloto de capacitación, transferencia metodológica y asesoría técnica a 6 municipalidades urbano-rurales del país, ubicadas en Cusco y Apurímac, para la formulación de sus planes de desarrollo en concordancia con los procedimientos y metodología para implementar el planeamiento estratégico en el sector público a nivel territorial, establecidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), como ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

Durante los años 2014 y 2015, CEPLAN acompañó procesos de planeamiento territorial regional bajo el nuevo enfoque. Para el año 2016, en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), impulsó

procesos de planeación estratégica local en municipalidades de ciudades principales tipo A. Para ello, logró incluir en el Plan de Incentivos a la Modernización Municipal, una meta de gestión, relacionada con la formulación del Plan de Desarrollo Local Concertado; y con tal fin elaboró una guía con orientaciones aplicables a este tipo de municipalidades<sup>1</sup>.

En ese marco, se inserta la cooperación del Programa de Adaptación al Cambio Climático-PACC Perú<sup>2</sup> con CEPLAN, para el desarrollo de una experiencia piloto de validación y adecuación de la referida guía para su utilización en el planeamiento estratégico local de municipalidades con ámbito urbano y rural. La experiencia se llevó a cabo entre noviembre del 2015 y julio del 2016, gracias a la participación decidida y comprometida de los municipios distritales de Poroy, Chin-

chero y Huarucondo en Cusco; y de Huani-paca, Curahuasi y Tamburco en Apurímac, a cuyas autoridades, funcionarios, equipos técnicos y población, expresamos nuestro reconocimiento y agradecimiento.

Esta publicación es producto de los aprendizajes y reflexiones posteriores a los que aportó dicha experiencia, que permitió desarrollar una primera propuesta acorde a la Directiva 001-2017-CEPLAN; que se pone a disposición de gobiernos locales, instituciones de sociedad civil y organizaciones sociales que participan de los procesos de planeación estratégica para el desarrollo de sus territorios. Agradecemos a los equipos técnicos de las municipalidades de la experiencia piloto, y a los técnicos y especialistas del CEPLAN que participaron en los espacios de reflexión, gracias a quienes fue posible construir esta publicación.

---

1 Guía para el cumplimiento de la meta 3 del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2016, "Formulación del Plan de Desarrollo Local Concertado-PDLC".

2 Iniciativa de cooperación bilateral entre el Ministerio del Ambiente y la Cooperación Suiza, facilitado por el Consorcio HELVETAS Swiss Intercooperation, Libélula y Predes.

# INTRODUCCIÓN

---

Esta guía metodológica tiene como finalidad presentar de manera amigable y clara a los gobiernos locales y demás actores participantes en los procesos de planeamiento estratégico, el enfoque de elaboración de planes de desarrollo local concertado (PDLC), acorde con la **Directiva N°001-2017-CEPLAN** emitida por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, en su calidad de ente rector del sistema nacional de planeamiento estratégico.

De manera particular, este documento es producto de las reflexiones a partir de las lecciones aprendidas en la experiencia piloto desarrollada en el marco del Convenio CEPLAN/PACC-HELVETAS en 6 municipalidades de Cusco y Apurímac para la elaboración de PDLC con incorporación de la condición de cambio climático, que se desarrolló en el marco de la Directiva N°001-2014-CEPLAN.

En ese sentido, constituye una herramienta valiosa para los equipos técnicos de los gobiernos locales que están encargados de impulsar los procesos de formulación o actualización de sus planes de desarrollo local concertado (PDLC), con miras a que estos documentos sean consistentes y pertinentes para su contexto local y debidamente articulados a las políticas de Estado y a los objetivos estratégicos del nivel regional y nacional, conforme mandato de la nueva directiva.

Asimismo, consideramos que este documento también constituirá un importante punto de partida para animar la reflexión y discusión a partir de las instancias de planeamiento de los gobiernos locales, la academia, ONGs, profesionales, técnicos y facilitadores de procesos de planeamiento territorial, el propio CEPLAN y otros actores interesados en im-

pulsar gestiones locales orientadas a la mejora continua de la calidad de vida de las personas.

Esta guía, que está dirigida a gobiernos locales distritales y provinciales con ámbito urbano y rural, presenta de manera detallada las etapas y los pasos de las cuatro fases del **Ciclo de Planeamiento Estratégico para la Mejora Continua**, señalada en la **Directiva N°001-2017-CEPLAN**: a) Conocimiento integral de la realidad, b) Futuro deseado, c) Políticas y planes coordinados y d) Seguimiento & evaluación. Se complementa con dos fascículos, el primero, proporciona pautas para la incorporación de la condición de cambio climático en el proceso de elaboración del PDLC y el segundo, contiene un conjunto de herramientas para el proceso de elaboración del PDLC.

# SIGLAS Y ACRÓNIMOS

---

<b>CCL</b>	: Consejo de Coordinación Local
<b>CEPLAN</b>	: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
<b>CODISEC</b>	: Comité Distrital de Seguridad Ciudadana
<b>CPE</b>	: Comisión de Planeamiento Estratégico
<b>DIRESA</b>	: Dirección Regional de Salud
<b>ET</b>	: Equipo Técnico de Planeamiento Estratégico
<b>INEI</b>	: Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>MYPE</b>	: Micro y Pequeña Empresa
<b>OE</b>	: Objetivo Estratégico
<b>PCD</b>	: Presidencia del Consejo Directivo (CEPLAN)
<b>PDC</b>	: Plan de Desarrollo Concertado
<b>PDLC</b>	: Plan de Desarrollo Local Concertado
<b>PDRC</b>	: Plan de Desarrollo Regional Concertado
<b>PEDN</b>	: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
<b>PEI</b>	: Plan Estratégico Institucional
<b>POI</b>	: Plan Operativo Institucional
<b>PESEM</b>	: Plan Estratégico Sectorial Multianual
<b>PNP</b>	: Policía Nacional del Perú
<b>SENAMHI</b>	: Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología
<b>SINAPLAN</b>	: Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico
<b>SIRTOD</b>	: Sistema Regional para la Toma de Decisiones
<b>S&amp;E</b>	: Seguimiento y evaluación
<b>UGEL</b>	: Unidad de Gestión Educativa Local

# 1 ASPECTOS GENERALES

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) como organismo rector del sistema nacional de planeamiento estratégico ha establecido el **Ciclo del planeamiento estratégico para la mejora continua**<sup>3</sup> para la actualización de políticas y planes estratégicos.

La elaboración y/o actualización de un PDLC debe responder a este ciclo. Requiere partir del “conocimiento integral de la realidad”, que toma como un insumo la evaluación del PDLC vigente, y plantear el “futuro deseado”.



3 Directiva N°001-2017-CEPLAN, art. 6.

## GRÁFICO N°1

### CICLO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA CONTINUA

Fuente: Directiva N°001-2017-CEPLAN, art. 6



## GRÁFICO N°2

### FASES Y ETAPAS DEL CICLO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA CONTINUA

Fuente: CEPLAN



### EL PDLC:

#### Comprende las fases:

- Conocimiento integral de la realidad
- Futuro deseado
- Políticas y plan coordinado y Seguimiento & evaluación.

**Se elabora para un periodo mínimo de 8 años**, aunque lo recomendable es que sea el mismo horizonte de tiempo que el PDRC.

**Durante el proceso de planeamiento estratégico, se establecen las políticas públicas de nivel local** de acuerdo a las competencias y funciones exclusivas y compartidas con los otros niveles de gobierno<sup>4</sup> y se formula el PDLC.

**Se desarrolla de manera participativa**, como expresión de un pacto político enmarcado en los planes de desarrollo de los niveles superiores de gobierno.

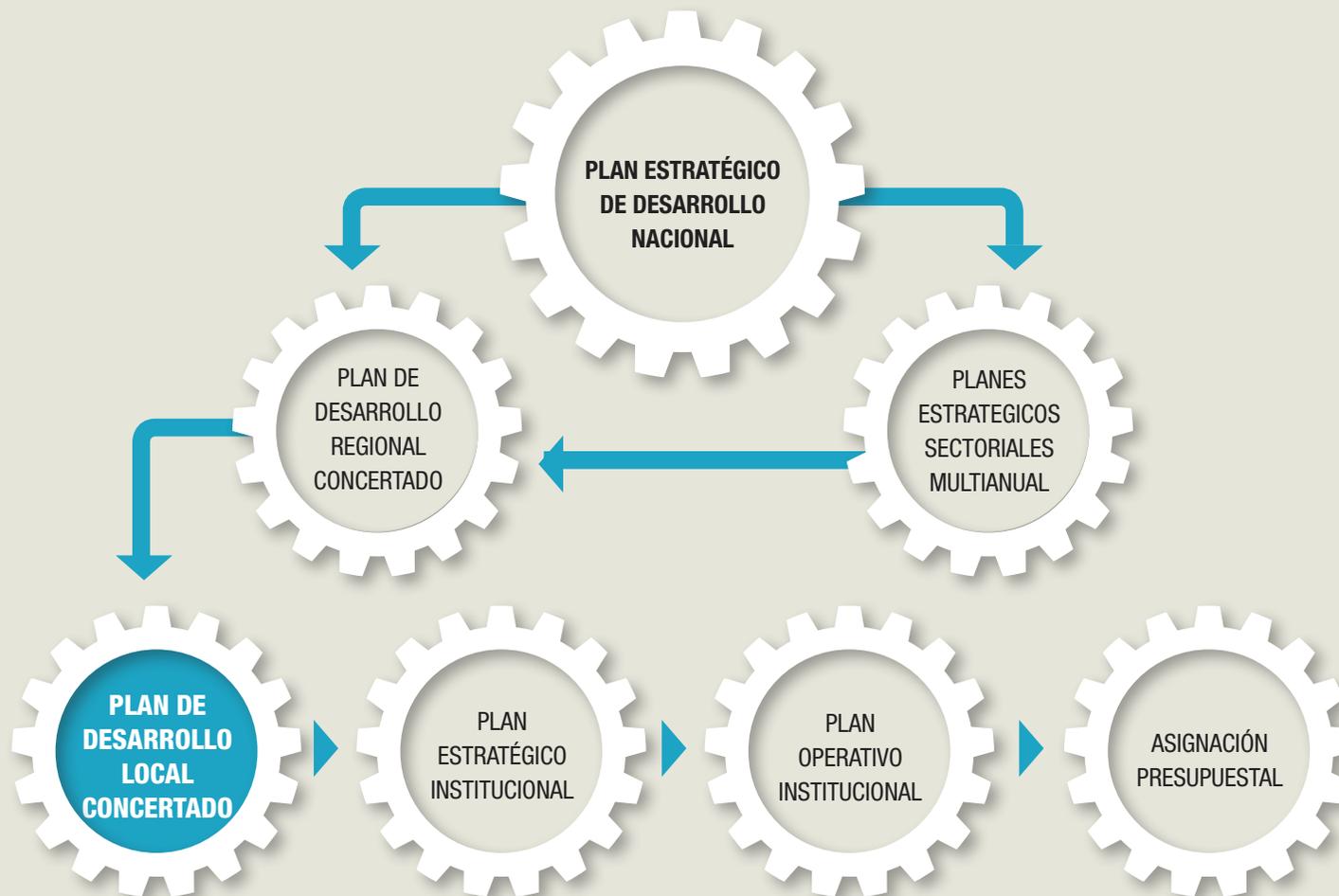
4 Artículo IX del Título preliminar de la Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

En el siguiente gráfico, se muestra la cadena de planes estratégicos, de la cual el PDLC forma parte:

### GRÁFICO N°3

#### CADENA DE PLANES ESTRATÉGICOS PARA EL PDLC DISTRITAL

Fuente: CEPLAN



# 2 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PDLC

A las fases que comprende el **Ciclo del Planeamiento estratégico para la mejora continua**, para la actualización de políticas y planes estratégicos, se han incluido dos etapas operativas. La primera, previa al inicio de la elaboración del PDLC (actos preparatorios); y la segunda, al final del proceso (aprobación y difusión). Igualmente, a cada fase se ha incorporado una etapa operativa.

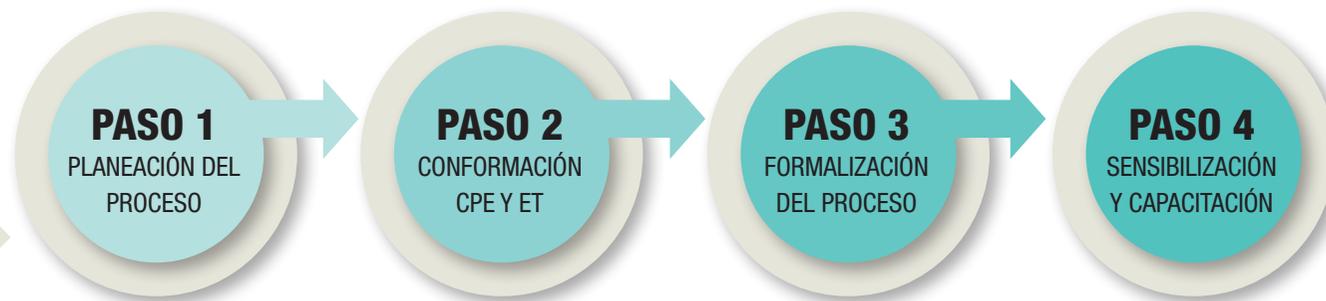
## 2.1 ACTOS PREPARATORIOS

En esta etapa se establecen las condiciones para dar inicio al proceso de elaboración o actualización del plan de desarrollo local concertado. Durante la preparación, se sientan las bases para que el proceso responda al consenso de los actores claves en la identificación de las estrategias de desarrollo. Por ello, es necesario que la preparación sea transparente, participativa y concertada.





## PASOS A SEGUIR EN LOS ACTOS PREPARATORIOS



### **PASO 1:** Planeación del proceso

Para iniciar la elaboración del PDLC, la Gerencia de Planeamiento o la instancia que haga sus veces, debe organizar las actividades necesarias y prever los aspectos logísticos, todo lo cual se plasma en un **plan de trabajo**<sup>5</sup> (Actos preparatorios: Herramienta 1) que debe contener: antecedentes, base legal, proceso de planeamiento, presupuesto<sup>6</sup>, financiamiento y cronograma.

### **PASO 2:** Conformación de la Comisión de Planeamiento Estratégico (CPE) y Equipo Técnico de Planeamiento Estratégico (ET)

Son instancias que funcionan durante el proceso de elaboración del PDLC. Los miembros que la conforman y sus funciones se detallan en la tabla 2.

### **PASO 3:** Formalización del proceso

El responsable de la Gerencia de Planeamiento, o quien haga sus veces, elabora y sustenta ante el Concejo Municipal un informe técnico (Actos preparatorios:Herramienta 2), solicitando la promulgación de una Ordenanza Municipal que disponga el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico territorial local (Actos preparatorios:Herramienta 3). A este informe se anexa el Plan de Trabajo y el Acta de conformación de la CPE y ET. Se incluye ejemplos de ambos documentos en la caja de herramientas.

### **PASO 4:** Sensibilización y Capacitación

Para promover la participación informada y propositiva de los diferentes actores, la oficina de Planeamiento y presupuesto del gobierno local, o la que cumpla funciones similares realiza talleres o reuniones con:

5 Ver caja de herramientas, Herramienta 1: Modelo de plan de trabajo

6 Es indispensable que antes del inicio del proceso se tenga asegurado el financiamiento del mismo; el financiamiento puede provenir de gasto corriente, aportes de la Cooperación Internacional, ONGs u otros.

- **Los miembros de la CPE**, se les informa la importancia del PDLC como instrumento de gestión para el desarrollo local y la importancia y alcances del proceso de planeamiento estratégico.
- **Los miembros del ET**, se les brinda la misma información que a los miembros de la CPE y además se fortalecen sus capacidades sobre la metodología de planeamiento estratégico: los pasos a seguir y las herramientas a emplear.
- **A la población en general**, se le brinda información clara sobre la importancia de contar con el PDLC como instrumento de gestión del desarrollo local, buscando motivar una actitud favorable. Algunos medios que se pueden usar son programas radiales, folletos, murales, etc.

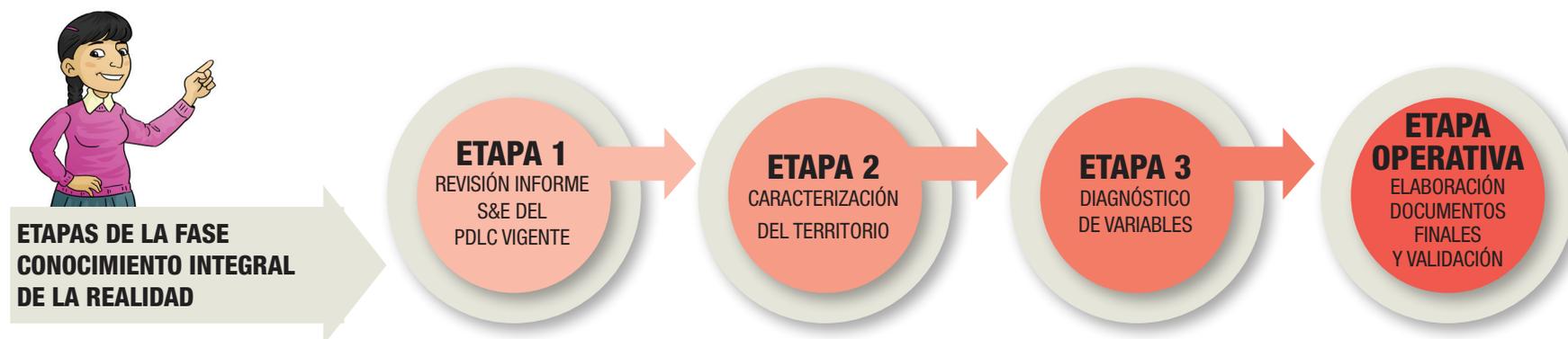
**TABLA 1. FUNCIONES Y MIEMBROS DE LA COMISIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DEL EQUIPO TÉCNICO**

COMISIÓN Y EQUIPO	FUNCIONES	MIEMBROS
COMISIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Coordinar, guiar y validar el proceso de elaboración del PDLC provincial, antes de ser elevado al Consejo de Coordinación Local (CCD) Provincial y la aprobación del Consejo Municipal Provincial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde distrital.</li> <li>• Gerentes municipales y responsables de los órganos de línea.</li> <li>• Un representante del Consejo Municipal (preferentemente, el representante de la Comisión de Planeamiento del Consejo Municipal).</li> <li>• El responsable del órgano de planeamiento o quien haga sus veces en la municipalidad.</li> <li>• Un representante del Consejo de Coordinación Local (CCD) Distrital, diferente al alcalde provincial.</li> </ul>
EQUIPO TÉCNICO	Elabora los productos de las fases de planeamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante de los miembros que integran la Comisión de Planeamiento Estratégico.</li> <li>• Responsable del órgano de planeamiento de la municipalidad.</li> <li>• Especialistas y técnicos multidisciplinarios e interinstitucionales del sector público, del sector privado y de la sociedad civil.</li> <li>• Debe contar con una secretaría técnica, la cual estará a cargo de la instancia de la municipalidad que tenga competencias en planeamiento estratégico.</li> </ul>

## 2.2

### FASE 1: CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA REALIDAD: ¿Cómo vivimos?

“Con el conocimiento integral de la realidad se busca comprender cómo viven las personas en sus territorios, sus medios de vida y su nivel de bienestar, mediante la caracterización y el diagnóstico de variables que definen la situación actual<sup>7</sup>”.



#### ETAPA 1: Revisión del informe de seguimiento y evaluación PDLC vigente

Al iniciar el proceso se debe revisar los reportes del sistema de seguimiento y evaluación respecto al logro de los objetivos y las metas del PDLC vigente, así como al estado de ejecución de las acciones planificadas, con el propósito de establecer el grado de implementación del PDLC y la pertinencia y vigencia de los objetivos

planteados. Este análisis es un insumo para las diferentes fases. En caso no existiese un sistema de seguimiento y evaluación, se deberá hacer una revisión del PDLC vigente bajo las mismas consideraciones: establecer el logro de los objetivos y las metas, estado de ejecución de las acciones planificadas, un análisis de la pertinencia y vigencia de los objetivos y acciones, y concordancia con los planes de nivel superior (PDRC y PEDN). En la caja de herramientas se incluyen matrices que pueden ayudar para este propósito (Fase I, Conocimiento integral de la realidad: Herramienta 1).

7 Directiva N°001-2017-CEPLAN

## ETAPA 2: Caracterización del territorio

Se consideran dos niveles de análisis. El primero es a partir de los recursos disponibles en el territorio y el segundo a partir del análisis de las condiciones de vida de la población.

### a) Análisis del territorio

Se realiza a partir de la identificación, representación en mapas, descripción y análisis de los **recursos disponibles en el territorio**, que deben entenderse como los elementos más relevantes que constituyen un territorio. Entre ellos, figuran los aspectos físicos, ambientales, económicos, sociales y culturales.

En la siguiente tabla, se describe el alcance de los recursos disponibles en el territorio:

## ¿Qué es territorio?

Es el espacio que comprende el suelo, el subsuelo, el dominio marítimo, y el espacio aéreo que los cubre y en el que se desarrollan relaciones sociales, económicas, políticas y culturales entre las personas y el entorno natural, en un marco legal e institucional. D.S.022-2016 - VIVIENDA.



**TABLA 2. RECURSOS DISPONIBLES**

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
SOCIAL/POBLACIONAL	Constituido por el conjunto de centros poblados que conforman el sistema urbano, jerarquizados de acuerdo al rol y función que cumplen y al tamaño poblacional (Fernández Güel, 2006), conforme al D.S. N° 022-2016-VIVIENDA.  Según sea el caso, se podrá incluir en este sistema la ubicación de las comunidades campesinas, comunidades nativas o grupos de poblaciones con una misma tradición, valores comunes y que comparten una misma moral (Directiva N° 001-2003-PCM/DNTDT, 2003), así como también a la población asentada en zonas con riesgo de desastres.
FÍSICO NATURAL	El espacio físico de un territorio comprende suelo, subsuelo, mar territorial, plataforma submarina, hidrografía, orografía, clima, topografía que son recursos potenciales para el desarrollo.

---

## FÍSICO CULTURAL

Comprende redes de transporte (carreteras y tren), redes de comunicaciones (cable óptico, teléfono y otras), redes de ductos (gas, petróleo, minerales), red eléctrica (alta tensión), red de irrigación (grandes canales). Las redes deben ser identificadas y representadas más allá de los límites territoriales (provincia, distrito) e inclusive, se deben identificar los centros poblados de otras provincias con las que se mantienen relaciones.

Equipamiento: comprende el conjunto de infraestructura pública o privada destinada a satisfacer las necesidades de los ciudadanos como educación, salud, transporte (aeropuerto, puerto, terminales), energía (hidroeléctricas y otras), recreación, servicios básicos (captación de agua, tratamiento de aguas servidas), saneamiento (relleno sanitario), deportivas, de seguridad y protección, entre otras.

---

## AMBIENTAL

Constituido por las Áreas Naturales Protegidas, zonas con riesgo de desastres, áreas afectadas por efectos de la variación del clima o por el impacto de la ocupación y actividades económicas, bosques, entre otros. Además, puede comprender un conjunto de áreas con valores ambientales, naturales, ecológicos, paisajísticos, entre otros, convirtiéndose en la oferta ambiental del territorio.

Los aspectos ambientales suelen trascender el territorio bajo análisis, por lo cual sería pertinente reflejarlos considerando los demás territorios. Por ejemplo, varias provincias pueden compartir una misma cuenca hidrográfica, lo cual es importante señalar y representar.

---

## ECONÓMICO/PRODUCTIVO

Constituido por el **conjunto de actividades productivas urbanas y rurales** con potencial de crecimiento (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; Departamento para la Prosperidad Social, 2014), **vinculadas a una localización territorial**, ya sean estas de carácter primario, industrial, terciario, administrativo, entre otras. Se identifican zonas de producción agraria (real o potencial), zonas de utilización minera (real o potencial), concentración de actividades industriales, zonas comerciales y de otros servicios públicos o privados; así como también áreas turísticas (reales o potenciales), corredores económicos y corredores logísticos.

---

## CULTURAL/PATRIMONIAL

Constituido por el conjunto de bienes, ya sea **material o inmaterial**, pertenecientes al Patrimonio Cultural de la Nación, que caracterizan la historia de la ocupación de un territorio y que se trasmite de generación en generación.

---

Fuente: CEPLAN

Se sugiere seguir la siguiente secuencia:

- **Mapeo de información**

Se puede realizar tomando **como referencia estudios existentes** (información secundaria) en los GORE, direcciones sectoriales, universidades y de otras instituciones. La información debe ser de uso oficial y vigente y/o a partir de **levantar la información con la participación de los actores** (información primaria). Se puede utilizar como instrumento los mapas parlantes (Fase I, Conocimiento integral de la realidad: Herramienta 2).

La **información secundaria** es la que ha sido recogida y procesada previamente y la encontramos en publicaciones, páginas web oficiales, etc.

La **información primaria** es la que obtenemos y analizamos directamente usando diferentes técnicas de investigación.

- **Representación cartográfica final por componente**

Es recomendable que la *representación final de cada componente sea en mapas oficiales* que contenga: capitales (de provincias y distritos), centros poblados, límites político administrativos, vías de comunicación, red hidrográfica, delimitación de comunidades y áreas naturales protegidas de ser posible. Se puede utilizar un software gráfico o SIG si está disponible en la municipalidad.

- **Análisis de la información**

Establecer qué es lo más relevante en el territorio, las interrelaciones entre componentes y cómo han condicionado o no la situación actual existente; considerando además las relaciones y articulación con los principales centros poblados de otros distritos, provincias o departamentos, las vías de comunicación, los flujos socio-económicos, las actuaciones públicas y/o privadas, entre otros.

**b) Condiciones de vida de la población**

De manera general se puede definir que las condiciones de vida son los modos en que las personas desarrollan su existencia, de acuerdo a particularidades individuales, al contexto histórico, político, económico y social en el que viven. Se mide a través de indicadores observables.

En el Perú, el INEI realiza reportes trimestrales de las condiciones de vida de la población considerando seis aspectos: educación, salud, acceso a la identidad y programas sociales, acceso a servicios básicos, combustible usado para cocinar los alimentos, empleo en el área urbana e ingreso. A efectos del PDLC, se sugiere analizar condiciones de vida a partir de estos elementos.

Los **recursos disponibles** deben representarse cartográficamente, teniendo en cuenta que:

- Los elementos señalados en cada componente son indicativos y/o referenciales.
- Cada territorio debe identificar los elementos a analizar de acuerdo a sus particularidades.
- Según corresponda, cada uno de los componentes debe incluir información de los principales proyectos del nivel nacional, regional o local, que se están ejecutando en el distrito o provincia.
- La representación cartográfica de cada componente puede realizarse en más de un mapa temático.



Este análisis debe brindar información respecto a: i) **¿cuál es la situación actual de la población en dichos aspectos?**, ii) **¿cómo estamos respecto a la situación promedio del país o algún referente internacional (brechas existentes)?** y iii) **¿Qué es lo que ha originado la situación actual? (causas).**

A continuación, se desarrolla un ejemplo tomando como referencia el PDLC de Chinchero (distrito de la provincia de Urubamba-Cusco):

**TABLA 3. ANÁLISIS DE BRECHAS**

	INDICADOR	DISTRITO CHINCHERO	PROMEDIO NACIONAL	PAISES OCDE	BRECHA	CAUSAS
<b>EDUCACIÓN</b>	NIVEL DE COMPRENSIÓN LECTORA EN NIÑOS DE 2DO. GRADO	<b>52.2 %</b>	<b>60%</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brecha con el promedio nacional: 7.8%</li> <li>• Brecha con los países de la OCDE:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La antigüedad e inadecuadas condiciones de la infraestructura.</li> <li>• El equipamiento educativo que ya cumplió su vida útil.</li> <li>• Insuficientes capacidades docentes que limitan el cumplimiento de las labores lectivas.</li> <li>• Limitada utilización de tecnologías educativas que potencien el desempeño estudiantil.</li> <li>• Bajo compromiso de los padres de familia.</li> <li>• Las condiciones de salud y los bajos niveles de nutrición que afectan el desarrollo cognitivo de los niños en su etapa estudiantil.</li> </ul>

Fuente: PCLC Chinchero.. INEI. Reporte de condiciones de Vida

### c) Identificación de brechas de infraestructura y servicios de calidad

La infraestructura permite incrementar la productividad, impulsar el desarrollo económico y mejorar la competitividad de un territorio. Al mismo tiempo permite universalizar el acceso a servicios de calidad que impactan en la mejora de las condiciones de vida. En el país, la brecha de infraestructura y de servicios de calidad aún es grande, por lo que el Decreto Legislativo N°1252 orienta para que se priorice las inversiones para cerrar estas brechas.

Para el nivel local, mínimamente se debe analizar las brechas de infraestructura en **agua y saneamiento, telecomunicaciones, transporte y energía**; bajo dos criterios: i) **¿qué áreas no son atendidas o tienen atención por debajo del promedio territorial?** (información que se integra al mapa de imagen del territorio actual), y b) **¿qué porcentaje de población no está atendida?**. En la caja de herramientas se encuentran matrices que ayudaran a este efecto (Fase I, Conocimiento integral de la realidad: Herramienta 3).

Se analizará la brecha existente entre el valor actual o línea base de los indicadores y uno o dos referentes de comparación: i) referentes nacionales: promedio nacional, metas sectoriales; y ii) un referente internacional puede ser información promedio de los países de la OCDE, o un valor a futuro como las metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

La razón de establecer dos referencias (nacional e internacional) es porque el Perú tiene grandes brechas que cerrar y tomar como referente sólo el promedio nacional, puede llevar a interpretaciones equivocadas.

### d) Síntesis de la caracterización del territorio:

A partir de los análisis realizados previamente, se ha puesto en evidencia los aspectos más relevantes del territorio, tanto positivos como negativos, así como las necesidades y prioridades de la población. Para este trabajo se sugiere usar la herramienta respectiva de la caja de herramientas (Fase I, Conocimiento integral de la realidad: Herramienta 4).

### ¿Qué es una brecha de infraestructura?

Es la diferencia entre la oferta disponible optimizada de infraestructura (la cual incluye la infraestructura natural) y/o acceso a servicios públicos y la demanda, a una fecha determinada y ámbito geográfico determinado. Puede ser expresada en términos de cantidad y/o calidad.

Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252, que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones



### ETAPA 3: Diagnóstico de variables

Con la **caracterización del territorio se evidencia la situación actual de territorio**: los recursos disponibles así como las potencialidades que posee, las condiciones de vida y las causas que la han originado. Se tiene un primer acercamiento respecto a cuáles son los aspectos que requieren atención prioritaria, cuáles son los aspectos que al ser solucionados van a impulsar la mejora de otros.

Es decir se trata de **identificar y seleccionar esos aspectos clave para el territorio**, que son las “**variables**” porque interviniendo sobre ellas se logrará modificar positivamente la situación actual.

#### ¿Qué es una variable?

Una variable es una característica específica de los elementos que conforman el territorio que se puede identificar y distinguir de otras características.

Poseen alto potencial de impacto en el territorio y la probabilidad de intervenir en ellas también es alta.

Las variables pueden cambiar en el tiempo, y por lo tanto son susceptibles de medición.



El enunciado de las variables **debe contener la condición de cambio y el sujeto u objeto** al que hace referencia. Estos componentes se describen en la tabla 5:

**TABLA 4. COMPONENTES DE LAS VARIABLES**

<b>SUJETO/OBJETO</b>	Se refiere a quién (personas, entidades, organizaciones, asociaciones o similares) o qué (entorno, estructuras, sistemas, procesos, actividades o similares) experimentará el cambio.
<b>CONDICIÓN DE CAMBIO</b>	Se refiere a una necesidad, cualidad, característica, atributo, desempeño, actitud, entre otros, del sujeto. Además, debe ser susceptible de ser modificado.

Fuente: CEPLAN

La secuencia para el diagnóstico de las variables estratégicas comprende:

- la identificación de las variables estratégicas,
- la selección de sus indicadores,
- el estado de las variables estratégicas en el territorio y
- el análisis de brechas.

## Identificación de variables estratégicas

Para identificarlas se sugiere el siguiente procedimiento:

- Elaborar una lista de variables a partir de la revisión y análisis de las variables estratégicas del Plan de Desarrollo Regional Concertado (caso provincias). En el caso de distritos además se debe revisar las variables del Plan de Desarrollo Provincial Concertado y la caracterización del territorio provincial.
- A partir de esta lista se seleccionan las variables estratégicas para el distrito o provincia, de manera participativa, respondiendo a la pregunta **¿esta variable refleja algún aspecto de la imagen actual del territorio?**.
- Se puede incluir variables específicas que respondan a la realidad de la provincia o distrito revisando la Caracterización del territorio.

Un número apropiado de variables estratégicas es ocho (08). Un número menor podría no reflejar los principales resultados del desarrollo territorial y un número superior podría indicar que no se están seleccionando variables que representan resultados o impactos.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de variables estratégicas:

**TABLA 5. EJEMPLO DE FORMULACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS**

CONDICIÓN DE CAMBIO	SUJETO / OBJETO	VARIABLE
ACCESIBILIDAD	Servicios de salud	Accesibilidad a los servicios de salud
CONECTIVIDAD	Área rural y urbana	Conectividad rural y urbana
CALIDAD	Ambiente	Calidad ambiental

Fuente: CEPLAN

## ¿Qué es una variable estratégica?

Son las variables que representan resultados o impactos en las personas y/o en su entorno directo”.

Las variables estratégicas generalmente responden a las principales preocupaciones de la población o son las que van a impulsar el desarrollo.

Identificar las variables estratégicas ayuda a concentrarse en lo más importante, a lo cual se deberá prestar una atención prioritaria.



## Selección de indicadores

Se identifica el indicador de resultado más apropiado para cada variable estratégica. Dentro de su estructura, estos indicadores deben contener los siguientes componentes:

**TABLA 6. COMPONENTES DE LOS INDICADORES**

UNIDAD DE MEDIDA	Es el parámetro de referencia de la expresión que permitirá la operatividad y la determinación de las magnitudes de medición del indicador.
SUJETO	Es la unidad mínima de análisis sobre la que se hará la medición.
ATRIBUTO	Es el aspecto o característica que será medido sobre el sujeto. Cada aspecto o característica que se identifique como atributo deberá ser definido o conceptualizado de manera operativa para evitar errores o dificultades en la medición y distorsiones en la interpretación de resultados.

Fuente: CEPLAN

Para seleccionar los indicadores más apropiados, se pueden usar como referencia las siguientes fuentes:

- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN).
- El Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales.
- Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC).
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- Indicadores usados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para medir el bienestar.
- Indicadores usados en otros territorios y países.

### Estado de las variables en el territorio

En este paso se analiza el desarrollo territorial del distrito a través de los indicadores de las variables estratégicas seleccionadas. El valor del indicador (obtenido de alguna fuente oficial) da una primera aproximación a la situación actual, que debe ser complementada con el análisis de los problemas y las necesidades de la población en relación a las variables estratégicas.

### Análisis de brechas

Es posible que el análisis de brechas de las variables seleccionadas ya haya sido realizado en la caracterización del territorio. De ser ese el caso, asumir dicho análisis de brechas ya que el valor de la situación actual será el mismo (línea de base), al igual que las referencias usadas para establecer las brechas. En caso que las variables identificadas sean otras, se debe proceder conforme se señaló en el ítem “identificación de brechas de infraestructura y servicios de calidad.”

### Identificación de actores

Los actores son quienes participan en el desarrollo del territorio (instituciones, colectivos, organizaciones o grupos de personas) y se diferencian por los distintos intereses o roles que poseen. Aquí interesa saber que actores del territorio tienen “intereses” (competencia, objetivo, afectación) sobre las variables estratégicas seleccionadas.

La identificación se hace variable a variable. Se podrán hacer las siguientes preguntas orientadoras: ¿Quiénes influyen (positiva o negativamente) sobre las variables estratégicas?, ¿Quiénes se ven afectados (positiva o negativamente) por los cambios en las variables estratégicas?, para ello se utilizará la siguiente matriz.

TABLA 7. VARIABLES A FUTURO			
VARIABLES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	VALOR ACTUAL	VALOR FUTURO
NIVEL DE CONECTIVIDAD FÍSICA	Porcentaje de distritos con acceso a través de carretera asfaltada	<b>30.2%</b>	<b>90%</b>
ACCESO A LOS SERVICIOS DE SALUD	Porcentaje de la población afiliada a algún seguro de salud	<b>59%</b>	<b>75%</b>

Fuente: CEPLAN

### ETAPA 3: Imagen actual del territorio

Es la **situación del territorio al momento de elaborar o actualizar el PDLC**, comprende los aspectos más representativos del territorio producto de la caracterización del territorio, el diagnóstico de las variables, poniendo énfasis en señalar el déficit de infraestructura y/o servicios públicos de calidad.

#### a) Representación cartográfica

A partir de la información identificada y descrita en el análisis de los recursos disponibles en el territorio; las condiciones de vida; y brechas de infraestructura y servicios de calidad, se hace un mapa resumen incidiendo en los aspectos más críticos o problemáticos de todos los componentes analizados, resaltando además las áreas con mayor déficit de infraestructura y menores niveles de condiciones de vida.

#### b) Descripción

**Es la descripción** que acompaña el mapa de la imagen actual del territorio, incorporando información cualitativa y cuantitativa. Metodológicamente, se recomienda que sea una descripción corta, sintética que permita visualizar rápidamente la problemática y potencialidades.

## ETAPA OPERATIVA

#### a) Redacción de documentos

La responsabilidad es de la gerencia de planeamiento estratégico o la instancia que haga sus veces, quien asume directamente la labor o se conforma una comisión para redactar los siguientes documentos:

#### *Documento Conocimiento integral de la realidad*

En este documento se describen todos los elementos analizados, por lo general es extenso y va como anexo del PDLC. En la caja de herramientas se incluye una propuesta de estructura de contenidos del documento.

#### *Síntesis del Conocimiento Integral de la realidad*

Es un resumen del documento anterior, que se coloca al iniciar el PDLC. En esta síntesis debe ir claramente especificadas las brechas de infraestructura y de servicios que impide tener un nivel óptimo de calidad de vida de la población.

#### b) Validación y aprobación del documento

Una vez concluido el documento de Conocimiento integral de la realidad, debe ser socializado al mayor número posible de actores y representantes de todo el territorio. Ello, con el objetivo de que conozcan el avance, realicen sus aportes, precisiones y sobre todo que tengan una visión integral de la problemática de su territorio y hagan una valoración del proceso.

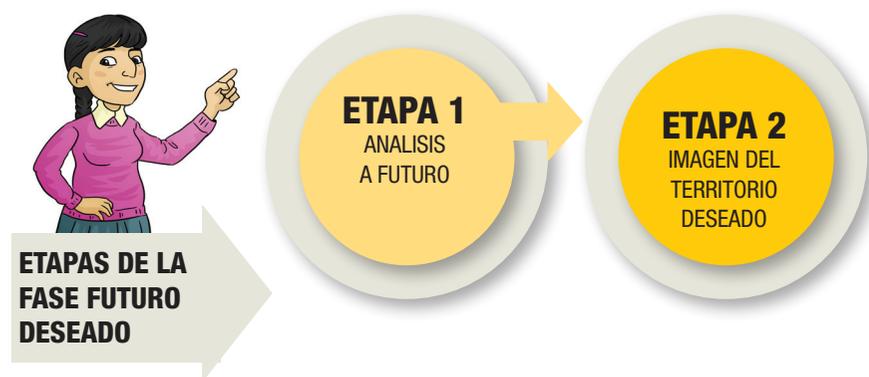


## 2.3

### FASE 2: FUTURO DESEADO

#### ¿Cómo queremos vivir?

Esta fase tiene por finalidad reflexionar sobre el futuro que se espera lograr para la provincia. Primero se definirá la situación futura de cada variable estratégica y luego se diseñará la imagen del territorio deseado.



#### ETAPA 1: Análisis a futuro

Sobre la base del diagnóstico de las variables estratégicas, se establece el **estado futuro deseado**, al horizonte del PDLC provincial (mínimo 8 años). Para ello se utiliza la siguiente tabla:



**ETAPA 2:**  
**Imagen del territorio deseado**

**Formulación de la imagen del territorio deseado**

Para llevar a cabo esta tarea se sugiere responder secuencialmente una serie de preguntas guía para identificar y definir los principales aspectos que condicionarán el desarrollo territorial. Las respuestas se encuentran en el documento Conocimiento Integral de la realidad y el análisis del futuro. Se expresa gráficamente a través de un mapa y mediante una descripción.

En el siguiente cuadro se sugieren algunas preguntas motivadoras y los aspectos que comprenden:

**¿Qué es la imagen del territorio deseado?**

Es la representación de una situación más favorable que la actual, factible de ser alcanzada en un periodo dado mediante la acción coordinada del Estado.

Se construye de forma concertada, a partir de del conocimiento integral de la realidad y el análisis del futuro.

Directiva N°001-2017- CEPLAN. Art.6



**TABLA 8. PREGUNTAS GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE LA IMAGEN DEL TERRITORIO DESEADO**

VARIABLES ESTRATÉGICAS	INDICADORES
¿Qué factores condicionarán el desarrollo territorial?	Se reconocen las tendencias y condiciones naturales que podrían representar limitaciones o potencialidades (clima, relieve, suelos, riesgo de desastres, entre otros). Además, se identifica infraestructura necesaria para el desarrollo: carreteras, puertos, aeropuertos, hidroeléctricas, equipamiento de servicios públicos, entre otros.
¿Cuáles son las proyecciones poblacionales y de los servicios al horizonte de tiempo futuro?	Se proyecta el volumen de población, la distribución etaria de las personas que habitarán en el territorio y la cantidad de servicios que demandarán (colegios, puestos de salud, manejo de residuos sólidos, agua y saneamiento entre otros).
¿Cuáles serán los roles, las funciones y la jerarquía de los centros poblados del territorio?	Se identifica cuales tendrán mayor crecimiento y ganarán mayor jerarquía (D.S. N°022-2016-VIVIENDA).
¿Qué actividades económicas se priorizarán en la provincia?	Se seleccionan aquellas actividades que dan soluciones integrales e impulsan el proceso de desarrollo. Considerar para esto, las condiciones y evolución del mercado local, regional, nacional e internacional.

¿Qué infraestructura será necesaria para impulsar y sustentar las actividades económicas priorizadas?	Se calcula la infraestructura necesaria para dar impulso y sostenibilidad a las actividades económicas priorizadas. Ejemplo: vías de comunicación, parques industriales, centros logísticos, represas, canales de regadío, entre otros.
¿Cómo estimular la innovación en las actividades económicas priorizadas?	Se desarrolla una propuesta que permita mejorar los diseños, desarrollos y procesos de producción en las actividades económicas priorizadas.
¿Qué medidas se deberán adoptar para no afectar negativamente el ambiente?	Se analiza cómo el desarrollo económico propuesto podría perjudicar el ambiente y qué medidas deberían adoptarse para evitarlo.
¿Cuáles son las principales capacidades que se requieren para impulsar el desarrollo económico de la provincia?	Se determina el capital humano (habilidades, conocimientos y capacidades) que requieren las actividades económicas priorizadas.
¿Cuál es el impacto que se pretende alcanzar a través del desarrollo económico propuesto?	Dado que las variables estratégicas implican resultados que se ven reflejados en el ciudadano y su entorno, se describirá como el desarrollo económico propuesto mejora la prestación de servicios al ciudadano.

Fuente: CEPLAN

### **Determinación de la imagen deseada del territorio**

Se mapea las respuestas sobre las que se tiene consenso, con ello se tendrá un mapa “diferente” al de la situación actual, será un mapa que exprese lo que se debe lograr a futuro. Con los elementos de los dos pasos anteriores, se realiza una descripción en tiempo presente, ubicando al lector en el horizonte de tiempo del PDLC. Esta narración debe seguir una secuencia lógica que reflejen las dinámicas en el territorio y cuyos resultados se expresan a través de cada una de las variables a futuro. Puede incluirse cifras o datos cuantitativos y cualitativos referenciales.

A continuación se incluye la pre-Imagen de Futuro del Perú, presentada por el CEPLAN al Foro del Acuerdo Nacional, como referencia a tomar en cuenta:

## PRE-IMAGEN DE FUTURO DEL PERU AL 2030



Al 2030 **todas las personas** pueden realizar su potencial.



Se han desarrollado esfuerzos concertados para la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, **tomando medidas urgentes para hacer frente al cambio climático.**



**Todas las personas gozan de una vida próspera y plena,** con empleo digno y en armonía con la naturaleza, considerando reservas de recursos para el bienestar futuro.



La sociedad peruana es pacífica, justa e inclusiva, libre del temor y de la violencia; sin corrupción ni discriminación y con igualdad de oportunidades.



**Se han fortalecido las alianzas** para alcanzar el desarrollo sostenible, en correspondencia con respeto universal de los derechos humanos, sin dejar a nadie atrás.

Fuente: CEPLAN

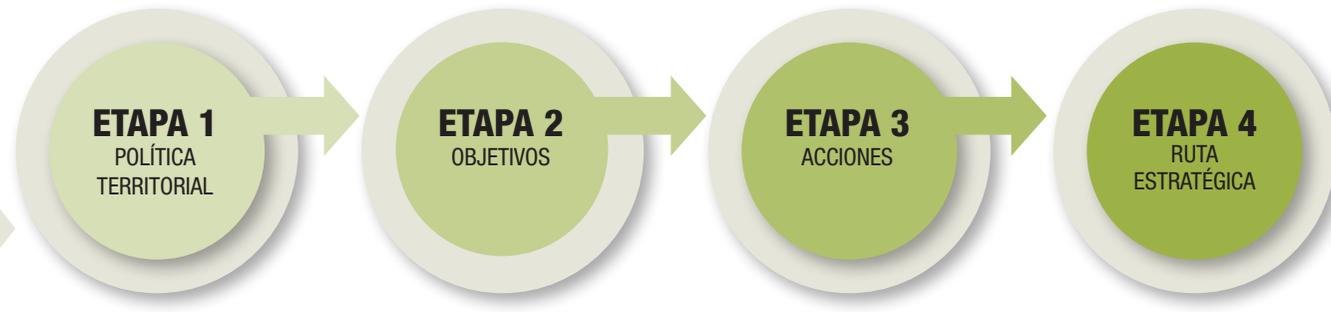
## 2.4

### FASE 3: POLÍTICAS Y PLAN COORDINADO ¿Cómo lo vamos a hacer?

Esta fase tiene carácter decisorial. Aquí, los actores del territorio definen la política, los objetivos, las acciones y las metas que se comprometen a cumplir. En este sentido, esta fase representa la propuesta de desarrollo territorial.



**ETAPAS QUE COMPRENDE  
LA FASE POLÍTICAS  
Y PLAN COORDINADO**



#### Etapa 1: Política territorial

Las políticas orientan la gestión municipal y las acciones de los actores involucrados hacia el desarrollo integral de un territorio, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental.

La política local se expresa a través de una declaración de política, que incluye los objetivos y los lineamientos de política. Se establece

#### ¿Qué es una política local?

La política local, también denominada política pública de nivel local, es una directriz general que refleja las prioridades y la voluntad política de las autoridades y actores involucrados, de acuerdo a las competencias y funciones exclusivas y compartidas.



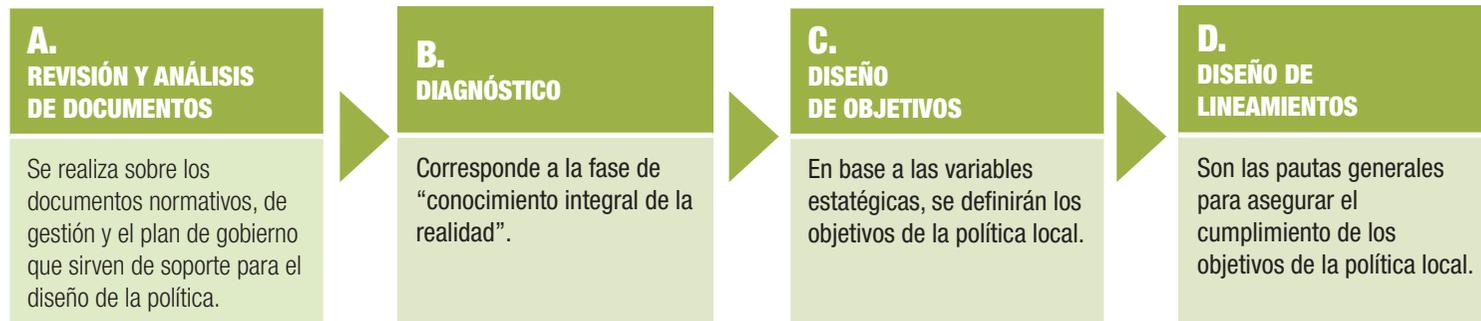
dentro del proceso de elaboración del PDLC y forma parte de este. Además, la declaración de política local debe ser consistente con las políticas nacionales y regionales.

A continuación, se muestra la secuencia para la elaboración de la declaración de política y en la caja de herramientas se desarrolla el paso a paso para formular una política (Fase III, Políticas y planes coordinados: Herramienta 1):

### GRÁFICO 3

#### PROCESO PARA ELABORAR LA DECLARACIÓN DE POLÍTICA

Fuente: CEPLAN



### Etapa 2: Objetivos

#### Formulación de los objetivos

Los objetivos se establecen a partir de las variables estratégicas y deben tener metas e indicadores que permitan el seguimiento para la mejora continua. Las metas deberán establecerse para el horizonte de tiempo del PDLC provincial, el cual es para un mínimo de ocho (08) años.

### ¿Qué son los objetivos?

Son los cambios que se desean lograr en el ciudadano o en su entorno (resultados), los cuales deben contribuir en el cumplimiento de los objetivos de nivel regional. Además, deben guardar coherencia con la declaración de política local provincial.





Formular los objetivos no es solo un proceso operativo a partir de las variables estratégicas, es un proceso de concertación y toma de decisiones, que requiere una alta participación, porque:

- Durante la formulación de los objetivos se evalúa su trascendencia en todo el territorio.
- Facilita su apropiación por parte de los tomadores de decisión a nivel local y los diversos actores.

Es así que un objetivo tiene tres elementos: verbo, condición de cambio y sujeto.



- **El verbo:** refleja la acción a realizar como condición de cambio para las personas. Por ejemplo: mejorar, elevar o reducir.
- **La condición de cambio:** es la cualidad, característica, atributo, desempeño, actitud, etc, sobre la que se quiere actuar, pues es fundamental para el desarrollo de la persona.
- **El sujeto:** Son los ciudadanos/as, individuos, conjunto de personas, colectivos u organizaciones. También se considera como sujeto al entorno de las personas sobre el cual se desea lograr cambios o mejoras.

A continuación, se muestra cómo los tres elementos configuran los objetivos:

**TABLA 9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TERRITORIALES Y SUS ELEMENTOS**

VERBO	CONDICIÓN DE CAMBIO	SUJETO	REDACCIÓN DEL OBJETIVO
ELEVAR	Logros educativos	Niños y niñas al III Ciclo de Educación Básica Regular (conjunto de personas)	Mejorar los logros educativos en los niños y niñas al III Ciclo de Educación Básica Regular
REDUCIR	Vulnerabilidad ante riesgos y emergencias	Zonas ribereñas (entorno)	Reducir la vulnerabilidad frente a riesgos y emergencias de tipo de desastres en las zonas ribereñas
GARANTIZAR	Coordinación en la gestión pública	Gobiernos locales (entidades)	Garantizar un adecuado nivel de coordinación en la gestión pública local

Fuente: CEPLAN

Los objetivos se definen a partir de las variables estratégicas, es así que se pueden presentar dos casos:

- Caso 1: Un objetivo por cada una de las variables estratégicas.
- Caso 2: Un objetivo para dos o más variables estratégicas.

**TABLA 10. CASOS POSIBLES PARA FORMULAR OBJETIVOS A PARTIR DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS**

CASOS	VARIABLES ESTRATÉGICAS	SITUACIÓN EN EL ESCENARIO APUESTA	OBJETIVOS
CASO 1: Un objetivo estratégico por cada una de las variables estratégicas	Nivel de conectividad urbano-rural	Intensificación de las relaciones socio-económicas	Intensificar el nivel de conectividad entre el ámbito urbano-rural
	Nivel de pobreza	Reducción de la pobreza	
CASO 2: Un objetivo estratégico para dos o más variables estratégicas	Acceso a programas sociales	Mejor focalización de programas sociales	Mejorar la calidad de vida de la población más vulnerable
	Nivel de pobreza extrema rural	Reducción de la pobreza extrema rural	

Fuente: CEPLAN

### Establecer indicadores

Una vez definidos los objetivos, es importante medir su nivel cumplimiento, por ello es necesario establecer indicadores para realizar el seguimiento. Los indicadores deberán guardar correspondencia con el objetivo o al menos estar vinculado de manera directa. Los indica-

dores para el caso de los objetivos serán los mismos indicadores que fueron asignados para las variables estratégicas

Cada objetivo debe contar con uno o dos indicadores, de manera que sea posible su medición adecuada, su monitoreo y evaluación y la articulación con otros planes estratégicos. Cada indicador debe contar con una ficha de información con la definición del indicador, unidad de medida, fuente, medio de verificación, periodicidad (Fase III, Políticas y Planes Coordinados: Herramienta 2).

Algunos ejemplos de indicadores asociados a objetivos son:

**TABLA 11. EJEMPLO DE INDICADORES**

OBJETIVO	INDICADOR
<b>REDUCIR POBREZA EN LA PROVINCIA</b>	Porcentaje de personas en situación de pobreza
<b>MEJORAR LOS LOGROS EDUCATIVOS</b>	1.- Porcentaje de alumnos que concluyen el III Ciclo de Educación Primaria con desempeño suficiente en comprensión lectora 2.- Porcentaje de alumnos que concluyen el III Ciclo de Educación Primaria con desempeño suficiente en matemáticas.

Fuente: CEPLAN

### Definición de metas

La meta es el valor que se proyecta alcanzar para el indicador en un plazo determinado. Es una expresión concreta y medible del logro del objetivo y por tanto es necesario para el seguimiento (monitoreo y evaluación). Las metas se establecen de acuerdo al período del plan, pudiendo establecerse metas a medio término (“a mitad de camino”). Las metas pueden expresar dos sentidos de la medición:

- Ascendente: por ejemplo para el caso de cobertura de servicios, logros etc. se desea que la meta sea mayor que la línea de base.
- Descendente: por ejemplo cuando se trata de tasas de enfermedades, desnutrición crónica, pobreza y otras se desea que la meta sea menor que la línea de base.

Las metas deben formularse bajo los mismos términos en que se enuncian los indicadores, un ejemplo de meta para el indicador de objetivos sería:

**TABLA 12. EJEMPLO DE METAS PARA OBJETIVOS**

OBJETIVO	INDICADOR	META
REDUCIR LA POBREZA	Porcentaje de personas que se encuentran en situación de pobreza	Reducir al 10% el total de las personas que viven en situación de pobreza
MEJORAR LA CALIDAD AMBIENTAL	Toneladas métricas de dióxido de carbono emitidas por habitante por año	Reducir a 1 tonelada métricas de dióxido de carbono emitidas por habitante

Fuente: CEPLAN

Los objetivos estratégico se pueden organizar en la Matriz de objetivos estratégicos (Fase IV, Políticas y planes coordinados: Herramienta 3a).

### Etapa 3: Acciones

Estas acciones deberán ser definidas en consenso a través de la participación activa de los actores del territorio, especialmente, de

aquellos que tendrán la responsabilidad de ejecutarlas y el número de acciones que es posible implementar durante el período del plan.

## ¿Cuál es la finalidad de las acciones?

La finalidad es determinar cómo lograr los cambios específicos que se desean alcanzar en el ciudadano o en su entorno. Las acciones deben contribuir, de forma eficiente, al logro de los objetivos propuestos.

Se deben seleccionar acciones que tengan la eficacia suficiente para lograr los objetivos en un plazo razonable.



## Redacción de las acciones

Para redactar la acción se identifican los mismos elementos que componen un objetivo, es decir el verbo, la condición de cambio y el sujeto u objeto. La elección de las acciones estratégicas debe estar sustentada en el análisis de los siguientes factores:

- El diagnóstico de las variables estratégicas
- Las capacidades políticas, humanas, técnicas y financieras
- Los actores involucrados, sus acciones, reacciones esperadas y la capacidad que poseen para articularse y coordinar

Así también, deben considerarse las múltiples dimensiones territoriales reflejadas en la caracterización del territorio; por ejemplo, una población objetivo en el área rural, **vías departamentales o nacionales**, provincias del norte o del sur, entre otros.



Es muy importante tener en cuenta que las acciones propuestas deberán considerar las particularidades de cada territorio, por ejemplo:

- Un programa de alimentación, que debe considerar aquellos productos de la zona que forman parte de la alimentación.
- Un programa educativo que implique la entrega de textos, éste debe considerar en su contenido: la lengua nativa y características físicas y de biodiversidad propias de la región en la que se encuentran (costa, sierra, selva).
- Un programa de salud materno - infantil o de bienestar familiar, que debe tener en cuenta si en el público objetivo se encuentran poblaciones de comunidades nativas o campesinas.

Las acciones pueden ser:

1. Acciones de cambio, representan cambios en las condiciones, en las necesidades o en el entorno de los ciudadanos y permiten alcanzar los objetivos estratégicos.
2. Acciones de medidas de política, son de coordinación, conducción o articulación de políticas con otros niveles de gobierno y/o entidades y actores.
3. Proyectos estratégicos de alcance local, que tendrían un impacto significativo en el territorio en la reducción de brechas de infraestructura (es importante identificar los proyectos de infraestructura y otros proyectos de inversión prioritarios)

A continuación, se presentan algunos ejemplos de acciones estratégicas:

**TABLA 13. EJEMPLOS DE ACCIONES ESTRATÉGICAS**

VERBO	CONDICIÓN DE CAMBIO	SUJETO	REDACCIÓN DEL OBJETIVO
APROVECHAR	Uso sostenible de la biodiversidad	Suelo agrícola	Aprovechar el uso sostenible de la biodiversidad del suelo agrícola
PROMOVER	Uso de tecnologías alternativas de agua	Poblaciones rurales	Promover el uso de tecnologías alternativas de agua en poblaciones rurales
GARANTIZAR	Coordinación en la gestión pública	Gobiernos locales (entidades)	Garantizar un adecuado nivel de coordinación en la gestión pública local

Fuente: CEPLAN

### Establecer indicadores y metas

En el caso de las acciones, se tendrán que seleccionar nuevos indicadores considerando que su medición sea viable y se asignarán metas para el horizonte del plan. Las acciones se pueden organizar en la Matriz para acciones estratégicas (Fase III, Políticas y planes concertados: Herramienta 3b)

### Etapa 4: Ruta estratégica

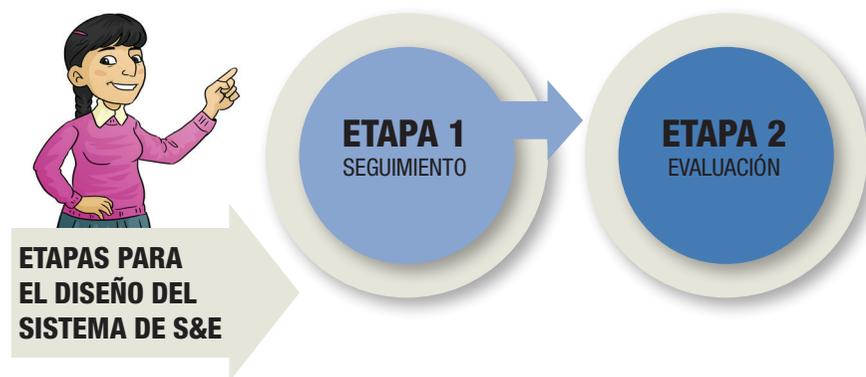
Se trata de determinar el **orden de prioridades a nivel de objetivos y la secuencia de acciones que permite lograrlos**. Primero se priorizarán los objetivos valorando la importancia de cada uno para el bienestar del ciudadano o de su entorno inmediato. Luego, para cada objetivo, se ordenarán las acciones estratégicas de acuerdo a la contribución que tengan en el logro del objetivo. El orden de prioridad deberá registrarse la matriz de objetivos y acciones (ver caja de herramientas). Con la priorización realizada, se construye una matriz de objetivos, acciones y metas (ver caja de herramientas).

## 2.5

# FASE 4: SEGUIMIENTO & EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LAS POLÍTICAS Y PLANES

## ¿Cómo avanzamos y cómo mejorar?

De no contar con un Sistema de Seguimiento & Evaluación del PDLC, se debe diseñar el concepto operativo, el sistema para el Seguimiento y Evaluación (S&E) y un plan de S&E (conteniendo herramientas y alcances), teniendo en cuenta las etapas previstas en la directiva N°001-2017-CEPLAN y los recursos (presupuestales y humanos) disponibles para asegurar que esa función sea implementada. Los informes y reportes del S&E preceden los procesos de actualización de los PDLC.



### Etapa 1: Seguimiento

Consiste en recopilar información sobre los indicadores de los objetivos, identificando las brechas, los avances, obstáculos y oportunidades en relación a las metas establecidas. Comprende:

### Registro, recopilación y procesamiento de información

Comprende el recojo y sistematización de información estadística referida a los indicadores de los objetivos, información sobre la ejecución de las asignaciones y para el caso de las acciones ejecutadas por el GL, información respecto a la ejecución presupuestal.

### Análisis de avances y brechas con respecto a las metas

Se trata de identificar el logro de las metas o brechas con respecto a las metas previstas y el nivel de cumplimiento del objetivo.

### Etapa 2: Evaluación

Con la evaluación se buscará evidenciar los cambios en las condiciones de vida de la población y su entorno como producto de la implementación de las políticas y acciones previstas para el cumplimiento de los objetivos.

### Análisis de causas del logro (o no) de los objetivos

Identificar las causas y factores que influyen en las acciones para el logro de los objetivos será un insumo para la retroalimentación del PDLC.

### Análisis de contribución de las intervenciones al logro de los objetivos

Analizar hasta qué grado las acciones propuestas han contribuido al logro de los objetivos es un aspecto muy importante para el momento de ajustar el PDLC.

### Identificación de elementos para la mejora continua

Identificar los resultados adversos y sus causas contribuye a la toma de decisiones oportuna.

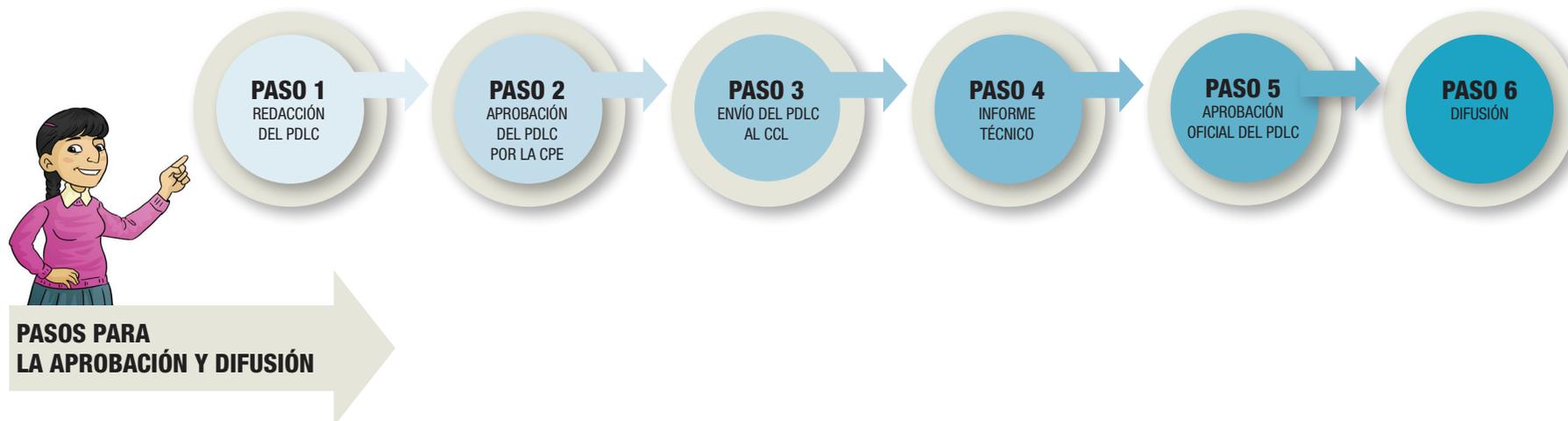
Las conclusiones y recomendaciones encaminadas a generar propuestas más enfocadas y eficaces.

## 2.6

### APROBACIÓN Y DIFUSIÓN

Esta es una fase operativa que tiene por objeto lograr la aprobación oficial del PDLC como instrumento orientador de la gestión de todas las instituciones públicas y privadas presentes en el distrito.

#### PASOS PARA LA APROBACIÓN Y DIFUSIÓN



#### PASO 1: Redacción del PDLC

Está a cargo de la Gerencia de planificación y presupuesto o quien haga sus veces, para cuyo efecto asume directamente la redacción o conforma una comisión ad hoc con los integrantes del equipo técnico. En la caja de herramienta se incluye un modelo de estructura del PDLC (Aprobación y difusión: Herramienta 1)

**PASO 2:**  
Aprobación del PDLC por la Comisión de Planeamiento Estratégico

La aprobación del proyecto de PDLC es realizada por la Comisión de Planeamiento Estratégico mediante acta.

**PASO 3:**  
Remisión al CCL

La Comisión de Planeamiento Estratégico remite al Consejo de Coordinación Local el proyecto de PDLC para revisión<sup>8</sup>.

**PASO 4:**  
Informe Técnico

La Gerencia de Planeamiento o la instancia que haga sus veces, elabora un **informe técnico del proceso de planeamiento estratégico** (¿cómo fue el proceso?), adjunta el proyecto del PDLC y lo remite a la respectiva comisión de regidores/as para que **elaboren y envíen el dictamen** al Concejo Municipal para colocar la sustentación y discusión del PDLC en la agenda de orden del día, en sesión ordinaria o extraordinaria.

**PASO 5:**  
Aprobación oficial del PDLC

El Concejo Municipal aprueba el PDLC mediante **Ordenanza**, disponiendo su **publicación e implementación**.

En la caja de herramientas se adjunta un modelo de Ordenanza de aprobación del PDLC (Aprobación y difusión: Herramienta 2)

**PASO 6:**  
Difusión del PDLC

El PDLC luego de su aprobación debe ser difundido de manera amigable utilizando diferentes medios (página web de la municipalidad, impresiones, videos, cuentos, talleres, presentaciones públicas y de teatro, CDs, USB, foros, etc.).

---

8 En aquellos municipios en los cuales se encuentre en funciones el CCL

