



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

PERU ProDescentralización



Guía Específica

**PLAN DE DESARROLLO
CONCERTADO
– 2010 –**



USAID | **PERU ProDescentralización**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Guía Específica

**PLAN DE DESARROLLO
CONCERTADO
– 2010 –**

**Guía específica
Plan de Desarrollo Concertado**

Segunda edición actualizada
Enero, 2010

Elaboración de contenidos (primera edición, 2005)

Programa Pro Descentralización – PRODES/USAID

Adecuación didáctica: Zoila Acuña Castellanos y Sonia Planas Ravenna

Supervisión de edición y revisión de contenidos:

Programa Pro Descentralización – PRODES/USAID

Consejo Nacional de Descentralización, Gerencia de Fortalecimiento Local, CND

Revisión y actualización de contenidos (segunda edición, 2010)

José Pisconte y Karina Olivas, Proyecto USAID/Perú ProDescentralización

Impresión:

Ilustraciones:

Federico Gutiérrez

Lucya Córdova

©2010 Reproducida por: Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. La información contenida en esta guía puede ser reproducida total y parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen y se envíe un ejemplar al Proyecto USAID/Perú ProDescentralización.

El Proyecto USAID/Perú ProDescentralización tiene el objetivo de apoyar al Estado peruano en profundizar y consolidar el proceso de descentralización. Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de USAID-Perú, bajo los términos de contrato N° EPP-I-03-04-00035-00. Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID

Presentación

Planificar el desarrollo, siempre ha sido un desafío y una tarea que no muchos han querido asumir. Sin embargo cuando esta acción ha sido considerada dentro de los marcos normativos tanto para los gobiernos regionales y locales, algunos actores públicos se avocaron a realizarlos porque la ley así lo indicaba y había que cumplir.

Los planes concebidos de esta forma, en gran parte de los casos, se han convertido en documentos que forman parte de la colección de bibliotecas o archivos públicos, pero muy pocos han logrado convertirse en hojas de ruta, guías para la acción del futuro y por lo tanto, han perdido en tal sentido su utilidad.

Desde el año 2005 el Proyecto PRODES/USAID, elaboró una versión de guía básica para promover la elaboración de planes de desarrollo en forma participativa, material que fue de utilidad para gobiernos locales que manifestaron su voluntad de hacer su plan y llevarlo a la acción.

Luego de la aplicación de este material y ante el pedido de diversas autoridades de contar con una guía más detallada que pueda, también ser de utilidad para otros niveles de gobierno como las municipalidades provinciales y gobiernos regionales, el equipo del actual Proyecto USAID/Perú ProDescentralización, revisó y actualizó la mencionada guía.

Es así que el presente material, que toma como base la anterior guía de elaboración del plan de desarrollo, incluye la experiencia y recomendaciones recogidas. A partir de la práctica y de lecciones de elaboración de algunos planes de desarrollo, proponemos siete fases y treinta pasos para la elaboración de un plan de desarrollo que puede ser utilizado tanto por el nivel de gobierno regional como los gobiernos provinciales y distritales.

En esta propuesta se recoge la importancia de diferenciar los proyectos; públicos, privados y mixtos; así como la importancia de la programación multianual de los proyectos de inversión. Se destaca que es necesario saber cuánto es el presupuesto que demanda hacer realidad este plan y finalmente, se refuerza el valor de conocer cómo gestionaremos el desarrollo, cuál es el modelo de gestión que debe adoptar la localidad para hacer realidad el plan de desarrollo concertado.

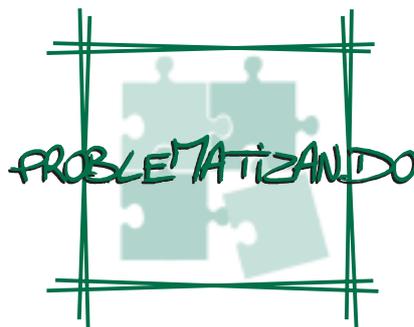
Desde el proyecto USAID/Perú ProDescentralización ponemos a disposición, este material con la expectativa que constituya un aporte, tanto para los gobiernos regionales como locales, para mejorar los procesos de planificación del desarrollo y que éstos pasen a la acción y se constituyan en verdaderos instrumentos de gestión del desarrollo.

Lima, enero de 2010



¿Qué pretende esta guía específica?

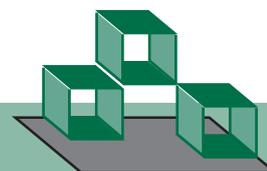
La presente guía tiene por finalidad que las autoridades y funcionarios municipales y regionales conozcan los fundamentos del plan de desarrollo concertado (PDC) así como las pautas metodológicas básicas para su elaboración, de modo que este instrumento de gestión del territorio se convierta en una verdadera y efectiva herramienta para la gestión del desarrollo local y regional.



Las personas encargadas de la elaboración de proyectos de inversión pública en la municipalidad de Tupe piensan que es un desperdicio que por falta de vías de comunicación, sus bellas cataratas sean solo apreciadas por turistas limeños que llegan hasta allí con sus camionetas 4 x 4.

OTROS DATOS:

- ✓ La localidad de Tupe se encuentra en la serranía de Andahuaylas.
- ✓ El acceso es difícil por sus cordilleras.
- ✓ Tiene cataratas muy bellas de hasta 20 m de altura.



Actividad

Luego de leer la situación descrita líneas arriba, reflexiona y comenta acerca de las siguientes preguntas:

- ▼ ¿Qué vendrían a constituir las bellas cataratas para Tupe?
- ▼ Si tu localidad contara con ese recurso natural, ¿qué es lo que sugerirías hacer para aprovecharlo?
- ▼ ¿Sabes con qué potencialidades o riquezas cuenta tu localidad?
- ▼ ¿Crees que la elaboración de un PDC facilitaría la realización de proyectos de desarrollo local o regional?



1. ¿QUÉ ES EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO?



Es una herramienta de planificación estratégica elaborada participativamente entre autoridades y ciudadanos/as y constituye una guía u hoja de ruta para la acción en el largo plazo. Está orientada 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.

El plan de desarrollo concertado (PDC)¹ debe contener una visión de futuro que genere criterios orientadores para las iniciativas e inversiones de los diversos actores económicos, sociales e institucionales de un ámbito, así como constiutirse en el documento marco para la formulación de las políticas públicas locales y regionales.

Ten presente que siendo un instrumento debe ser un documento breve, claro y evaluable.



¹ Los planes de desarrollo, están indicados tanto en el artículo 6º y 7º inciso b) de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales ley No 27867 y los artículos IX, X, 9 y 97 de la Ley Orgánica de Municipalidades ley 27972.

El PDC debe ser el producto de un proceso participativo y de encuentro entre el Estado y la sociedad civil organizada y no organizada del territorio. A la vez debe constituirse en una guía u hoja de ruta para las generaciones actuales y futuras.

Su elaboración supone iniciar un proceso social y político que mueva voluntades y recoja los intereses, deseos y anhelos de todos los individuos y actores del municipio o región, creando o fortaleciendo en su desarrollo un mística, identidad y orgullo territoriales, en los que convergen compromisos, aportes de los actores públicos y privados, la cultura, los valores y las esperanzas.



2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ELABORAR EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO DISTRITAL, PROVINCIAL Y REGIONAL?

Es importante contar con un PDC porque:



- Es un gran acuerdo social y político de largo plazo.
- Permite a los individuos y actores de un territorio decidir su futuro.
- Posibilita la integración y articulación de los distintos intereses e iniciativas para promover el desarrollo del territorio.
- Permite una mayor viabilidad política, técnica y financiera a los programas y proyectos que se formulan en el marco del planeamiento del desarrollo.
- Fortalece procesos de relación entre los diferentes actores (públicos y privados) del territorio.
- Permite la colaboración interinstitucional y el despliegue de quienes convierten sobre el territorio.
- Permite superar los problemas del corto plazo y concentrar las voluntades, los esfuerzos, las potencialidades y los recursos del territorio para responder a los desafíos que plantea lograr la imagen colectiva de desarrollo establecida en el PDC.
- Constituye una hoja de ruta o carta de navegación a seguir por varios años.



3. ¿QUÉ CONTIENE EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO?

El contenido mínimo del plan de desarrollo concertado es el siguiente:



3.1 El diagnóstico

El diagnóstico debe proporcionar la información que permita conocer con qué potencialidades contamos para que el territorio se desarrolle.

Es una especie de fotografía actual de cómo estamos, qué tenemos, con qué contamos y con quienes contamos en nuestros territorios.



¿Qué son las potencialidades?

Las potencialidades son todo aquello que se puede movilizar o activar (para la generación actual o futura, que sea capaz de dinamizar las economías locales y mejorar los niveles de desarrollo humano de las poblaciones en donde se encuentran dichos recursos.

Las potencialidades pueden ser **tangibles o intangibles.**

Potencialidades tangibles

Son aquellas que están presentes tradicionalmente en los planteamientos o enfoques macroeconómicos y se caracterizan porque:

- Se pueden indentificar fácilmente a sus propietarios (privados o del Estado).
- Pueden estar inventariadas o cuantificadas (estadísticas).
- Poseen una valorización o precio en base a su uso actual (precios de mercado).

Como ejemplo tenemos la **inversiones físicas** (infraestructura de servicios, infraestructura para la producción y/o el transporte); los **componentes de la naturaleza** (suelos, ganado diverso, recursos minerales, etc.) y los **recursos financieros** (ahorro, colocaciones bancarias, inversión pública, etc.), restos arqueológicos, recursos naturales; bosques, plantas, animales.



Potencialidades intangibles

Son aquellas que corresponden a distintos aspectos vinculados con la sociedad y/o con el medio geográfico, tales como los referidos a:



■ Las condiciones medio ambientales

Ejemplo

- Los microclimas propios de una zona.
- El paisaje natural.
- Las condiciones del suelo y clima.
- Conocimientos ancestrales sobre la naturaleza.
- Costumbres culturales.



■ Los elementos históricos-culturales

Como ejemplos de estas potencialidades tenemos:

- La domesticación milenaria de plantas y animales.
- Conocimientos ancestrales transmitidos de generación en generación sobre propiedades curativas de plantas locales.
- Técnicas agrícolas ancestrales.
- Conocimientos o técnicas aprendidas en forma no escolarizada, etc.



Vocación productiva de territorio se llama a la característica especial que tiene una determinada localidad, por lo tanto es lo que distingue al territorio.

Es preciso identificar qué es lo que hace especial al municipio o región frente a los demás, por ello te recomendamos responder preguntas como:



*¿Qué es lo que valoran los otros de nuestro municipio o región?
 ¿Cómo es: su producción agrícola?, ¿la pecuaria?
 ¿sus paisajes?, ¿la comida?,
 ¿algunas manufacturas?,
 ¿sus centros educativos?
 ¿sus tradiciones?
 ¿las festividades religiosas?
 ¿su gente?*



En el diagnóstico pueden examinarse también las grandes corrientes de cambio que se están desarrollando a nivel local, regional, nacional e internacional. A esas corrientes de cambio se les denomina tendencias. El análisis de tendencias es clave para explorar el entorno en términos de largo plazo. Nos interesa saber qué procesos de cambio están ocurriendo y cuáles nos proyectan a un futuro diferente, así como los que podemos aprovechar.

2 "Los otros" son aquellos que están fuera del municipio o región. Pueden ser otros municipios, la región, el país, el mundo.

EN EL PLANO INTERNACIONAL	EN EL PLANO NACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo mundial (10% de crecimiento al año). 	<ul style="list-style-type: none"> • El mantenimiento y/o crecimiento de la importancia de la ciudad de Lima en el largo plazo, así como de Cuzco, Lambayeque, Arequipa.
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda de servicios de esparcimiento y recreación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La creación de una red de espacios productivos de escala nacional estructurada en función del abastecimiento del mercado limeño.
<ul style="list-style-type: none"> • Las comunicaciones cuestan menos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de los corredores económicos que articula la ceja de selva con la costa.
<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento de la humanidad se duplica cada cuatro años. 	<ul style="list-style-type: none"> • El incremento del turismo externo e interno. El año 2009 hemos llegado a 2'000,000 de turistas y seguirá creciendo.
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de internet, que modifica los hábitos de trabajo de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La masificación de internet. No hay rincón del país que no tenga internet, así como la portabilidad numérica de los teléfonos.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la economía hacia los servicios no industriales (bienes intangibles). 	<ul style="list-style-type: none"> • El aumento de la importancia de la producción en la ceja de selva, especialmente de frutales, así como de cultivos para obtener combustibles ecológicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso progresivo de integración de los países en función de los mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La especialización de algunos valles de la costa en la producción de agro exportación.
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor preocupación sobre asuntos ecológicos y de medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La consolidación, expansión e irradiación de los circuitos turísticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del sistema democrático derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación de la mujer en asuntos y quehaceres tradicionalmente desempeñados por hombres.
<ul style="list-style-type: none"> • Debilitamiento de los gobiernos nacionales y preeminencia de las localidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del comercio informal. Crecimiento de pequeñas y medianas empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa el comercio en la cuenta del Pacífico (tasa de crecimiento promedio: 12%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector servicios.
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valoración de la gastronomía peruana 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los Gobiernos locales y Gobiernos regionales.
	<ul style="list-style-type: none"> • El Perú se está convirtiendo en el principal puerto y aeropuerto del Pacífico Sur.

3.2 Visión de desarrollo

Una vez realizado el diagnóstico de saber cómo estamos y que tenemos, estamos en posición de proponer una “visión de desarrollo”. Esta propuesta es preliminar pero nos ayudará a realizar el análisis estratégico, y luego de éste podremos afinarla o mejorarla para su validación final.



“Debe palpase. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.”

Contar con una visión de éxito o fracaso para el proceso de planificación del desarrollo local y regional. La visión no debe ser solo una idea sino una fuerza en el corazón de la gente. Debe ser convincente de modo tal que logre el respaldo de la más amplia cantidad de personas dejando de ser una mera abstracción.

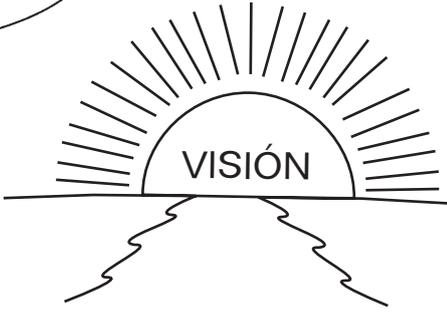
Presta atención al siguiente ejemplo:

Moisés propuso una visión a los israelitas: buscar la “tierra prometida”, lugar en donde habría abundancia de frutos, agua, y espacios seguros para habitar.

Moisés guió durante cuarenta años a su pueblo, a través de una larga caminata por el desierto.



¿Qué fue lo que mantuvo firmes y concentrados a los israelitas?



Fue haber interiorizado la visión de la “tierra prometida”. La visión no se formuló como un “lugar agradable para vivir”, eso es una abstracción. La visión se propuso en términos concretos, casi relatando una realidad que aún no veían: “un lugar con alimentos abundantes y lugares hermosos en donde desarrollar su existencia”.



Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes o sueños comunes que llevan a la gente a organizarse, a trabajar en conjunto. Crean una sensación de vínculo común que impregna a todos, brindando coherencia a actividades que si no tienen como marco la visión, serían cosas poco trascendentes e inútiles para todos y todas.

Por tanto...

“Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. (...) Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. Hemos llegado a la conclusión de que una de las razones por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es el deseo de estar conectada a una tarea importante.”

(Peter Senge)



Una visión compartida:

- Eleva las aspiraciones de la gente.
- Brinda concentración y energías para el aprendizaje colectivo.
- Ofrece un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones y tempestades de la improvisación.
- Despierta el compromiso de muchas personas, porque refleja la visión particular y colectiva de estos individuos.
- Modifica la relación de la gente con el territorio.
- Estimula el trabajo colectivo, se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en lo que ofrece el territorio.
- Posibilita exponer nuestro modo de pensar, y de ser; contribuye al crecimiento de personas comprometidas.

“No hay desarrollo sin que un territorio tenga una visión que sea compartida por todos sus habitantes”.

3.3 Ejes y objetivos estratégicos

3.3.1 ¿Qué son los ejes estratégicos?

Son la áreas, campos, procesos o dimensiones prioritarias que encontramos en la visión y en las que debemos trabajar sistemáticamente para alcanzar el desarrollo local.

En esas áreas se concentrarán los esfuerzos institucionales e individuales y se organizarán las acciones en el largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos identificados para cada eje.

Los ejes estratégicos son como las patas de una mesa, sobre ellas descansa la responsabilidad del desarrollo integral.



En la mayoría de los PDC se presentan los siguientes ejes estratégicos:



<p>Eje de desarrollo social</p>	<p>Eje de desarrollo económico</p>	<p>Eje de desarrollo de ciencia y tecnología</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Educación. • Salud. • Desarrollo de capacidades. • Otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo turístico. • Desarrollo agropecuario. • Competitividad. • Emprendimiento local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación. • Patentes.
<p>Eje de desarrollo social</p>	<p>Eje de desarrollo económico</p>	<p>Eje de desarrollo de identidad y cultura</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Saneamiento. • Desarrollo sustentable (manejo de aguas, tierra, minería, aire, entre otros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación ciudadana. • Relaciones entre actores públicos y privados. • Sistema local para la prevención y resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costumbres. • Cultura del territorio. • Identidad. • Idiomas.

Recuerda:
Los “puntos” de la agenda de cada eje estratégico no son únicos, varían de acuerdo a la visión de desarrollo de cada territorio.

3.3.2 ¿Qué son los objetivos estratégicos?

Son las prioridades o propósitos que orientan las acciones identificadas para cada eje estratégico.

Un eje es como una columna de un edificio o una casa, sostiene una parte importante de la construcción, no hacerlo o su destrucción supone que pone en riesgo el todo. De la misma forma no puede haber desarrollo si un eje no existe o no es tomado en cuenta.

3.4 Proyectos estratégicos

Para materializar los objetivos de desarrollo, a través de la estrategia seleccionada, se requiere identificar y seleccionar proyectos de desarrollo que darán concreción efectiva al plan de desarrollo concertado.

3.5 Programación multianual de ejecución de proyectos

¿Qué es la programación multianual?

Es la acción a través de la cual, luego de identificar los proyectos de inversión en cada uno de los ejes de desarrollo del plan, se procede a priorizar y tratar de ordenarlos en el tiempo de horizonte del plan para programar su ejecución.

Algunas Pautas para la elaboración del Programa Multianual de Inversión:

1. Debe incorporar los proyectos de inversión prioritarios que constituyen soluciones a los principales problemas identificados en el proceso de planeamiento regional o local.
2. Cada uno de estos proyectos de inversión incorporados en la programación multianual deben hacer referencia al objetivo o líneas estratégicas a la cual contribuyen.
3. Identificados los proyectos deben elaborarse los perfiles y tramitarse la viabilidad respectiva, sabiendo que a mayor envergadura de estos demora más su formulación y viabilidad.
4. El cronograma de ejecución de los proyectos debe ser consistente con el plazo de ejecución estipulado en los estudios de preinversión del proyecto.
5. Deben de programarse integralmente los proyectos de cada uno de los ejes de desarrollo, evitando que un solo eje acapare la programación de la ejecución.

3.6 Presupuesto del plan de desarrollo

¿Qué es el presupuesto del plan de desarrollo?

Es una estimación de lo que costaría la ejecución del plan de desarrollo concertado por:

1. Cada uno de los proyectos.
2. Por cada eje de desarrollo.
3. Por tipo de proyectos; privados, públicos y mixtos.
4. Por zonas del territorio.

Un error muy frecuente es elaborar el plan de desarrollo, con un listado enorme de ideas de proyectos, las cuales luego cuando se desea formular los perfiles, se descubre que en el fondo son actividades y que no dan lugar a ningún proyecto de inversión.

Es muy importante que, a la vez que se diferencian los proyectos entre públicos, privados y mixtos, se haga el esfuerzo de elaborar una ficha básica indicando lo siguiente:

1. A qué eje de desarrollo corresponde?
2. A qué objetivo de desarrollo contribuye?.
3. A qué partes del territorio beneficia?.
4. A qué cantidad de la población beneficia?
5. Cual es el costo estimado de lo que costaría el proyecto?.
6. Tipo de proyecto; público, privado o mixto.

Esto nos permitirá tener una idea preliminar de cuanto costaría en conjunto el plan de desarrollo concertado en el horizonte de años que se ha definido, pudiendo diferenciar, que cantidad corresponde al sector privado, al sector público y a ambos a través de proyectos mixtos.

3.7 Modelo de gestión del plan de desarrollo concertado

Existen a la fecha tanto a nivel regional y local, muchos planes de desarrollo, muy bien elaborados, pero que luego de haber pasado casi 10 años y estando muy cerca de la fecha propuesta como termino del horizonte de logro de la visión, al momento de ver cuanto se ha logrado de lo propuesto, lo avanzado es bien poco, sin embargo se ha gastado todos los años, mucho presupuesto público y privado en diversas y diferentes cosas a las señaladas en el plan de desarrollo concertado.

Por qué no se avanza en la ejecución del plan de desarrollo concertado?

Un aspecto que queda olvidado, es que alguien y de alguna forma debe gestionar el plan de desarrollo concertado, eso en concreto supone responder a una pregunta ¿ahora como nos organizamos para empezar a construir y hacer realidad el plan de desarrollo? ¿que haces tú? ¿Qué hago yo? ¿Quién dirige que cosa? ¿Quién monitorea si avanzamos o no? ¿Cuándo evaluamos los avances? ¿Cuál es la agenda del desarrollo de este año?

Es obvio que todos no podemos ser responsables de todo, también que debe haber algún grupo de personas que dirija el proceso, debe haber gente que monitorea, debe haber equipos técnicos especializados por temas, debe haber especialistas que se organicen para empezar a formular los proyectos de inversión públicos y privados también los mixtos.

Todo esto supone adoptar un modelo de organización y gestión para poner en marcha lo que hasta ahora ha sido soñar, para poder gestionar con éxito todos los recursos y esfuerzos existentes, que nos permitan poco a poco, año a año, hacer realidad el PDC.

4. ¿CÓMO ELABORAR EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO EN 7 FASES Y 30 PASOS?

Existen muchas maneras para elaborar el plan de desarrollo concertado. A continuación te presentamos un procedimiento muy sencillo, producto de muchas experiencias, resumido en 7 fases y 30 pasos.

7 FASES Y 30 PASOS³ Para la elaboración o actualización del PDC

1. Preparación.
2. Balance (cuando se actualiza el plan)
3. Diagnóstico
4. Elaboración.
5. Aprobación.
6. Ejecución
7. Control y evaluación

Fase uno.

Preparación, planificación y organización del proceso pasos:

1. Conformación del equipo técnico + sociedad civil + técnico de GL o GR.
2. Emisión de la ordenanza, que da inicio al proceso.
3. Elaboración del plan de trabajo del proceso (diseño de la guía metodológica de cada taller).
4. Lanzamiento del proceso; campaña comunicacional; banderolas, spots de radio, tv, afiches, canción, etc.
5. Identificación y registro de actores del proceso: organizados y no organizados. Quienes no deben faltar?
6. Elaboración de las invitaciones al primer taller: carta oficial del señor alcalde o presidente regional, visitas personalizadas, conversaciones, entrevista en la radio, etc.

³ Tomado de la experiencia de la elaboración del Plan de desarrollo Concertado Regional de Cajamarca - Alac - Prodescentralización.

Fase dos.

Balance de la implementación del PDC: logros y dificultades, avances

- Qué aspectos medir; (visión, objetivos, proyectos, cronograma, presupuesto, el modelo de gestión)
- Indicadores:
 - ¿Qué hemos avanzado?
 - ¿Qué no hemos avanzado?
 - ¿Cuales son las causas de que no hemos logrado avanzar y hacer realidad el PDC?

Fase tres.

Elaboración y/o Actualización del Diagnóstico regional o local. Línea Base, análisis de roles, tendencias.

7. Datos estadísticos relevantes del distrito, provincia o región. (lo más actual posible)
8. Análisis de roles del territorio en el tiempo.
9. Análisis de tendencias del entorno regional, nacional e internacional.
10. Síntesis del diagnóstico: principales problemas y potencialidades con que se cuenta.

Fase cuatro.

Elaboración del PDC.

11. Propuesta de Visión de desarrollo.
12. Identificación de los ejes estratégicos.
13. FODA.
14. Análisis estratégico.
15. Formulación de los objetivos estratégicos.
16. Ajuste de la visión de desarrollo.
17. Identificación de actividades y proyectos(privados, públicos y mixtos).
18. Cronograma de ejecución- programación multianual.
19. Presupuesto estimado del PDC.
20. Modelo de gestión(foros regional, secretaría técnica, comisiones temáticas).

Fase cinco.

Aprobación.

21. Validación del plan .
22. Aprobación legal del PDC.
23. Publicación (edición completa y versión popular)

Fase seis.

Ejecución.

24. Puesta en marcha del modelo de gestión (organización para gestionar el PDC).
25. La agenda del desarrollo anual.
26. Programación de actividades y proyectos a ser ejecutados.
27. Qué debe hacer cada actor del desarrollo para lograr la visión

Fase siete.

Monitoreo y evaluación.

28. Indicadores claves a ser monitoreados.
29. Evaluación anual de logros y dificultades en la ejecución del PDC.
30. Foro anual, asamblea del desarrollo, comité de gestión etc. Balance y nuevos desafíos en la ejecución del PDC para el nuevo año.

A continuación explicamos brevemente algunos de estos pasos.

- Paso A:** Análisis de roles del territorio en el tiempo.
- Paso B:** Análisis de tendencias del entorno regional, nacional e internacional.
- Paso C:** Propuesta de visión preliminar e identificación de los ejes estratégicos.
- Paso D:** Identificación de las oportunidades y sus factores clave.
- Paso E:** Identificación de las fortalezas y las carencias clave.
- Paso F:** Identificación de las debilidades que frenan las fortalezas.
- Paso G:** Identificación de las debilidades que hacen sinergia con las amenazas.
- Paso H:** Formulación de los objetivos estratégicos según el eje estratégico.
- Paso I:** Ajuste de la visión de desarrollo.
- Paso J:** Identificación y proyectos estratégicos de desarrollo



PASO A:



Análisis de roles del territorio en el tiempo

En este punto los participantes deben preguntarse cuáles son las potencialidades y las oportunidades que ha aprovechado el territorio en el tiempo y en el espacio, en favor de su desarrollo.

Veamos un ejemplo:

MUNICIPIO X

Funciones que cumple en favor de sus habitantes	Oportunidades que aprovecha	Potencialidades
Lugar para vivir.	La papa que produce se vende en Lima (oportunidad de mercado).	Infraestructura de servicios, infraestructura para la producción y/o el transporte, recursos minerales, etc (potencialidades tangibles).
Zona de descanso.	Lugar turístico (oportunidad de mercado).	Conocimientos sobre propiedades curativas de plantas locales, técnicas agrícolas ancestrales, creatividad de las organizaciones sociales, etc.
Lugar de trabajo.
.....
.....
.....

PASO B:

Análisis de tendencias del entorno regional, nacional e internacional

En este punto damos una mirada a todo nuestro entorno *la realidad de la región, del país y del extranjero), en busca de oportunidades aprovechables para el desarrollo de tu municipio.

En las tendencias encontramos las oportunidades que podemos aprovechar para nuestro desarrollo.

Por ejemplo, si advertimos que las personas del primer mundo se interesan por visitar otros países y que esa tendencia es creciente, es necesario identificar cuáles son las oportunidades que ofrece esta tendencia para aprovecharlas movilizandolas nuestras potencialidades.



Tanto el análisis de roles como el de tendencias nos permite tener un buen marco referencial para proponer una visi[on de desarrollo (al menos preliminar) a partir de la cual se iniciará la fase de; análisis estratégico, que es muy importante para obtener un buen plan de desarrollo concertado.

PASO C:

Propuesta de visión preliminar e identificación de los ejes estratégicos

La visión es la imagen colectiva que expresa el consenso del tipo de municipio que queremos llegar a ser. No una idea; debe ser un relato de cómo nos vemos nuestro municipio en el futuro.

Ella debe responder a preguntas como:

- ¿Qué hacen nuestros niños?, ¿son felices?, ¿van a clases?, ¿ocupan su tiempo en actividades propias de los niños? ¿tienen buenos profesores?, ¿están sanos?, ¿sus padres trabajan?, ¿viven en casas que cuentan con todos los servicios básicos?.
- ¿Existen conflictos?, ¿los diferentes actores se llevan bien?, ¿tienen un espacio de diálogo y mecanismos institucionalizados para resolver sus problemas?.
- ¿Hay violencia familiar?, ¿las mujeres no son maltratadas y son dueñas de su propio destino?.
- ¿El municipio está integrado físicamente con todo el país?, entre muchas otras?



La vision es, por tanto, unas imagen y no un conjunto de conceptos. Por eso se llama visión. Es visualizar cómo será nuestro municipio en el futuro.

PASO D:



Identificación de las oportunidades y sus factores clave

Encontramos las oportunidades en las tendencias. Si más gente está dispuesta a viajar y visitar lugares, eso significa que existe una oportunidad para que el turismo en nuestra localidad se incremente. Sin embargo, podemos tener la oportunidad pero no saber aprovecharla. Es necesario conocer cuáles son los factores clave que se necesitan para aprovechar esta oportunidad.

**Aquí
trataremos
de clasificar
a las
oportunidades:**

- Demandas insatisfechas o por satisfacer de mercados regionales, nacionales e internacionales.
- Fuentes de conocimientos: tecnologías, experiencias, metodologías, prácticas empresariales, sistemas productivos, etc.
- Fuentes de recursos: inversiones privadas, créditos, inversiones públicas, donaciones, cooperación, etc.

A partir de la identificación de oportunidades se inicia el análisis estratégico, cuya secuencia es la siguiente:

1. ¿Qué **oportunidades** podemos aprovechar con las **fortalezas** que tenemos?
2. ¿Cuáles son mis **carencias** mas importantes?, ¿qué **fortalezas nuevas** necesito desarrollar?
3. ¿Cuáles son las **debilidades críticas** que no me permiten desarrollar mis fortalezas?
4. ¿Qué **amenazas** me pueden destruir?, ¿que debilidad nuestra ayuda a la amenaza?, ¿cómo actúa la amenaza?

¿Y qué son los factores clave?



- **Los factores clave de las oportunidades** son un conjunto de capacidades requeridas para poder aprovechar la oportunidad.
- El manejo de los factores clave diferencia a quienes tienen éxito de quienes fracasan en aprovechar las oportunidades.
- Para el caso de las oportunidades de mercado, ellos inciden en la competitividad de lo que oferta el territorio en los mercados.
- No existen métodos desarrollados para la identificación de los otros tipos de oportunidades.

PASO E:



Identificación de las fortalezas y las carencias clave

¿Qué son las fortalezas?

- Las fortalezas son las potencialidades que estamos utilizando en nuestro desarrollo. No todas las potencialidades son fortalezas. Cuando movilizamos las potencialidades en función de nuestro desarrollo se convierten en fortalezas.
- En la identificación de una fortaleza interesa su futura utilidad.
- El diagnóstico interno se orienta a identificar con qué cuenta una institución/país/sector para afrontar el futuro.
- La importancia de la fortaleza está determinada por su correspondencia o no con los factores clave de las oportunidades de mayor potencial.

Las carencias clave son aquellos factores clave que necesitamos para aprovechar una determinada oportunidad.

Por ejemplo, para aprovechar la oportunidad "turismo" necesitamos ofrecer a los turistas buenos servicios básicos (uno de los factores clave), pero no contamos con ellos. Esa es una carencia clave que tenemos que superar.



PASO F:

Identificación de las debilidades que frenan las fortalezas

Las debilidades son aquellas características que presenta un municipio y que se exponen a la acción de las amenazas, haciendo más difícil el logro de sus objetivos.

Las debilidades no son carencias (como la falta de pistas, de información, de local, etc.) sino las características negativas que existen y que nos impiden sacar el máximo provecho a nuestras fortalezas o desarrollar nuevas.

En todos casos, son los factores internos que reproducen las formas viejas y negativas de hacer las cosas, y reproducen también cada día el atraso que bloquea el nacimiento del futuro.

Casi todas las debilidades terminan en “ismo”, ejemplo: conformismo, egoísmo, clientelismo, paternalismo, pesimismo, etc. Como ven, las debilidades tienen que ver con conductas o actitudes humanas.

En muchos casos no logramos desarrollarnos porque no somos capaces de ponernos de acuerdo.



PASO G:

Identificación de las debilidades que hacen sinergia con las amenazas

De todas las debilidades nos interesan aquellas que “hace el juego” a nuestras amenazas.

Ejemplo:

Que los distritos de una provincia no se ponen de acuerdo para aportar en conjunto los recursos que se necesitan para construir una carretera que los vincule a la región; favorece a las otras provincias que actualmente reciben a la mayoría de los turistas que visitan la zona. Todo ello a pesar que la provincia cuenta con mejores atractivos turísticos. Es decir, tenemos la oportunidad (demanda jurídica), tenemos la fortaleza (atractivos turísticos)

pero tenemos una debilidad (incapacidad para ponerse de acuerdo) que hace juego a la amenaza, es decir, que otras provincias aprovechen la oportunidad y sigan creciendo.

**PASO H:**

Formulación de los objetivos estratégicos según el eje estratégicos.

Teniendo en cuenta el análisis estratégico realizado procedemos a formular nuestros objetivos por cada eje estratégico. Debemos recordar que hemos realizado el análisis estratégico por eje, a partir de la identificación de las oportunidades que se presentan para cada uno de ellos.

PASO I:**Ajuste de la visión de desarrollo**

Luego de formular los objetivos estratégicos de desarrollo de cada eje, procedemos a redactar la versión final de nuestra visión de desarrollo.

La redacción de la visión debe tener un lenguaje claro, sencillo, entendible por todos.

No usemos frases tales como: "distrito competitivo, moderno, pujante", etc..... ¿Que es eso en términos concretos?



"Busquemos que sea una imagen ; ése es el propósito de la visión".

PASO J:**Identificación y proyectos estratégicos de desarrollo**

Resulta recomendable que, a partir de los objetivos estratégicos definidos en cada eje de desarrollo, se identifiquen las "ideas" de los proyectos de máximo impacto que podrían contribuir al desarrollo del municipio. Es importante tener presente que los proyectos estratégicos de desarrollo no pretenden resolver problemas de corto plazo, mas bien se concentran en impulsar acciones estratégicas enfocadas en el futuro para realizar la visión.

5. ASPECTOS QUE NO DEBEN SER PASADOS POR ALTO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO⁴

5.1 Talleres territoriales más talleres temáticos para elaborar el plan de desarrollo concertado

Es necesario que para la elaboración del plan se complementen los talleres territoriales (partes del territorio agrupados por zonas, historia, barrios) y temáticos (salud, equilibrio, medio ambiente, educación, pequeña empresa, artesanos, etc.), guardando el equilibrio en tre ambos.



Por ejemplo, si se pone énfasis en lo territorial (mi zona, mi barrio, mi pueblo) se pierde la visión de conjuntos: si se pone énfasis en lo temático corremos el riesgo de pensar que toda la realidad, en tal o cual aspecto, es similar para todo el territorio.



Recuerda, es necesario que ambas miradas estén presentes en igualdad de peso en la formulación del plan.

5.2 Excluidos en la formulación del plan de desarrollo concertado

Otro aspecto que debemos corregir, es que hay sectores que no participan y son excluidos; ese es el caso de los niños, jóvenes, mujeres, y de las comunidades nativas o indígenas, que en el plan de desarrollo no ven expresados sus sueños y problemas que deben ser resueltos. En el caso de niños/as, adolescentes, es muy importante saber como se imaginan ellos, la ciudad o región que van a heredar y que deberán, conducir en el futuro.

4 José Pisconte Ramos. Experiencias recogidas de talleres con Prodes en San Martín, Cerro de Pasco y Purús.

Esto generalmente se debe a que no se acercan los espacios a sus zonas y se centralizan en un solo lugar, y en el caso de jóvenes y mujeres no se abren espacios para que específicamente estos dos sectores importantes de la población puedan participar y opinar.

Hay que generar talleres específicos en los cuales ellos discutan su problemática y propongan sus aspiraciones y propuestas que deben ser llevadas al plan de desarrollo concertado; para ello se puede recurrir al teatro, dibujos, canciones, videos.



En el caso de las comunidades indígenas, se les invita y asisten, pero durante todo el taller no hablan, no opinan, lo que sucede sencillamente es que no entienden, ya que la mayoría asume que todos entienden el español.

Hay que buscar en los participantes gente que traduzca a su idioma nativo lo que se va hablando en español, solo de esta manera ellos se sienten motivados, se convierten en actores y expresan lo que piensan.

Aunque nos demoremos más en el taller, debemos traducir lo que se va elaborando o exponiendo a sus idiomas.



Otro sector que tradicionalmente está excluido aunque se le invite a participar y asista al taller o talleres, son los (as) analfabetos (as), quienes se expresan con limitaciones, o sencillamente no se expresan pero están presentes; en estos casos hay que promover el uso del dibujo para que expresen sus sueños, problemas y objetivos de desarrollo.



Yo tengo timidez para hablar, pero dibujando me siento muy bien.

5.3 **Empresarios, los grandes ausentes en el plan de desarrollo concertado⁵**

Los planes de desarrollo concertado en todo el país tienen como objetivo lograr el desarrollo integral y derrotar a la extrema pobreza, sin embargo una gran ausente es el sector empresarial. Estos no participan y viven su propia dinámica; no articulan sus intereses con el conjunto de la población; hoy no es posible pensar en empresas y un empresariado ajeno, distante de la sociedad; sin sociedad no hay empresa y sin empresarios no hay generación de riqueza y sin riqueza no es posible lograr el desarrollo, ni salir de la pobreza. Es por este motivo que debemos promover espacios de encuentro con los empresarios.

Los empresarios

deben escuchar:

- ¿Que piensa la gente?
- ¿Por dónde ven posible el desarrollo?
- ¿Que potencialidades pueden generar riquezas?
- ¿Que condiciones necesitan para generar mas emprendimientos?

Los líderes locales

También deben escuchar a los empresarios y saber:

- ¿Que están pensando?
- ¿Por dónde creen que van los negocios y sus aspiraciones?
- ¿Que demandan al sector público para que se generen condiciones favorables a las inversiones?

En los planes de desarrollo los empresarios como grupo constituye un actor importante y necesario; representan el eje productivo, comercial, turístico, etc.



Ten presente que la Ley de descentralización (N° 27783) indica la importancia de la participación de este sector en la planificación del desarrollo

5 José Pisconte Ramos. Curso de Especialización sobre planificación del desarrollo Región Lambayeque, Piura y Tumbes.

6. ¿CÓMO ORGANIZAR EL PROCESO DE LA ELABORACIÓN DEL PDC?

Los momentos claves para organizar un buen proceso de elaboración del plan de desarrollo concertado son los siguientes:

MOMENTO 1

Descripción	Recomendaciones
Convocatoria.	Resulta vital asegurar la representatividad de todos los que viven en el territorio. No deben de haber exclusiones. los jóvenes, las mujeres e incluso los niños pueden participar, así como las comunidades campesinas y nativas. El desarrollo es tarea de todos.



MOMENTO 2

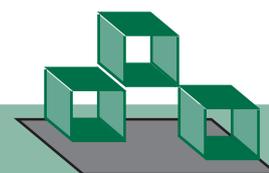
Descripción	Recomendaciones
Análisis estratégico y formulación de los objetivos estratégicos.	Todos deben participar expresar sus intereses y anhelos. Hablar "en concreto" y no abstracciones. Preguntarse ¿cómo vemos nuestro desarrollo? El grupo debe llegar a un consenso.



MOMENTO 3



Descripción	Recomendaciones
Validación de la versión final de la visión, ejes y objetivos estratégicos.	El contenido debe expresar el consenso de todos los habitantes de un territorio. La validación no responde a una votación o la mayoría.



Actividad

- ▼ Invita al equipo de la municipalidad a una reunión tipo taller para elaborar el PDC.
- ▼ Para mantener al equipo motivado, prepara dinámicas de animación y recreación con anticipación.

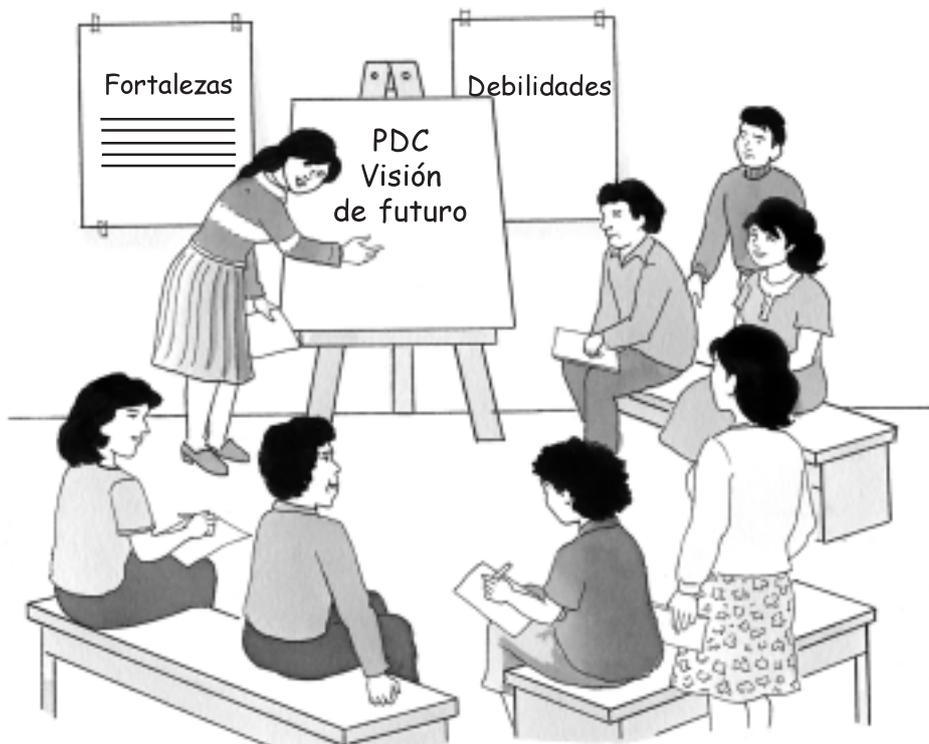
**Dinámica
“ELABORANDO EL PDC”**

¿Qué necesitas?

- Papelógrafo, plumones, cinta adhesiva, tarjetas...
- Copia del instructivo PDC.

Metodología

- Forma dos o tres grupos.
- Entrega a cada grupo un papelógrafo y demás materiales.
- Recoge ideas sobre lo que saben y recuerdan del plan de desarrollo concertado. Luego orienta para que elaboren su propio plan de desarrollo concertado sobre esa base y con el uso de este instructivo.
- El desarrollo del plan de desarrollo concertado se hará en tres momentos.



1

¿Oportunidades? ¿potencialidades?

Motiva a los participantes a:

- Comentar el paso A y en un pequeño papelógrafo elaborar una tabla semejante a la del ejemplo. En cada columna escribir cuáles son las funciones que su municipalidad cumple en favor de los habitantes, las oportunidades que está aprovechando y las potencialidades con las que cuenta.
- Analizar las tendencias de su entorno regional, nacional e internacional y descubrir las oportunidades que la municipalidad puede utilizar para lograr su desarrollo (paso B). Escribirlas en tarjetas y pegarlas en un papelógrafo. Recuerda que esas oportunidades deben analizarse junto con las potencialidades de la localidad.
- Elaborar la visión de la municipalidad (paso C), tomando en cuenta el análisis de los roles y las tendencias trabajadas anteriormente. Recuerda que la visión es una imagen, no una idea. debe ser un relato de cómo será tu municipio en el futuro.
- Reunir los grupos para representar sus respectivos papelógrafos con el desarrollo de estos tres primeros pasos.
- Ahora, dirige el debate y toma pautes de las ideas fuerza recogidas de los primeros pasos trabajados.

2

Identificando fortalezas y debilidades...

- Propón una dinamica recreativa.
- Invita a leer y analizar el paso 4 para identificar los factores clave que se necesitan y poder aprovechar realmente las oportunidades. Para ello, se deben discutir antes, las siguientes preguntas del análisis estratégico:



- ¿Qué oportunidades podemos aprovechar con las fortalezas que tenemos?
- ¿Cuales son nuestras carencias clave?, ¿qué fortalezas nuevas necesitamos desarrollar?
- ¿Cuáles son nuestras debilidades críticas que no permiten desarrollar nuestras fortalezas?
- ¿Qué amenazas nos pueden destruir?, ¿qué debilidad nuestra ayuda a la amenaza?, ¿cómo actúa la amenaza?

- Sugiere escribir en tarjetas los factores clave y la oportunidad que se quiere aprovechar, luego deben pegarlas en el papelógrafo.
- En base a los pasos E, F, G, pídeles presentar en una tabla:
 - Las fortalezas (potencialidades útiles para el desarrollo de la localidad) y las carencias clave.
 - Las debilidades (características negativas) que frenan estas fortalezas.

- Las debilidades que hacen juego con las amenazas y cómo se podrían superar, resaltando la importancia de la capacidad de ponerse de acuerdo.
- Invítalos a exponer en plenario cuáles son realmente las fortalezas y cuáles las debilidades latentes en la comunidad y cómo manejarlas.
- Presentar las ideas fuerza correspondientes a este 2do punto.



3

Revisando y reajustando....

- Propón una dinámica de animación.
- Invita a leer y analizar los pasos H, I, J, para luego:
 - Formular los objetivos según uno o dos ejes estratégicos (desarrollo local, desarrollo económico...).
 - Revisar y reajustar la visión de desarrollo que anteriormente se elaboró. Presentar la versión final en un papelógrafo.
 - Identificar las "ideas" de proyectos de máximo impacto, que pudieran contribuir con el desarrollo del municipio. Recuerda que estos proyectos no pretenden resolver problemas de corto plazo sino que se concentran en impulsar acciones estratégicas enfocada en el futuro para realizar la visión.
- Exponer y debatir en plenario.
- Ahora recoge las conclusiones, refuerza la importancia de elaborar en equipo planes como el presente, que requiere el compromiso de las autoridades, las instituciones particulares, la comunidad civil y pobladores en general.

ANEXO

Ejemplo:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: FOMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO REGIONAL DE 2010 - 2021

FASE	PASO	DURACION		Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				RESPONSABLES
		INICIO	TERMINO	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
1. PREPARACION	1.1	Conformación del equipo técnico mas sociedad civil.	15-Jun	22-Jun																							Homero Bazán Zurita	
	1.2	Propuesta de la ordenanza, que da inicio al proceso.	22-Jun	03-Jul																							Pelayo Roncal y César Casas	
	1.3	Coordinación para la publicación de ordenanza	06-Jul	10-Jul																							Pelayo Roncal Vargas	
	1.4	Elaboración del plan de trabajo preliminar	20-Jun	26-Jun																							César Casas y Homero Bazán	
	1.5	Apertura y legalización de libro de actas del PDCR	22-Jun	23-Jun																							Homero y Giancarlo	
	1.6	Plan integral de comunicación y difusión.	20-Jun	26-Jun																							Giancarlo Navarro	
	1.7	Elaboración del plan del trabajo consensuado	26-Jun	03-Jul																							César Casas y Homero Bazán	
	1.8	Coordinación para el lanzamiento del proceso	22-Jun	30-Jun																							Giancarlo Navarro y Homero Bazán	
	1.9	Lanzamiento del proceso.	10-Jul	10-Jul																							Homero Bazán Zurita	
	1.10	Identificación y registro de actores del proceso.	22-Jun	08-Jul																							Oscar Santisteban y Telmo Rojas	
	1.11	Sensibilización Corredor Norte	14-Jul	18-Jul																							Oscar, Pelayo, Telmo y Jorge	
	1.12	Sensibilización Corredor Centro	14-Jul	18-Jul																							Oscar, Pelayo, Telmo y Jorge	
	1.13	Sensibilización Corredor Sur - Este	14-Jul	18-Jul																							Oscar, Pelayo, Telmo y Jorge	
	1.14	Sensibilización Corredor Sur - Oeste	14-Jul	18-Jul																							Oscar, Pelayo, Telmo y Jorge	
	1.15	Elaboración de invitaciones.	20-Jul	22-Jul																							Giancarlo Navarro	
	1.16	Índice de contenidos del informe final	23-Jun	24-Jun																							Oscar, Telmo y Pelayo	
2. BALANCE	2.1	Balance de la implementación del Plan Maestro.	22-Jun	06-Jul																						Walter Torres, Jorge Paredes y Andrés Gil		
	2.2	Fuentes Secundarias sectoriales para el Diagnostico	22-Jun	06-Jul																						Jorge Paredes, Jimmy y Andrés.		
	2.3	Banco de fuentes secundarias para equipos técnicos locales.	22-Jun	06-Jul																						Walter Torres y Jorge Paredes.		
3. DIAGNOSTICO	3.1	Set de indicadores cuantitativos básicos	22-Jun	06-Jul																						Oscar, Telmo, Pelayo y Emilio Cacho		
	3.2	Recolección y análisis cuantitativo del diagnostico	06-Jul	31-Jul																						Oscar, Telmo, Pelayo y Emilio Cacho		
	3.3	Guía de entrevista a informantes locales para análisis cualitativos. (dolores de la gente)	22-Jun	06-Jul																						Telmo, Cesar y Pelayo Roncal.		
	3.4	Procesamiento de las entrevistas y análisis cualitativo	07-Jul	31-Jul																						Oscar, Telmo, Pelayo, Jimmy y Emilio Cacho		
	3.5	Historia del territorio en el tiempo	22-Jun	17-Jul																						Telmo, Jorge y Emilio Cacho		
	3.6	Análisis de tendencias entorno Regional, Nacional e Internacional	22-Jun	17-Jul																						Walter Torres, César, Andrés, Homero y Jorge Paredes		
	3.7	Procesos en curso (Visión Presente)	01-Ago	07-Ago																						Telmo, Oscar y Walter Torres		
4. ELABORACIÓN	4.1	Taller sectorial: Visión de Desarrollo / ejes estratégicos / FODA / Análisis Estratégicos. (Cajamarca) (Expositor: Raúl Grumbach)	10-Ago	14-Ago																						Oscar, Telmo y Equipo Completo.		
	4.2	Talleres Territoriales en provincias: Visión de Desarrollo / ejes estratégicos / FODA / Análisis Estratégicos. (2 equipos, 3 talleres/s. validación)	17-Ago	29-Ago																						Equipo 1: Oscar, Jorge Paredes y Equipos locales. Equipo 2: Telmo, Pelayo y Equipos locales.		
	4.3	Ajuste de visión y análisis	31-Ago	01-Sep																						Homero Bazán Zurita y equipo técnico		
	4.4	Taller sectorial: Objetivos Estratégicos/ actividades/ proyectos/ cronograma.	07-Sep	11-Sep																						Oscar, Telmo y Equipo Completo.		
	4.5	Talleres territoriales en Provincias: Objetivos Estratégicos/ actividades/ proyectos/ cronograma. (Validación)	14-Sep	25-Sep																						Equipo 1: Oscar, Jorge Paredes y Equipos locales. Equipo 2: Telmo, Pelayo y Equipos locales.		
	4.6	Integración aportes taller sectorial y territoriales.	28-Sep	02-Oct																						Homero Bazán Zurita y equipo técnico		
	4.7	Cronograma de ejecución y programación multiannual	28-Sep	07-Oct																						Jorge Paredes, Andrés, Jimmy y Emilio		
	4.8	Elaboración de fichas de proyectos y actividades con costos estimados.	09-Oct	23-Oct																						Jorge Paredes, Andrés, Jimmy y Consultores de apoyo.		
	4.9	Taller para definir el modelo de gestión	26-Oct	27-Oct																						Homero, Oscar, Telmo, Emilio y Fernando Silva.		
	4.10	Propuesta de modelo de gestión y rol de cada actor	28-Oct	30-Oct																						Homero, Oscar, Telmo, Emilio y Fernando Silva.		
	4.11	Consolidación y revisión del PDCR	26-Oct	06-Nov																						Homero y Equipo técnico		
5. APROBACIÓN	5.1	Elaboración de proyecto de ordenanza	09-Nov	10-Nov																					Pelayo y Oscar			
	5.2	Presentación para la aprobación legal PDCR	11-Nov	13-Nov																					Homero y Walter Ibáñez			
	5.3	Informes, impreso y electrónico: versión completa y popular del PDCR)	16-Nov	20-Nov																					Giancarlo, Homero y Jorge Paredes.			
6. EJECUCIÓN	6.1	Sensibilización para la puesta en marcha del modelo de gestión	16-Nov	20-Nov																					Homero y Equipo técnico			
	6.2	Propuesta de agenda de desarrollo anual	23-Nov	25-Nov																					Homero y Equipo técnico			
7. MONITOREO Y EVALUACIÓN	7.1	Propuesta de Indicadores clave para el monitoreo	26-Nov	30-Nov																					Homero y Equipo técnico			
	7.2	Propuesta de evaluación anual PDCR	26-Nov	30-Nov																					Homero y Equipo técnico			

Oficina del Proyecto:
Av. Vasco Núñez de Balboa N° 610 Miraflores, Lima 18
Teléfono (51 1) 445 0570 / Fax (51 1) 444 4578
www.prodescentralizacion.org.pe