

# PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO



## MÓDULO PLANEAMIENTO CONCERTADO E INSTITUCIONAL

MÓDULO  
PLANEAMIENTO CONCERTADO E INSTITUCIONAL

Guía específica  
Plan de desarrollo concertado  
Lima, Perú  
Marzo, 2005

Programa Pro Descentralización - PRODES  
Av. 28 de Julio 1045, Miraflores, Lima  
[www.prodes.org.pe](http://www.prodes.org.pe)

Supervisión de edición y revisión de contenidos:  
Programa Pro Descentralización - PRODES  
Consejo Nacional de Descentralización, Gerencia de Fortalecimiento Local, CND

Elaboración de contenidos:  
Programa Pro Descentralización - PRODES.  
Área de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades

Adecuación didáctica de los contenidos:  
Zoila Acuña Castellanos  
Sonia Planas Ravenna

Producción gráfica:  
duArtes 247 2788

Ilustraciones :  
Federico Gutiérrez  
Lucia Córdova

@2005

PROGRAMA Pro Descentralización - PRODES, Consejo Nacional de la Descentralización - CND, Ministerio de Economía y Finanzas MEF- DNPP. La información contenida en este módulo puede ser reproducida total y parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen y se envíe un ejemplar a PRODES, CND y MEF.

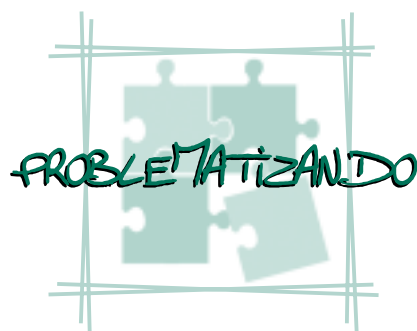
Hecho el Depósito Legal N° 1501042005-0513, en la Biblioteca Nacional del Perú.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de USAID - PERÚ, bajo los términos del contrato N° 527-C-00-03-00049-00. Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la agencia.



### **¿Qué pretende esta guía específica?**

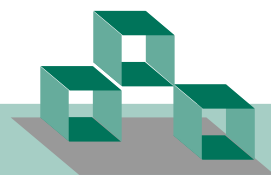
El presente instructivo tiene por finalidad que las autoridades y funcionarios municipales conozcan los fundamentos del plan de desarrollo concertado (PDC) así como las pautas metodológicas básicas para su elaboración, de modo que este instrumento de gestión del territorio se convierta en una verdadera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



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 sólo 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 cuenta tu localidad?
- ▼ ¿Crees que la elaboración de un PDC facilitaría la realización de proyectos de desarrollo local?



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



*Es una herramienta de planificación elaborada participativamente y constituye una guía 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**) 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 constituirse en el documento marco para la formulación de las políticas públicas locales.

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



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, creando o fortaleciendo en su desarrollo una 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?

*Es importante contar con un PDC porque:*

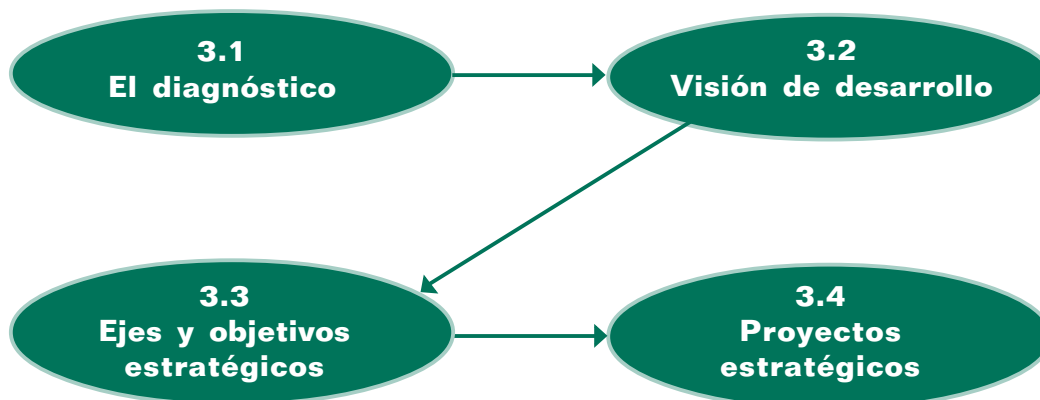


- Permite a los individuos y actores de un territorio decidir su futuro.
- Posibilita la integración y articulación de los distintos intereses e iniciativas para promover el desarrollo del territorio.
- Permite una mayor viabilidad política, técnica y financiera a los programas y proyectos que se formulan 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 concertaron 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.



### 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.



*¿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 identificar 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 las **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.).



### Potencialidades intangibles

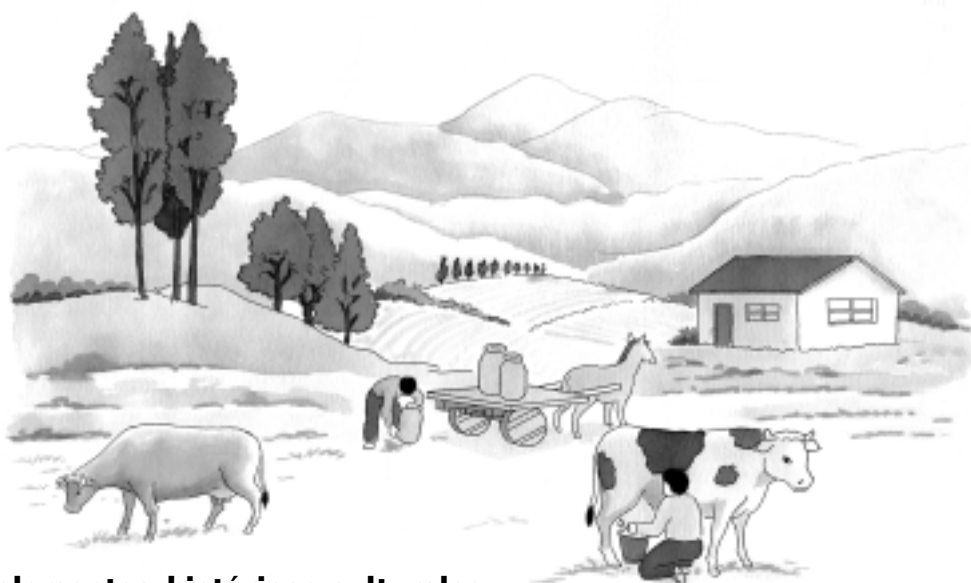
Son aquellas que corresponden a distintos aspectos vinculados con la sociedad y/o con el medio geográfico, tales como los referidos a:



#### ■ Las condiciones medioambientales

Ejemplo:

- Las plantas y animales propios de una zona.
- El paisaje natural.
- Las condiciones del suelo y clima.



### ■ 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 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 frente a los demás, por ello te recomendamos responder preguntas como:



*¿Qué es lo que valoran los otros<sup>1</sup> de nuestro municipio? .  
 ¿Su producción agrícola?, ¿la pecuaria?  
 ¿sus paisajes?, ¿la comida?,  
 ¿algunas manufacturas?,  
 ¿sus centros educativos?,  
 ¿sus tradiciones?,  
 ¿ las festividades religiosas?.*



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.

<sup>1</sup> "Los otros" son aquellos que están fuera del municipio. Pueden ser otros municipios, la región, el país, el mundo.

Veamos algunas tendencias:

EN EL PLANO INTERNACIONAL	EN EL PLANO NACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento del turismo mundial (10% de crecimiento al año).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El mantenimiento y/o crecimiento de la importancia de la ciudad de Lima en el largo plazo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de la demanda de servicios de esparcimiento y recreación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La creación de una red de espacios productivos de escala nacional estructurada en función del abastecimiento del mercado limeño.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las comunicaciones cuestan menos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El desarrollo de los corredores económicos que articula la ceja de selva con la costa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● El conocimiento de la humanidad se duplica cada cuatro años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El incremento del turismo externo e interno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expansión de internet, que modifica los hábitos de trabajo de las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La masificación de internet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientación de la economía hacia los servicios no industriales (bienes intangibles).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El aumento de la importancia de la producción en la ceja de selva, especialmente de frutales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso progresivo de integración de los países en función de los mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La especialización de algunos valles de la costa en la producción de agro exportación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mayor preocupación sobre asuntos ecológicos y de medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La consolidación, expansión e irradiación de los circuitos turísticos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecimiento del sistema democrático - derechos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mayor participación de la mujer en asuntos y quehaceres tradicionalmente desempeñados por hombres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debilitamiento de los gobiernos nacionales y preeminencia de las localidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento del comercio informal.</li> <li>● Crecimiento de pequeñas y medianas empresas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se incrementa el comercio en la cuenca del Pacífico (tasa de crecimiento promedio: 12%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento del sector servicios.</li> </ul>

## 3.2 Visión de desarrollo

Una vez realizado el diagnóstico 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 para su validación final.



Contar con una buena visión de desarrollo es la clave para el éxito o fracaso del proceso de planificación del desarrollo local. La visión no debe ser sólo una idea sino una fuerza en el corazón de la gente. Debe ser convincente de modo tal que logre el respaldo de más de una persona, dejando de ser una mera abstracción. Debe palparse. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

### ***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 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 anteriormente dispares.

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.
- Despierta el compromiso de muchas personas, porque refleja la visión particular de estos individuos.
- Modifica la relación de la gente con el territorio.
- Estimula el trabajo, 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 las áreas, campos, procesos clave 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.



<b>Eje de desarrollo social</b>	<b>Eje de desarrollo económico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Educación.</li> <li>● Salud.</li> <li>● Cultura del territorio.</li> <li>● Desarrollo de capacidades.</li> <li>● Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo turístico.</li> <li>● Desarrollo agropecuario.</li> <li>● Competitividad.</li> <li>● Emprendimiento local.</li> </ul>
<b>Eje de desarrollo de medio ambiente</b>	<b>Eje de desarrollo institucional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Saneamiento.</li> <li>● Desarrollo sustentable (manejo de aguas, tierra, minería, aire, entre otros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participación ciudadana.</li> <li>● Relaciones entre actores públicos y privados.</li> <li>● Sistema local para la prevención y resolución de conflictos.</li> </ul>

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

### 3.4 ¿Qué son los objetivos estratégicos?

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

Un eje es como una autopista de varios carriles, los objetivos estratégicos (OE) indican qué carril utilizar y en qué momento hacerlo. Por tanto, los OE establecen las prioridades y las pautas para realizar la secuencia de acciones estratégicas en el tiempo.

### 3.5 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.

## 4. ¿CÓMO ELABORAR EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO?

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

- Paso 1:** Análisis de roles del territorio en el tiempo.
- Paso 2:** Análisis de tendencias del entorno regional, nacional e internacional.
- Paso 3:** Propuesta de visión preliminar e identificación de los ejes estratégicos.
- Paso 4:** Identificación de las oportunidades y sus factores clave.
- Paso 5:** Identificación de las fortalezas y las carencias clave.
- Paso 6:** Identificación de las debilidades que frenan las fortalezas.
- Paso 7:** Identificación de las debilidades que hacen sinergia con las amenazas.
- Paso 8:** Formulación de los objetivos estratégicos según el eje estratégico.
- Paso 9:** Ajuste de la visión de desarrollo.
- Paso 10:** Identificación y proyectos estratégicos de desarrollo.



**PASO 1:** 

**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**

<b>Funciones que cumple en favor de sus habitantes</b>	<b>Oportunidades que aprovecha</b>	<b>Potencialidades</b>
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 2:**

### **Análisis de tendencias del entorno regional, nacional e internacional**

En este punto damos una mirada a todo nuestro entorno (a 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 movilizándonos nuestras potencialidades.



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

**PASO 3:**

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

#### PASO 4:



#### 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.
- Potencial de alianzas : países, empresas, 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** más 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?, ¿qué 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 5:****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 6:**

### 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 los 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 7:****Identificación de las debilidades que frenan las fortalezas**

De todas las debilidades nos interesan aquellas que " hacen 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 turística), 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 8:****Formulación de los objetivos estratégicos según eje estratégico**

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 9:****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.



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

**PASO 10:****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, más 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 EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO<sup>2</sup>

### 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, medio ambiente, educación, pequeña empresa, artesanos, etc.), guardando el equilibrio entre ambos.



**Por ejemplo, si se pone énfasis en lo territorial (mi zona, mi barrio, mi pueblo) se pierde la visión de conjunto; 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 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.

<sup>2</sup> 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, sólo 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.



### 5.3 Empresarios, los grandes ausentes en el plan de desarrollo concertado<sup>3</sup>

Los planes de desarrollo concertado en todo el país tienen como objetivo lograr el desarrollo integral y derrotar a la extrema pobreza, sin embargo un 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:

- ¿Qué piensa la gente?
- ¿Por dónde ven posible el desarrollo?

#### Los líderes locales

también deben escuchar a los empresarios y saber:

- ¿Qué están pensando?
- ¿Por dónde creen que van los negocios y sus aspiraciones?
- ¿Qué 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.**

<sup>3</sup> José Pisconte Ramos. Curso de Especialización sobre planificación del desarrollo Región Lambayeque, Piura y Tumbes.

## 5. ¿CÓMO ORGANIZAR EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PDC?

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

### MOMENTO 1

Descripción	Recomendaciones
Convocatoria.	<p>Resulta vital asegurar la representatividad de todos los que viven en el territorio. No deben 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.</p>



### MOMENTO 2

Descripción	Recomendaciones
Análisis estratégico y formulación de los objetivos estratégicos.	<p>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.</p>



**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 a 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.

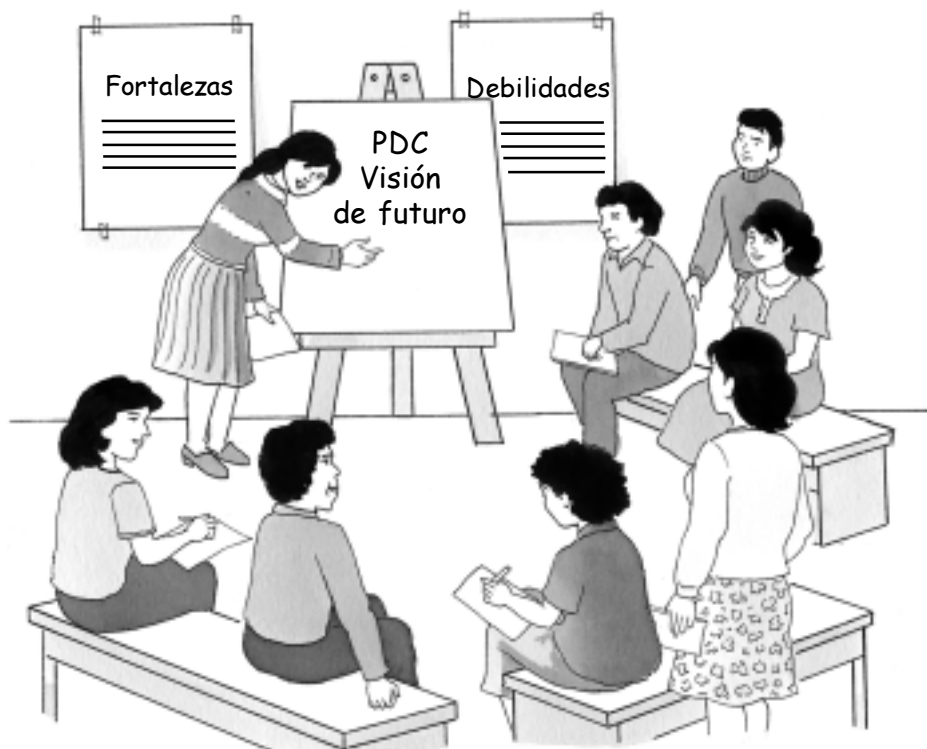
**Dinámica**  
**«ELABORANDO EL PDC»**

**¿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 1 y en un 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 2). 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 3), 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 presentar sus respectivos papelógrafos con el desarrollo de estos tres primeros pasos.
- Ahora, dirige el debate y toma apuntes de las ideas fuerza recogidas de los primeros pasos trabajados.

## 2 Identificando fortalezas y debilidades...

- Propón una dinámica 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?
- ¿Cuáles 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 papelógrafo.
- En base a los pasos 5, 6 y 7, 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 8, 9 y 10 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 al desarrollo del municipio. Recuerda que estos proyectos no pretenden resolver problemas de corto plazo sino que se concentran en impulsar acciones estratégicas enfocadas 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 los pobladores en general.