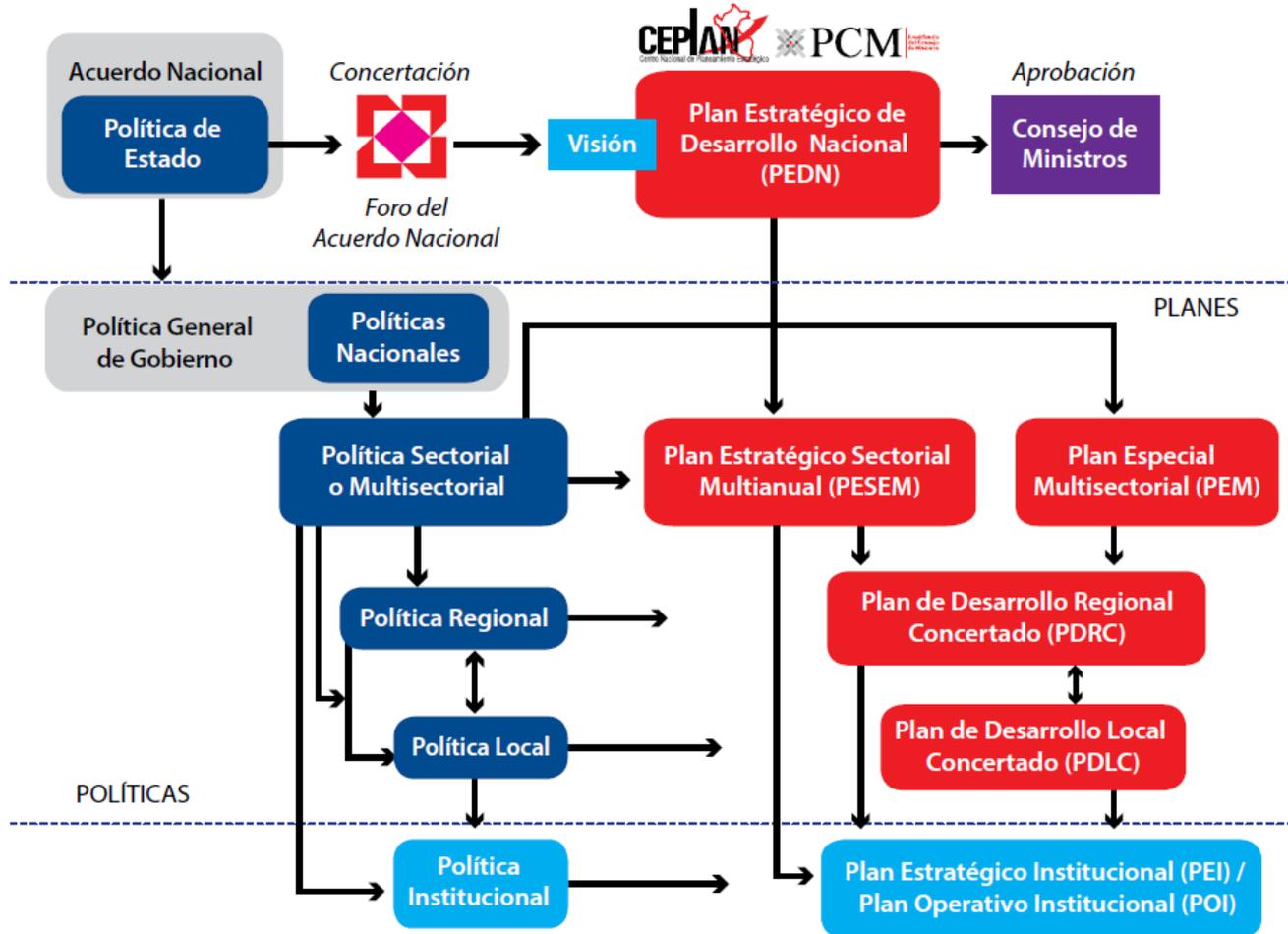


Módulo II

"Planeamiento Estratégico Sectorial y su vinculación institucional"

CONTEXTO PARA EL PLANEAMIENTO SECTORIAL

Figura N° 2: Articulación de políticas y planes en el SINAPLAN

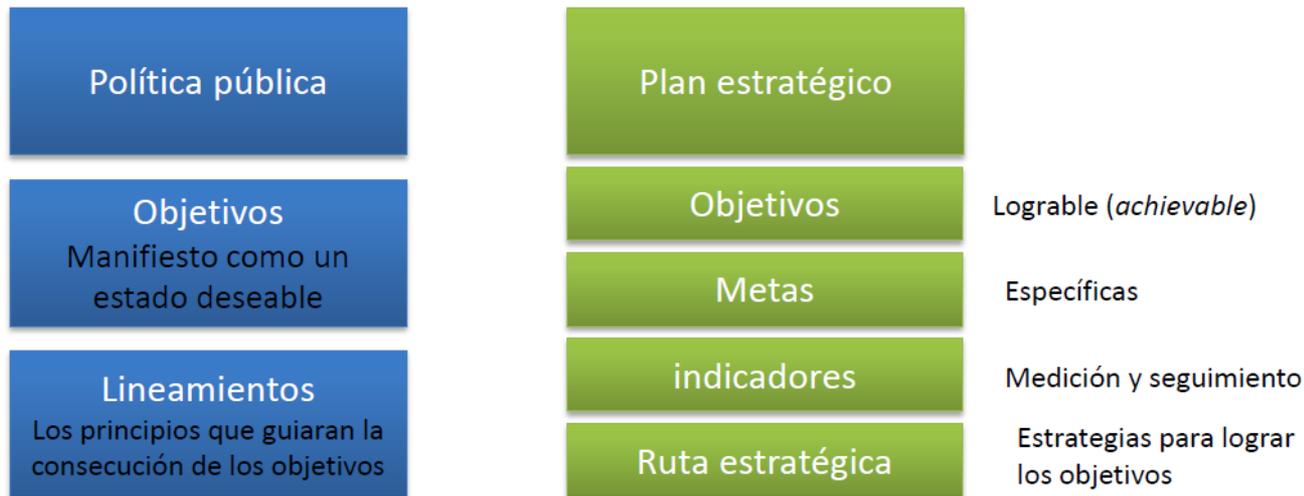


FUENTE: Directiva N° 001-2017-CEPLAN

Marco conceptual: los planes estratégicos Instrumentalizan la política pública

Sí, las políticas son los lineamientos generales para lograr un estado deseable (cambio en variables sociales). Los planes, en cambio, contienen las estrategias que lograrán dichos cambios. Es decir:

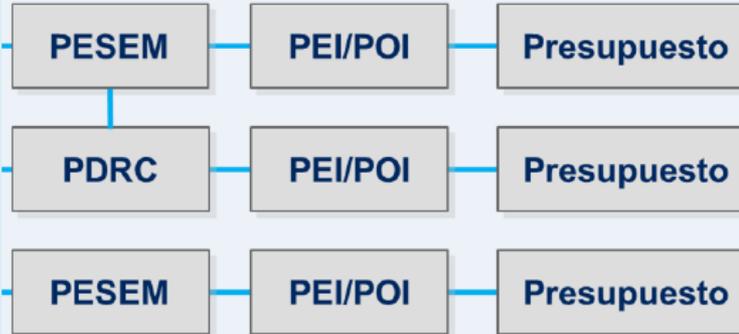
Un plan es una herramienta de gestión.



Política Nacional Sectorial / Multisectorial

Instrumentalización de las Políticas Públicas

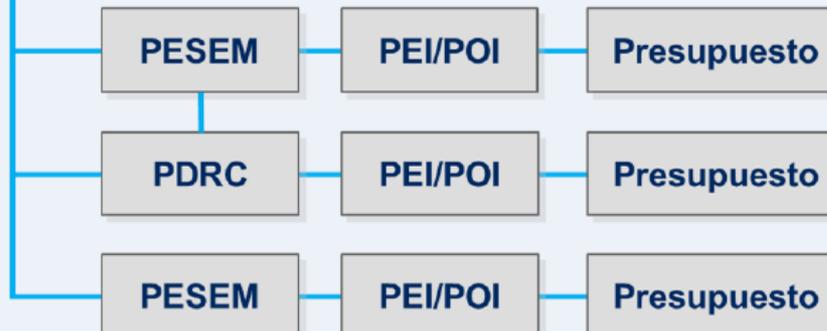
- Las instrumentaliza el Sector
- LA PCM puede coordinarlas



Política Nacional TranSectorial

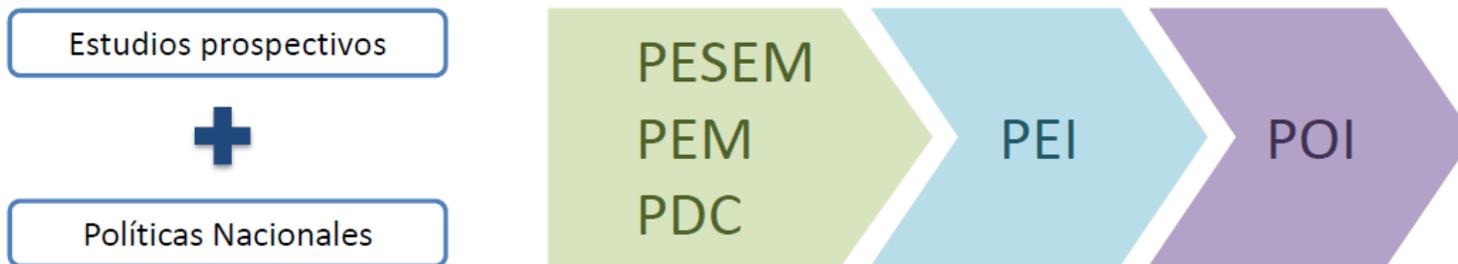
Plan Especial Multisectorial

- Las instrumentaliza el Sector con los Sectores
- LA PCM debe coordinarlas



Articulación de Políticas y Planes

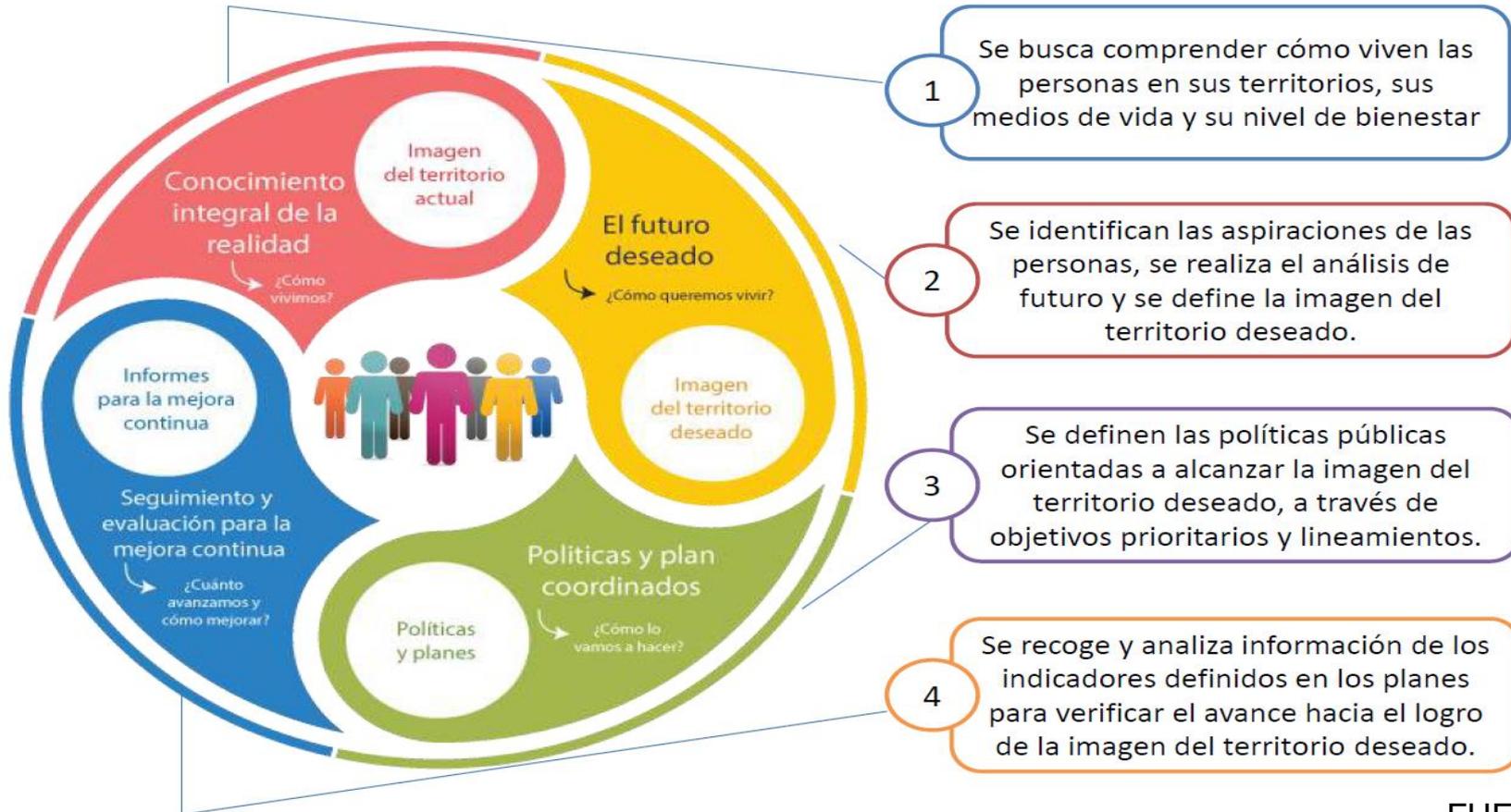
- Las políticas nacionales se implementan a través de los **Planes del SINAPLAN** (PESEM, PEM, PDC, PEI y POI). (art. 11.1)
- **No requieren** la elaboración de planes de implementación o ejecución distintos. (art. 11.2)



- | | | | |
|--|--|--|--------------------------|
| ➤ Objetivos de Políticas Nacionales Sectoriales y Multisectoriales | ✓ Objetivos Estratégicos Sectoriales / Territoriales | ▪ Objetivos Estratégicos Institucionales | • Actividades Operativas |
| ➤ Resultados del análisis Prospectivo | ✓ Acciones Estratégicas Sectoriales / Territoriales | ▪ Acciones Estratégicas Institucionales | • Actividad presupuestal |

Referencia: DS N° 029-2018-PCM

Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua



1

Se busca comprender cómo viven las personas en sus territorios, sus medios de vida y su nivel de bienestar

2

Se identifican las aspiraciones de las personas, se realiza el análisis de futuro y se define la imagen del territorio deseado.

3

Se definen las políticas públicas orientadas a alcanzar la imagen del territorio deseado, a través de objetivos prioritarios y lineamientos.

4

Se recoge y analiza información de los indicadores definidos en los planes para verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado.

FUENTE:
CEPLAN

Fase 1: El conocimiento integral de la realidad

Conocimiento integral de la realidad

Caracterización

Diagnóstico de variables

Situación actual

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 su situación actual.

FUENTE:
CEPLAN

Fase 1: El conocimiento integral de la realidad

Conocimiento integral de la realidad

Caracterización

Diagnóstico de variables

Situación actual



La caracterización permite **reconocer los aspectos más resaltantes** que diferencian el territorio de otros.

Sistema urbano

- Centros poblados, jerarquía, rol y funciones, identificar áreas con población especialmente vulnerables.

Sistema relacional

- Principales redes de comunicaciones y transportes de viajeros y mercancías, redes de abastecimiento de agua, depuración, energía y telecomunicaciones.

Sistema ambiental

- ANP, hidrografía principal, áreas con alto riesgo y zonas de topografía adversa.

Sistema productivo

- Zonas de producción agraria, zonas de utilización minera, concentración de actividades y áreas turísticas. (Reales y potenciales)

Sistema equipamental

- Principales infraestructuras de educación, salud, recreación, cultura y seguridad.

Sistema patrimonial

- Bienes del Patrimonio Cultural de la Nación.

Fase 1: El conocimiento integral de la realidad

Conocimiento integral de la realidad

Caracterización

Diagnóstico de variables

Situación actual

Se revelan los problemas, las necesidades y las prioridades de la población; las brechas de infraestructura y de acceso a servicios públicos de calidad.

- 1 *Identificación de las variables estratégicas*
- 2 *Selección de indicadores*
- 3 *Brechas estructurales (a nivel de resultados)*
- 4 *Brechas de servicios*
- 5 *Brechas de infraestructura*

GRUPOS DE DEPARTAMENTOS CON NIVELES DE POBREZA TOTAL SEMEJANTES ESTADÍSTICAMENTE, 2015



Fuente: Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015 (INEI 2016)

FUENTE:
 CEPLAN

Fase 1: El conocimiento integral de la realidad



FUENTE:
CEPLAN

Fase 2: El futuro deseado

El futuro deseado

Aspiraciones de las personas

Análisis de futuro

Imagen del territorio deseado

- 1 *Tendencias*
- 2 *Escenarios contextuales*
- 3 *Oportunidades y riesgos*
- 4 *Alertas tempranas*
- 5 *Provisión de servicios y bienestar de las personas*
- 6 *Opciones estratégicas*



Incremento de la tecnología y mecanización



Ocurrencia de desastres naturales



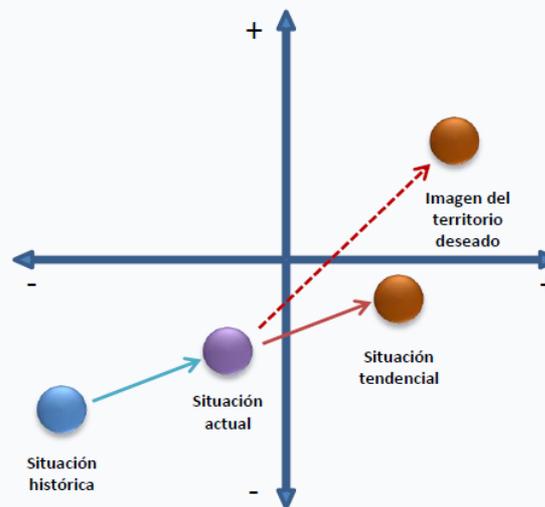
Nuevo superciclo de materias primas



Crecientes expectativas de la clase media



Fase 2: El futuro deseado



“ La imagen del territorio deseado representa una situación más favorable que la actual, factible de ser alcanzada en un periodo dado. ”

La visión concertada del país es la imagen del territorio deseado en el nivel nacional.

Fase 3: Políticas y planes coordinados

Políticas y planes coordinados

Definición de políticas

Elaboración de planes

Se definen las políticas públicas, de forma articulada entre sectores y niveles de gobierno, orientadas a alcanzar la imagen del territorio deseado, a través de objetivos priorizados y lineamientos.

FUENTE:
CEPLAN

Fase 3: Políticas y planes coordinados



FUENTE:
CEPLAN

Fase 3: Políticas y planes coordinados



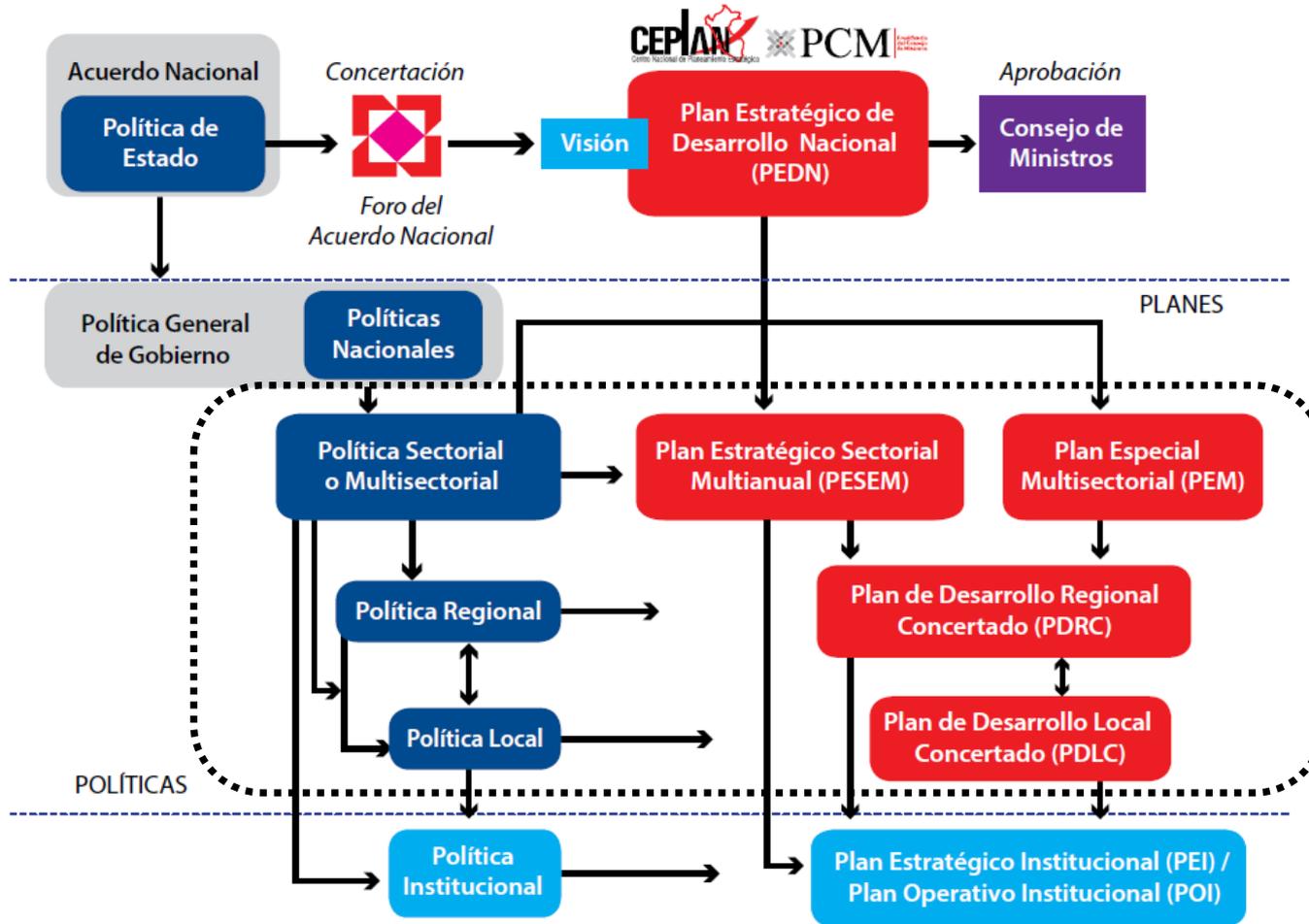
Los planes tienen la función de implementar las políticas.

- Contenido de los planes**
- 1 Objetivos
 - 2 Indicadores
 - 3 Metas
 - 4 Acciones de orden estratégico prioritizadas

Objetivos Estratégicos	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021			
	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
Erradicar todas las formas de discriminación y garantizar el derecho de la ciudadanía intercultural	Garantizar el derecho de la ciudadanía intercultural															
	Erradicar todas las formas de discriminación															
Mejorar las condiciones de habitabilidad	Mejorar la habitabilidad de las viviendas															
	Mejorar las condiciones de acceso y uso de agua y saneamiento								Mejorar las condiciones y uso de los servicios de telecomunicaciones e información							
	Mejorar las condiciones y uso de la electrificación rural															
Mejorar la salud de la población	Disminuir la mortalidad materna e infantil															
	Mejores servicios de salud															
	Reducir la desnutrición crónica de niños menores de 5 años															
Consolidar la institucionalidad democrática y la representatividad política en la región	Institucionalizar el diálogo y la concertación con tres niveles de gobierno															
	Capacitar e informar a la población sobre derechos políticos y participación ciudadana															
Asegurar una calidad ambiental adecuada en el territorio	Mejorar la calidad del aire en las ciudades															
	Mejorar la calidad del suelo															
Disminuir la vulnerabilidad de la población ante el riesgo de desastres naturales	Reducir la vulnerabilidad frente a desastres naturales															

Se incluyen acciones de prevención de riesgo de desastres y evaluación de simulacros.

Figura N° 2: Articulación de políticas y planes en el SINAPLAN

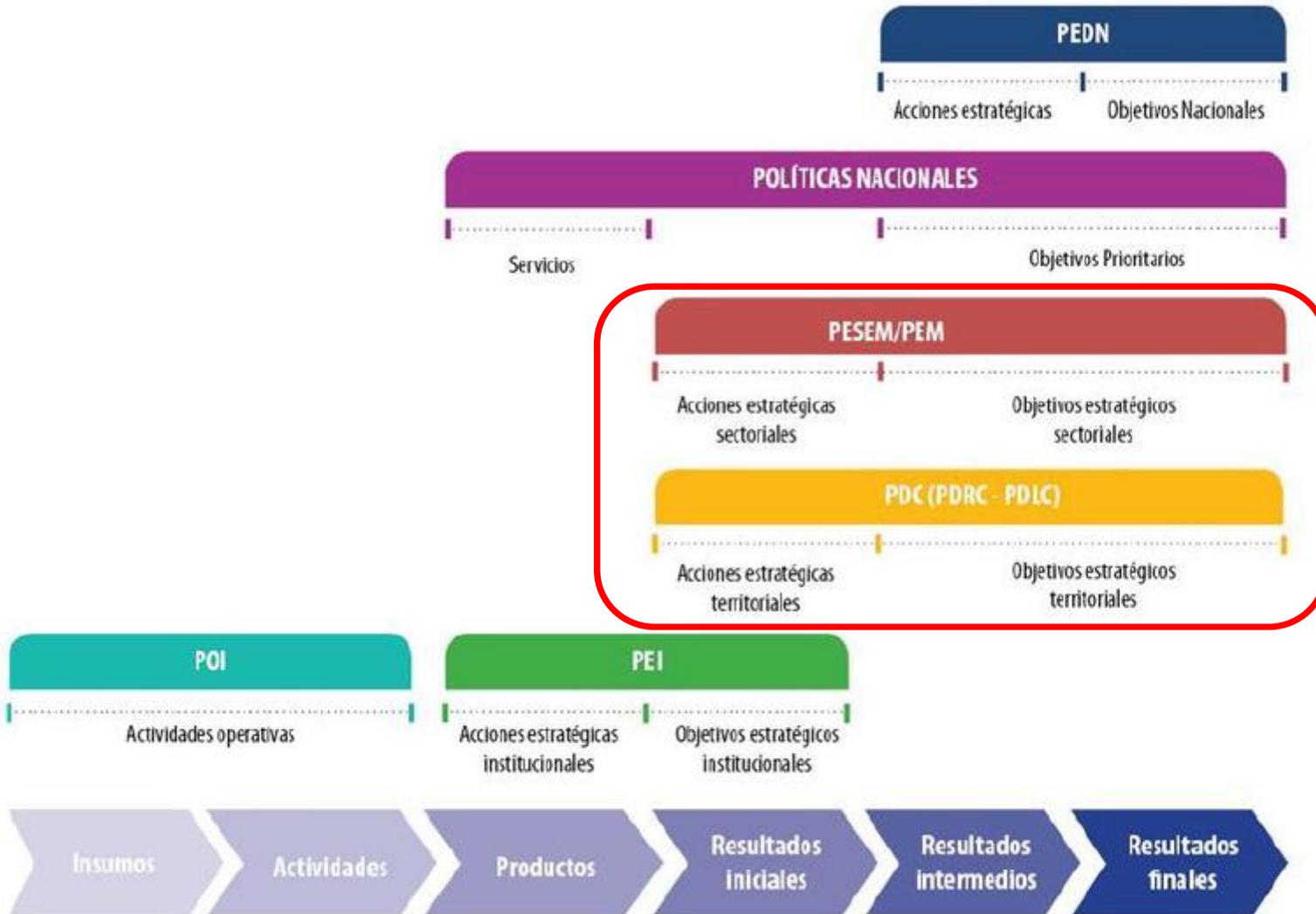


FUENTE: Directiva N° 001-2017-CEPLAN

GESTIÓN DE RIESGOS DE DESASTRES EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

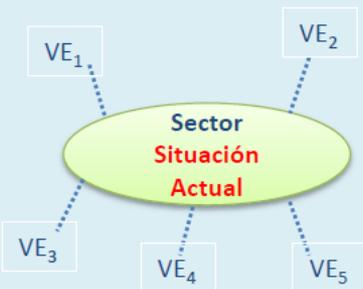


VINCULACION DEL PLANEAMIENTO SECTORIAL CON EL PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SECTORIAL (PESEM)

Que significa definir el futuro deseado para un modelo complejo



PRESENTE

Conocer la realidad: modelo complejo, prospectivo, con enfoque de resultados



FUTURO DESEADO

Proceso participativo donde se identifican las aspiraciones de la sociedad. Aspiracional, pero sustentado en la acción pública

Fase 2: El futuro deseado

Recordar: La finalidad del SINAPLAN es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional, articulado, participativo prospectivo, con enfoque de resultados y territorial para promover el desarrollo armónico y sostenido del país

EL futuro deseado significa:

- Se identifican las aspiraciones de las personas, se realiza el análisis de futuro y se define la imagen del territorio deseado.
- El análisis de futuro identifica tendencias, oportunidades, riesgos, escenarios **contextuales**, escenarios disruptivos y alertas tempranas que podrían afectar, en forma positiva o negativa, la provisión de servicios y el bienestar de las personas.
- La imagen del territorio deseado representa 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 del conocimiento integral de la realidad y el análisis de futuro.

METODOLOGIA PROSPECTIVA APLICADO AL SECTOR PERUANO

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE ESCENARIOS

Definición y Finalidad de la etapa

Un escenario debe describir una situación futura. Se construye sobre el conjunto de variables estratégicas y refleja un comportamiento futuro de las mismas

Finalidad:

Explorar, crear y probar sistemáticamente futuros alternativos que abarquen el conjunto más amplio de las condiciones que se le pueden presentar al territorio.

¿Para qué sirven los escenarios?

Promueve una mejor comprensión del futuro

ayuda a comprender los retos y a definir una dirección estratégica

Generar consensos para el cambio

Involucra a los actores en los procesos que enfrentan los actores

Gestionar el riesgo:

Incorpora el análisis de factores que pueden afectar al sector

1. Tipos de escenarios



Escenarios contextuales



Aumento de la tecnología y la mecanización

Un nuevo superciclo para las materias primas



Ocurrencia de desastres naturales

Expectativas crecientes de la clase media



Su finalidad es ayudar a los responsables políticos a pensar detenidamente cómo responder ante diferentes contextos futuros, considerando una única meta.

2. Escenarios contextuales (propuestos por OCDE)



Aumento de la tecnología y la mecanización

- *Rápido incremento en el ritmo de cambio y el uso de la tecnología*
- *Impacto sobre los patrones de producción global.*
- *Importancia de la educación y las competencias.*
- *Vínculo entre capacitación, educación y desigualdad.*



Un nuevo superciclo para las materias primas

- *Reactivación de un superciclo para las materias primas, impulsado por la creciente demanda de la India.*
- *Evidencia la dificultad de gestionar una dependencia prolongada de los recursos*



Ocurrencia de desastres naturales

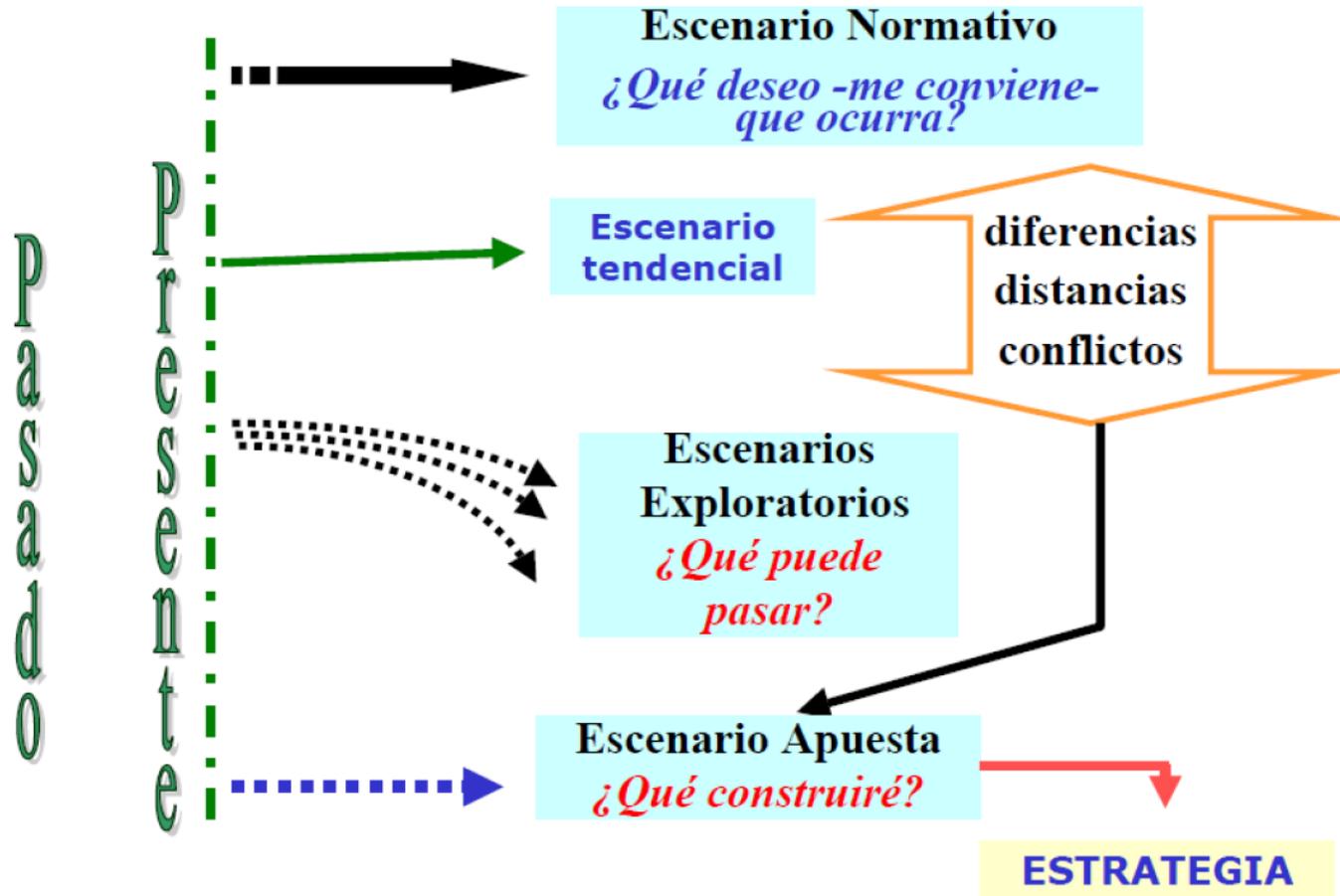
- *Incremento del riesgo de los desastres naturales.*
- *Frecuencia e intensidad de los desastres naturales y del riesgo tanto a nivel global como nacional,*
- *Importancia de incluir la gestión de riesgo de desastres en la planificación nacional.*



Expectativas crecientes de la clase media

- *Aumento de las protestas y reivindicaciones en toda América Latina durante la década de 2020.*
- *Éxito de la movilización de la clase media para conseguir una mejor prestación de servicios públicos.*
- *Difícil equilibrio entre un mayor gasto social para cumplir con las crecientes expectativas y el logro de la estabilidad presupuestaria al tiempo que se mantiene la competitividad*

3. Tipos de escenarios



3. Tipos de escenarios

Escenario Óptimo

Es el mejor estado posible de cada variable estratégica frente al cual puede compararse cualquier situación pasada, presente o futura.

Escenario tendencial

Es el escenario de futuro que refleja el comportamiento de las variables estratégicas, respetando la continuidad de su patrón histórico.

Escenarios Exploratorios

Son posibles modificaciones en el comportamiento de algunas variables estratégicas que generan cambios significativos en el futuro, diferentes a los previstos en el escenarios tendencial.

Escenarios exploratorios

- Los escenarios exploratorios son situaciones distintas a la tendencial. No son pronósticos o predicciones
- Son descripciones plausibles de lo que y cómo podría ocurrir desde el presente. En otras palabras, representan los futuros posibles que, básicamente, se encuentran constituidos por tres factores que están interrelacionados

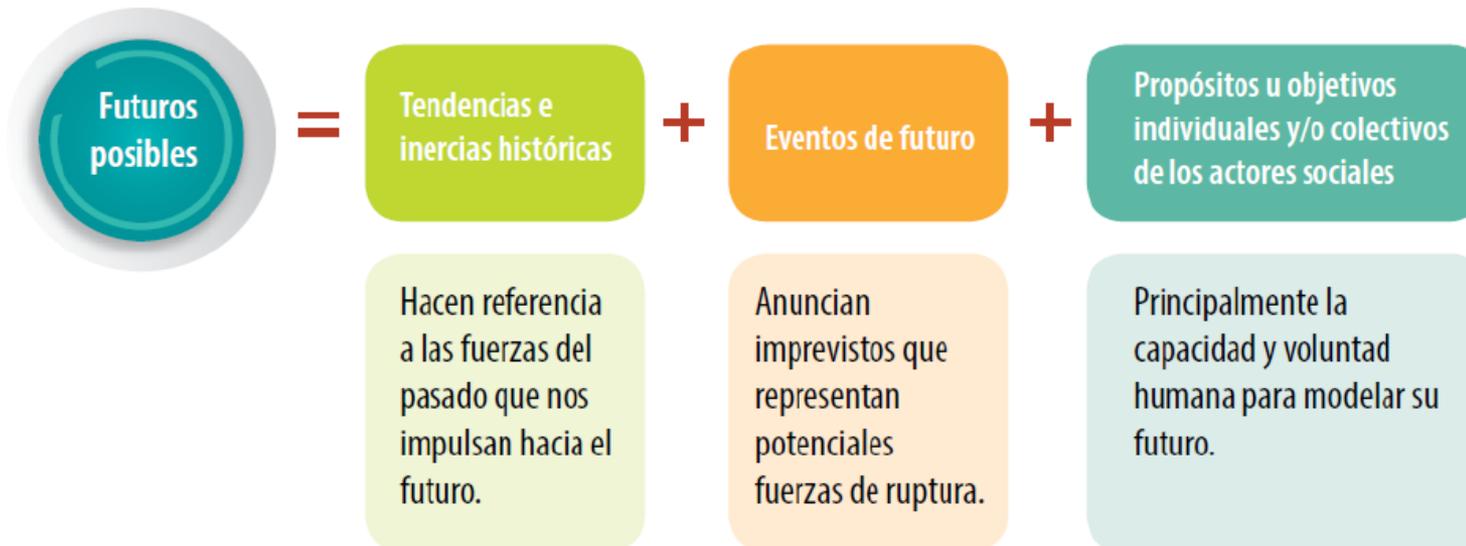
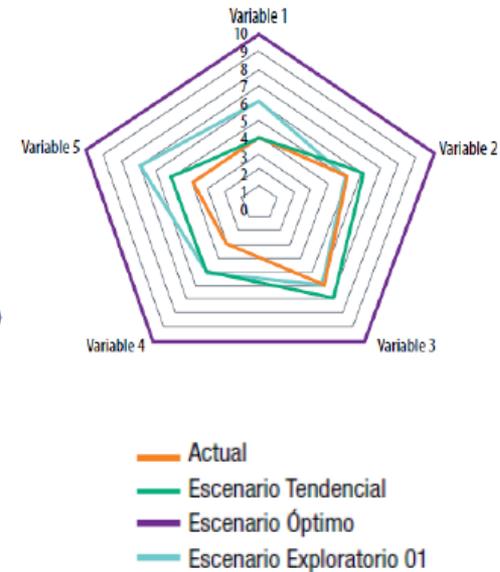


Grafico de escenarios

Para realizar una comparación más detallada, cada variable estratégica puede ser normalizada en una escala del 1 al 10, para cada escenario, siendo 1 el valor que refleja la peor situación posible de la variable estratégica y 10 correspondiente al valor óptimo de la variable (el escenario óptimo).

Variables estratégicas	Actual	Escenario tendencial	Escenario exploratorio 01	Escenario óptimo
Variable 1	4	4	6	10
Variable 2	5	6	5	10
Variable 3	6	7	6	10
Variable 4	3	5	5	10
Variable 5	4	5	7	10



Definición de Riesgos y Oportunidades

Riesgos

Es un evento desfavorable que no ha ocurrido aún, y de ocurrir puede afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre que no se tomen decisiones para disminuir o anular su efecto.

Oportunidades

Es un evento favorable que puede contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre que se tomen las decisiones para su aprovechamiento.

Algunas características comunes:

Son factores externos, es decir que son ajenas al control de los principales actores involucrados

No se puede prever cuándo ocurrirán ni cuál sería su efecto exacto

Ambos pueden ser gestionados

Validación de Riesgos y oportunidades

Escenario	Ítem	Riesgos	Ítem	Oportunidades
Escenario "X"	1		1	
	2		2	
	3		3	
	4		4	
	5		5	
Escenario "Y"	1		1	
	2		2	
	3		3	
	4		4	
	5		5	

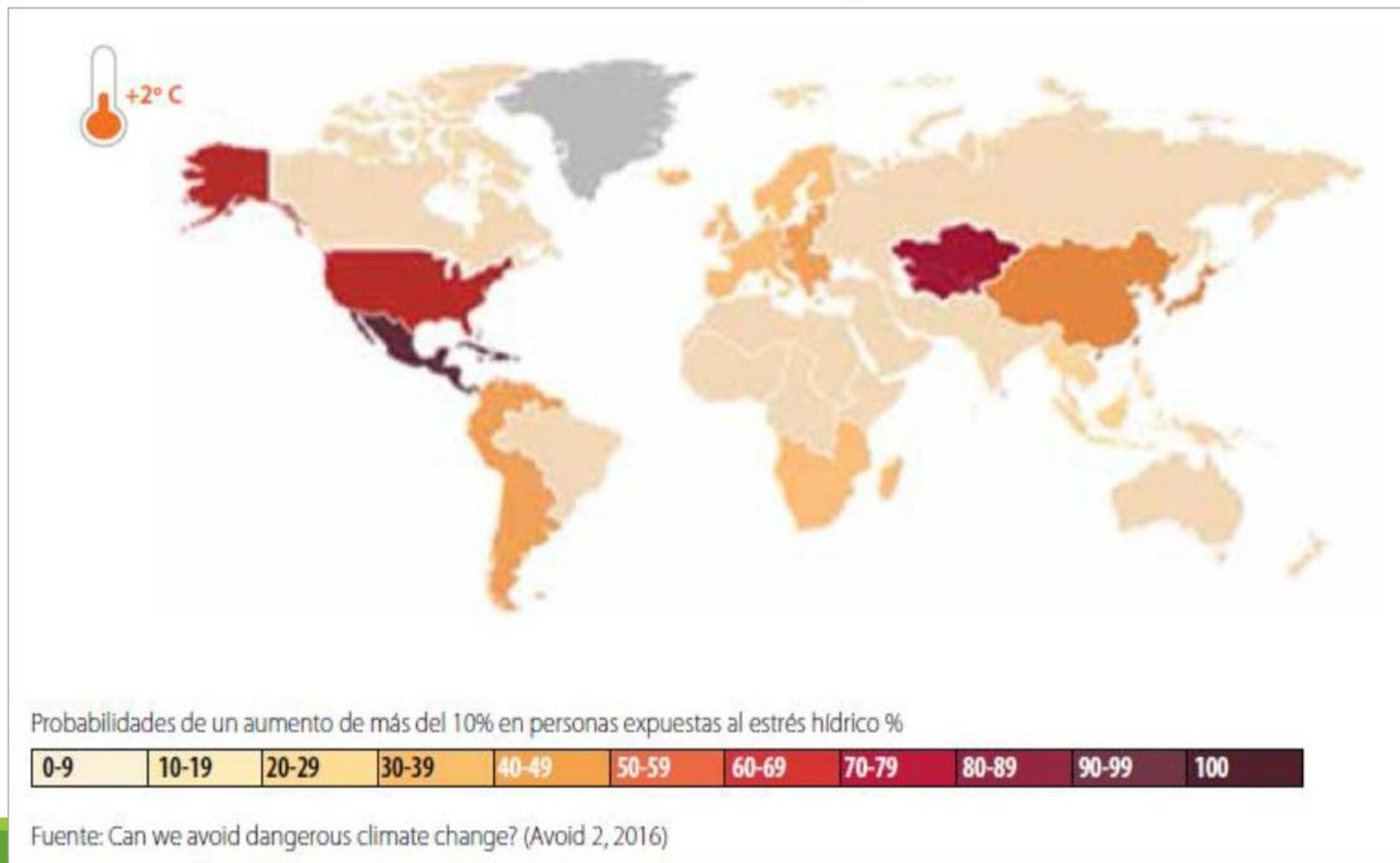


Aumento del estrés hídrico

Ambientales

al año 2050, más de 1000 millones de personas podrían sufrir escasez de agua.

Cambio porcentual proyectado en el índice de déficit hídrico
en un escenario de 2°C más de temperatura al 2100

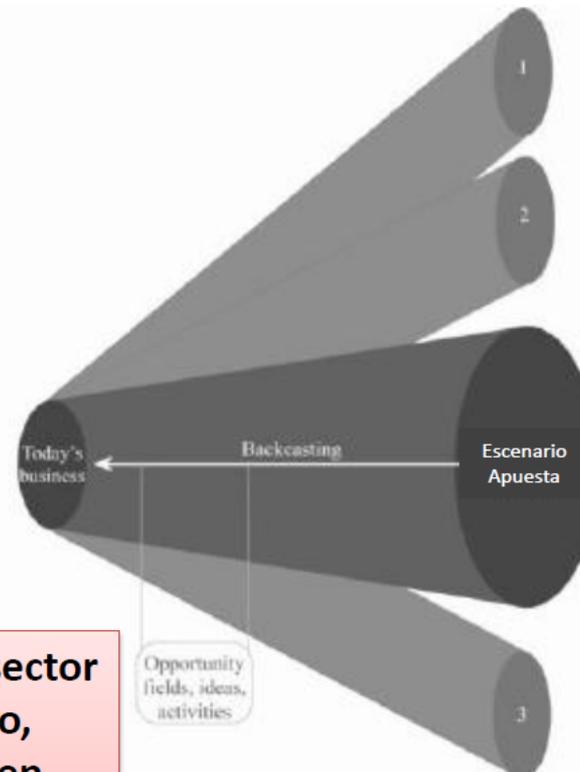


METODOLOGÍA PROSPECTIVA APLICADO AL SECTOR PERUANO

ESCENARIO APUESTA

Naturaleza del Escenario Apuesta

- Es un ejercicio previo a la decisión de gobierno
- Necesario, para presentar una propuesta técnica de cambio, pero bajo un análisis del contexto político en que se desenvuelve
- Es un análisis complejo. Incluye Estructuras, tendencias, actores, territorio y la acción humana



El propósito del escenario apuesta en el sector público es visualizar el futuro deseado, comprender las decisiones que se deben tomar y los retos que se deben superar para que el sector se constituya en un actor de cambio que genere mayor bienestar a la sociedad

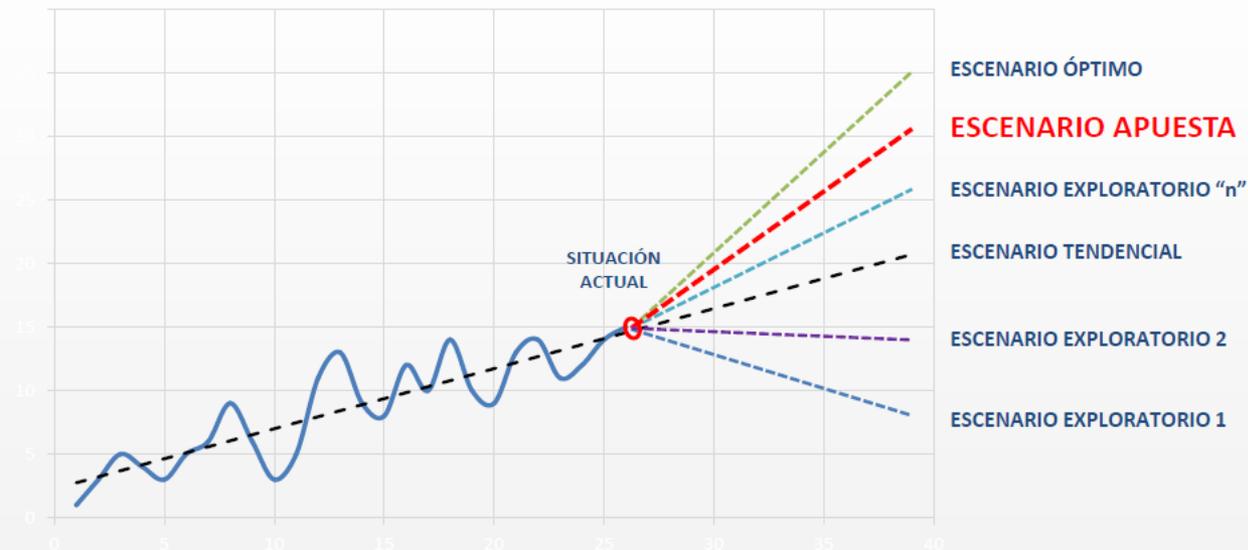
Definición

Fase Estratégica

Escenario Apuesta

1 Escenario Apuesta

- Es el escenario que el sector decide construir a futuro y es determinado sobre los escenarios elaborados en la Fase de Análisis Prospectivo.



El escenario apuesta debe estar entre el escenario óptimo y el tendencial

Proceso de elaboración

Paso 1 Determinar el horizonte temporal

Determinar el periodo del PESEM / PDRC



**Horizonte
 Temporal**

Paso 2 Nivelar los escenarios al horizonte temporal

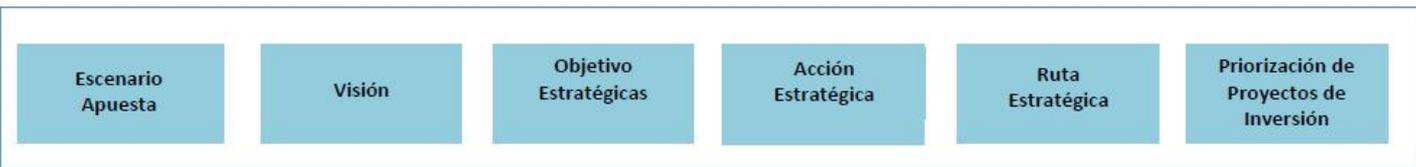
A partir de la Matriz de Escenarios Consolidados en la Fase de Análisis Prospectivo, se deben de homogenizar los valores al horizonte temporal definido.

Horizonte Temporal

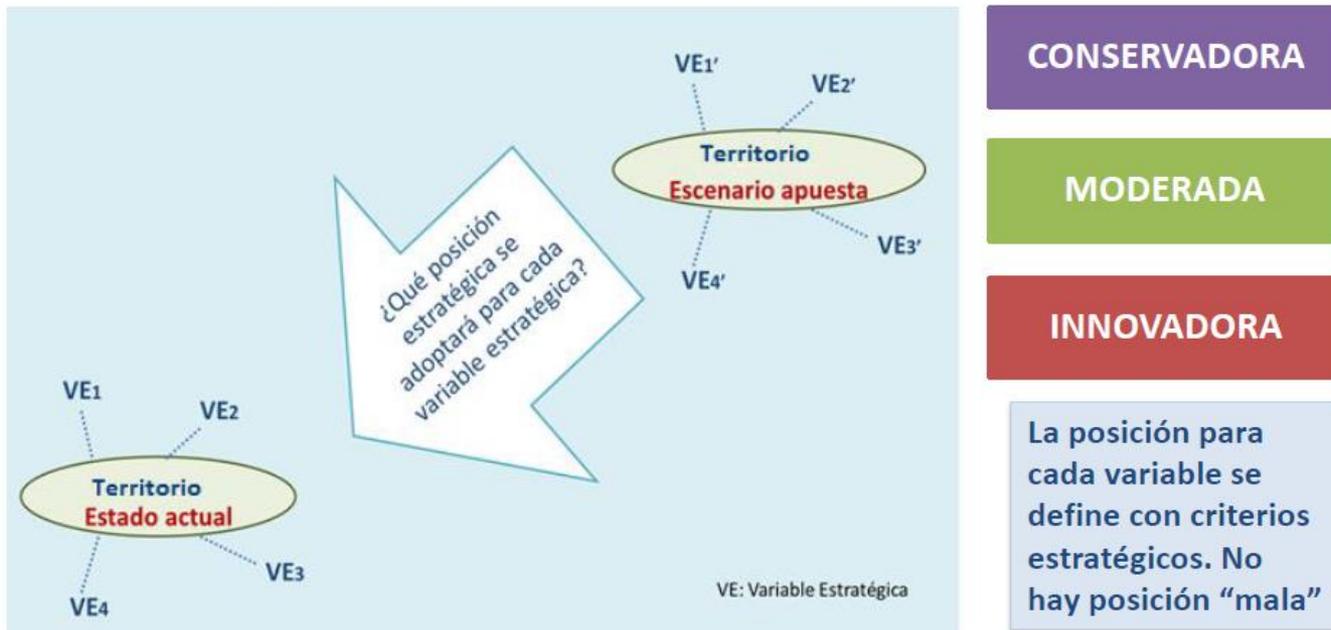


MATRIZ DE ESCENARIOS CONSOLIDADOS

ÍTEM	VARIABLES ESTRATÉGICAS	Tendencial		Exploratorio 1		Exploratorio 2	
		2030	Horizonte Temporal	2030	Horizonte Temporal	2030	Horizonte Temporal
1	VARIABLES Estratégica 1	Valor		Valor		Valor	
2	VARIABLES Estratégica 2						
3	VARIABLES Estratégica 3						



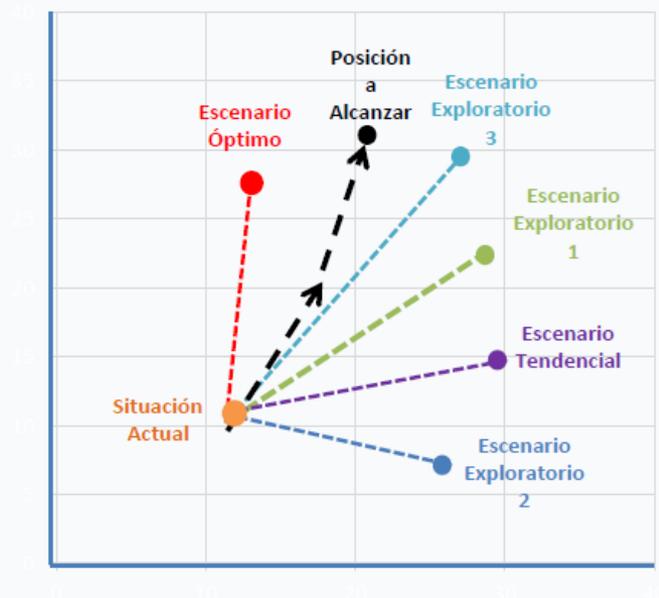
- Es el escenario que el sector decide construir a futuro y es determinado sobre las variables estratégicas definidas en la Fase de Análisis Prospectivo.



Momento donde el "sector" define su posición estratégica

Escenario Apuesta

Determinar la posición a alcanzar de las variables estratégicas



La posición puede oscilar entre una posición que busca mantener el nivel de desarrollo bajo las condiciones actuales (escenario tendencial) o generar cambios de mayor intensidad (escenarios exploratorios y óptimo).

La posición para alcanzar puede ser:

- Innovadora
- Moderada
- Conservadora

La Alta Dirección debe estar comprometida con esta decisión.

Definición de la posición estratégica

Matriz para determinar la posición estratégica

Variable estratégica		Diagnóstico	Escenarios exploratorios	Posición estratégica	
		Descripción muy breve de la situación de la variable	Dentro de los E. Exploratorios cuál es el mayor cambio que se ha dado para la V. Estratégica	Determinar si la posición estratégica es innovadora, moderada o conservadora	Valor de la posición
1	Logros de aprendizaje en los niños y niñas al III Ciclo de Educación Básica Regular	Actualmente los logros de aprendizaje están en 70%	El mayor cambio en los exploratorios es de 10%, es decir llegar a 80% en logros de aprendizaje	Conservadora	70%
2	V. Estratégica 2				
3	V. Estratégica 3				
...	...				

Los tomadores de decisiones deben evaluar con cuidado el diagnóstico y los escenarios para tomar una posición para cada variable estratégica.

No es una estrategia sostenible tener una posición innovadora para todas las variables estratégicas

Escenario Apuesta – Paso 1

Ejemplo

Variable estratégica	Diagnóstico	Posición estratégica		Redacción del Escenario apuesta
	Descripción muy breve del estado actual de la variable	Determinar la posición estratégica	Valor de la posición	
1 Protección a las comunidades peruanas en el exterior.	Actualmente el 91% de peruanos en el exterior se encuentra muy satisfecho con el servicio brindado en la oficina consular.	Conservadora	92%	Al 2021 continuaremos con la política de protección a las comunidades peruanas en el exterior.
2 Accesibilidad al servicio registral	Actualmente el 87.1% de viviendas particulares propias cuentan con título de propiedad inscrito en los Registros Públicos.	Innovadora	93%	En el sector nos proponemos como prioridad mejorar la accesibilidad registral.
3 Articulación de los productores agrarios a los mercados	Al 2013 el 40.1% de productores agrarios destinan más del 50% de su producción a las ventas.	Moderada	45%	Al 2021 apostamos a que el 45% de pequeños productores agrarios destinen más del 50% de su producción a las ventas.

Escenario Apuesta – Paso 2

Redacción del Escenario Apuesta



El escenario apuesta se redacta ubicando al lector en el año 2021, uniendo las redacciones de cada variable estratégica en una secuencia lógica de eventos.

Escenario Apuesta – Paso 3

Redacción integrada del Escenario Apuesta - Ejemplo

En el año 2030 el Perú ocupa un lugar en el tercio superior de producción científica en biotecnología aplicada a la Investigación, Desarrollo e Innovación y Emprendimiento (I+D+i+e) de los productos de la biodiversidad amazónica, a nivel mundial.

El país ha desarrollado un ecosistema de investigación tecnológica en el campo de la amazonia. En el 2015, contaba con alrededor de 100 Doctores y actualmente cuenta con más de 2,000 Doctores quienes trabajan con líneas definidas en Biotecnología, capacitados en las universidades con mayor producción científica a nivel mundial donde llevan a cabo una Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con resultados enfocados a las prioridades definidas, principalmente, por el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP). Este avance ha permitido el desarrollo de un ecosistema de investigación.

El fomento, la financiación pública de los estudios de Doctorado en Biotecnología de los últimos años (con una firme orientación hacia los productos de la biodiversidad amazónica) y la incorporación de profesionales en torno a los 10 investigadores jóvenes/año han contribuido a que actualmente el IIAP cuente con aproximadamente 300 investigadores, quienes conforman el equipo nacional de profesionales que trabajan con líneas definidas de Biotecnología.

En el año 2018 las funciones del IIAP se vieron beneficiadas, sobre todo, por las alianzas estratégicas con socios académicos, privados y gubernamentales del continente asiático, que fomentan la comparación entre universidades con América Latina en favor de la I+D+i. Estas alianzas estratégicas generan fondos anuales en torno a los US\$50 millones de dólares americanos destinados al I+D+i+e de los productos de la biodiversidad amazónica. Esta iniciativa continúa fortaleciéndose por el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) y a esto se suma el interés y respuesta positiva del sector académico y empresarial.

El aporte de CONCYTEC, a través de sus instrumentos financieros, incorpora progresivamente investigadores peruanos al ecosistema de investigación sobre productos de la biodiversidad de la Amazonía y esto favorece al fomento de la I+D+i y del desarrollo de la biotecnología. La valiosa incorporación -de científicos que retornan al país- a las Universidades Nacionales, aumenta nuestra competitividad, posicionamiento y capital humano especializado en investigación.

La iniciativa de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en el marco del Planeamiento Estratégico, facilita una investigación que contribuye a la efectividad de las políticas públicas en torno a la Innovación, Ciencia, Tecnología, Modernización de la Gestión Pública; entre otros.

El soporte político que ha recibido la CTI en el Perú y el trabajo conjunto consensuado de los diferentes actores se refleja en la puesta en marcha de estrategias, alianzas, planes, programas de CTI como una política del Acuerdo Nacional.

”

Escenario Apuesta – Paso 3

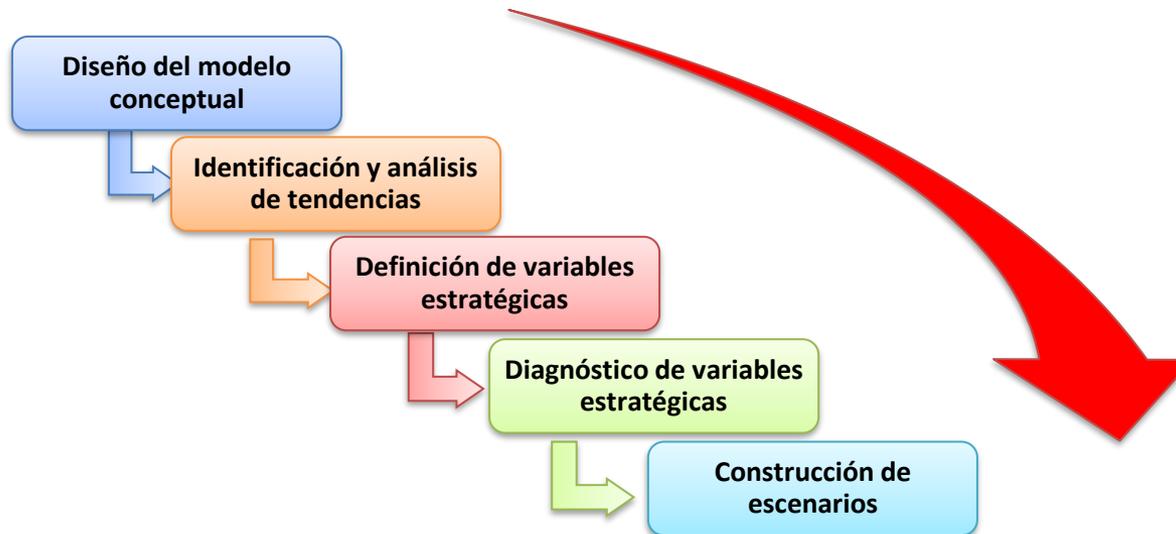
Validación del Escenario Apuesta

MATRIZ DE ESCENARIO APUESTA

Ítem	Variable Estratégica	Escenario Apuesta	VALIDACIÓN		
			SÍ	NO	Si es NO, indicar el valor sugerido
1	Variables Estratégica 1				
2	Variables Estratégica 2				
3	Variables Estratégica 3				
4	Variables Estratégica 4				
5	Variables Estratégica 5				
6	Variables Estratégica 6				
7	Variables Estratégica 7				

- El escenario apuesta debe tener presente la voluntad política de la mas alta autoridad del sector. Delo contrario, solo será un ejercicio teórico de los participantes.
- Se debe consultar con expertos. Aunque cuidado, a muchos expertos no les gusta ver el futuro. En especial en el país.

Fase Análisis Prospectivo



METODOLOGIA PROSPECTIVA APLICADO AL SECTOR PERUANO

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO (MAPA CONCEPTUAL)

Paso 1: Comprender al Sector



¿De qué se trata?

Se trata de reflexionar sobre el sector bajo estudio. Se debe investigar si se ha realizado con anterioridad algún esfuerzo por describirlo detalladamente, de forma tal que sirva de insumo para comprender el ámbito sectorial.



¿Cómo se hace?

Se divide temáticamente el sector en componentes claramente definidos. Para ello se puede consultar a expertos, así como diversas fuentes de información: libros, informes, diagnósticos, estudios, planes y documentos de política sectorial (programas presupuestales, políticas sectoriales, planes nacionales y estratégicos).



¿Qué resultado se obtendrá?

Información útil que permita conocer los temas que aborda el sector; es decir, insumos que permitan definir los componentes.



Es importante resaltar que el reconocimiento temático del sector no debe estar determinado por su organización actual ni por ninguna forma administrativa.

Paso 2: Identificar los componentes



¿De qué se trata?

Es un proceso de discusión y consenso acerca de la mejor forma de identificar las temáticas del sector.

El análisis debe abarcar la mayor cantidad de elementos con el propósito de evitar sesgos en la búsqueda posterior de tendencias, eventos de futuro y variables.



¿Cómo se hace?

Se seleccionan los temas más representativos en un proceso interactivo, de reflexión colectiva y de consenso con los participantes.

Se puede realizar a través de diferentes medios: foro de discusión, entrevistas, encuestas, entre otros.

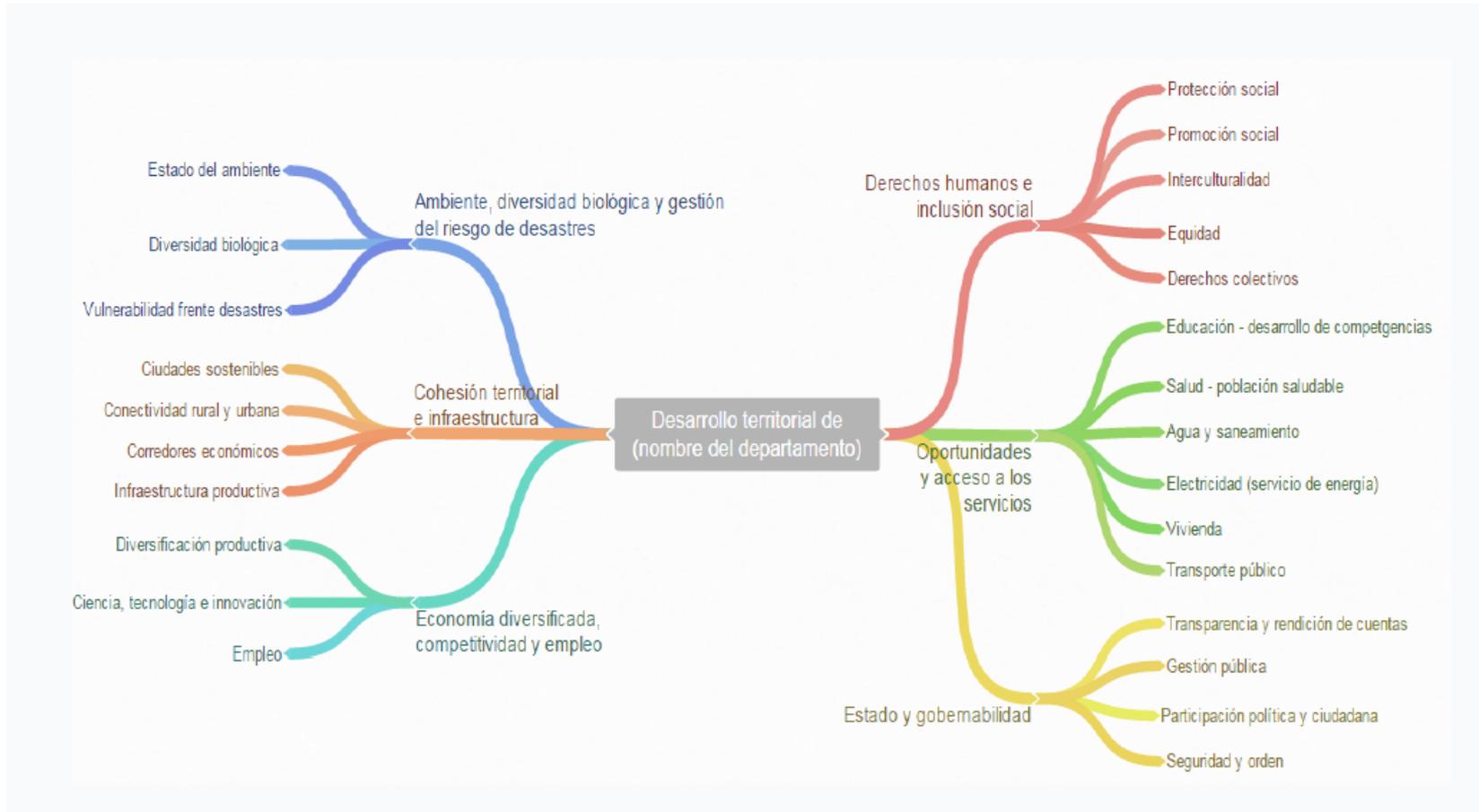


¿Qué resultado se obtendrá?

Una suma de componentes que deben representar al sector en su integridad.

ETAPA DIFICIL DEL PROCESO PROSPECTIVO

Gráfica del Modelo Conceptual



Ideas fuerza para la correcta elaboración del Modelo

Conceptual



Los componentes se desenvuelven en el tiempo presente o futuro



Puede incluir temáticas que actualmente no están consideradas



Los componentes se relacionan



Los componentes representan aspectos diversos y específicos del desarrollo sectorial o territorial.



El organigrama del Sector o Gobierno Regional



No refleja los cargos de los participantes

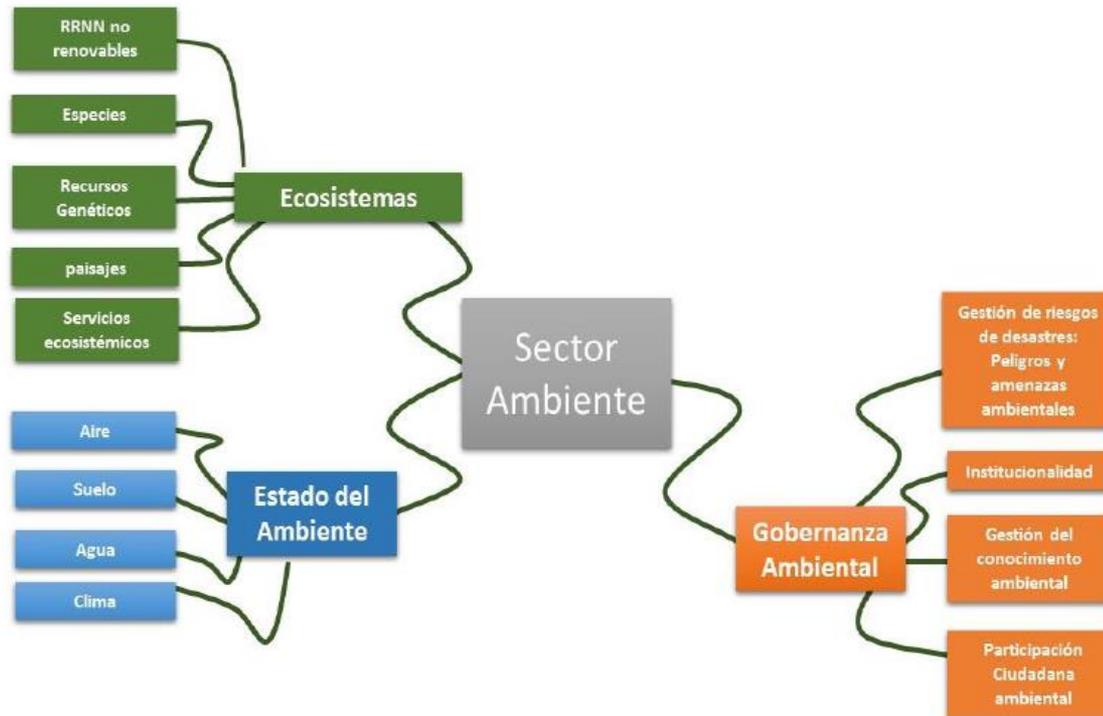


No refleja necesariamente las funciones que realiza el Sector o GORE.



Los componentes no son instrumentos o herramientas.

Ejemplo: MINAM - Modelo Conceptual FINAL



Validado en la reunión del Comité de Planeamiento Estratégico del Sector Ambiental del 05 de marzo de 2015

1 Fase de Análisis Prospectivo – CASO VIVIENDA

Gráfico 1.1 Núcleo del marco conceptual sectorial



Gráfico 1.2 Desarrollo del modelo conceptual sectorial

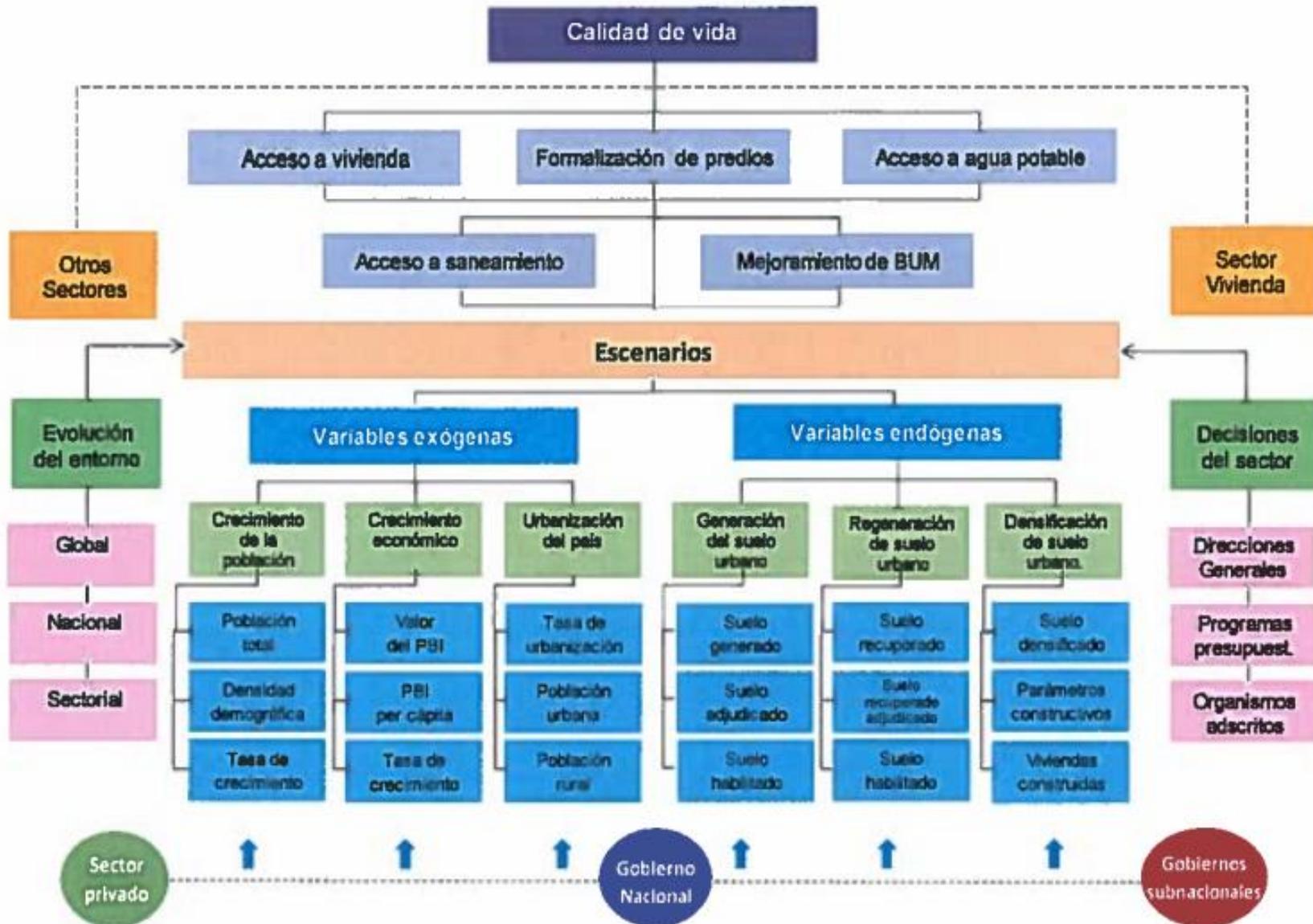


Gráfico 1.8 Escenarios para el Sector Vivienda

Entorno socio-económico y demográfico		Inadecuado	Adecuado
	Favorable	Expansión informal y caótica («desborde popular»)	Ocupación ordenada e Inclusiva
Desfavorable	Tugurización de la ciudad	Ocupación ordenada pero excluyente	
Planificación y gestión del territorio			

Gráfico 1.9 Configuración de escenarios

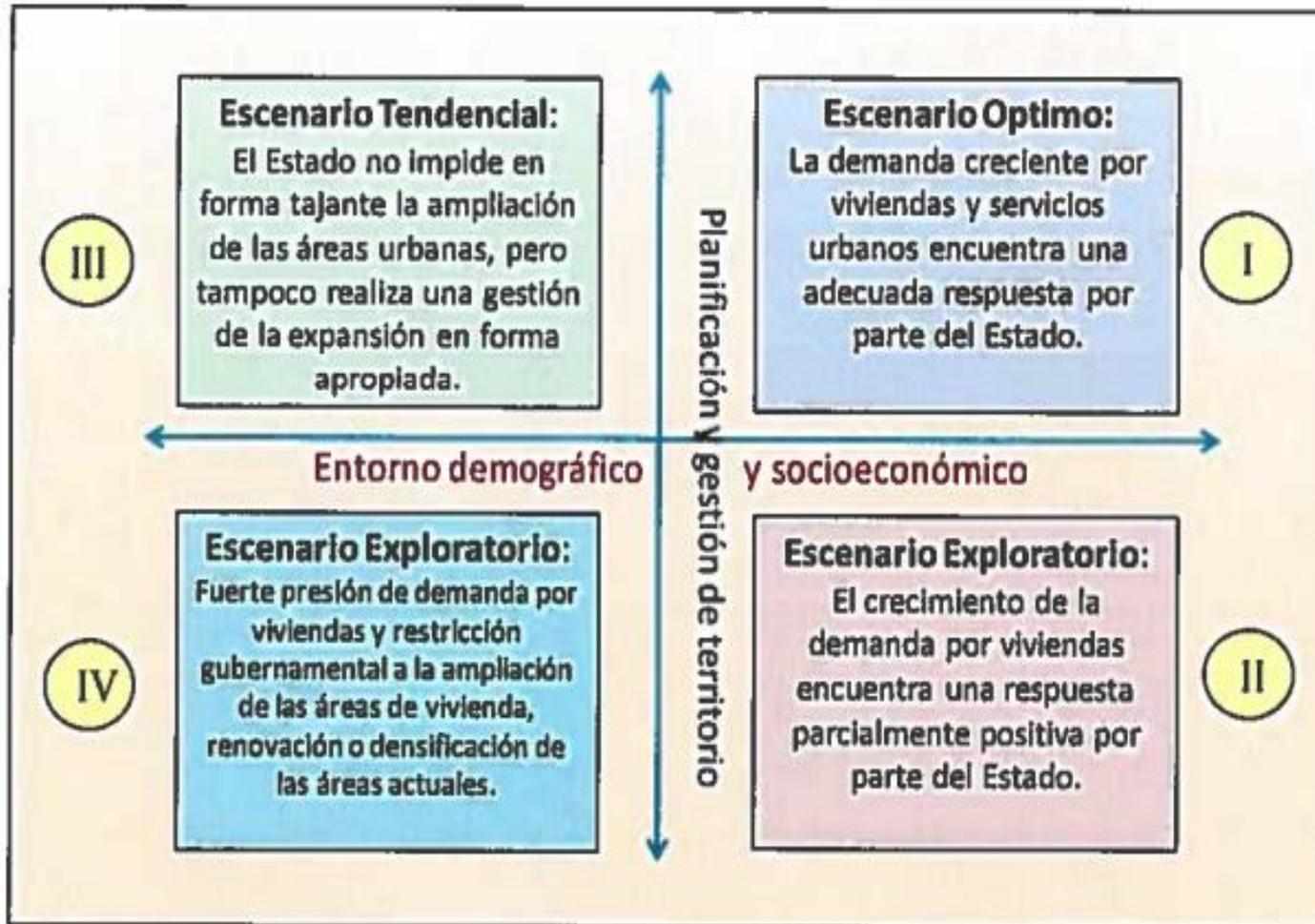
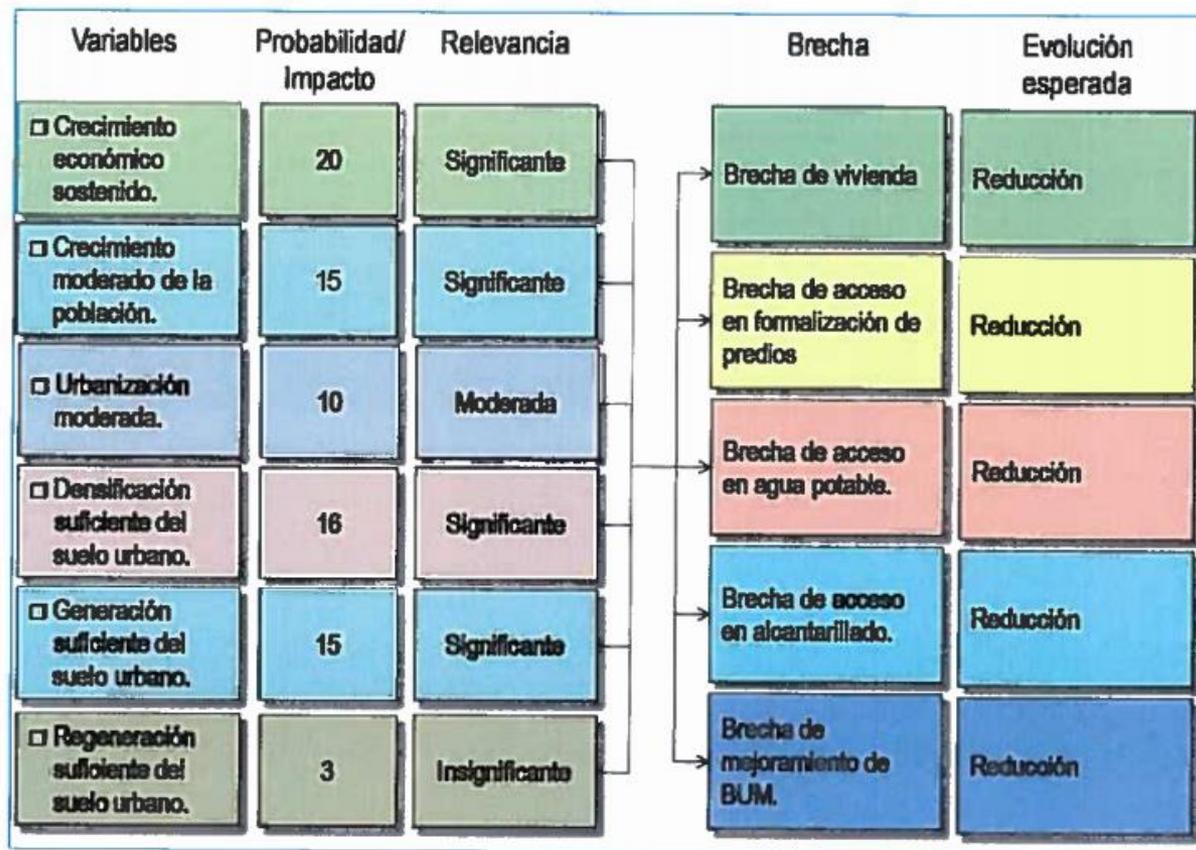


Gráfico 2.1 Escenario Apues



Brecha de acceso en agua potable. En el campo de la provisión de agua potable a los centros poblados urbanos y rurales, a nivel nacional, la metas del Sector se orienta a ampliar la cobertura actual de 87.1% en el 2014 a 93.2% en el 2021; correspondiendo para dicho año 96.5 % para el ámbito urbano y 80.5% para el ámbito rural.

Brecha de acceso en alcantarillado. En el campo de la provisión de servicios de saneamiento a nivel nacional, la meta del Sector considera ampliar la cobertura actual de 68.4% en el 2014 a 84.3% en el 2021 correspondiendo para dicho año 91.3% para el ámbito urbano y de 57.1% para el ámbito rural.

Gráfico 4.1 Objetivos Estratégicos

Visión

"Los peruanos viven en un territorio ordenado, en centros poblados urbanos y rurales sostenibles, en viviendas seguras, con servicios de agua y saneamiento de calidad".

La Visión del Sector enfatiza la situación de la población peruana en un futuro próximo, en torno a un conjunto de conceptos relacionados al territorio, la vivienda y los servicios de agua y saneamiento, que en conjunto definen la calidad de vida.

Hacia el año 2021, se estima que el Perú tendrá 33 millones 149 mil habitantes y al año 2050 llegará a los 40 millones 111 mil personas.⁸ El Perú, al igual que varios países de América Latina, ha experimentado tanto un crecimiento acelerado de su población como una tendencia creciente hacia la urbanización, impulsada ésta por el éxodo incontrolable de la población del campo hacia la ciudad, y del interior del país hacia Lima Metropolitana.

MACRO PROBLEMAS

1. Crecimiento informal de los centros poblados urbanos y rurales.
2. Déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda
3. Elevado nivel de informalidad de la propiedad predial.
4. Débil desarrollo del sector inmobiliario y de la industria de la construcción.
5. Bajo acceso de la población rural a servicios de agua y saneamiento sostenibles y de calidad.
6. Bajo acceso de la población rural a servicios de agua y saneamiento sostenibles y de calidad.
7. Débil gestión institucional de los organismos públicos del Sector.

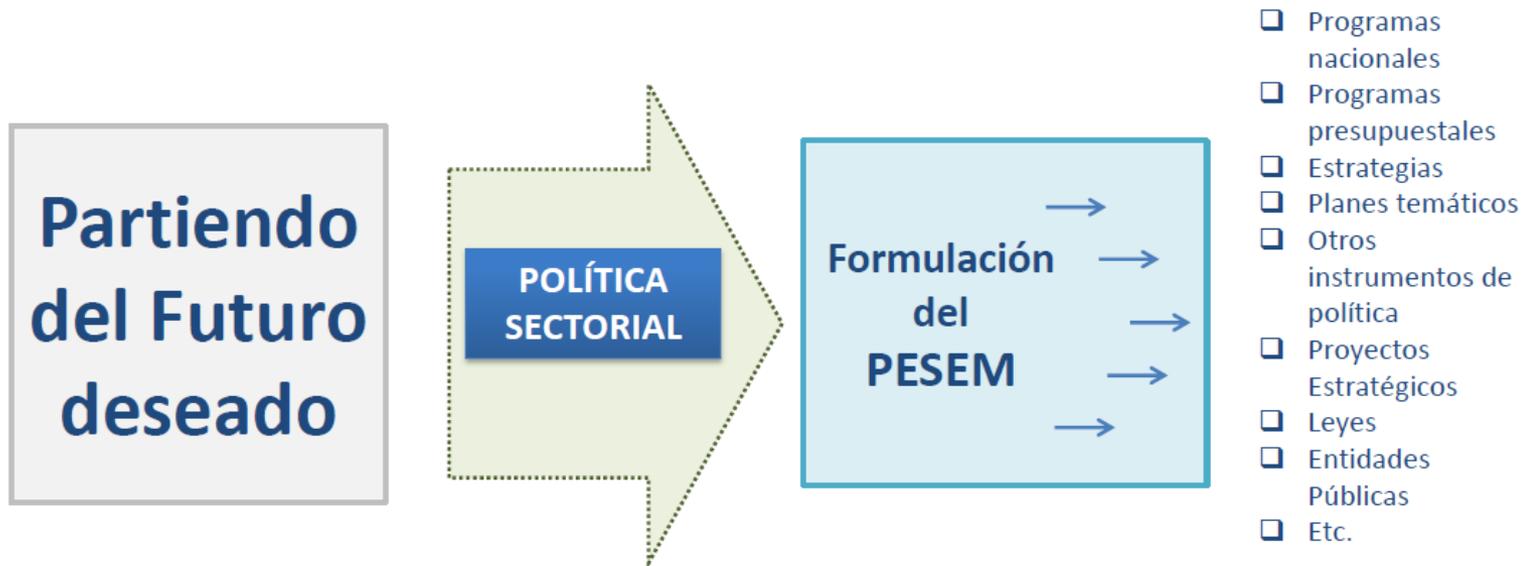


OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Mejorar el ordenamiento de los centros poblados urbanos y rurales.
2. Incrementar el acceso de la población a una vivienda segura.
3. Disminuir la informalidad de la propiedad predial urbana.
4. Incrementar la oferta del sector inmobiliario y de la industria de la construcción.
5. Incrementar el acceso de la población rural a servicios de agua y saneamiento sostenibles y de calidad.
6. Incrementar el acceso de la población urbana a servicios de agua y saneamiento sostenibles y de calidad.
7. Mejorar la capacidad de gestión de las Instituciones del Sector.

REFLEXIONES SOBRE PESEM

Hacia el futuro: EL PESEM instrumentaliza las Políticas



La fase estratégica continúa el proceso desarrollado en la fase de análisis prospectivo y recoge la direccionalidad que establecen las ***"política pública sectorial vigente"***.

Fase Estratégica

Escenario Apuesta

Visión

Objetivos
estratégicos,
indicadores y metas.

Acciones
estratégicas

Identificación de la
ruta estratégica

Construir una declaración de la situación futura que se aspira alcanzar en el Sector o Territorio.

- Lo que el sector o territorio desea llegar a ser.
- La **imagen futura** del sector o territorio
- La **brújula** que guía a los ciudadanos a su futuro. (Francisco Mujica)

2. Definición de la visión

Se establece de acuerdo al Escenario Apuesta y teniendo como referencia el Escenario Óptimo. Su construcción es participativa.

La Visión, es la “fotografía del futuro” que dará direccionalidad e impulso al proceso de desarrollo del Sector/Territorio

Concisa

Es breve y sencilla en su contenido

Desafiante

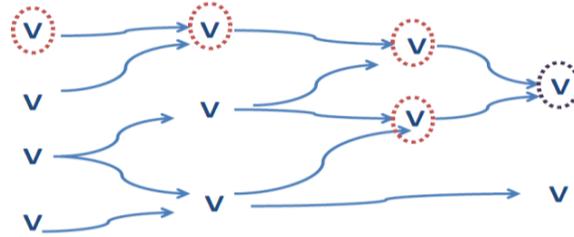
Es retadora para la acción

Inspiradora

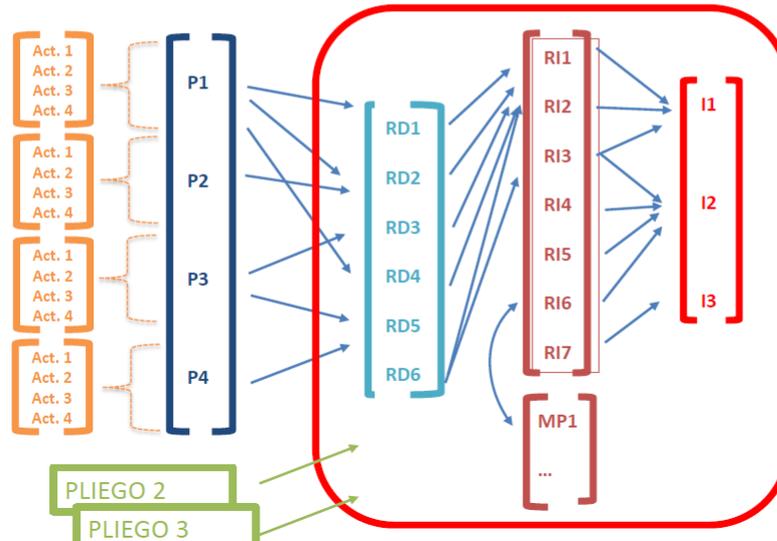
Es motivadora y orienta la acción

Selección de objetivos: Ciencia o arte?

La variable que se escoge como objetivo influye en el comportamiento de los actores



EL ENFOQUE DE RESULTADOS TE EXIGE MIRAR COMO CREO VALOR PUBLICO



Sección de la CV que el PESEM identifica/define. Debe considerar todas las temáticas del Sector

1 Objetivo Estratégico

- Es la descripción del **propósito** a ser alcanzado, que es medido a través de **indicadores** y sus correspondientes **metas**, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico.
- El Objetivo Estratégico **representa el cambio** que se busca lograr en los ciudadanos, en el entorno en que estos se desenvuelven o en los usuarios o beneficiarios de los servicios que el Sector provee.



3 Proceso de elaboración

Formulación del Objetivo Estratégico

- a) **Verbo de cambio:** Es la dirección del **cambio** que se quiere dar a la situación de un “sujeto”. En algunos casos, el mantenimiento de la situación, aun cuando no represente un cambio es considerado válido.
- b) **Condición de Cambio:** Es aquello que va a cambiar, aquello que se desea modificar.
- c) **Sujeto:** conjunto de personas, colectivos u organizaciones, entorno ,usuarios o beneficiarios cuya condición se desea cambiar.

Objetivo Estratégico = Verbo de cambio + Condición de cambio + Sujeto

Variables	Objetivo Sectoriales Preliminares	Verbo de Cambio	Condición de cambio ¿cuál es el cambio?	Sujeto ¿en quién es el cambio?
		Incrementar	Productividad	Trabajador
		Incrementar	Competitividad	Pequeña empresa
		Mejorar	Empleabilidad	Jóvenes egresados de escuelas públicas
		Reducir	Contaminación con partículas PM10	Ambiente (aire)
		Incrementar	Adaptación al cambio climático	Comunidades vulnerables al CC

Objetivos Estratégicos – Paso 2

Ejemplos de Objetivos Estratégicos para cada tipo de sujeto

Verbo	Condición de cambio	Sujeto	Redacción del Objetivo
Mejorar	Nivel de logros educativos	Niños y niñas de Educación Básica Regular (conjunto de personas)	Mejorar la calidad en los aprendizajes de niñas y niños de Educación Básica Regular.
Gestionar	Sostenibilidad	Diversidad biológica (Entorno)	Gestionar la diversidad biológica de competencia del sector agrario en forma sostenible.
Elevar	Coordinación interinstitucional de Políticas Públicas	Ministerios y GR (entidades)	Elevar el nivel de coordinación interinstitucional de Políticas en el gobierno nacional.

Objetivos Estratégicos – Paso 3

Revisión de las incoherencias operativas y redundancias de los objetivos estratégicos

Una vez que se cuente con una propuesta de objetivos estratégicos, se deberán revisar en su conjunto a fin de eliminar incoherencias operativas y redundancias:

Incoherencias operativas:

A veces un objetivo estratégico puede dificultar, impedir o atrasar la ejecución de otro. Si esto ocurre se debe modificar, reemplazar o eliminar el objetivo estratégico que esté en conflicto con los demás.

Redundancias:

También es común que se encuentren objetivos muy parecidos o que algunos envuelvan o contengan a otros. En estos casos, se debe optar por el objetivo estratégico cuyo espectro sea más amplio.

Objetivos Estratégicos – Paso 4

Formulación de indicadores

De acuerdo con la definición, el indicador es un instrumento que permite realizar el seguimiento de los resultados (expresados a través de los objetivos estratégicos) a través de mediciones sucesivas en contraste con las metas establecidas.

Objetivo Estratégico	Indicador
Mejorar la calidad de vida de la población más vulnerable	Índice de desarrollo humano
Elevar la competitividad regional	Índice de competitividad
Reducir la pérdida de bosques	Superficie de bosques deforestada anualmente (hectáreas)

Objetivos Estratégicos – Paso 5

Formulación de establecimiento de metas

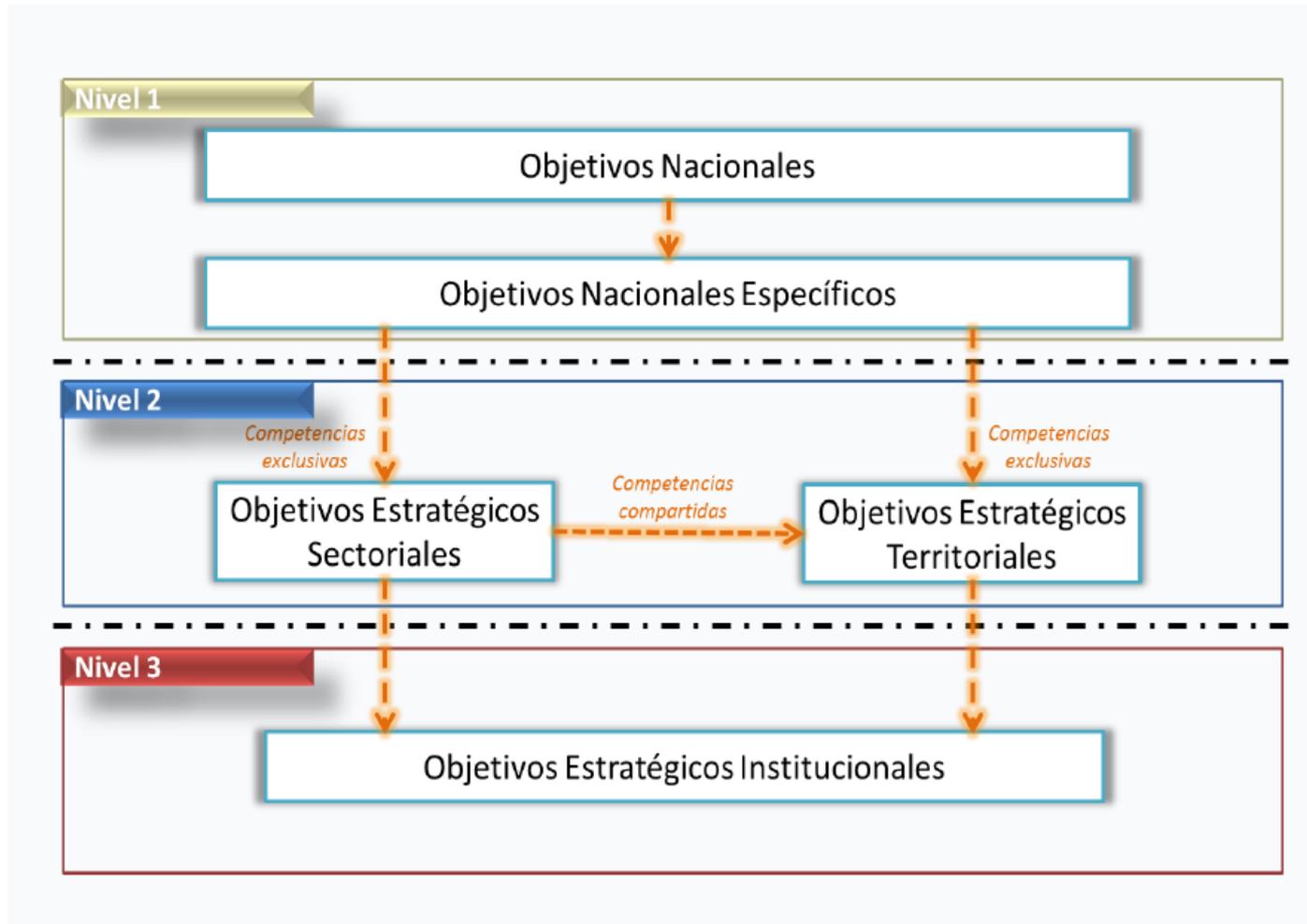
Las metas de los indicadores se formularán luego de establecer la ruta estratégica (Paso 3 de la Etapa 5: Ruta estratégica).

La razón principal es porque la factibilidad de alcanzar dicha meta se conocerá mejor luego de diseñar el orden lógico de la ejecución de las acciones estratégicas y el logro del objetivo.

Objetivo	Indicador	Meta
Mejorar los logros de aprendizaje en educación regular	Porcentaje de niñas y niños del segundo grado de educación primaria que aprobaron examen de comprensión de lectura	55% de niñas y niños del segundo grado de educación primaria que aprobaron examen de comprensión de lectura al 2021.

Articulación de Objetivos

Articular los objetivos estratégicos sectoriales y territoriales con los objetivos nacionales específicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.



Articulación de objetivos: PEDN – PESEM Justicia – PEI MINJUS PEI SUNARP

OBJETIVO NACIONAL PEDN	OBJETIVO NACIONAL ESPECÍFICO PEDN	OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PESEM JUSTICIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PEI MINJUS	OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PEI SUNARP	
<p>Eje 1: Ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable.</p>	<p>Contar con una Cultura Nacional de respeto de los derechos humanos</p>	<p>OE1: Fomentar el respeto irrestricto de los derechos humanos por parte de la sociedad civil y el Estado.</p>	<p>OEI1. Transversalizar el enfoque de derechos humanos en las instituciones públicas y en la sociedad</p>		
	<p>Erradicar todas las formas de discriminación.</p>	<p>OE3: Garantizar el acceso a una justicia inclusiva, transparente, confiable y moderna.</p>	<p>OEI2. Garantizar la protección de los datos personales de la población.</p>		<p>OEI3. Acelerar el proceso de entrega de reparaciones, con énfasis a las víctimas del proceso de violencia</p>
			<p>OEI5. Mejorar la cobertura y calidad del servicio de defensa pública, con énfasis en las personas en condición de vulnerabilidad</p>		<p>OEI6. Fortalecer la cobertura y confiabilidad de los mecanismos alternativos de solución de conflictos para las personas</p>
			<p>OEI7. Promover la mejora del sistema de administración de Justicia</p>		

1. Finalidad de la etapa



- Las acciones estratégicas responden a la pregunta ¿Cómo alcanzar los objetivos estratégicos?
- La conexión que debe existir entre la acción estratégica y el objetivo estratégico debería ser de causa-efecto. Es decir, debe garantizarse que la ejecución de las acciones estratégicas, bajo ciertas condiciones, tienen máximas posibilidades de generar el cambio.

Finalidad

Determinar qué es lo que en el sector se tiene que hacer para lograr los objetivos estratégicos.

Tipos de acciones estratégicas sectoriales

De cambio

Son las acciones orientadas a cambios específicos en las condiciones, cualidades o características de los ciudadanos o del entorno en que estos se desenvuelven, para alcanzar los objetivos estratégicos sectoriales. Son del nivel de resultados. Ejemplo: Controlar la morbilidad materna.

Medidas de política

Son las acciones que pretenden incidir en el comportamiento de terceros (ciudadanos e instituciones ajenas al sector) con el propósito de orientarlos en una dirección determinada y de manera de lograr las acciones estratégicas sectoriales de cambio (resultados) esperados.

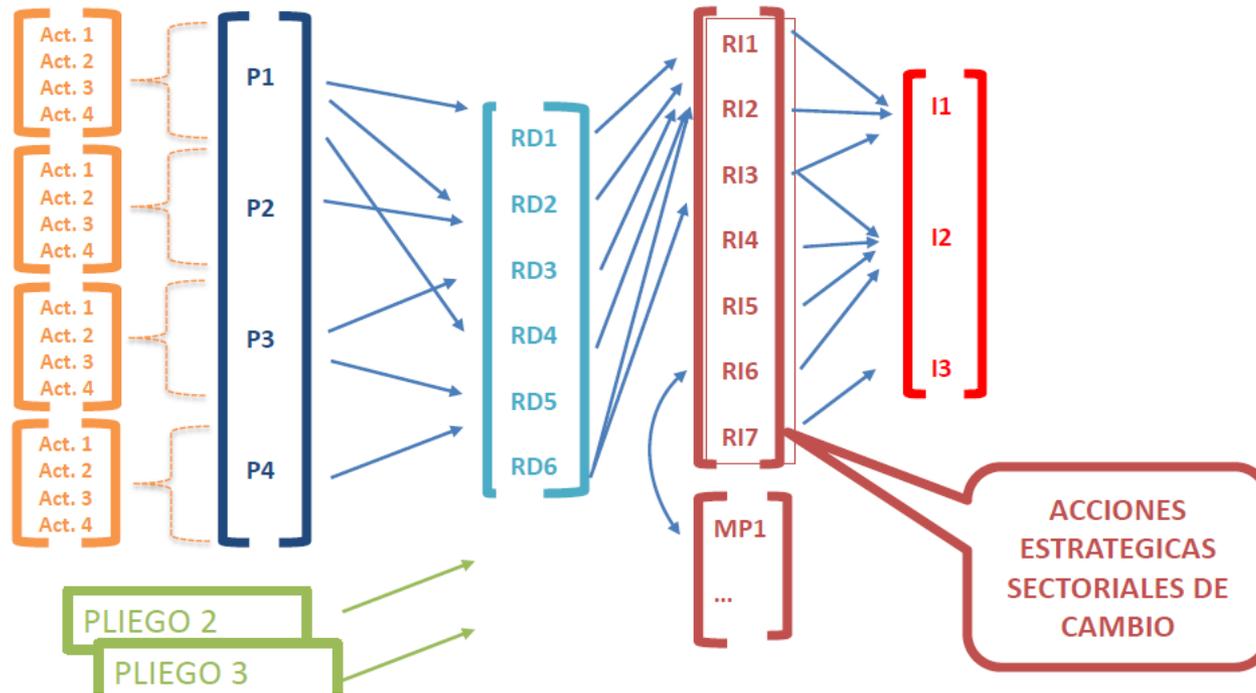
Ejemplo: Coordinar con los gobiernos locales

Proyectos priorizados

Son los proyectos de alcance nacional priorizados que de materializarse, tendrían un impacto en el devenir del sector. Son los proyectos de inversión que contribuyen de manera directa a alcanzar los objetivos sectoriales propuestos.

Ejemplo: Acondicionamiento turístico de un complejo arqueológico

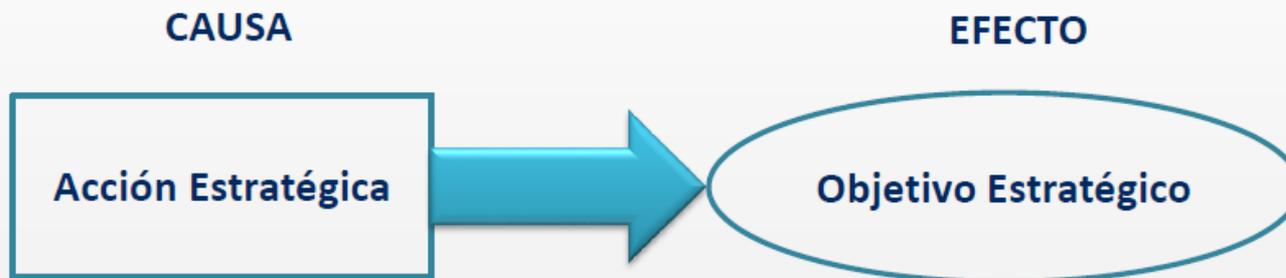
ACCIONES ESTRATEGICAS DE CAMBIO



ACCIONES ESTRATEGICAS DECAMBIO

PASO 1: Identificación de acción estratégica de cambio

- Para que la Acción Estratégica lleve o incida en el logro del Objetivo Estratégico, debe existir una relación de causa-efecto entre las Acciones Estratégicas y los Objetivos Estratégicos o los factores causales asociados a ellos identificados y sobre los cuales se espera incida la Acción Estratégica. Por tal razón, para la determinación de las Acciones Estratégicas se aplica el enfoque de causalidad



ACCIONES ESTRATEGICAS DECAMBIO

PASO 1: Identificación de acción estratégica de cambio

Ejemplo de acciones estratégicas de cambio

Ejemplo de una cadena causal entre variables estratégicas a nivel sectorial



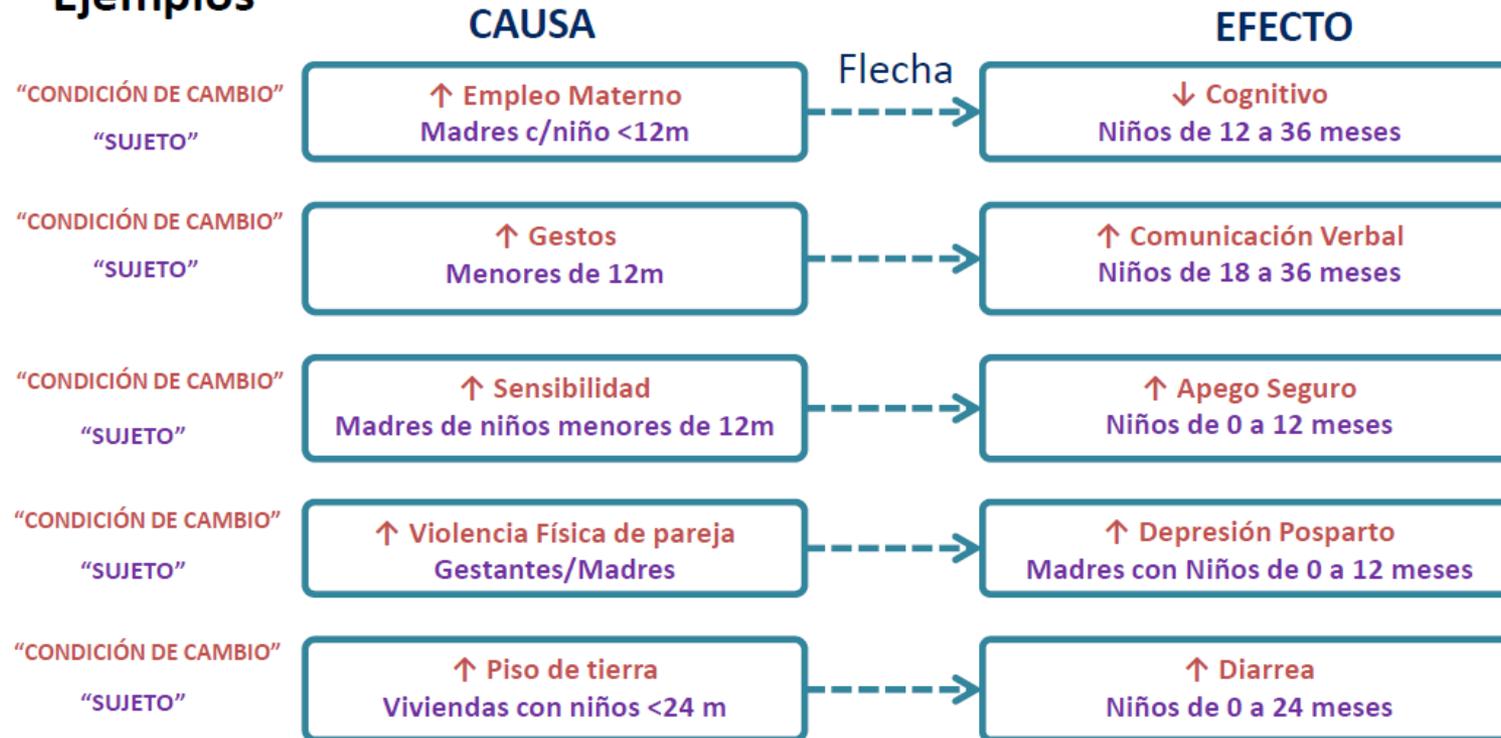
Fuente: Ceplan

En este ejemplo simplificado de 9 variables estratégicas, la variable seguridad ciudadana constituiría un objetivo estratégico sectorial mientras que las variables victimización y percepción de inseguridad podrían constituir dos acciones estratégicas para lograr dicho objetivo.

ACCIONES ESTRATEGICAS DECAMBIO

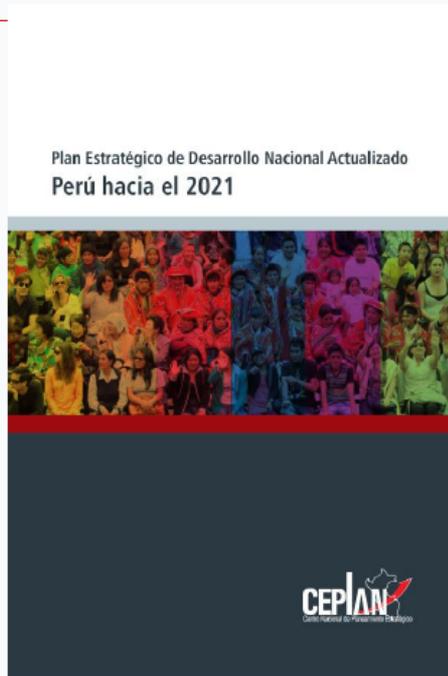
PASO 1: Identificación de acción estratégica de cambio

Ejemplos



ACCIONES ESTRATEGICAS DECAMBIO

PASO 1: Identificación de acción estratégica de cambio Fuentes para identificar acciones estratégicas de cambio



- De las políticas Sectoriales
- De los Programas Presupuestales
- A partir del Análisis Estructural
- Del análisis causal
- A partir de los riesgos y oportunidades

ACCIONES ESTRATEGICAS DECAMBIO

PASO 2: Redacción de acciones estratégicas de cambio

Se redacta igual como objetivos:

Acción Estratégica = **Verbo de cambio** + **Condición de cambio** + **Sujeto**
 (de cambio)

Ejemplos de acciones estratégicas

Verbo	Condición de cambio	Sujeto	Acción estratégica
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

ACCIONES ESTRATEGICAS DECAMBIO

PASO 3: Revisión de incoherencias y redundancias de las acciones estratégicas de cambio

¿De qué se trata?	¿Cómo se hace?	¿Qué resultado se obtendrá?
<p>De evitar duplicidades o conflictos en las intervenciones que pongan en riesgo el logro de los objetivos propuestos.</p>	<p>Incoherencias: Se trata de revisar si una acción estratégica sectorial puede dificultar, impedir o atrasar la ejecución de otra acción estratégica. Si esto ocurre esta acción se modifica, reemplaza o elimina.</p> <p>Redundancias: Se trata de encontrar acciones muy parecidas o que contengan a otras. En estos casos se debe optar por la acción estratégica cuyo espectro sea más amplio.</p>	<p>Una estrategia sectorial coherente y articulada que garantice mayor efectividad en la intervención para el logro de los objetivos propuestos.</p>

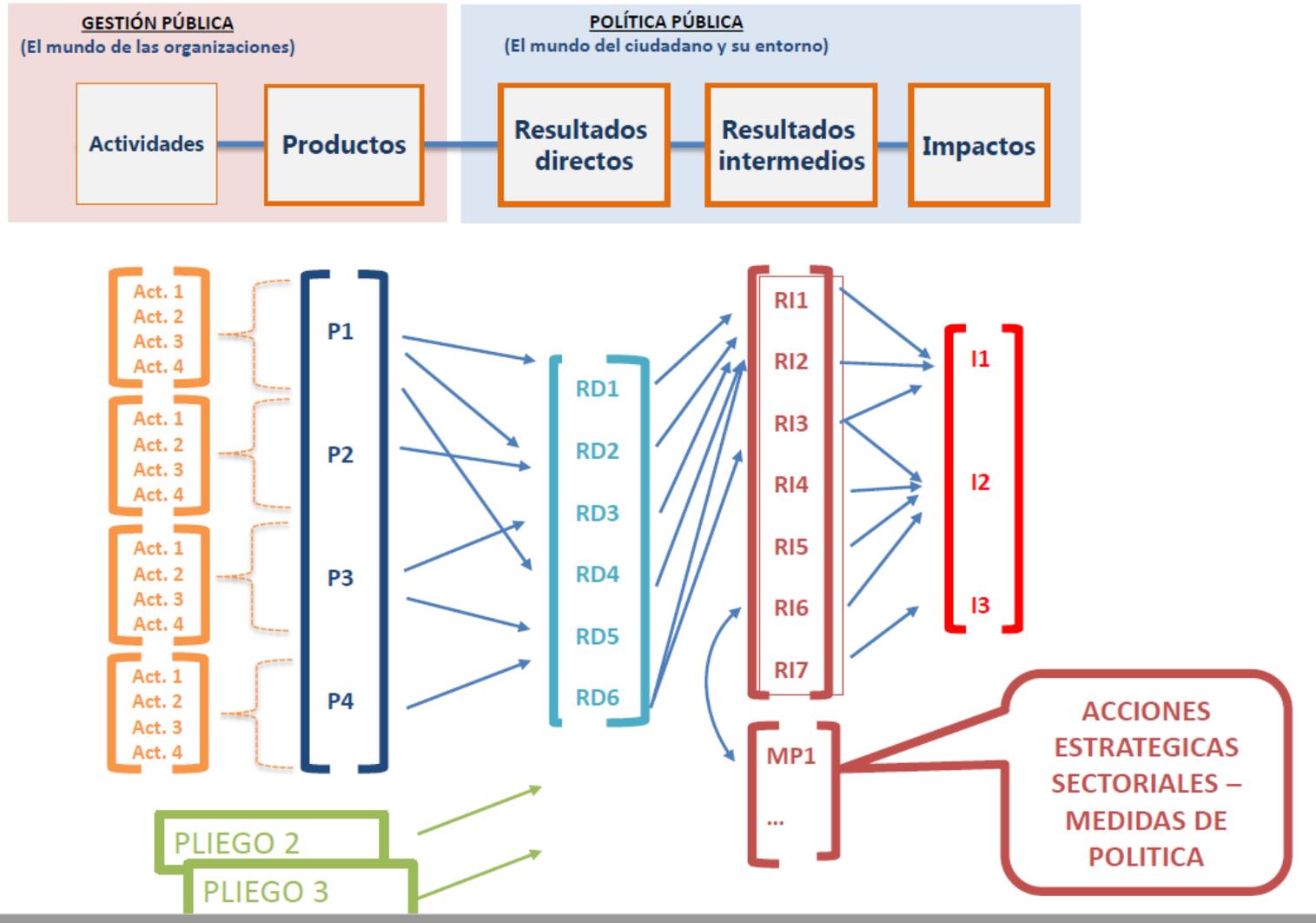
Acción estratégica tipo medidas de política

Acciones regulatorias	Ley que prohíbe, obligan o promueven ciertos comportamientos.
Alianzas estratégicas	Articulación con instituciones ajenas al sector para que con sus intervenciones contribuya al logro de los resultados del sector.
Legitimación social	Refuerza la aceptación de los resultados que el sector espera lograr en la sociedad.

Ejemplo:

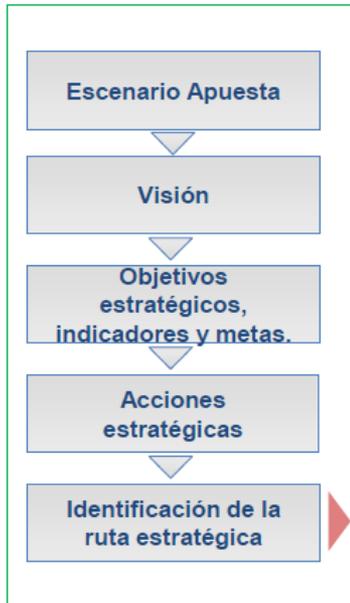
- Implementar los lineamientos para la gestión articulada intersectorial e intergubernamental orientada a promover el desarrollo infantil temprano
- Concertar con los gobiernos regionales el desarrollo de una política de incremento progresivo de los presupuestos destinados a la educación.

Acción estratégica tipo medidas de política



1. Finalidad de la etapa

Fase Estratégica



Es el conjunto secuencial de acciones estratégicas que permite lograr los objetivos estratégicos.

Finalidad

Determinar la secuencia lógica y jerárquica de la relación "Acción estratégica - objetivo estratégico", para una gestión ordenada y efectiva que genere el mayor "valor público" para el ciudadano y los debidos impactos en su beneficio individual y colectivo.

Jerarquización de objetivos estratégicos

Paso 1 Priorización de Objetivos Estratégicos

- Se considera la posición estratégica del sector
- Con base en la posición estratégica, se realiza un análisis de causalidad entre objetivos con la finalidad de identificar la relación causal entre ellos.
- El análisis de causalidad, se realiza entre todos los objetivos para priorizarlos. De este modo, la jerarquía se establece, en primer orden, por aquel objetivo que contribuye a uno o más objetivos, es decir, se convierte en causa de aquellos.



Jerarquización de acciones estratégicas

Paso 2 Jerarquizar las Acciones Estratégicas

- Para cada objetivo estratégico sectorial, se realiza un análisis de causalidad de las acciones estratégicas asociadas al objetivo.
- El análisis de causalidad, se realiza entre todas las acciones estratégicas para priorizarlas. De este modo, la jerarquía se establece, en primer orden, por la acción estratégica que condiciona la ejecución a una o más acciones estratégicas, es decir, se convierte en causa de aquellas.



- Todas las acciones estratégicas que tengan relación de causalidad forman parte de la ruta estratégica.

Priroizacion

Paso 3 Construcción de la Ruta Estratégica

- Luego de establecida la prioridad de las acciones estratégicas, estas se ordenan según el nivel obtenido y se construye la matriz de la Ruta Estratégica

ÍTEM	VARIABLE ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL	ACCIONES ESTRATÉGICAS
	En este campo, debe colocar el nombre de las Variables Estratégicas	En este campo, debe colocar la descripción de los Objetivos Estratégicos Sectoriales	En este campo, debe colocar la descripción de las Acciones Estratégicas
1	Variable Estratégica 1	Descripción del Objetivo Estratégico Sectorial	AE1.1: Descripción AE1.2: Descripción AE1.3: Descripción
2	Variable Estratégica 2		
3	Variable Estratégica 3		
4	Variable Estratégica 4		
5	Variable Estratégica 5		

Paso 5 Construcción de la Ruta Estratégica

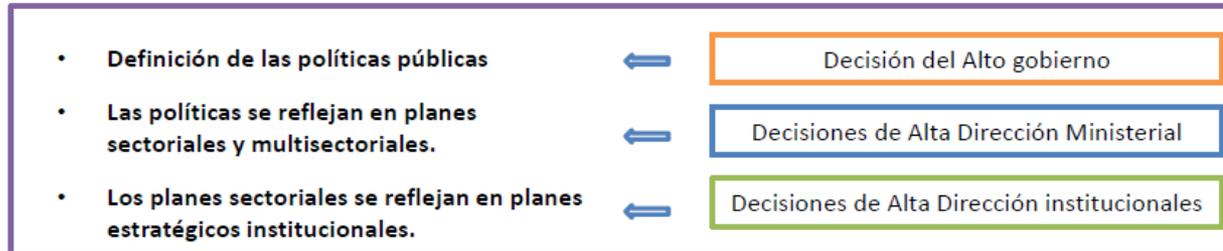
- Finalmente se identifica los Organismos Públicos del Sector, Programas, Proyectos y Unidades Organicas que participan en cada una de las acciones. En negrita se resalta el responsable funcional de cumplir la meta de la Acción Estratégica Sectorial.

ÍTEM	VARIABLE ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL	ACCIONES ESTRATÉGICAS	Entidades/Programas /Proyectos/Unidades Orgánicas Participantes	Aliados Estrategicos
	En este campo, debe colocar el nombre de las Variables Estratégicas	En este campo, debe colocar la descripción de los Objetivos Estratégicos Sectoriales	En este campo, debe colocar la descripción de las Acciones Estratégicas	Xxxx , PXX, PyYYY, UO	Mxxxx, GR
1	Variable Estratégica 1	Descripción del Objetivo Estratégico Sectorial	AE1.1: Descripción AE1.2: Descripción AE1.3: Descripción	Xxxx , PXYZ , UO , Axw ... 	<u>Mxxxx</u> , <u>Myyy</u> , <u>GL</u>
2	Variable Estratégica 2				
3	Variable Estratégica 3				
4	Variable Estratégica 4				
5	Variable Estratégica 5				

Recién en este paso se mira la organización sectorial. Esto permite que el PESEM se aleje de la mirada institucional y se centre en los resultados del sector

Conclusiones: EL PESEM

- La Fase 3: políticas y planes coordinados refleja el momento decisional del gobierno y como este se refleja en las tomas de decisiones de la compleja estructura del Estado:



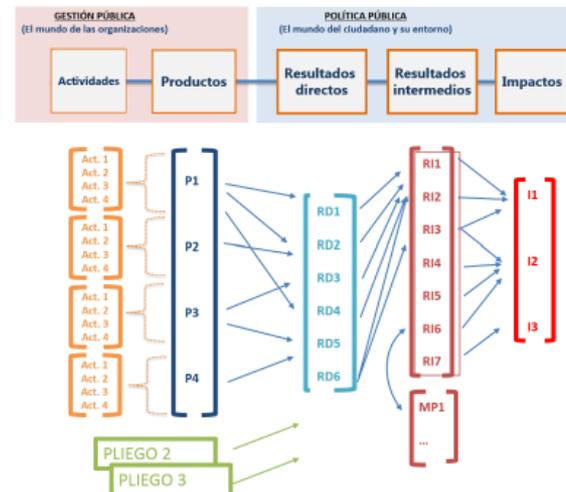
- EL PESEM instrumentaliza la decisión Política del Gobierno. Aterriza la política Publica, pero sigue siendo parte del proceso político.

COMPONENTES DEL PESEM

- La Visión es:
 - Concisa, desafiante, inspiradora
 - Forma parte de la estrategia comunicacional. Va en todos los documentos, presentaciones, imagen institucional
- Los Objetivos Estratégicos Sectoriales
 - Se derivan del análisis prospectivo (de las variables estratégicas)
 - Se redactan:

Objetivo Estratégico = Verbo de cambio + Condición de cambio + Sujeto

EL PESEM identifica la CV del SECTOR



Conclusiones: EL PESEM

- Acciones Estratégicas institucionales

De cambio	Cambios específicos en las condiciones, cualidades o características de los ciudadanos o del entorno en que estos se desenvuelven RESULTADOS)
Medidas de política	Inciden en el comportamiento de terceros (ciudadanos e instituciones ajenas al sector): Normas, COMUNICACIÓN Estratégica, Alianzas y estrategias
Proyectos priorizados	Son los proyectos de alcance nacional priorizados

- Hoja de Ruta

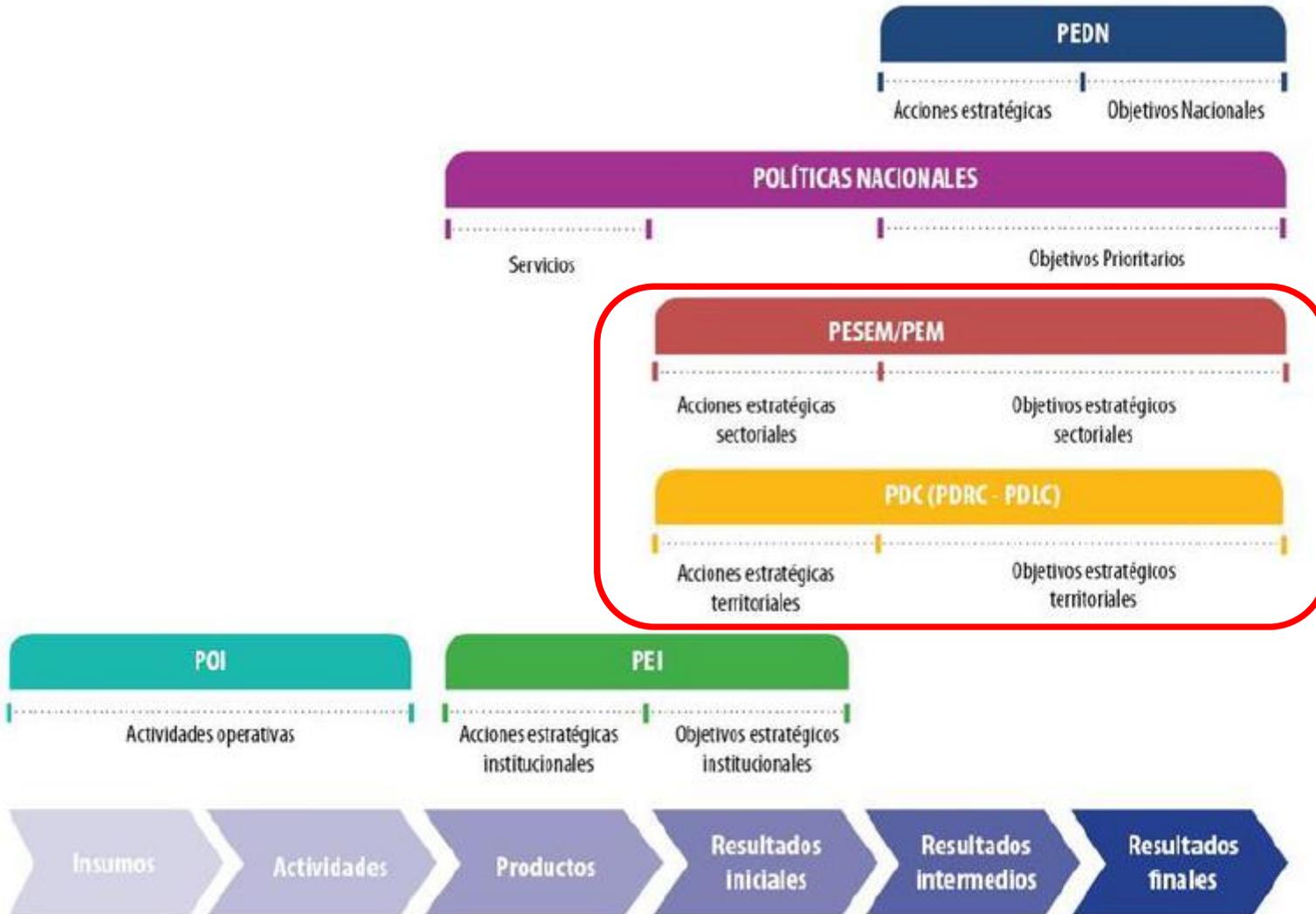
- Proceso de jerarquización de OES y AES
- Proceso de identificación de Unidades Orgánicas, UE, Programas , Pliegos del Sector que son parte del sector
- Proceso e identificación de los aliados estratégicos

- La hoja de ruta no es un cuadro de objetivos. Sino es una **hipótesis de cambio** del SECTOR sobre la base de la Política Publica.

- El siguiente plazo:

- Que el sector implemente esta política: Articular actores – financiar - pasar a la acción – seguimiento - adaptarse
- Que las entidades publicas del sector se alineen a la estrategia de política del sector – Planeamiento Estratégico Institucional

VINCULACION DEL PLANEAMIENTO SECTORIAL CON EL PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL



TALLER DE TRABAJO GRUPAL II

Analizar el MODELO CONCEPTUAL DEL
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SECTORIAL
(componentes y variables estratégicas) para hacer la
vinculación de los aspectos de interés para el
Planeamiento Estratégico Institucional; considerando
los roles y responsabilidades de OTASS y las EPS

CUADRO A PRESENTAR COMO APLICACIÓN DEL TALLER II

COMPONENTE DEL MODELO CONCEPTUAL DEL SECTOR VCS CON RELACION A EPS o OTASS	VARIABLES ESTRATEGICAS DE INTERES	OBJETIVO SECTORIAL DEL PESEM RELACIONADO AL PAPEL DE OTASS o EPS	OBJETIVOS DE LINEAS DE INTERVENCION OTASS – EPS (A partir de lo que propone la OTASS o de la EPS)	SERVICIOS DE INTERES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE OTASS o EPS

CONCLUSIONES:

SE DEBE HACER UN BALANCE DE LOS ASPECTOS DE INTERES QUE SE PUEDEN RESALTAR EN VIRTUD DEL ANALISIS INTEGRADO DEL PRESENTE CUADRO

SUGERENCIA: Se propone que el GERENTE DE LA EPS con apoyo del Jefe de Planeamiento Presupuesto (o el que haga sus veces en la EPS); organice los participantes de su EPS en el CURSO DE PLANEAMIENTO, por grupos de trabajo de acuerdo a su AFINIDAD en la labor institucional; PARA QUE CADA GRUPO LE PRESENTE EL CUADRO DEL TRABAJO ARRIBA INDICADO AL Jefe de Planeamiento Presupuesto (o el que haga sus veces en la EPS); de tal forma que este ultimo haga la presentación en UNA SOLA LAMINA en la SESION DE ACOMPAÑAMIENTO QUE TIENEN CON EL EXPOSITOR DEL CURSO (PROF. VLADO CASTAÑEDA)