

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la Diversificación Productiva y el Fortalecimiento de la Educación"



ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL SECTOR PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

Setiembre, 2015





Presidente del Consejo de Ministros

Pedro Álvaro Cateriano Bellido

Secretaría General

Manuel Gustavo Mesones Castelo

Secretaría de Coordinación

Vlado Erick Castañeda Gonzáles

Secretaría de Gestión Pública

Sara María Arobes Escobar

Secretaría de Descentralización

Mariana Esther Mendoza Fiscalini

Secretaría de Gestión del Riesgo de Desastres

Julio Miguel Pflucker Yépez

Director de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

Néstor Alejandro Álvarez Olarte

Equipo técnico

Natalia Urbina Anchante

Carlos Giribaldi Mendoza

José Luis Lostaunau Cama

Marcos Rubén Cárdenas Pachao

Yasmín Juape Carbajal

Presidencia del Consejo de Ministros

Jr. Carabaya Cdra. 1 S/N - Lima, Perú

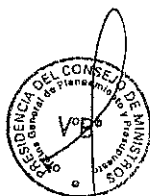
Teléfono: (01) 219 7000

Dirección URL: www.pcm.gob.pe

Primera edición: Lima, 2015

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2015-xxx

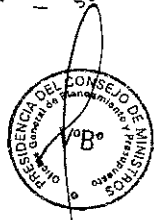
ISBN:





ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
I. DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL.....	6
1.1 Normatividad	6
1.2. Modelo Conceptual	7
II. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIAS	19
2.1 Tendencias que afectan al Componente Articulación	19
2.2 Tendencias que afectan al Componente Descentralización.....	20
2.3 Tendencias que afectan al Componente Modernización de la Gestión Pública	21
2.4 Tendencias que afectan al Componente Gestión del Riesgo de Desastres	23
III. DEFINICIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS	26
3.1 Identificación de variables	26
3.2 Definición de variables estratégicas	26
IV. DIAGNÓSTICO DE VARIABLES ESTRATÉGICAS	34
V. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS	49
5.1 Escenarios Óptimo, Histórico y Tendencial al 2030 por Componentes	51
5.2 Escenarios Exploratorios	55
VI. ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LAS VARIABLES PRIORIZADAS.....	67
6.1 Información general	67
6.2 Análisis de los riesgos y oportunidades de las variables del Modelo Conceptual PCM	70
VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	86





INTRODUCCIÓN

De acuerdo a lo establecido por la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, la Presidencia del Consejo de Ministros, es el Ministerio responsable de la coordinación y seguimiento de las políticas nacionales y sectoriales del Poder Ejecutivo, así mismo es la encargada de coordinar las relaciones del Poder Ejecutivo con los demás Poderes del Estado, los organismos constitucionales, los gobiernos regionales y las demás entidades públicas y privadas de la sociedad civil, buscando cumplir con los objetivos de interés nacional, para lo que concilia y prioriza las actividades a realizar. Coordina también con los requerimientos de información del Poder Legislativo, en el marco de lo dispuesto por la Constitución Política del Perú.

El Plan Estratégico Sectorial Multianual ha sido elaborado por la Presidencia del Consejo de Ministros para el Sector¹ bajo su rectoría, el cual está integrado por diecinueve pliegos: Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), Centro Nacional de Estimación, Prevención, Reducción y Gestión del Riesgo de Desastres (CENEPRED), Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú (CGBVP), Despacho Presidencial (DP), Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), Dirección Nacional de Inteligencia (DINI), Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR), Instituto Nacional de Radio y Televisión (IRTP), Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTel), Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTel), Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN), Secretaría de Defensa Nacional (SEDENA), Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS).

El Análisis Prospectivo del Sector sienta las bases para la construcción del Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM, documento que presenta la estrategia de desarrollo del sector para el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, dicho análisis se realiza en el marco de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, la cual establece cuatro fases: la Fase del Análisis Prospectivo, la Fase Estratégica, la Fase Institucional y la Fase de Seguimiento.

El documento Análisis Prospectivo del Sector Presidencia del Consejo de Ministros consta de seis puntos: i) el diseño del Modelo Conceptual, ii) la identificación y análisis de tendencias, iii) la definición de variables estratégicas, iv) el diagnóstico de las variables estratégicas, v) la construcción de escenarios y vi) la síntesis del análisis de riesgos y oportunidades.

La elaboración del Modelo Conceptual es el punto inicial para la elaboración de escenarios futuribles y la ruta estratégica sobre la cual se diseñará el rumbo sectorial para los próximos cinco años.

El presente documento representa la síntesis del trabajo realizado desde el mes de julio de 2014, construido con los aportes de todos los organismos públicos adscritos a la Presidencia del Consejo de Ministros, así como el de sus órganos, cuya organización ha sido efectuada sobre la base de los componentes identificados.

¹ De acuerdo al art 22 de la LOPE, los Ministerios son organismos del Poder Ejecutivo que comprenden uno o varios sectores, considerando su homogeneidad y finalidad, en este caso cada vez que se menciona al Sector nos estamos refiriendo a la Presidencia del Consejo de Ministros





"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la Diversificación Productiva y el Fortalecimiento de la Educación"



I. DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL





I. DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

1.1 Normatividad

El Modelo Conceptual de la Presidencia del Consejo de Ministros, como parte inicial de la fase de Análisis Prospectivo, se basa en lo dispuesto por la Novena Disposición Final y Transitoria de la Directiva Nº 001-2014-CEPLAN Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, que señala: *“La Presidencia del Consejo de Ministros realizará la Fase de Análisis Prospectivo y Estratégica sobre las materias de su competencia definidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo”*.

En dicho marco es que se establecen los principales componentes, los cuales se desprenden de la Ley Nº 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, que establece, entre otras, las siguientes funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros:

“Artículo 17.- Presidencia del Consejo de Ministros

La Presidencia del Consejo de Ministros es el Ministerio responsable de la coordinación de las políticas nacionales y sectoriales del Poder Ejecutivo. Coordina las relaciones con los demás Poderes del Estado, los organismos constitucionales, gobiernos regionales, gobiernos locales y la sociedad civil. (...)”

“Artículo 18.- Presidente del Consejo de Ministros

El Presidente del Consejo de Ministros es la máxima autoridad política de la Presidencia del Consejo de Ministros. Es Ministro de Estado.

1. *Propone objetivos del gobierno en el marco de la Política General de Gobierno*
2. *Coordina las políticas nacionales de carácter multisectorial; en especial, las referidas al desarrollo económico y social; asimismo, formula las políticas nacionales en su respectivo ámbito de competencia, el proceso de descentralización y de la modernización de la Administración Pública. (...)”*

“Artículo 19.- Competencias o funciones del Presidente del Consejo de Ministros

Al Presidente del Consejo de Ministros, además de las funciones señaladas en la Constitución Política del Perú, le corresponde:

4. *Formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización de la Administración Pública y las relacionadas con la estructura y organización del Estado, así como coordinar y dirigir la modernización del Estado.*
5. *Dirigir el proceso de descentralización del Poder Ejecutivo y supervisar sus avances en coordinación con los gobiernos regionales y locales, informando anualmente al Congreso de la República acerca de su desarrollo.*
6. *Desarrollar y dirigir las relaciones entre el Poder Ejecutivo y los demás Poderes del Estado, los organismos constitucionales, los otros niveles de Gobierno y la sociedad civil.*
7. *Promover la participación y concertación sociales en la gestión de gobierno y coordinar con instancias de la sociedad en materias de interés nacional.*
11. *Coordinar la planificación estratégica concertada en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.(...)”*

“Artículo 46°.- Sistemas Administrativos

(...)

Los Sistemas Administrativos de aplicación nacional están referidos a las siguientes materias:

(...)

11. *Modernización de la Gestión Pública”*



1.2. Modelo Conceptual

El Modelo Conceptual es una estructura sistémica que representa el estado del conocimiento con relación a un tema, no representa el organigrama del Sector; no refleja los cargos de los participantes; no muestra necesariamente las funciones que actualmente desarrolla el Sector.

La Presidencia del Consejo de Ministros es un Sector² atípico, principalmente por la cantidad de temáticas que aborda, dado que gran parte de ellas no presentan una interrelación fuerte, como si sucede en los demás sectores.

El Modelo Conceptual es la identificación y descripción de los principales temas que conforman el sector. Cada tema representa un componente los cuales se grafican de forma ordenada y clara la temática del sector.

El Modelo Conceptual del Sector PCM considera cuatro (4) grandes temas que representan su accionar y constituyen los componentes del modelo, estos son:

- Articulación;
- Descentralización;
- Modernización de la Gestión Pública y
- Gestión del Riesgo de Desastres.

Cada componente representa un subsistema, interrelacionado entre sí y dinamizado en un sistema general, pudiendo generar la sinergia adecuada para cumplir con el rol asumido por la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM como sector; dichos componentes constituyen la base para la generación de escenarios futuros, por lo cual el presente documento establece el fundamento del Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM así como de la fase estratégica. En este contexto es que para cada gran tema o componente se han identificado los subcomponentes que lo integran.

A nivel de componente, los responsables del accionar de cada uno de ellos es el sector PCM como órgano rector a través de las Secretarías: Gestión Pública, Descentralización, Coordinación y Gestión de Riesgos de Desastres, en razón de que la responsabilidad de su accionar a nivel sistémico es la Presidencia del Consejo de Ministros.

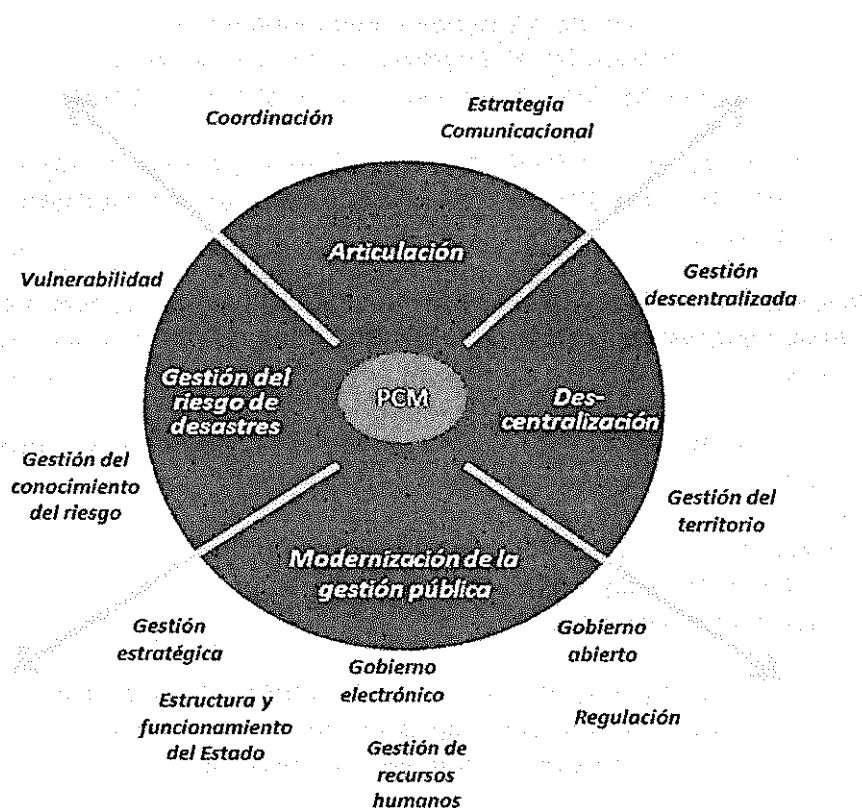
Un panorama del Modelo Conceptual que comprende los componentes y los subcomponentes de la Presidencia del Consejo de Ministros, se puede apreciar en el gráfico 1 que se muestra a continuación:

²PCM, CENEPRED, CEPLAN, CGBVP, CONCYTEC, DEVIDA, DINI, DP, INDECI, INDECOPI, INEI, IRTP, OSIGNERGMIN, OSINFOR, OSIPTEL, OSITRAN, SEDENA, SERVIR, SUNASS.





Gráfico 1 Modelo Conceptual



A nivel de sub componentes, la responsabilidad de su accionar de cada uno de ellos, se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1 Sub componentes y organismos del Sector PCM

Sub Componente	Organismo
Coordinación	PCM (SC), CODEVRAEM, ACAFMIRA, ACALCTI, DEVIDA, DINI
Eficacia comunicacional	PCMC, IRTP
Gestión descentralizada	PCM (SD)
Gestión del territorio	PCM
Gestión estratégica	PCM, CEPLAN, INEI, CONCYTEC
Estructura y funcionamiento del Estado	PCM
Gestión de recursos humanos	PCM, SERVIR
Gobierno electrónico	PCM (ONGEI)
Gobierno abierto	PCM (SGP)
Regulación	OSIPTEL, OSINFOR, OSITRAN, SUNASS, OSINFOR, INDECOPI
Gestión del conocimiento del riesgo	PCM (SGRD), CENEPRED, INDECI,
Vulnerabilidad	PCM (SGRD), CENEPRED, INDECI, SEDENA, CGBVP

1.2.1 Articulación

Es el proceso mediante el cual se desarrollan las relaciones gubernamentales e intergubernamentales, en base al establecimiento de canales o sinergias interinstitucionales entre las

diversas instancias (al interior y entre los diversos niveles de gobierno) que gestionan las políticas públicas; buscando un fin común en el marco del rol del Estado.

La Presidencia del Consejo de Ministros es responsable de la coordinación de Políticas Nacionales y Sectoriales del Poder Ejecutivo, cumple un rol de coordinador según el artículo 17 del Ley Orgánica del Poder Ejecutivo – LOPE³.

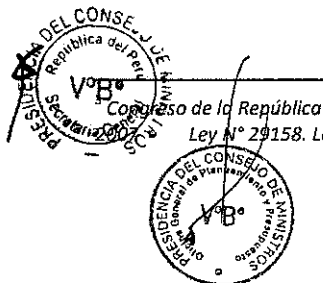
La formulación e implementación de políticas públicas requiere de ciertas condiciones, características, capacidades y habilidades que el gobierno debe tomar en cuenta para una buena coordinación e implementación.

Adicionalmente, para lograr una eficiente coordinación de Políticas Públicas se debe de interactuar con los siguientes actores que se detallan en la tabla 2:

Tabla 2 Actores e intereses involucrados en el componente Articulación

Actores	Intereses	Funciones/Legalidad
Presidencia del Consejo de Ministros	- Gobernabilidad y legitimidad	Ley N° 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo
Gobierno Nacional	- Gobernabilidad y buena gobernanza	Ley N° 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo
Gobiernos Regionales	- Fomentar el desarrollo regional integral Sostenible. - Promover la inversión pública y privada y el empleo. - Garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes.	Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales
Gobiernos Locales	- Promoción de servicios públicos locales y el desarrollo sostenible y armónico de su circunscripción	Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades
Partidos Políticos	- Participación y representatividad de la ciudadanía organizada, canalizar su opinión. - Contribuir a la gobernabilidad del país	Ley N° 28094 Ley de Partidos Políticos
Instituciones internacionales o supranacionales	- Implementar los modelos y políticas internacionales	
Ciudadanía en general	- Calidad de servicios - Información - Optimización de recursos - Desarrollo económico	

En el marco del planteamiento mostrado, de las funciones asignadas a la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo - LOPE y tomando en cuenta el rol y los intereses de los actores antes mencionados, se presentan 2 sub componentes para la Articulación de Políticas, los cuales se detallan a continuación:

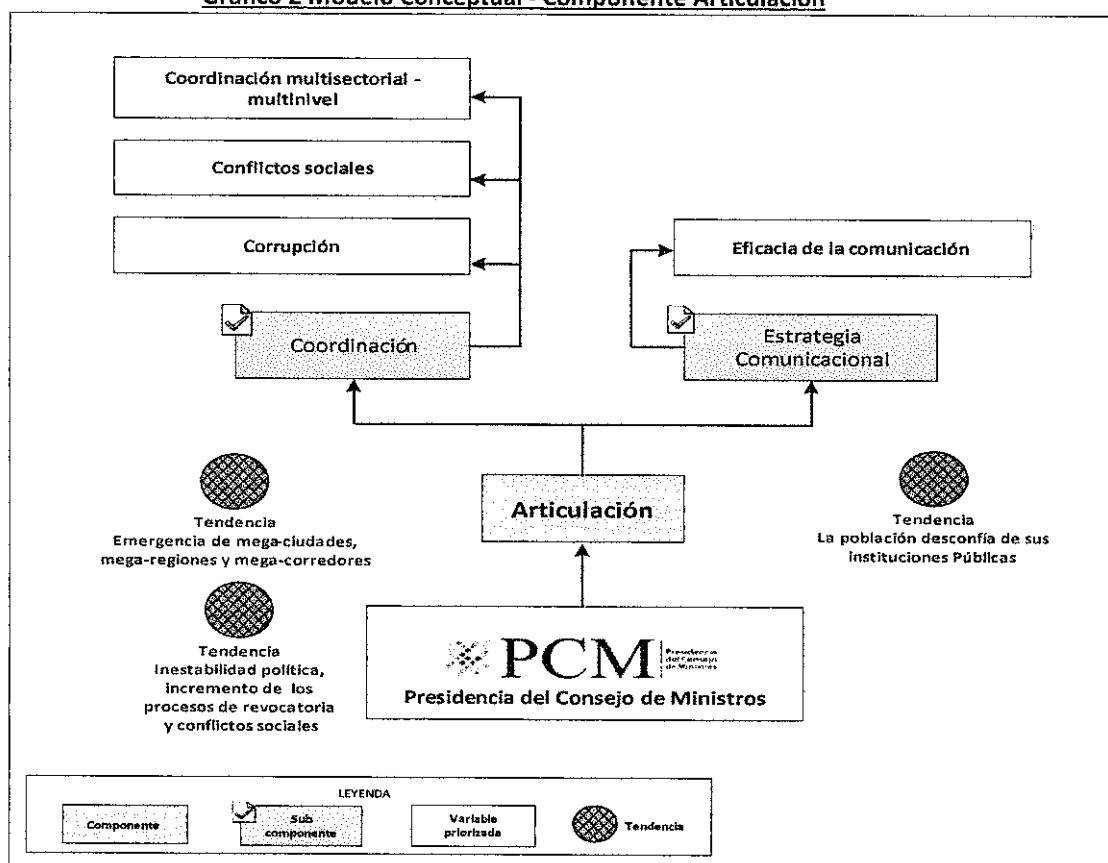




- ✓ **Coordinación:** Medio o proceso para articular en forma sistémica, integrada y fluida las relaciones de gobierno del Estado, entre las instancias de gobierno como con la sociedad civil. La coordinación permite el adecuado desarrollo de las políticas nacionales a través de acuerdos gubernamentales, lo cual contribuye a la mejora de la gobernanza pública como también a eliminar la corrupción y a la disminución de los conflictos sociales.
- ✓ **Estrategia comunicacional:** Proceso continuo de dar a conocer las acciones prioritarias y programáticas que se vienen efectuando, sus implicancias y resultados esperados, en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y en las políticas establecidas por el gobierno, que contribuirá al desarrollo del país, y a la ciudadanía en general.

Con la finalidad de explicitar la integralidad de los elementos que comprende el componente Articulación, en el gráfico 2 se muestran las tendencias que lo afectan, que se explican en el capítulo II "Identificación y análisis de tendencias", así como las variables estratégicas que permiten medir su comportamiento, que se desarrollan en el capítulo III "Definición de variables estratégicas".

Gráfico 2 Modelo Conceptual - Componente Articulación





1.2.2 Descentralización

Es un proceso orientado al desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación o división de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población. Es una política permanente de Estado, de carácter obligatorio.

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo - LOPE establece entre otras funciones del Presidente del Consejo de Ministro la siguiente: *"Coordina las políticas nacionales de carácter multisectorial; en especial, las referidas al desarrollo económico y social; asimismo, formula las políticas nacionales en su respectivo ámbito de competencia, el proceso de descentralización y de la modernización de la Administración Pública.*

En el Perú, en la dinámica del proceso de la descentralización, interactúan diversos actores, los cuales para lograr una coordinación eficiente interactúan en diversas instancias reguladas por la ley y por espacios comunes; dichos actores se detallan en la tabla 3:

Tabla 3 Actores e intereses involucrados en el componente Descentralización

Actores	Intereses	Funciones/Legalidad
Gobierno Local	Mejor Servicio Mejora del vínculo electoral	Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización
Ciudadanía	Mejora de servicios Públicos y desarrollo económico	Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización
Contraloría	Rendición de cuentas	
Empresas	Desarrollo Económico productivo	
Instituciones internacionales o supranacionales	Transparencia, inclusión social, sostenibilidad ambiental	Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización
Gobierno Regional	Articulación, desarrollo territorial	Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización
Gobierno Nacional	Desarrollo integral del país, articulación	
Ministerio de Economía y Finanzas	Control fiscal	Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización

En el marco de dicho planteamiento y de las funciones asignadas a la Presidencia del Consejo de Ministros en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo - LOPE, se identifican dos (2) sub componentes, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ **Gestión descentralizada:** La administración de servicios públicos de calidad prestados a los ciudadanos de forma articulada por los tres niveles de gobierno bajo los principios de subsidiariedad, corresponsabilidad y complementariedad.

El proceso comprende la delimitación de competencias y funciones de cada nivel de gobierno, la identificación de las responsabilidades a cargo en la formulación, la asignación de los recursos necesarios y la implementación de las políticas públicas necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

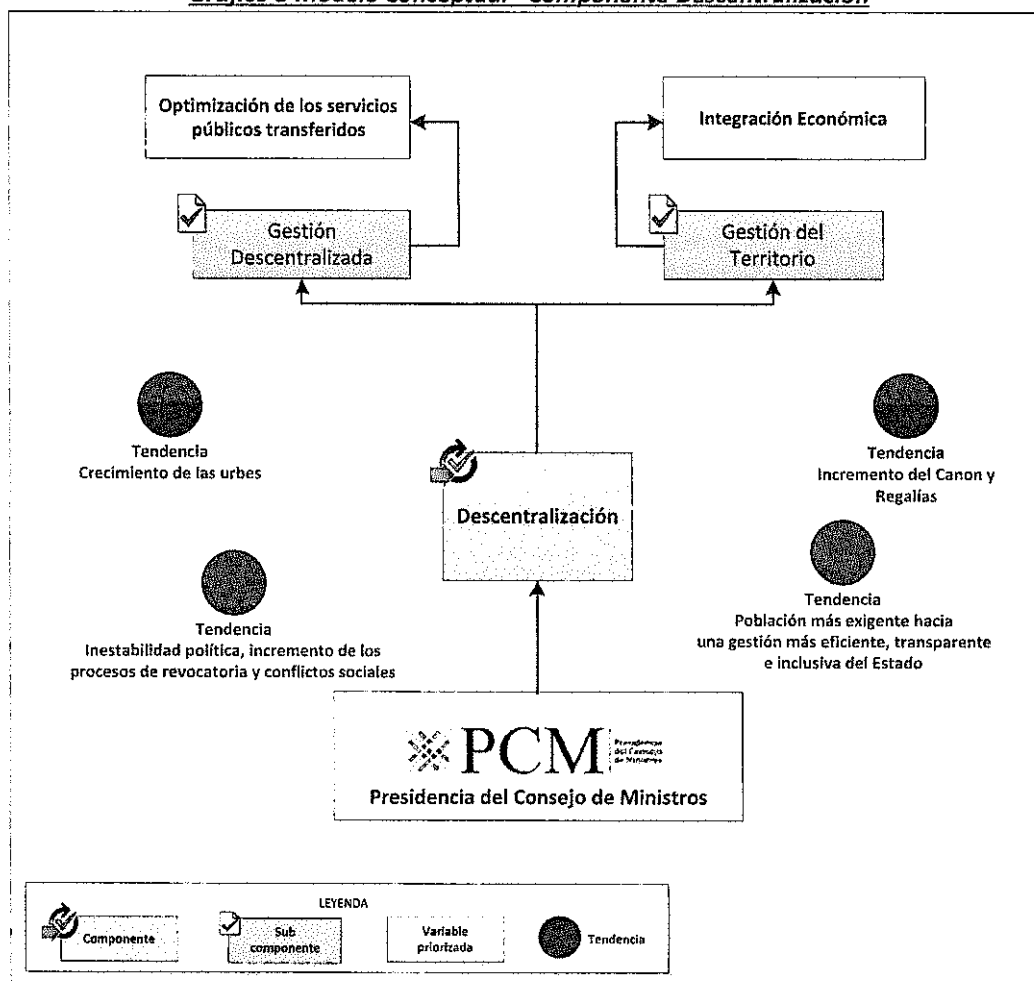
- ✓ **Gestión del territorio:** Fortalecimiento de la gestión del territorio para desarrollar actividades y potencialidades productivas mejorando factores como la infraestructura, asociatividad, entre otros, lo cual contribuye a generar espacios competitivos y sostenibles.





Con la finalidad de explicitar la integralidad de los elementos que comprende el componente Descentralización, en el gráfico 3 se muestran las tendencias que lo afectan, que se explican en el capítulo II “Identificación y análisis de tendencias”, así como las variables estratégicas que permiten medir su comportamiento, que se desarrollan en el capítulo III “Definición de variables estratégicas”.

Gráfico 3 Modelo Conceptual - Componente Descentralización



1.2.3 Modernización de la Gestión Pública

Es un proceso permanente que comprende cambios concretos a implementar en el Estado Peruano y en sus instituciones, que contribuyan a brindar un óptimo servicio al ciudadano, a partir de la evaluación y mejora en el funcionamiento de sus procesos orientados a un modelo de gestión por resultados que satisfagan las demandas de los ciudadanos.

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo - LOPE, señala como una de las competencias de la Presidencia del Consejo de Ministros: *“Formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización de la Administración Pública y las relacionadas con la estructura y organización del Estado, así como coordinar y dirigir la modernización del Estado”*.

En la dinámica del sistema de Modernización de la Gestión Pública interactúan diversos actores para lograr un Estado moderno y eficiente. Cada uno de ellos presenta ciertos intereses y motivaciones que se necesitan tomar en cuenta dado que influyen en su dinámica, según se observa en la Tabla 4.

**Tabla 4 Actores e intereses involucrados del componente Modernización de la Gestión Pública**

Actores	Intereses	Funciones/Legalidad
Presidencia del Consejo de Ministros	- Gobernabilidad y legitimidad	Ley N° 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo
Comisión de descentralización, regionalización, gobiernos locales y modernización del Estado - Congreso de la República	- Gobernabilidad	
Ministerio de Economía y Finanzas	- Calidad de gasto y control de del fisco	Decreto Supremo N° 304-2012-EF Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
Rectores de los Sistemas Administrativos y Funcionales	- Implementación adecuada y articulada de sus sistemas	Ley N° 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo
Gobierno Nacional Gobiernos Regionales Gobiernos Locales	- Promoción de servicios públicos y el desarrollo sostenible e integral del país	Ley N° 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 29972 Ley Orgánica de Municipalidades
Instituciones internacionales o supranacionales	- Implementar los modelos y políticas internacionales	
Ciudadanía en general	- Calidad de servicios - Información - Optimización de recursos - Desarrollo económico	

En el marco del planteamiento mostrado y del modelo de gestión para resultados orientado al servicio del ciudadano que promueve el componente de Modernización de la Gestión Pública, se han identificado seis (6) sub componentes fundamentales, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ **Gestión estratégica:** Proceso orientado a dotarle de dirección estratégica con enfoque prospectivo a las entidades públicas con la finalidad de generar valor público.
- ✓ **Estructura y funcionamiento del Estado:** Proceso que busca definir la estructura y funcionamiento del Estado y de las distintas organizaciones que lo conforman, como conjunto, mediante el alineamiento de sus procesos, estructuras orgánicas, asignación de funciones en unidades y puestos, y cultura organizacional, así como la gestión del conocimiento para el logro de sus finalidades y competencias asignadas.
- ✓ **Gestión de recursos humanos:** Proceso mediante el cual se planifica, desarrolla y coordina la gestión de personas y del talento humano que conforman la organización, permitiéndoles alcanzar sus objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con los objetivos organizacionales.
- ✓ **Gobierno abierto:** Es aquel que garantiza y promueve la transparencia, la participación ciudadana, la integridad pública y que aprovecha el poder de la tecnología para elevar sus niveles de eficacia y garantizar la rendición de cuentas.
- ✓ **Gobierno electrónico (e-gobierno en inglés e-government):** Consiste en interconectar horizontal - en un mismo nivel - y no verticalmente a todos los servicios y departamentos del gobierno para mejorar sustancialmente la calidad en la entrega de servicios, con el consiguiente beneficio para la ciudadanía y las empresas.



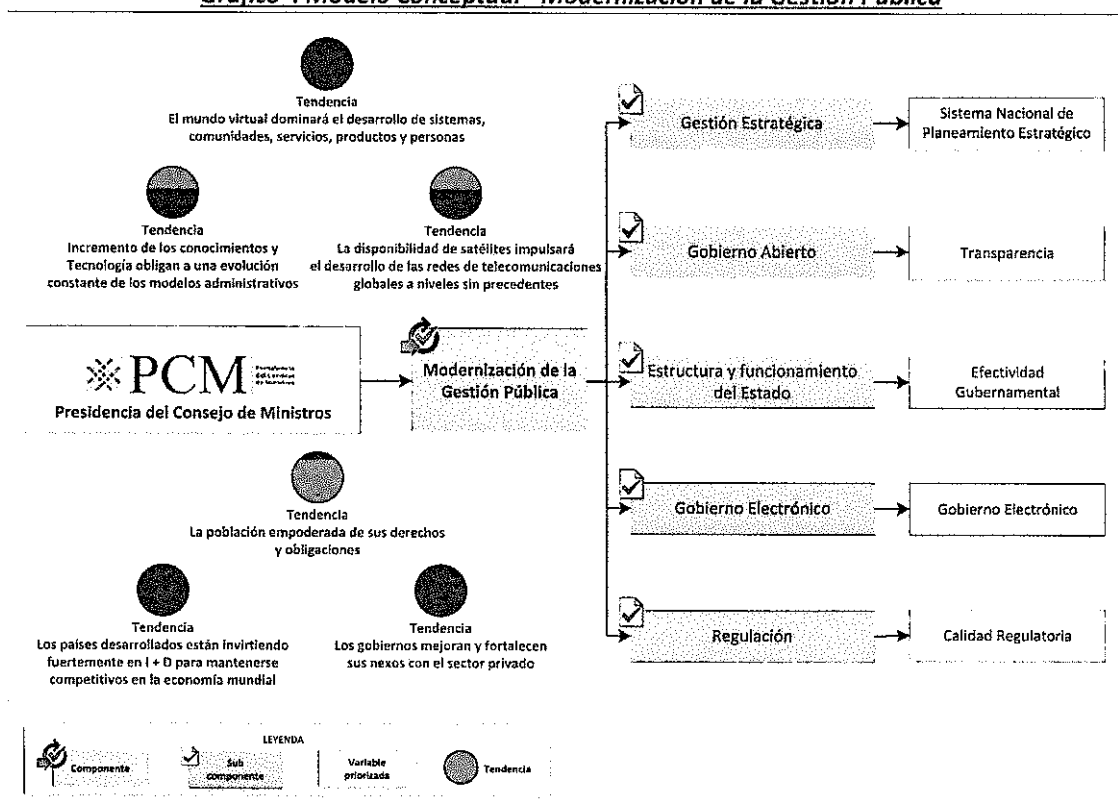


- ✓ **Regulación:** Promueve la calidad regulatoria, la simplificación administrativa, así como la eficiencia del mercado, protege los derechos y la seguridad de los ciudadanos y garantiza la prestación de bienes y servicios públicos.

En este contexto, se crean los organismos reguladores para actuar en ámbitos especializados de regulación de mercados o para garantizar el adecuado funcionamiento de mercados no regulados, asegurando cobertura de atención en todo el territorio nacional.

Con la finalidad de explicitar la integralidad de los elementos que comprende el componente Modernización de la Gestión Pública, en el gráfico 4 se muestran las tendencias que lo afectan, que se explican en el capítulo II "Identificación y análisis de tendencias", así como las variables estratégicas que permiten medir su comportamiento, que se desarrollan en el capítulo III "Definición de variables estratégicas".

Gráfico 4 Modelo Conceptual - Modernización de la Gestión Pública



1.2.4 Gestión del Riesgo de Desastres

Es un proceso social cuyo fin último es la prevención, la reducción y el control permanente de los factores de riesgo de desastre en la sociedad, así como la adecuada preparación y respuesta ante situaciones de desastre, considerando las Políticas Nacionales con especial énfasis en aquellas relativas a materia económica, ambiental, seguridad, defensa nacional y territorial de manera sostenible.

La Gestión del Riesgo de Desastres está basada en la investigación científica y registro de información, orienta las políticas, estrategias y acciones en todos los niveles de gobierno y en la sociedad con la finalidad de proteger la vida de la población y el patrimonio de las personas y del Estado.



La inclusión de la Gestión del Riesgo de Desastres en la planificación estratégica en nuestro país responde a una Política de Estado aprobada en el marco de la Política 32 del Acuerdo Nacional "Gestión del Riesgo de Desastres".

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM, son competencias de la Presidencia del Consejo de Ministros, que ejerce a través de la Secretaría de Gestión de Riesgos de Desastres: "Proponer la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, así como conducir, supervisar y fiscalizar el adecuado funcionamiento del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres – SINAGERD" y "Coordinar y facilitar la formulación y ejecución del Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, así como supervisar su adecuada implementación".

En la dinámica del presente sistema interactúan diversos actores para lograr una Gestión del Riesgo de Desastres eficiente, cada uno de ellos presenta ciertos intereses y motivaciones que se deben tomar en cuenta al influir en su dinámica.

Esta interacción se aprecia en la Tabla 5, que se muestra a continuación:

Tabla 5 Actores e intereses involucrados en el componente Gestión del Riesgo de Desastres

Actores	Intereses	Funciones /Legalidad
Secretaría de Gestión del Riesgo de Desastres - SGRD Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres – CENEPRED Instituto Nacional de Defensa Nacional - INDECI	Implementación de la Política Nacional, del PLANAGERD, de la Ley y funcionamiento del Sistema de Gestión del Riesgo de Desastres	Acuerdo Nacional Política de Estado 32. De Gestión del Riesgo de Desastres Ley N° 29664 Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres Decreto Supremo N° 048-201-PCM, Reglamento de la Ley N° 29664. Decreto Supremo N° 034-2014-PCM Aprobación Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres –PLANAGERD 2014-2021
Ministerio de Economía y Funciones	Reducción del nivel de riesgo en la economía nacional. Manejo de Contingencia ante desastres	Ley N° 29664 Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres Decreto Supremo N° 304-2012-EF Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico	Asegurar la sostenibilidad del desarrollo nacional incorporando la Gestión del Riesgo de Desastres en la planificación del desarrollo.	Ley N° 29664 Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres
Fuerzas Armadas y Policía Nacional Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú Sector Salud	Atención de situaciones de emergencia que requieran acciones inmediatas de respuesta	Ley N° 29664 Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres





Actores	Intereses	Funciones /Legalidad
Gobierno Nacional Gobiernos Regionales Gobiernos Locales	Protección de la vida y salud de la población y de sus medios de vida. Organizarse e implementarse para atender a la población en caso de desastres	Ley N° 29664 Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres Marco de Acción de Hyogo, 2005 Conferencia Mundial sobre la Reducción de los Desastres
Instituciones internacionales o supranacionales	Protección de la vida y salud de la población y de los medios de vida, cooperación ayuda humanitaria	Marco de Acción Hyogo, 2005, y la Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre Reducción de Riesgos de Desastres, que aprueba el Documento "Marco SENDAI para la Reducción de Riesgos de Desastres 2015-2030.
Sociedad civil e Instituciones privadas	Participación en la Protección de la vida y la salud y de los medios de vida.	Ley N° 29664 Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres

En el marco del planteamiento mostrado, las funciones asumidas como ente rector por la Presidencia del Consejo de Ministros en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, y tomando en cuenta el rol y los intereses de los actores antes mencionados, es que se presentan dos (2) sub componentes fundamentales para dinamizar el componente de Gestión del Riesgo de Desastres, los cuales se detallan a continuación:

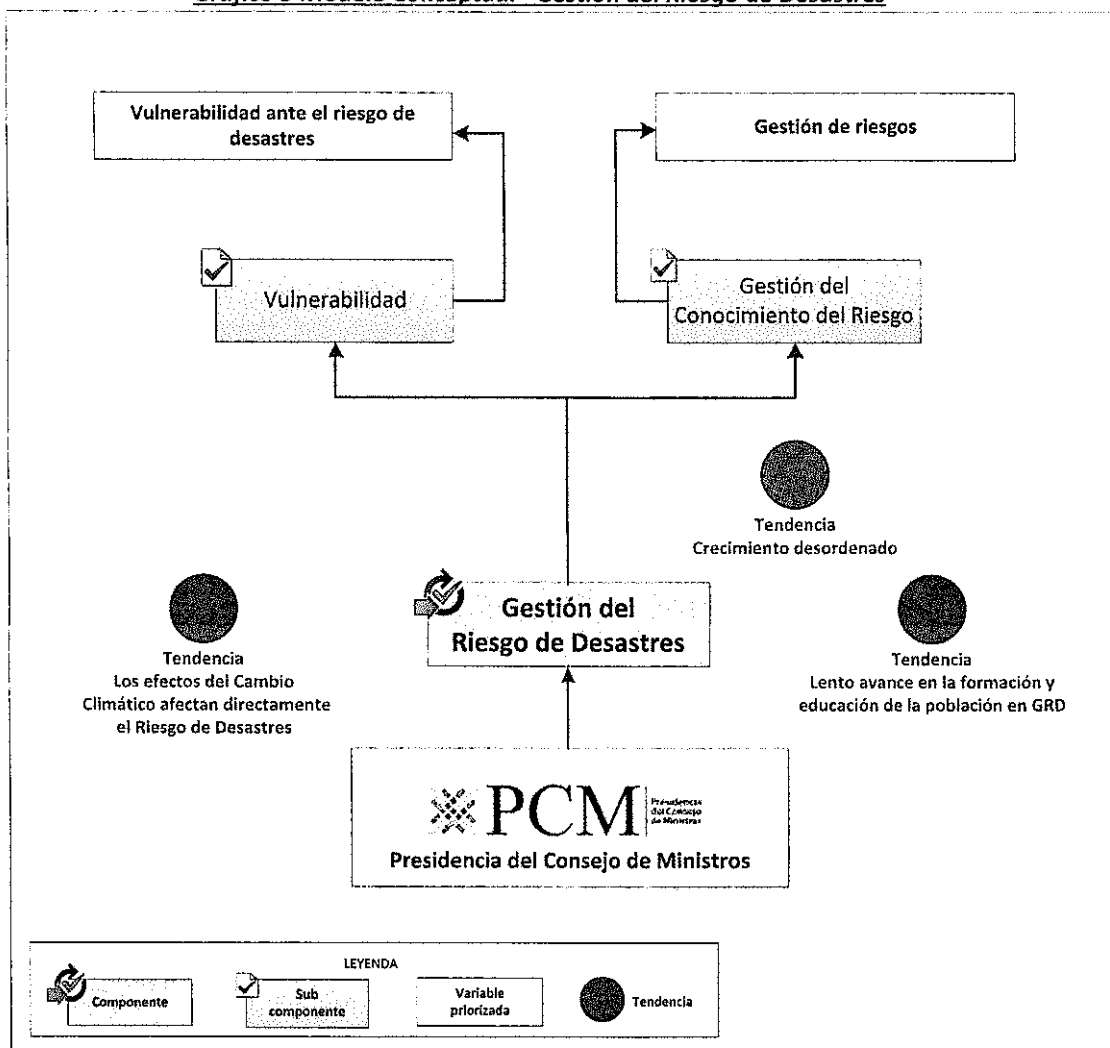
- ✓ **Vulnerabilidad:** Proceso de planificar, administrar, monitorear y evaluar la susceptibilidad de la población, la estructura física o las actividades socio económicas de sufrir daños por acción de peligros o amenazas (recursos necesarios en cantidad y calidad, entre ellos: humanos, materiales, tecnológicos, comunicacionales, financieros e infraestructura), con el fin de que las entidades puedan gestionar, de manera eficiente, efectiva y oportuna el riesgo y manejo de Desastres, incluida la no generación de riesgos futuros.
- ✓ **Gestión del Conocimiento del Riesgo:** Desarrollo de las competencias necesarias para la generación, administración y transferencia de información sobre los peligros, análisis de vulnerabilidades y nivel de riesgo para la óptima y oportuna toma de decisiones en Gestión de Riesgo de Desastres, en las entidades de los tres niveles de gobierno, el sector privado y la sociedad civil.

Con la finalidad de explicitar la integralidad de los elementos que comprende el componente Gestión del Riesgo de Desastres, en el gráfico 5 se muestran las tendencias que lo afectan, que se explican en el capítulo II "Identificación y análisis de tendencias", así como las variables estratégicas que permiten medir su comportamiento, que se desarrollan en el capítulo III "Definición de variables estratégicas".





Gráfico 5 Modelo Conceptual - Gestión del Riesgo de Desastres

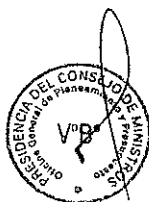




"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la Diversificación Productiva y el Fortalecimiento de la Educación"



II. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIAS



II. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIAS

La tendencia es el posible comportamiento a futuro de una variable, asumiendo la continuidad de su patrón de comportamiento con la probabilidad de afectar positiva o negativamente al Sector. El criterio utilizado para evaluar la tendencia es la pertinencia, es decir el grado de vinculación o relación que tiene la tendencia con el Sector Presidencia del Consejo de Ministros. Otro aspecto a tener en cuenta es que las tendencias deben ser evidentes, es decir, de fácil aceptación. Para calificar el grado de pertinencia, se utilizan los siguientes criterios:

Valor	Grado de Pertinencia
5	La tendencia tiene Muy Alta Pertinencia
4	La tendencia tiene Alta Pertinencia
3	La tendencia tiene Mediana Pertinencia
2	La tendencia tiene Poca Pertinencia
1	La tendencia No es Pertinente o lo es en muy escasa medida

Las tendencias que afectan los componentes del Sector Presidencia del Consejo de Ministros, fueron definidas en una serie de reuniones efectuadas por el equipo técnico del proceso de planeamiento estratégico del Sector, conformado por funcionarios de los principales órganos que integran el Ministerio y pliegos adscritos del Sector.

2.1 Tendencias que afectan al Componente Articulación

a) La población desconfía de sus instituciones:

Dados los existentes niveles de desigualdad en América Latina, según el Latinobarómetro 2011⁴, el 79% de la población considera que la distribución de recursos es injusta o muy injusta. Consecuentemente, el 60% de latinoamericanos desconfía de sus instituciones públicas y políticas, estando insatisfechos por cómo estas trabajan y manejan recursos.

b) Emergencia de mega-ciudades, mega-regiones y mega-corredores:

Los procesos incrementales de urbanización en el mundo llevarán al desarrollo de nuevos sistemas citadinos, los cuales se traducirán en los conceptos de mega-ciudades (ciudades que unen sus núcleos con los suburbios, albergando a más de 5 millones de personas), mega-regiones (integración de 2 mega-ciudades, que albergarán a más de 12 millones de personas) y mega-corredores (corredores de transporte entre 2 o más mega-ciudades).

En el Perú, la población del área rural decreció ostensiblemente del 38.52% que representaba en 1990, hasta el 25.94% en el 2010, en el 2025 se proyecta que la población rural sea del orden del 18.52%; esto ocasiona que la población del área urbana aumente y por ende se incremente la demanda a fin de satisfacer a esta población migrante. En lo que respecta a la población de Lima, aumenta año a año, en 1990 la población era de 7 767 873 habitantes, en el 2013 de 9 540 996, y se proyecta que en el 2025 alcance 11 385 860.

c) Inestabilidad política, incremento de procesos de revocatoria y conflictos sociales:

El Estado se percibe aún como lejano por la ciudadanía regional y local alejada del ámbito urbano. Una mejor coordinación y articulación entre los tres niveles de gobierno es necesaria para satisfacer las necesidades y las expectativas ciudadanas insatisfechas. Esta insatisfacción se





canaliza a través de mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones y la gestión pública y otros espacios que no siguen necesariamente los cauces legales.

Persisten problemas internos que dificultan la gestión y la gobernabilidad regional y local así como la coordinación intergubernamental e interinstitucional en dichos ámbitos, lo que redundando en un ambiente de conflicto entre los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía. El Estado, aún débil en su articulación, busca prevenir y solucionar conflictos sociales internos en sus territorios.

Otro de los factores que inciden en esta tendencia es la ausencia, salvo contadas excepciones, de proyectos políticos organizados colectivamente y con visión de largo plazo. Abundan los líderes personalistas, emergen Movimientos Regionales oportunistas de acuerdo a la coyuntura y persisten las dificultades de coordinación interinstitucionales.

Actualmente, existe un mayor empoderamiento de los derechos de los ciudadanos, debido principalmente al acceso de información y conocimiento de sus derechos y deberes, esto ha generado en algunos casos la desestabilización de muchos gobiernos locales y regionales, los cuales han tenido que pasar por un periodo de revocatoria o intentar solucionar conflictos sociales internos en su territorio.

2.2 Tendencias que afectan al Componente Descentralización

a) Inestabilidad política, incremento de procesos de revocatoria y conflictos sociales:

El Estado se percibe aún como lejano por la ciudadanía regional y local alejada del ámbito urbano. Una mejor coordinación y articulación entre los tres niveles de gobierno es necesaria para satisfacer las necesidades y las expectativas ciudadanas insatisfechas. Esta insatisfacción se canaliza a través de mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones y la gestión pública y otros espacios que no siguen necesariamente los cauces legales.

Persisten problemas internos que dificultan la gestión y la gobernabilidad regional y local así como la coordinación intergubernamental e interinstitucional en dichos ámbitos, lo que redundando en un ambiente de conflicto entre los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía. El Estado, aún débil en su articulación, busca prevenir y solucionar conflictos sociales internos en sus territorios.

Otro de los factores que inciden en esta tendencia es la ausencia, salvo contadas excepciones, de proyectos políticos organizados colectivamente y con visión de largo plazo. Abundan los líderes personalistas, emergen Movimientos Regionales oportunistas de acuerdo a la coyuntura y persisten las dificultades de coordinación interinstitucionales.

Actualmente, existe un mayor empoderamiento de los derechos de los ciudadanos, debido principalmente al acceso de información y conocimiento de sus derechos y deberes, esto ha generado en algunos casos la desestabilización de muchos gobiernos locales y regionales, los cuales han tenido que pasar por un periodo de revocatoria o intentar solucionar conflictos sociales internos en su territorio.

b) Variación de canon y regalías:

Los recursos de canon son altamente volátiles. Así, en el 2012, llegaron a casi S/. 9 500 millones, en el 2015 se estima que estarán alrededor de S/. 6 000 millones. Más del 70% de los recursos de canon, sobre canon y regalía minera serán transferidos a los gobiernos locales. Se estima





para el 2015 una transferencia total para los Gobiernos Regionales de S/. 4 628 millones. Ante esta volatilidad, urge una gestión eficiente de estos recursos.

En el 2014, las principales transferencias a los Gobiernos Locales fueron siete (7) veces mayor que en el 2004, pero 19% menores que en el 2012.

En el caso de los Gobiernos Locales, las transferencias por concepto de canon minero, gasífero y canon y sobre canon petrolero son las más importantes, aunque están disminuyendo debido a la disminución de precios de los commodities.

Una mayor disposición de recursos por parte de los gobiernos regionales y locales no se ha visto acompañada de una mejor calidad del gasto en su lugar parece haber incidido en la persistencia de localismos.

c) Población más exigente hacia una gestión eficiente, transparente e inclusiva del Estado:

En el contexto actual, tenemos ciudadanos mejor informados y, por lo tanto, más exigentes; ello debido, principalmente al avance en las Tecnologías de Información y Comunicación - TIC's que permiten a la población contar con mayores elementos de juicio para tomar sus decisiones.

Por otro lado, el diseño de estrategias de desarrollo territorial y con influencia local hace que los servicios públicos sean diferenciados muchas veces dependiendo del ámbito territorial, obligando a los gobiernos locales y regionales a desarrollar políticas más personalizadas, orientadas a satisfacer dichas necesidades.

d) Crecimiento de las Urbes:

Los procesos incrementales de urbanización en el mundo llevarán al desarrollo de nuevos sistemas citadinos, los cuales se traducirán en los conceptos de mega-ciudades (ciudades que unen sus núcleos con los suburbios, albergando a más de 5 millones de personas), mega-regiones (integración de 2 mega-ciudades, que albergarán a más de 12 millones de personas) y mega-corredores (corredores de transporte entre 2 o más mega-ciudades).

En el Perú, la población del área rural decreció ostensiblemente desde el 38.52% que representaba en 1990, hasta 25.94% en el 2010, y se proyecta que la población rural del 2025 sea del orden del 18.52%; esto ocasiona que la población del área urbana aumente y por ende se incremente la demanda de vivienda y servicios a fin de satisfacer a esta población migrante.

En lo que respecta a la población de Lima, aumenta año a año, en 1990 la población era de 7 767 873 habitantes, en el 2013 se incrementó a 9 540 996, se proyecta al 2015 en 9 838 251 y se proyecta al 2025 se llegue a 11 385 860 de habitantes.

2.3 Tendencias que afectan al Componente Modernización de la Gestión Pública

a) La disponibilidad de satélites impulsará el desarrollo de las redes de telecomunicaciones globales:

Gracias al lanzamiento proyectado de más de 900 satélites hacia el 2020, nuevas tecnologías de información, comunicaciones y navegación estarán disponibles, lo que llevará al desarrollo de innovaciones tecnológicas: Comunicaciones Máquina-a-Máquina, Servicios Satelitales Móviles, y una velocidad incrementada en el ancho de banda global. En este contexto cabe resaltar que el país en abril del 2016, va a poner en órbita el satélite PerúSat-1, el cual tiene una resolución de 500,7 metros.





b) Incremento de los conocimientos y tecnología, obligan a una evolución constante de los modelos administrativos:

En este periodo globalizante, la información nos llega en tiempo real lo que permite la actualización de la información de todos lados del mundo, lo cual obliga a la permanente especialización en el área administrativa, para la adopción de los nuevos modelos administrativos, debido a su continua desactualización.

c) La población empoderada en sus derechos y obligaciones:

La tendencia actual es hacia un mayor empoderamiento del ejercicio de los derechos de la ciudadanía, impulsada por mayor acceso a la información y mejor información acerca de los derechos y deberes vigentes. Una mayor participación ciudadana activa implica un accionar más visible y frecuente.

La población cuenta con más información que en décadas anteriores, sobre sus derechos y obligaciones, respecto a la prestación de servicios públicos; por lo que cada vez son más las personas que demandan mejores servicios, lo que obliga a las empresas de servicios a desarrollar procesos cada vez más eficientes. Al respecto, los organismos reguladores están obligados a actualizar y supervisar el cumplimiento de las normas relacionadas con estos servicios.

d) Los gobiernos mejoran y fortalecen sus nexos con el sector privado:

Al existir más consumidores demandando mejores servicios, los Estados de los mercados emergentes expanden sus beneficios sociales, mejorando sus propias capacidades de administración y ejecución al desarrollar asociaciones público-privadas; estas asociaciones también cobrarán mayor importancia cuando los Estados se enfrenten a las consecuencias del envejecimiento gradual de sus poblaciones, las cuales demandarán mejores servicios. Por otro lado, las empresas estatales cobran cada vez más importancia, volviéndose más transparentes y eficientes, gracias a la inversión y experticia derivados del sector privado.

e) Los países desarrollados están invirtiendo fuertemente en Investigación y Desarrollo - I+D para mantenerse competitivos en la economía global:

Debido al crecimiento económico de países en vías de desarrollo, los "desplazados" países desarrollados se ven obligados a invertir incrementalmente en Investigación y Desarrollo – I+D para mantener sus márgenes de competitividad económica.

f) La población desconfía de sus instituciones:⁵

Dados los aún existentes niveles de desigualdad en América Latina, según el Latinobarómetro 2011 el 79% de la población considera que la distribución de recursos es injusta o muy injusta. Consecuentemente, el 60% de Latinoamericanos desconfía de sus instituciones públicas y políticas, estando insatisfechos por cómo estas trabajan y manejan recursos.

g) El mundo virtual dominará el desarrollo de sistemas, comunidades, servicios, productos y personas:

Redes digitales, comunidades en línea y ambientes simulados por computadoras regirán el desarrollo de negocios, salud, educación, movilidad y relaciones personales.



⁵ CORPORACIÓN LATINOBARÓMETRO. Informe LATINOBARÓMETRO 2011, Pág. 34 Santiago de Chile



2.4 Tendencias que afectan al Componente Gestión del Riesgo de Desastres

a) Lento avance en la formación y educación de la población en Gestión del Riesgo de Desastres:

El avance de la implementación del Sistema de Gestión del Riesgo de Desastres - SGRD en la educación es relativamente lento por los siguientes motivos:

- En el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular: Si bien la Gestión del Riesgo de Desastres - GRD se incluye, no se desarrolla de manera independiente, y los docentes desconocen del tema.
- El Programa “Aprendiendo a Prepararnos” del Instituto Nacional de Defensa Civil - INDECI solo ha capacitado a 13,000 docentes en Gestión del Riesgo de Desastres - GRD a nivel nacional, cifra que aún resulta baja, tomando en cuenta que según información del Ministerio de Educación - MINEDU están registrados 510 474⁶ docentes en el año 2013, es decir solo se ha llegado a un 2.54% del total.
- A nivel de Educación Superior: Si bien hay importantes avances a nivel de posgrado, aún no se ha logrado incluir la Gestión del Riesgo de Desastres - GRD a nivel de pregrado, en la formación profesional, debido a la dificultad de cada universidad de cambiar la estructura curricular.

b) Cambio Climático afecta directamente el Riesgo de Desastres:

Las amenazas naturales por sí solas no ocasionan ningún desastre, lo que genera un desastre es la combinación de una población o comunidad expuesta, vulnerable y mal preparada con una amenaza natural. Por lo tanto, el cambio climático incidirá en el riesgo de desastres de dos maneras distintas: primero, a través de un aumento probable de las amenazas de origen climático; y segundo, mediante un aumento de la vulnerabilidad de las comunidades frente a las amenazas naturales, en particular debido a la degradación de los ecosistemas, una menor disponibilidad de agua y de alimentos, y cambios en los medios de sustento.

El cambio climático añadirá presión adicional a la degradación ambiental y al crecimiento urbano rápido y no planificado. Con todo ello, se reducirán aún más las capacidades de las comunidades para gestionar incluso los niveles actuales de las amenazas de origen climático.

Durante el período comprendido entre 1991 y el 2005, 3 470 millones de personas resultaron afectadas por los desastres, 960 000 perecieron y las pérdidas económicas ascendieron a \$1.1930 mil millones [sic]⁷. Los países pobres resultan afectados de forma desproporcionada, debido a sus vulnerabilidades intrínsecas frente a las amenazas y a sus capacidades comparativamente bajas para tomar medidas para la reducción de desastres. Los países pequeños también son especialmente vulnerables – las pérdidas por un monto de \$919 millones que sufrió Granada como resultado del huracán Sean en el 2004 equivalieron a 2,5 veces su PIB.

Durante las últimas dos décadas (1988–2007), un 76 % de todos los eventos catastróficos fueron de origen hidrológico, meteorológico o climatológico, y fueron los causantes del 45% de las muertes y del 79% de las pérdidas económicas. Por consiguiente, es preocupante pensar que con el aumento probable de los eventos climáticos extremos también aumentará la cantidad o magnitud de los desastres afines. Además, en algunas regiones, existe evidencia de un aumento en las condiciones extremas de algunas variables meteorológicas.

⁶ ESCALE- MINEDU/ http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=17&cuadro=259&forma=C&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo

⁷ Cambio climático y la reducción del Riesgo de Desastres; ONU/EIRD Nota Informativa No. 1, Ginebra, setiembre del 2008, pg. 8





c) Crecimiento desordenado:

En el Perú, el 65% de las municipalidades provinciales no cuentan con un Plan de Acondicionamiento Territorial, por lo que atacar el tema de la informalidad urbana es urgente. Así mismo, el 82% de las municipalidades distritales no cuentan con un Plan de Desarrollo Urbano.

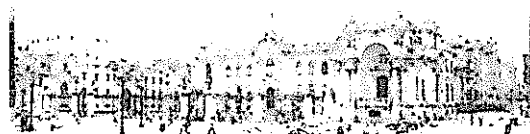
En la Tabla 6, se muestra un resumen de las tendencias que afectan a los componentes del modelo:

Tabla 6 Resumen de Tendencias que afectan a los componentes del Modelo

COMPONENTE	TENDENCIAS
ARTICULACIÓN	La población desconfía de sus instituciones.
	Emergencia de mega-ciudades, mega-regiones y mega corredores
	Inestabilidad política, crecimiento excesivo del proceso de revocatoria y conflictos sociales.
DESCENTRALIZACIÓN	Inestabilidad política, crecimiento excesivo del proceso de revocatoria y conflictos sociales.
	Incremento del canon y regalías.
	Población más exigente hacia una gestión eficiente, transparente e inclusiva del Estado.
	Crecimiento de las Urbes.
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	La disponibilidad de satélites impulsará el desarrollo de las redes de telecomunicaciones globales a niveles sin precedentes.
	Incremento de los conocimientos y tecnología obligan a una evolución constante de los modelos administrativos.
	La población empoderada en sus derechos y obligaciones.
	Los gobiernos mejoran y fortalecen sus nexos con el sector privado.
	Los países desarrollados están invirtiendo fuertemente en Investigación y Desarrollo - I+D para mantenerse competitivos en la economía global.
	La población desconfía de sus instituciones.
	El mundo virtual denominará el desarrollo de sistemas, comunidades, servicios, productos y personas.
GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES	Lento avance en la formación y educación de la población en Gestión del Riesgo de Desastres.
	Cambio Climático afecta directamente el Riesgo de Desastres.
	Crecimiento desordenado



"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la Diversificación Productiva y el Fortalecimiento de la Educación"



III. DEFINICIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS





III. DEFINICIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

3.1 Identificación de variables

Del trabajo realizado por los representantes de los organismos y principales dependencias que conforman el Sector PCM, se identificaron las variables para cada sub componente y las tendencias que las afectan; producto de todo este proceso se identificaron cuarenta y nueve (49) variables a las cuales se les asignarán sus pesos relacionales en la Matriz de Análisis Estructural.

En el proceso de identificación de variables, se analiza cada una de las tendencias identificadas para convertirlas en variables, luego se analiza cuáles son las variables más representativas del modelo conceptual a nivel de componentes y subcomponentes, para luego utilizando la técnica de "Tormenta de ideas", y aproximaciones sucesivas en los talleres de trabajo, identificar las variables más representativas que nos permiten medir el desenvolvimiento de la entidad.

3.2 Definición de variables estratégicas

Para realizar el análisis de influencia de las variables y su respectiva priorización, se utilizó la **Matriz de Análisis Estructural**, la cual establece los niveles relacionales de cada variable en función de su motricidad o dependencia, estableciéndose los pesos relacionales. Se ingresó la información de las variables identificadas a la matriz de análisis estructural, que nos permite analizar dos parámetros: El grado de motricidad es decir la capacidad de "mover", cambiar, influir sobre las otras variables y, la dependencia sobre las otras variables, es decir el grado interrelación de la variable para trabajar o dinamizarse con otras variables. Al respecto debemos de señalar que dicha metodología se estableció con los especialistas del CEPLAN que nos acompañaron durante este proceso, en el marco de la metodología del Enfoque Prospectivo.

Una vez registradas las variables identificadas en la matriz de análisis estructural, se procedió a analizar la relación entre cada una de ellas, es decir el grado de influencia de la variable que se encuentra en el eje vertical sobre las variables que se encuentran en el eje horizontal. Los valores utilizados para dicha calificación son los siguientes:

Valor	Grado de influencia de variables
0	Nula
1	Débil
2	Moderada
3	Fuerte
4	Muy fuerte

Fuente: Material de trabajo de CEPLAN

En el gráfico 6, se muestra de manera parcial la forma en que se relaciona cada variable con cada una de las otras variables identificadas, asignándoles peso, que van de los valores 0 a 4.



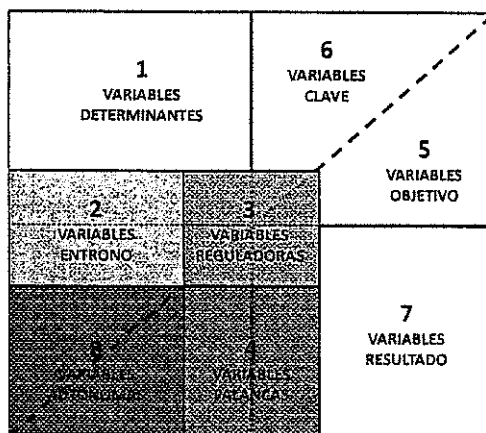
Gráfico 6 Matriz de Análisis Estructural (Análisis de Influencia)

Grado de Motricidad	Grado de dependencia	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
		LA POBLACIÓN DESCONFIANZA DE SUS INSTITUCIONES	EMERGENCIA DE MEGA-CIUDADES, MEGA-REGIONES Y MEGA-CORREDORES	COORDINACIÓN MULTISECTORIAL MULTINIVEL	COORDINACIÓN CON PARTIDOS POLÍTICOS Y ACTORES DE LA SOCIEDAD CIVIL	CORRUPCIÓN	CONFLICTOS SOCIALES	CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS SOCIALES QUE IMPULSA EL ESTADO	EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN	RÉPLICA DE LA COMUNICACIÓN DE LA AGENDA DE GOBIERNO	DISPONIBILIDAD DE SATELITES IMPULSARÁ EL DESARROLLO DE LAS REDES DE TELECOMUNICACIONES GLOBALES A NIVELES SIN PRECEDENTES	INCREMENTO DE LOS CONOCIMIENTOS Y TECNOLOGÍA OBLIGAN A UNA EVOLUCIÓN CONSTANTE DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS	LA POBLACIÓN EMPoderada DE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES NIVEL PRIVADO	LOS GOBIERNOS MEJORAN Y FORTALECEN SUS NEXOS CON EL SECTOR DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	EFICIENCIA GUBERNAMENTAL	SISTEMA NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	LOS PAÍSES DESARROLLADOS ESTÁN INVIERTENDO FUERTEMENTE EN I + D PARA MANTENERSE COMPETITIVOS EN LA ECONOMÍA GLOBAL	SERVICIOS EN LÍNEA	VOZ Y RENDICIÓN DE CUENTAS	NIVEL DE TRANSPARENCIA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA EL ACCESO A INFORMACIÓN PÚBLICA	PLANES ARTICULADOS Y ALINIADOS A POLÍTICAS NACIONALES	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL POR RESULTADOS	POLÍTICA REGULATORIA	
Grado de Motricidad	LA POBLACIÓN DESCONFIANZA DE SUS INSTITUCIONES		4	0	3	3	4	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	3	4	0	4	3	1	0	0	0
	EMERGENCIA DE MEGA-CIUDADES, MEGA-REGIONES Y MEGA-CORREDORES	2		0	3	3	3	2	2	0	3	3	0	0	0	3	2	2	3	3	0	3	0	2	2	0
	COORDINACIÓN MULTISECTORIAL MULTINIVEL	3	0		0	4	3	4	4	4	0	0	4	2	4	4	4	4	3	3	1	3	2	4	4	3
	COORDINACIÓN CON PARTIDOS POLÍTICOS Y ACTORES DE LA SOCIEDAD CIVIL	3	3			4	4	3	3	4	0	0	2	0	0	0	2	2	2	1	4	3	2	3	1	0
	CORRUPCIÓN	4	4	4	4		4	4	4	3	0	0	3	3	3	3	4	4	3	4	3	1	4	3	3	3
	CONFLICTOS SOCIALES	3	3	4	3	4	4		4	4	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Grado de Motricidad	EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN	4	3	3	3	4	4	3		3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	RÉPLICA DE LA COMUNICACIÓN DE LA AGENDA DE GOBIERNO	4	4	4	3	4	4	3	3		3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3



Así mismo, para entender el análisis de influencia, se utilizó el análisis estructural MICMAC, reconociendo previamente los cuadrantes y tipo de variable que se desenvuelven en cada uno de ellos.

Determinación de los cuadrantes según la metodología MICMAC⁸



1. Variables Determinantes

Se encuentran en la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia, son las variables que según su evolución a lo largo del periodo de estudio se convierte en frenos o motores del sistema. Estas pudieran ser propulsoras o inhibidoras del sistema. El objetivo es que sean propulsoras y determinen las conductas adecuadas del sistema.

2. Variables Entorno

Son las variables con escasa dependencia del sistema pueden ser consideradas un decorado del sistema, se encuentran en la zona media de la parte izquierda del plano de influencia y dependencia. El objetivo es complementar su valor agregado al sistema.

3. Variables Reguladoras

Son las variables situadas en la zona central del plano de influencia y dependencia se convierten en llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave. Determinan el buen funcionamiento del sistema en condiciones normales. Se sugiere evaluar de manera consistente y con frecuencia periódica estas variables.

4. Palancas Secundarias o de Palanca

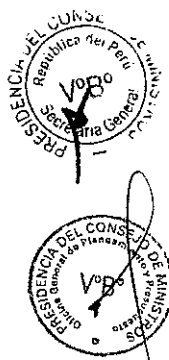
Son las variables complementarias a las variables reguladoras, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar las variables reguladoras que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. En el plano de influencia y dependencia se encuentran ubicadas debajo de las reguladoras.

5. Variables Objetivo

Son las variables que se ubican en la parte central a la derecha en el plano de influencia y dependencia. Son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea.

⁸ J. GARZA, D. CORTEZ.

El uso del MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en áreas operativas para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing, México.





6. Variables Clave

Son las variables que se encuentran en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia también nombradas variables reto del sistema. Son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. En resumen deben continuamente tener retos que propicien el cambio del sistema a un nivel más óptimo. Son las que mantienen lubricado el sistema.

7. Variables Resultado

Son variables que se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia se encuentran en la zona inferior derecha del plano de influencia y dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que dependen en el sistema. Estas variables requieren un seguimiento y monitoreo estrecho que permita verificar la efectividad del sistema en general.

8. Variables Autónomas

Son variables poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. En el plano de influencia y dependencia se encuentran en la zona inferior izquierda. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.

La priorización de variables se realizó mediante tres criterios:

- El grado de motricidad
- El grado de interrelación de la variable para trabajar o dinamizarse con otras
- La amplitud de las temáticas abordadas por la PCM.

Como resultado del análisis, de las cuarenta y nueve (49) variables identificadas se ha determinado que son trece (13), las variables estratégicas más representativas del Sector; asimismo, de acuerdo a lo enunciado en el punto 3.1, se está considerando el indicador "Grado de Confianza de los ciudadanos en sus instituciones" como variable, que proviene de la tendencia exógena "Población desconfía de sus instituciones", debiendo resaltar que su comportamiento está relacionado estrechamente con el sub componente Estrategia Comunicacional; por lo que el comportamiento de dicho sub componente va a ser medido a través de la variable estratégica "Eficacia comunicacional" y de la variable exógena "Grado de Confianza de los ciudadanos en sus instituciones", cuando se proceda a la construcción de escenarios.

En el gráfico 7 se observa las variables identificadas (49), así como las variables estratégicas determinadas (resaltadas).

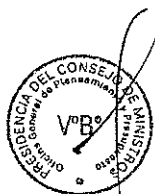
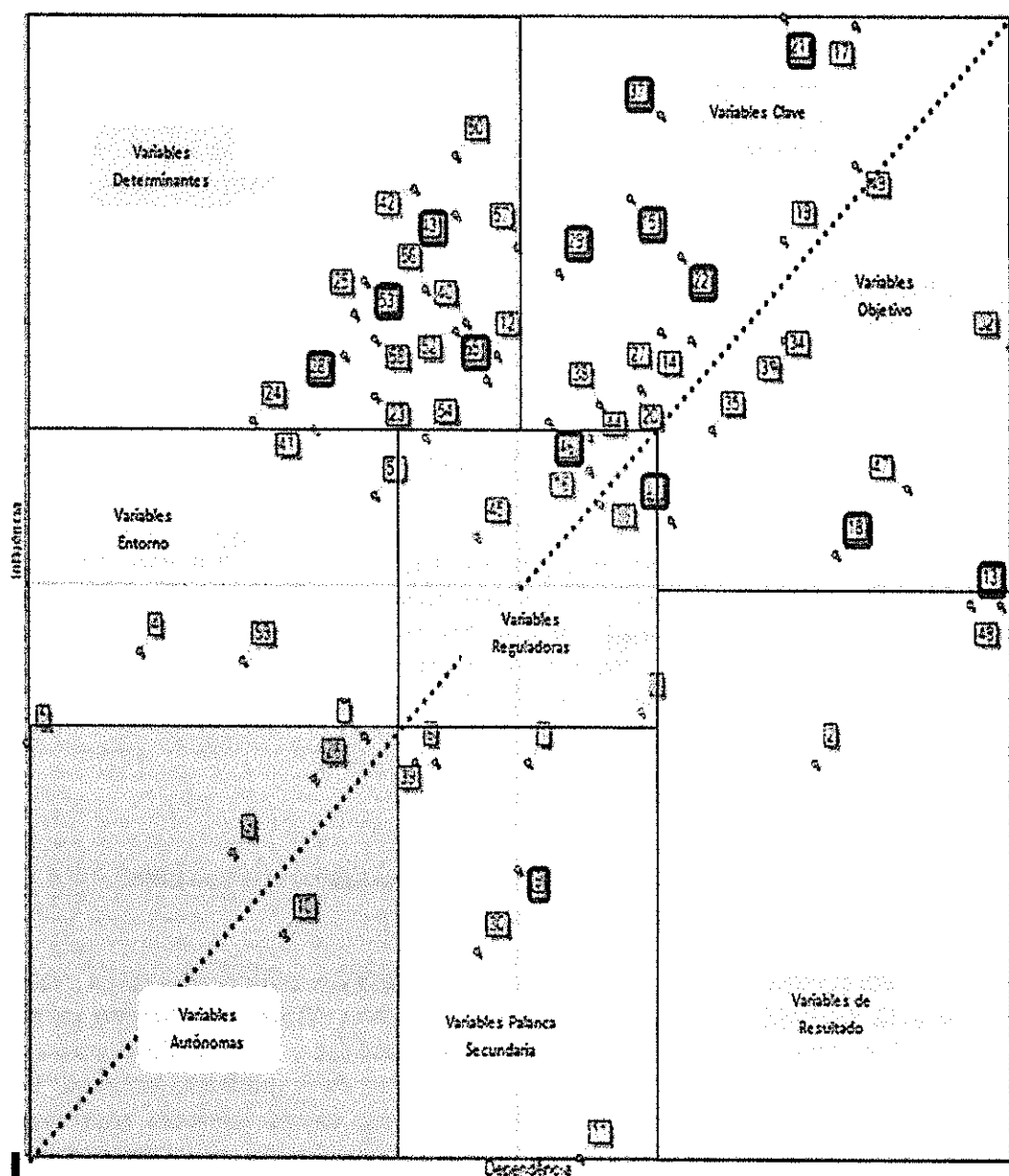




Gráfico 7 Determinación de los Cuadrantes según la Metodología MICMAC



El alineamiento de las variables estratégicas a nivel de componente, subcomponente, así como su definición se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7 Listado de Variables Estratégicas

COMPONENTE	SUB COMPONENTE	VARIABLE ESTRATÉGICA		DEFINICIÓN
ARTICULACIÓN	COORDINACIÓN	1	Coordinación Multisectorial Multinivel	Variación de la políticas públicas formuladas e implementadas de manera coordinada entre los sectores y/o los tres niveles de gobierno, para producir sinergias y maximizar el impacto
		2	Conflictos Sociales	Magnitud del Proceso de anticipación estratégica que permite prevenir y tratar los posibles conflictos sociales de manera coordinada y coherente, con la participación de la PCM y de los ministerios u organismos pertinentes.



COMPONENTE	SUB COMPONENTE	VARIABLE ESTRATÉGICA		DEFINICIÓN
		3	Corrupción	Medida en que se ejerce el poder público para el beneficio privado, y si el Estado ha sido capturado por minoría selectas e intereses particulares.
	ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	4	Eficacia de la comunicación	Variación de la percepción de la opinión pública, respecto a la eficacia en los temas centrales definidos en la estrategia de comunicaciones del Poder Ejecutivo.
DESCENTRALIZACIÓN	GESTIÓN DESCENTRALIZADA	5	Optimización de los servicios públicos transferidos	Considera la progresión de la participación de los gobiernos regionales y locales en la provisión de bienes y servicios públicos de calidad a partir de la identificación y delimitación de funciones y competencias asumidas.
	GESTIÓN DE TERRITORIO	6	Integración Económica	Asociatividad de intereses comunes a partir de las potencialidades y recursos de cada territorio para el desarrollo socioeconómico.
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	7	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico	Conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional, para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país.
	ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL ESTADO	8	Efectividad gubernamental	Percepción de la población sobre la calidad de los servicios públicos, la administración pública, la formulación y aplicación de políticas, y la credibilidad en los compromisos que asume el gobierno.
	GOBIERNO ABIERTO	9	Transparencia	Apertura de información de las entidades públicas y de sus autoridades que es accesible a la ciudadanía; que comprende, entre otros, la rendición de cuentas en las intervenciones que realiza la entidad.
	GOBIERNO ELECTRÓNICO	10	Gobierno Electrónico	Nivel de desarrollo y mejoras implementadas en sus tres sub componentes: Uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC); la infraestructura y el empoderamiento de las capacidades de las personas en el uso de las TICs.
	REGULACIÓN	11	Calidad Regulatoria	Comprende la habilidad del gobierno para formular e implementar políticas y regulaciones que permitan y promuevan el desarrollo del mercado y del sector privado.
GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES	VULNERABILIDAD	12	Vulnerabilidad ante el riesgo de desastres.	Variable relacionada a los factores sociales, físico, económicos y ambientales, que hacen a las personas o a los sistemas, susceptibles de los desastres naturales o a los efectos del cambio climático
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL RIESGO	13	Gestión de Riesgos	Medición cualitativa de la gestión, con base a niveles pre establecidos (target) o referentes deseables (benchmarking) hacia los cuales se debe dirigir la gestión del riesgo.

Asimismo, para cada variable estratégica se identificó el indicador que permite evaluar su comportamiento, que se muestra en el Tabla 8:

Tabla 8 Listado de Variables Estratégicas de Indicadores

COMPONENTE	SUB COMPONENTE	VARIABLE ESTRATÉGICA		INDICADOR	
ARTICULACIÓN	COORDINACIÓN	1	Coordinación Multisectorial Multinivel	1	Porcentaje de políticas nacionales aprobadas que cuentan con mecanismos de coordinación
		2	Conflictos Sociales	2	Reducción de conflictos sociales
		3	Corrupción	3	Índice de Control de la corrupción
	ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	4	Eficacia de la comunicación	4	Porcentaje de población que conoce los temas centrales de Gobierno (Poder Ejecutivo)
				5	Grado de Confianza en las instituciones públicas.*
DESCENTRALIZACIÓN	GESTIÓN DESCENTRALIZADA	1	Optimización de los servicios públicos transferidos	1	Índice de Densidad del Estado.
	GESTIÓN DE TERRITORIO	2	Integración Económica	2	Porcentaje de Asociaciones territoriales que ejecutan proyectos de inversión
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	1	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico	1	Índice de cumplimiento de los indicadores de impacto del Plan Bicentenario.
	ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL ESTADO	2	Efectividad gubernamental	2	Índice de Efectividad Gubernamental
	GOBIERNO ABIERTO	3	Transparencia	3	Índice de Voz y rendición de Cuentas
	GOBIERNO ELECTRÓNICO	4	Gobierno Electrónico	4	Índice de gobierno Electrónico
	REGULACIÓN	5	Calidad Regulatoria	5	Índice de calidad Regulatoria
GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES	VULNERABILIDAD	1	Vulnerabilidad ante el riesgo de desastres.	1	Índice de Vulnerabilidad
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL RIESGO	2	Gestión de Riesgos	2	Índice de Control de Riesgos

*Indicador proveniente de la tendencia (variable exógena) "Población desconfía de sus instituciones".



*Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)”
“Año de la Diversificación Productiva y el Fortalecimiento de la Educación”*



IV. DIAGNÓSTICO DE VARIABLES ESTRATÉGICAS





IV. DIAGNÓSTICO DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

Para el análisis de las variables estratégicas se han tomado en consideración el comportamiento histórico y el escenario actual, sobre los cuales se ha realizado una proyección hasta el año 2030 a fin de determinar los escenarios tendenciales y el comportamiento de las variables en el tiempo.

4.1. Diagnóstico de variables estratégicas

Para el diagnóstico de las variables estratégicas, se tomó en cuenta la información primaria y secundaria sobre el desempeño de cada una de las variables, lo que nos permite analizar su comportamiento histórico, así como el tendencial. Un resumen de este diagnóstico se señala a continuación:

- **Coordinación multisectorial multinivel:** Es un medio para articular mejor las relaciones de gobierno del Estado, tanto en las instancias del gobierno y con la sociedad civil, esta debe propiciar logros tangibles a través de la cooperación y la colaboración y de esta manera asegurar la adecuada gestión de las Políticas nacionales.

La adecuada gestión y ejecución de políticas nacionales que en los últimos años se han venido incrementando, debería ir acompañada de mecanismos de coordinación en sus propias normas de aprobación. En este contexto y de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es necesario establecer mecanismos de coordinación para las Políticas Nacionales en sus diferentes etapas

El artículo 4° de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, indica que una de las competencias exclusivas del Poder Ejecutivo es el diseño y supervisión de las políticas nacionales y sectoriales del cumplimiento obligatorio para todas las entidades del Estado, en todos los niveles de gobierno. Asimismo, el artículo 17° de la misma Ley señala que la Presidencia del Consejo de Ministros es el Ministerio responsable de la coordinación de las políticas nacionales y sectoriales del Poder Ejecutivo.

El Decreto Supremo N° 027-2007-PCM establece las Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional, a fin de que el conjunto de las instituciones y funcionarios públicos impulsen transversalmente su promoción y ejecución, en adición al cumplimiento de las políticas sectoriales. El artículo 3° de dicho Decreto Supremo dispone que mediante Resolución Ministerial cada Sector deberá aprobar y publicar las metas concretas y los indicadores de desempeño para evaluar semestralmente el cumplimiento de las Políticas Nacionales y Sectoriales de su competencia.

Por otro lado, mediante Decreto Supremo N° 086-2010-PCM se incorporó la Política Nacional de Servicio Civil; asimismo mediante Decreto Supremo N° 111-2012-PCM se incorporó la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres como una de las Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional, aprobadas con Decreto Supremo N° 027-2007-PCM y mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Así mismo, a través de la Única Disposición Complementaria Derogatoria del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se derogó el Decreto Supremo N° 025-2010-PCM, referido a la modificación del numeral 10 del artículo 2 del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM.

Se ha podido apreciar en la variable *Coordinación multisectorial multinivel* que de las trece (13) Políticas Nacionales del por Decreto Supremo N° 027-2007-PCM, sólo dos (15%) cuentan con mecanismos de coordinación estipulada desde su norma de aprobación (articulación,





coordinación, narrativa, diagnóstico), lo cual genera espacios de consenso o mecanismos en los tres niveles de gobierno.

Asimismo, es preciso indicar que durante esta nueva gestión gubernamental se han aprobado Políticas Nacionales mediante decretos supremos independientes al D.S. Nº 027-2007-PCM así como planes nacionales y estrategias nacionales que requieren un tratamiento multisectorial:

Tabla 9 Políticas, Planes, Estrategias Nacionales aprobadas en el período 2012 al 2015

NORMA	NOMBRE	SECTOR	FECHA
Decreto Supremo Nº 046-2013-PCM	Estrategia Anticorrupción del Poder Ejecutivo	PCM	23/04/2013
Resolución Ministerial Nº 273-2012-MIMP	Estrategia de Prevención, Atención y Protección frente a la Violencia Familiar y Sexual en Zonas Rurales	MIMP	14/10/2012
Decreto Supremo Nº 008-2013-MIDIS	Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social "Incluir para crecer"	MIDIS	26/04/2013
Decreto Supremo Nº 033-2012-PCM	Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2012-2016	PCM	27/03/2012
Decreto Supremo Nº 015-2012-TR	Estrategia Nacional para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil 2012-2021	MTPE	05/09/2012
Decreto Supremo Nº 109-2012-PCM	Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública	PCM	01/11/2012
Resolución Ministerial Nº 125-2013-PCM	Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016	PCM	18/05/2013
Decreto Supremo Nº 004-2011-IN	Plan Nacional de Acción contra la Trata de Personas 2011-2016	MININTER	19/10/2011
Decreto Supremo Nº 001-2012-MIMP	Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021	MIMP	14/04/2012
Decreto Supremo Nº 009-2012-MTC	Plan Nacional de Desarrollo Portuario	MTC	11/08/2012
Decreto Supremo Nº 004-2012-MIMP	Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017	MIMP	18/08/2012
Decreto Supremo Nº 119-2012-PCM	Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción (2012-2016)	PCM	09/12/2012
Decreto Supremo Nº 048-2013-PCM	Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016	PCM	22/02/2013
Decreto Supremo Nº 004-2013-TR	Plan Nacional para la Lucha contra el Trabajo Forzoso 2013-2017	MTPE	09/06/2013
Decreto Supremo Nº 002-2013-MIMP	Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores 2013-2017	MIMP	16/06/2013
Decreto Supremo Nº 050-2012-RE	Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional	RREE	09/11/2012
Decreto Supremo Nº 017-2012-ED	Política Nacional de Educación Ambiental	MINEDU	30/12/2012
Decreto Supremo Nº 111-2012-PCM	Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres	PCM	02/11/2012
Decreto Supremo Nº 081-2013-PCM	Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017	PCM	10/07/2013
Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	PCM	09/01/2013
Decreto Supremo Nº 002-2013-TR	Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo	MTPE	02/05/2013
Decreto Supremo Nº 012-2013-IN	Política Nacional del Estado Peruano de Seguridad Ciudadana	MININTER	28/07/2013
Decreto Supremo Nº 009-2013-MINAGRI	Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre	MINAGRI	14/08/2013
Decreto Supremo Nº 034-2014-PCM	Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres	PCM	13/05/2014





Estas nuevas políticas, estrategias y planes requieren una adecuada articulación, para lo cual aún no se cuenta con los mecanismos, metodologías e instrumentos normativos necesarios que puedan establecer lineamientos para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas. Para ello la Presidencia del Consejo de Ministros, en ejercicio de su rol rector, debe apoyar en el diseño, implementación y evaluación de las mismas.

Cabe precisar que el número de políticas nacionales irá variando en función de las prioridades de cada gobierno y en función del nivel de alcance de éstas, pudiendo reducirse o incrementarse según la amplitud de las mismas.

- **Conflictos sociales:** La definición de conflicto social utilizada por la Defensoría del Pueblo es la siguiente: «... el conflicto social es un proceso complejo en el que grupos sociales, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores, creencias, son incompatibles o contradictorios, y esa contradicción puede derivar en violencia»⁹.

En tal sentido, la Defensoría del Pueblo señala lo siguiente:

Los conflictos sociales son hechos en los que se amenazan o afectan derechos fundamentales por un lado, los derechos vinculados a los problemas que originan el conflicto y que no estarían siendo reconocidos o protegidos por el Estado (ambientales, laborales, de propiedad, etc.); y, por otro, los derechos que son puestos en riesgo como resultado de un inadecuado manejo del conflicto social (derecho a la vida, a la integridad, a la libre circulación, etc.).

Esta circunstancia da lugar a preocupaciones muy concretas en materia de derechos humanos, gobernabilidad democrática, seguridad ciudadana, orden interno, desarrollo, cultura de diálogo y paz, entre otros aspectos propios de un país que está experimentando cambios económicos, en un contexto de libertades públicas que el sistema democrático ofrece. (Informe Defensorial N° 156: 2012)

Por otro lado, la Defensoría del Pueblo registra a marzo del 2015, 211 conflictos sociales distribuidos de la siguiente forma: 155 activos (73.5%) y 56 latentes (26.5%). Los departamentos de Ancash y Apurímac con 22 casos cada uno, Puno 19 casos, Cusco 16 casos, Ayacucho, Cajamarca y Piura 14 casos cada uno, Junín 12 casos, Loreto 11 casos y Lima Provincias 10 casos. Solo 2 conflictos han sido resueltos, 72 se encuentran en proceso de diálogo (66 mediante mesas de diálogo).

En lo concerniente a la serie histórica de los conflictos activos, se observa que en marzo del 2014 habían 165 mientras que en marzo del 2015 hay 155 conflictos, de los cuales 115 (74.2%) están relacionados al tipo socio ambiental.

Cuadro 1 Evolución Mensual de Conflictos Activos

2013		2014										2015		
Nov	Dic	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
174	170	165	161	161	165	164	162	158	171	165	160	159	160	155

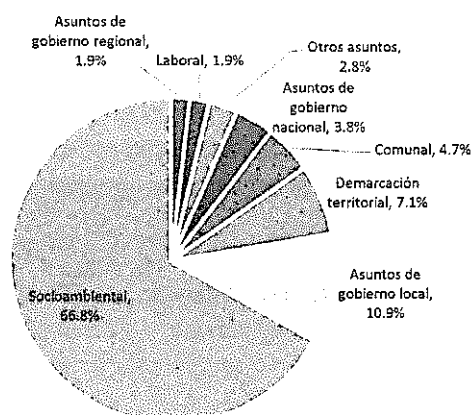
Cuadro 2 Conflictos Resueltos y Nuevos

	2014										2015		
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Nuevos	7	7	3	6	---	7	1	16	5	4	6	4	4
Resueltos	6	2	---	1	1	3	2	---	8	3	1	1	2

⁹ Defensoría del Pueblo. Protocolo de Actuación Defensorial en Conflictos Sociales. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales Lima: Defensoría del Pueblo, 2009. En Informe Defensorial N° 156

**Cuadro 3 Conflictos Sociales según tipo, Marzo 2015**

Tipo de Conflicto	N° casos	%
Total	211	100.0
Socio ambiental	141	66.8
Asuntos de gobierno local	23	10.9
Demarcación territorial	15	7.1
Comunal	10	4.7
Asuntos de gobierno nacional	8	3.8
Otros asuntos	6	2.8
Laboral	4	1.9
Asuntos de gobierno regional	4	1.9
Cultivo ilegal de coca	0	0.0
Electoral	0	0.0

Gráfico 8 Conflictos sociales según tipo, Marzo 2015

Se observa también que el 61,1% de los conflictos sociales son de competencia del gobierno nacional, mientras que el 31,8% son de competencia de los gobiernos regionales y locales; correspondiendo el 7,1% al Poder Judicial, Poder Legislativo y Organismos Constitucionales Autónomos.

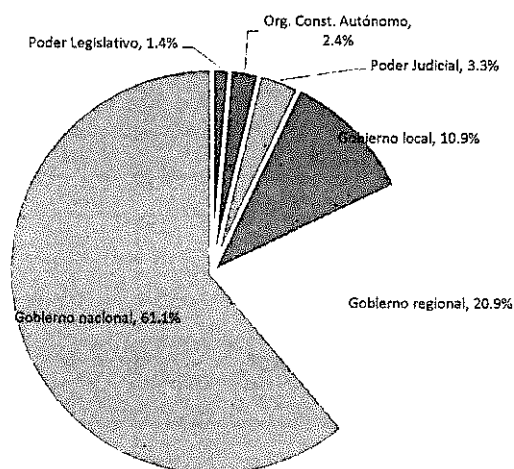
Cuadro 4 Competencias por Nivel de Gobierno, Marzo 2015

Nivel de Gobierno	Número de casos	%
Total	211	100.0%
Gobierno Nacional	129	61.1%
Gobierno Regional	44	20.9%
Gobierno Local	23	10.9%
Poder Judicial	7	3.3%
Poder Legislativo	3	1.4%
Organismos Constitucionalmente Autónomo	5	2.4%





Gráfico 9 Competencias por nivel de Gobierno, marzo 2015



La creación en el año 2012, de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad - ONDS, privilegia el diálogo como estrategia de resolución de tensiones sociales entre comunidades locales, el sector privado y el Estado. La ONDS, órgano técnico especializado de la PCM, tiene la responsabilidad de conducir los procesos de diálogo con diversos actores sociales, representantes de instituciones privadas y funcionarios públicos con la misión de gestionar las diferencias, controversias y los conflictos sociales en el país.

En este contexto para la medición de esta variable, se identificó como indicador representativo "Reducción de los Conflictos Sociales", considerando que se identifican y advierten oportunamente los problemas a nivel de diferencia o controversia y son resueltos de manera anticipada al desencadenamiento de un conflicto social.

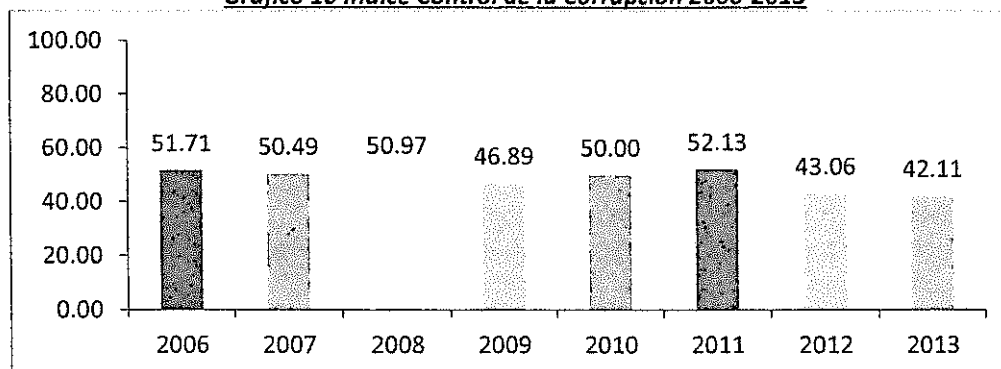
Cuadro 5 Conflictos Sociales por Autoridad Competente, según Tipo Marzo 2015
(Número de casos)

TIPO DE CONFLICTO	TOTAL	%	GOBIERNO NACIONAL	GOBIERNO REGIONAL	GOBIERNO LOCAL	PODER LEGISLATIVO	PODER JUDICIAL	OCAS
Total	211	100.0	129	44	23	2	8	5
Socio ambiental	141	66.8	112	24	4		1	
Asuntos de gobierno local	23	10.9			19		4	
Demarcación territorial	15	7.1	6	9				
Comunal	10	4.7	3	5				2
Asuntos de gobierno nacional	8	3.8	7					1
Otros asuntos	6	2.8				1	3	2
Laboral	4	1.9	1	2		1		
Asuntos de gobierno regional	4	1.9		4				
Cultivo ilegal de coca	0	0.0						
Electoral	0	0.0						



- **Corrupción:** El control de la corrupción se calcula con el rango percentil entre todos los países - varía de 0 (más bajo) a 100 (el más alto rango). Se observa que el desempeño por el control de la corrupción en el Perú ha decrecido, en razón que ha pasado de 50.485 en el 2007 a 42.105 en el 2013; habiendo observado únicamente un pequeño pico de incremento en el año 2011, para después caer casi 10 puntos en 2012 y continuar su descenso a la fecha; lo que significa que cada vez es menos efectivo el control que el Estado realiza de la medida en que se ejerce el Poder Público para el beneficio privado, además de que advierte que el Estado está siendo capturado paulatinamente por minorías selectas e intereses particulares (Gráfico N° 10).

Gráfico 10 Índice Control de la Corrupción 2006-2013



Esta situación, se debe a varios factores, tales como: el equilibrio de poderes, el rol y desempeño del Poder Judicial, el rol de la Fiscalía, el papel de las instituciones encargadas de velar por la seguridad ciudadana, las acciones que implementa el Ejecutivo para combatir la corrupción, así como la forma como se ventilan los casos de corrupción denunciados por los medios de comunicación.

Si efectuamos el análisis de cuál es la posición del Perú en comparación con América Latina y el Caribe, observamos que el país se encuentra ubicado cerca del percentil 50%.

Tabla 10 Cuadro Comparativo del Índice Control de la Corrupción 2013
Percentiles a nivel de América Latina y El Caribe

0%	25%	50%	75%	100%
0 a <25%	25 a <50	50 a <75	75 a 100	
NICARAGUA 24.40	EL SALVADOR 48.33	COSTA RICA 71.77	CHILE 99.04	
REP DOMINICANA 21.05	PANAMA 45.93	PUERTO RICO 69.86	URUGUAY 88.52	
PARAGUAY 15.79	COLOMBIA 42.58	CUBA 62.20		
VENEZUELA, RB 06.70	PERU 42.11	BRAZIL 55.02		
	ARGENTINA 40.67			
	MEXICO 39.23			
	GUATEMALA 33.97			
	BOLIVIA 33.01			
	ECUADOR 32.06			

- **Eficacia de la comunicación:** La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo ésta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más





adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.¹⁰

Una comunicación estratégica cumple al menos tres funciones:

- ✓ Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos.
- ✓ Define una línea directriz de la comunicación
- ✓ Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización.

Es importante para tener éxito en la organización, saber tener una comunicación estratégica adecuada, por lo que se deben cumplir ciertos pasos como una reflexión periódica de lo que se está llevando a cabo, definir la línea de comunicación que se está utilizando y no divagar al momento de comunicarnos pues tenemos que ser concretos para un correcto funcionamiento. La comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción:

- ✓ Nivel Estratégico: su principal problema son los fines.
- ✓ Nivel Logístico: hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales.

Al año 2013, el 51% de la población encuestada por la Presidencia del Consejo de Ministros conocía los temas centrales de la gestión del gobierno (programas de carácter social, económico y productivo) incluidos en la estrategia de comunicaciones.

■ **Optimización de los Servicios Públicos transferidos:**

"La densidad del Estado es concebida, en el plano de los desempeños o funcionamiento del Estado en el momento de proveer servicios sociales básicos. La magnitud de la densidad del Estado en una determinada circunscripción dependerá del número y cobertura de servicios que el Estado ofrezca en ella. La densidad no es sinónimo de tamaño del Estado, sino de las capacidades reales que tiene para cumplir con los fines en relación al desarrollo humano. Por ello, la densidad es atributo de un Estado para suministrar aquellos elementos, bienes o servicios útiles o funcionales para el desarrollo humano". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD-Perú (2010) -Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009 (pp. 28-29)

El Índice de Densidad del Estado publicado por el PNUD ha pasado del 0.668 en el 2007 hasta 0.766 el 2012 (Cuadro N° 06). Este incremento ha representado un incremento en la población que cuenta con DNI o partida de nacimiento de 96.83 en el 2007 a 98.31 en el 2012, que la relación de médicos por 10,000 habitantes pase de 16.6 en el 2007 a 22.74 en el 2012; que la tasa de asistencia de la Educación Secundaria (población de 12 a 16 años) aumente de 73.7 en el 2007 a 84.99 en el 2012; que las viviendas que cuenten con agua potable y alcantarillado se incremente de 61.94% en el 2007 a 76.03% en el 2012; y a del 76% y que las viviendas electrificadas pasen de 74.09% a 86.11 en el 2012.

¹⁰ TP de administración de 2do año Relaciones Públicas de Universidad Kennedy



**Cuadro 6 Índice de Densidad del Estado 2012**

Años	Población 2012 habitantes	IDE	IDENTIDAD	SALUD	EDUCACIÓN	SANEAMIENTO	ELECTRIF.
		Índice de Densidad del Estado	Población con acta nacimiento o DNI	Médicos por cada 10,000 habitantes	Tasa asistencia a Secundaria (Pob. 12 a 16 años)	Viviendas con agua y desagüe	Viviendas electrificadas
		IDE	%	Razón	%	%	%
2012	30,135,875	0.766626329	98.31382634	22.73190642	84.988401	76.01277747	86.11164883
2011	29,797,694	0.698773971	98.1759116	18.63497145	79.86205249	67.38471535	82.15968182
2010	29,461,933	0.699900765	97.83991649	18.06312588	78.52969377	71.80954728	83.56517128
2007	27,412,157	0.668648793	96.83193118	16.63422546	73.74218137	61.93856032	74.08801476

En el Cuadro 7, se observa que las regiones que tienen un resultado por encima del promedio nacional, que es de 0.7666, son: Tacna 0.8953; Lima 0.8879; Arequipa 0.8593 y El Callao 0.8514. Así como las regiones que tienen los menores puntajes son: Huancavelica 0.5980; Loreto 0.6082; Ucayali 0.6202 y Huánuco 0.6222.

Cuadro 7 Índice de Densidad del Estado por Regiones

DEPARTAMENTO	Población 2012 habitantes	IDE	IDENTIDAD	SALUD	EDUCACIÓN	SANEAMIENTO	ELECTRIF.
		Índice de Densidad del Estado	Población con acta nacimiento o DNI	Médicos por cada 10,000 habitantes	Tasa asistencia a Secundaria (Pob. 12 a 16 años)	Viviendas con agua y desagüe	Viviendas electrificadas
		IDE	%	Razón	%	%	%
PERÚ ^{a)}	30,135,875	0.7666	98.3138	22.7319	84.9884	76.0128	86.1116
AMAZONAS	417,508	0.6280	94.9420	13.3134	76.3283	54.3545	66.1626
ANCASH	1,129,391	0.7358	97.6643	15.9047	84.5823	73.8504	85.3119
APURÍMAC	451,881	0.6709	97.5982	11.0901	85.4175	55.8086	78.1233
AREQUIPA	1,245,251	0.8593	99.1734	34.3638	91.3517	89.6092	92.2613
AYACUCHO	666,029	0.6433	99.0850	12.9380	78.2234	52.4807	70.3186
CAJAMARCA	1,513,892	0.6215	96.5668	9.5116	78.5922	53.2424	66.4905
CALLAO	969,170	0.8514	99.4939	26.4218	89.8493	93.0432	99.2529
GUSCO	1,292,175	0.7092	97.4959	15.2967	88.2185	61.3269	82.0780
HUANCAMELICA	483,580	0.5980	98.2493	5.3843	80.7973	32.6758	78.2990
HUÁNUCO	840,984	0.6222	96.3517	15.8583	78.2961	48.7970	61.2319
ICA	763,558	0.7920	99.4455	22.3624	86.2565	86.0891	86.9209
JUNÍN	1,321,407	0.7158	98.1404	12.6559	87.3888	67.3501	83.9282
LA LIBERTAD	1,791,659	0.7617	98.5867	22.6296	82.5325	80.7501	81.2442
LAMBAYEQUE	1,229,260	0.7840	98.1906	20.6835	83.3137	82.2075	93.8188
LIMA	9,395,149	0.8879	99.3486	36.4554	88.9415	96.2271	98.6607
LORETO	1,006,953	0.6082	93.6345	9.7324	70.3678	47.0025	76.8568
MADRE DE DIOS	127,639	0.7580	98.2251	23.8733	85.0559	72.9928	82.9543
MOQUEGUA	174,859	0.8164	99.3932	22.5750	91.8044	82.1037	97.2814
PASCO	297,591	0.6607	98.7841	10.2201	85.8520	51.0577	77.6229
PIURA	1,799,607	0.7021	97.7398	11.7847	83.9029	73.4404	76.3456
PUNO	1,377,122	0.6609	98.8503	9.2327	87.7140	51.5000	76.9884
SAN MARTÍN	806,452	0.6925	96.2981	11.9133	85.0905	68.3715	76.6220
TACNA	328,915	0.8953	99.4979	42.6554	90.2283	92.6816	94.1327
TUMBES	228,227	0.7375	98.7874	14.9200	84.7426	74.7587	85.5824
UCAYALI	477,616	0.6202	96.1579	10.7500	80.8200	35.6129	79.5958

a) Incluye las cifras estimadas del distrito de Carmen Alto en la provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho, donde. Autoridades locales no permitieron la ejecución del Censo de Población y Vivienda 2007.

Fuente: INEI. Censo de Población y Vivienda 2007. ENAHO 2012 y ENAPRES 2012.

Elaboración: PNUD-Perú.





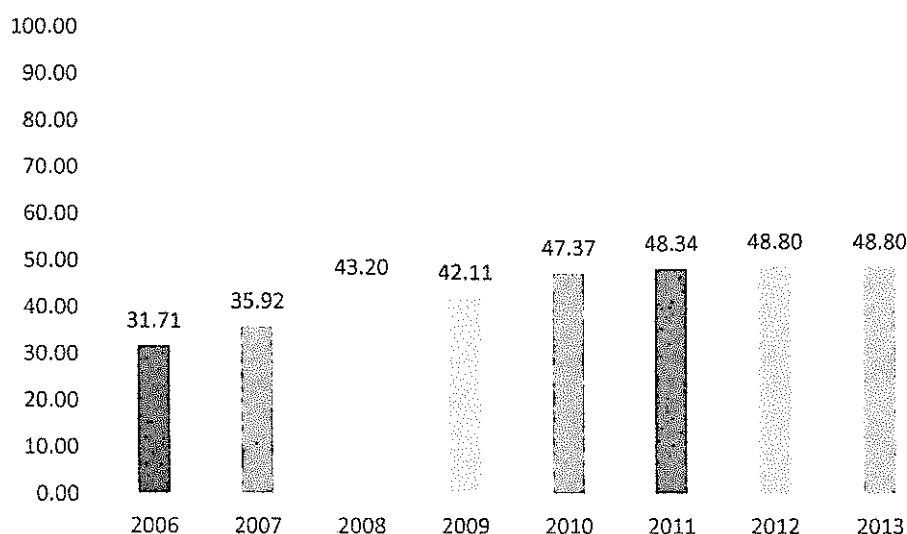
- **Integración económica:** Al cierre del año 2014, alrededor del 8% de las Mancomunidades (asociaciones territoriales) venían ejecutando proyectos de inversión. Es de destacar la contribución de la inversión privada en el desarrollo de las regiones y por ende en el crecimiento del país.
- **Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico:** Este sistema, tal como lo conocemos en el Perú es de una creación, relativamente reciente; ya que después de que se disolviera el Instituto Nacional de Planificación, en el año 1992, luego de 30 años de creado, las funciones encargadas a este organismo, fueron asumidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, con excepción de las funciones de cooperación internacional. Posteriormente, con el Acuerdo Nacional (2002), se vuelve a retomar la idea de la planificación estratégica, adoptándose la Quinta Política de Estado, por la cual se estableció la creación de un sistema nacional de planeamiento estratégico con una clara fijación de objetivos generales y específicos que establezcan metas a corto, mediano y largo plazo. Esta Quinta Política de Estado se formalizó el año 2005 mediante la promulgación de la Ley N° 28522; no obstante la dación de esta Ley, es recién, a partir de junio del año 2008, con la dación del Decreto Legislativo N° 1088 que se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico SINAPLAN, se implementa el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN y dispone que CEPLAN es el órgano rector y orientador de este sistema, teniendo como funciones desarrollar metodologías e instrumentos técnicos para asegurar la consistencia y coherencia del Plan Estratégico de desarrollo Nacional y expedir la directivas que corresponda. En el año 2011, el Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y el Decreto Supremo N° 089-2011-PCM autoriza a CEPLAN a iniciar el proceso de actualización de éste.

En el mes de abril del 2014 se aprobó la Directiva General del proceso de Planeamiento Estratégico, y en diciembre del 2014 CEPLAN amplió el plazo hasta diciembre del 2015 para que los sectores cuenten con sus Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales - PESEM aprobados. Cabe resaltar que para la formulación del plan se está utilizando una nueva metodología que incorpora el enfoque prospectivo, esto ha obligado a CEPLAN por un lado a capacitar tanto a sus profesionales con la finalidad de que ellos sean los facilitadores y brinden asistencia técnica a los sectores. A esto se une que el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN aún está pendiente de aprobación, originando que los sectores y regiones que están elaborando su Plan Estratégico Sectorial o su Plan de Desarrollo Regional, encuentren dificultades para articularse con el Plan Nacional. En este contexto podemos señalar que a la fecha solo un sector cuenta con su plan estratégico con el enfoque prospectivo articulado al PEDN.

- **Efectividad Gubernamental:** Es el conocimiento de la percepción de la población sobre la calidad de los servicios públicos, la administración pública, la formulación y aplicación de políticas, y la credibilidad en los compromisos que asume el gobierno. Se mide a través del Índice de Efectividad gubernamental. Este índice mide el rango percentil entre todos los países (varía de 0 (más bajo) a 100 (el más alto rango)).

En el Gráfico 11, se observa que el desempeño del Perú se ha incrementado en alrededor de 13 puntos porcentuales, es decir ha pasado de 35.92 en el 2007 a 48.80 en el 2013, esto nos señala que las acciones implementadas han sido las correctas.



**Gráfico 11 Efectividad Gubernamental 2006-2013**

Comparando la posición del Perú con otros países de América Latina, podemos observar que se encuentra en dentro del segundo percentil, junto con El Salvador, Argentina, Bolivia, Cuba, Ecuador, Guatemala y Honduras (Tabla 11)

Tabla 11 Comparativo del Índice Efectividad Gubernamental 2013
Percentiles a Nivel de América Latina y El Caribe

0%	25%	50%	75%	100%
0 a <25%	25 a <50	50 a <75	75 a 100	
NICARAGUA 22.97	EL SALVADOR 49.28	COSTA RICA 67.94	CHILE 86.12	
PARAGUAY 20.10	PERU 48.80	URUGUAY 66.03		
VENEZUELA, RB 13.10	ARGENTINA 44.50	PUERTO RICO 65.07		
	BOLIVIA 41.63	MEXICO 63.16		
	CUBA 40.19	COLOMBIA 56.46		
	ECUADOR 37.32	BRAZIL 51.20		
	GUATEMALA 27.27			
	HONDURAS 25.36			

- **Transparencia:** Considera la variación de participación de ciudadanos en los asuntos públicos, tomando parte en las decisiones públicas o incidiendo en las mismas para que ésta represente sus intereses. El índice de Voz y Rendición de Cuentas, mide el rango percentil entre todos los países varía de 0 (más bajo) a 100 (el más alto), se observa que el desempeño del Perú se ha incrementado en alrededor de 1.5 puntos porcentuales, es decir ha pasado de 48.56 en el 2007 a 50.71 en el 2013, lo cual representa un incremento poco significativo en el periodo 2007-2013 (Gráfico 12). Cabe señalar que en esta definición, la metodología de cálculo y la información de la serie histórica es de acuerdo a lo establecido por el Banco Mundial.

No obstante, hay que tener en cuenta la definición de la CEPAL sobre transparencia gubernamental, la cual indica que la información sobre las actividades de los organismos públicos sea creada y esté a disposición del público oportunamente, con excepciones limitadas; y en formatos de datos abiertos sin límites para la reutilización. Esto incluye la divulgación de información en respuesta a las solicitudes de la ciudadanía y de manera proactiva, a iniciativa





propia de las entidades públicas. Además de que la información clave acerca de los entes privados esté disponible ya sea directamente o a través de organismos públicos.

En tal sentido, hablar de transparencia no sólo se refiere a establecer una barrera contra la corrupción y los abusos de poder, cosa que sin duda consiguen en buena medida los proyectos de apertura de datos; básicamente es un derecho de todo ciudadano recibir información sobre lo que hacen los gobiernos con el dinero de sus impuestos.

Gráfico 12 Voz y rendición de cuentas 2006-2013



En la tabla 12, se observa el Perú se encuentra en el percentil de 50 a 75, si nos comparamos con el resto de los países de América Latina y El Caribe, nos encontramos a la mitad de la tabla.

Tabla 12 Cuadro Comparativo del Índice Voz y Rendición de Cuentas 2013
Percentiles a Nivel de América Latina y El Caribe

0%	25%	50%	75%	100%
0 a <25%	25 a <50	50 a <75	75 a 100	
VENEZUELA, RB	21.80	EL SALVADOR 46.45 BOLIVIA 45.97 COLOMBIA 44.08 PARAGUAY 43.60 ECUADOR 39.81 GUATEMALA 35.55 NICARAGUA 32.70 HONDURAS 31.75	PUERTO RICO 67.77 PANAMA 60.19 BRAZIL 58.77 ARGENTINA 56.40 MEXICO 53.55 PERU 50.71	CHILE 84.36 URUGUAY 83.41 COSTA RICA 82.46

- Gobierno Electrónico:** Es el uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para redefinir la relación del Estado con los ciudadanos, mejorar la gestión y los servicios, garantizar la transparencia y la participación, apoyar la integración y el desarrollo de los distintos sectores y regiones. Es la herramienta que transforma al Estado para que pueda cumplir su misión en la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Se mide con el Índice de Gobierno electrónico (E-Government Development), el cual está conformado por 3 componentes, en los cuales el país ha obtenido los siguientes resultados en el año 2014:

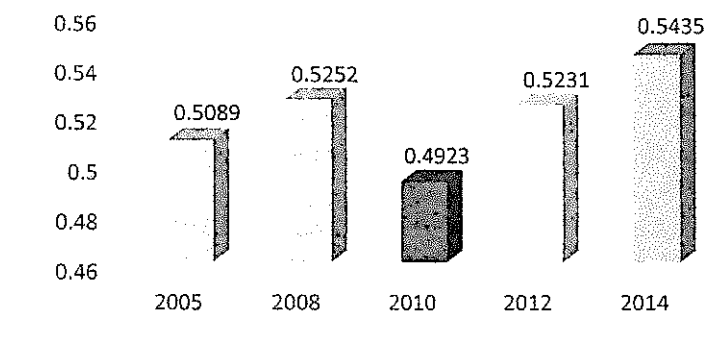




- ✓ Servicios en línea: Ocupó el puesto 41 de 191 países, con un puntaje de 0.6299, superando al año 2012 en que ocupó el puesto 63 de 193 países con un puntaje de 0.5163.
- ✓ Infraestructura: Ocupó el puesto 106, con un puntaje de 0.2718, superior al del 2012 en el que ocupó el puesto 99 de 190 países con un puntaje de 0.2585.
- ✓ Capital humano y sus componentes: Ocupó el puesto 94 de 191 países, con un puntaje de 0.7279, manteniéndose en el mismo puesto que el 2012 año en el que ocupó el puesto 94 de 190 países con un puntaje de 0.7942

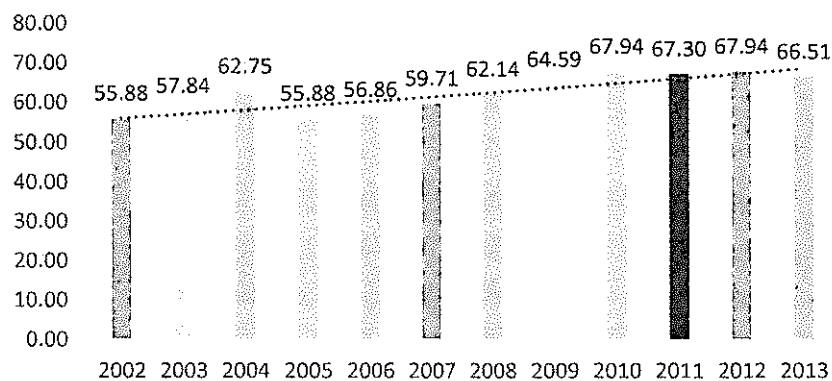
Como índice de gobierno electrónico total, tenemos que éste ha ido evolucionando positivamente; habiendo pasado de 0.5089 en el 2005 a 0.5435 en el 2014 (Gráfico N° 13). El componente con mayor índice es el Capital Humano y sus componentes que alcanza un puntaje de 0.7279.

Gráfico 13 Índice de Gobierno Electrónico



- **Calidad Regulatoria:** Medición cualitativa de la gestión con base a niveles pre establecidos o referentes deseables, hacia los cuales se debe dirigir la gestión del riesgo. Se mide con el Índice de calidad Regulatoria; éste mide el rango percentil entre todos los países varía de 0 (más bajo) a 100 (el más alto rango), en el año 2013, el país se encontraba en el puesto 71 de 210 países, con un puntaje 66.51%. Si analizamos la serie se observa que el comportamiento es casi estable en estos últimos 4 años, sin embargo esto obliga en el marco del mejoramiento continuo a mejorar.

Gráfico 14 Evolución del Índice de Calidad Regulatoria 2002 - 2013





Si comparamos el desenvolvimiento del país en el 2014, con los avances de los demás países de América latina, se observa que el país está ubicado en el tercer percentil (Tabla N° 13)

Tabla 23 Comparativo del Índice Calidad Regulatoria 2013
Percentiles a Nivel de América Latina y El Caribe

0%	25%	50%	75%	100%
0 a <25%	25 a <50	50 a <75	75 a 100	
BOLIVIA 23.44	GUATEMALA 45.45	PUERTO RICO 77.03	CHILE 91.87	
ECUADOR 19.62	NICARAGUA 43.06	COSTA RICA 68.90		
ARGENTINA 17.70	PARAGUAY 42.11	URUGUAY 68.42		
CUBA 03.83		MEXICO 66.99		
VENEZUELA, RB 02.87		PERU 66.51		
		COLOMBIA 63.16		
		EL SALVADOR 60.29		
		BRAZIL 54.55		

- **Vulnerabilidad ante el Riesgo de Desastres:** es la variable relacionada a los factores sociales, físico, económicos y ambientales, que hacen a las personas o los sistemas, susceptibles de los desastres naturales o a los efectos del cambio climático. Se mide con el Índice de Vulnerabilidad Prevalente –IVP; que está compuesto por tres sub indicadores:

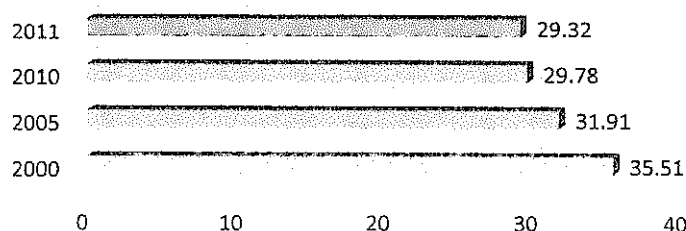
Por una parte refleja susceptibilidad por el grado de exposición física de bienes y personas, IVPES, lo que favorece el impacto directo en caso de eventos peligrosos.

- ✓ Por otra parte refleja condiciones de fragilidad social y económica que favorecen el impacto indirecto e intangible, IVPFS.
- ✓ También, refleja falta de capacidad para anticiparse, para absorber las consecuencias, responder eficientemente y recuperarse, IVPFR (Cardona, 2005).

En general, cada Índice de Vulnerabilidad Prevalente varía entre 0 y 100, siendo 80 un valor muy alto, de 40 a 80 un valor alto, de 20 a 40 un valor medio y menos de 20 un valor bajo. Se observa que el puntaje está decreciendo, Comparando los tres índices arriba mencionados. La falta de resiliencia es el indicador que más contribuye a la vulnerabilidad prevalente, esta situación ocurre en los demás países de la región y puede llegar a ser más crítica. En este caso se puede observar que el país presenta una tendencia continua a la disminución de este índice dentro de todo el periodo de estudio. Esto se explica en el comportamiento que tienen indicadores como la igualdad de género, el gasto social, el aseguramiento de infraestructura y vivienda, la disponibilidad de televisores y las camas hospitalarias. Los aumentos de estos sub indicadores representan una mayor resiliencia.

Gráfico 15 Índice de Vulnerabilidad 2000-2011

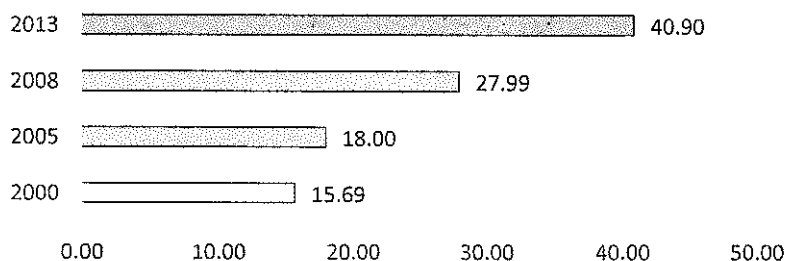
Índice de Vulnerabilidad 2000-2011





- **Gestión de riesgos:** Es la medición cualitativa de la gestión, con base a niveles pre establecidos o referentes deseables, hacia los cuales se debe dirigir la gestión de riesgos. En el gráfico N° 16, se observa que el país presentó una reducción paulatina del índice de control de riesgo de 2000 a 2008, sin embargo en 2013 presentó un avance notable en su desempeño.

Gráfico 16 Control de Riesgo 2000-2013



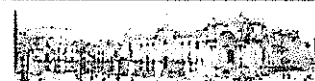


"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la Diversificación Productiva y el Fortalecimiento de la Educación"



V. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS





V. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

La construcción de escenarios se inició con el estudio del comportamiento de cada variable en el tiempo (análisis histórico), y el escenario tendencial asumiendo un patrón de comportamiento continuo.

A su vez se determinó un escenario óptimo sobre el cual se plantea el punto de comparación en cada una de las variables y se identificaron los elementos o eventos de futuro que puedan causar disrupción en el comportamiento de los escenarios exploratorios.

Posteriormente, se analizaron los efectos de cada variable sobre las demás para determinar su desenvolvimiento en el modelo propuesto, y se estableció los patrones de conducta de las variables en su conjunto.

Para el presente análisis se han elaborado seis (6) tipos de escenarios, los cuales se describen a continuación:

1. Escenario Óptimo
2. Escenario de Evolución Histórica
3. Escenario Tendencial al año 2030
4. Escenario Exploratorio N° 1 (*considerando el evento de futuro :Incremento de Conflictos sociales*)
5. Escenario Exploratorio N° 2 (*considerando el evento de futuro : Normativas que restan o incrementan funciones a la institución*)
6. Escenario Exploratorio N° 3 (*considerando el evento de futuro: Ingreso del Perú a la OCDE*).

La metodología seguida en la construcción de escenarios, ha sido la dispuesta por el Órgano Rector de Planeamiento Estratégico, a través de sus facilitadores que nos han acompañado en este proceso de formulación del Análisis prospectivo, en este contexto es que se determinó que el escenario óptimo siempre tendrá las mejores calificaciones en una escala de cero a diez, debido a lo cual cada variable del escenario óptimo tendrá una calificación de 10¹¹.

Así como la calificación tanto del escenario histórico como el tendencial al 2030 ha sido producto de reuniones de trabajo con todos los especialistas de los organismos de la PCM

El comportamiento de cada una de las variables tanto de los escenarios histórico como el tendencial al 2030, se detallan en las páginas del 47 al 50.

Tabla 34 Construcción de Escenarios

VARIABLES	CÓDIGO	ÓPTIMO	HISTÓRICO	TENDENCIAL
❖ Coordinación multisectorial Multinivel	ART 1	10	3	7
❖ Conflictos Sociales	ART 2	10	3	3
❖ Corrupción	ART 3	10	3	3
❖ Eficacia de la Comunicación	ART 4	10	5	7
❖ Grado de Confianza de los Ciudadanos en las Instituciones Públicas.*	ART 5	10	3	2
❖ Optimización de los Servicios Públicos transferidos	DES 1	10	7	8
❖ Integración Económica	DES 2	10	1	5
❖ Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico	MOD 1	10	1	6
❖ Efectividad Gubernamental	MOD 2	10	2	4

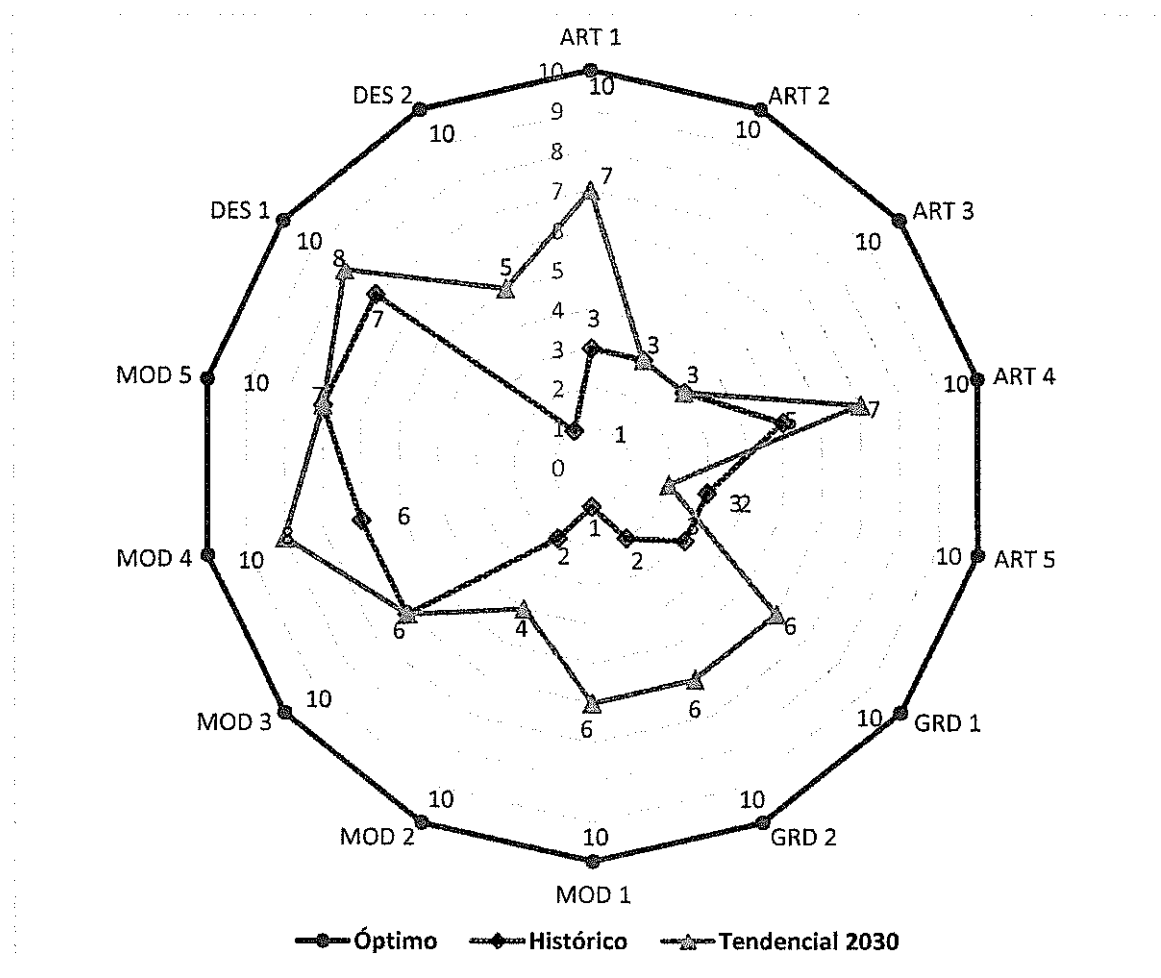




VARIABLES	CÓDIGO	ÓPTIMO	HISTÓRICO	TENDENCIAL
❖ Transparencia	MOD 3	10	6	6
❖ Gobierno Electrónico	MOD 4	10	6	8
❖ Regulación	MOD 5	10	7	7
❖ Vulnerabilidad Ante el Riesgo de Desastres	GRD 1	10	3	6
❖ Gestión de Riesgos	GRD 2	10	2	6

*Variable exógena proveniente del análisis de tendencias.

Gráfico 17 Escenarios Óptimo, Histórico y Tendencial al 2030



5.1 Escenarios Óptimo, Histórico y Tendencial al 2030 por Componentes

Gráfico 18 Escenario Óptimo

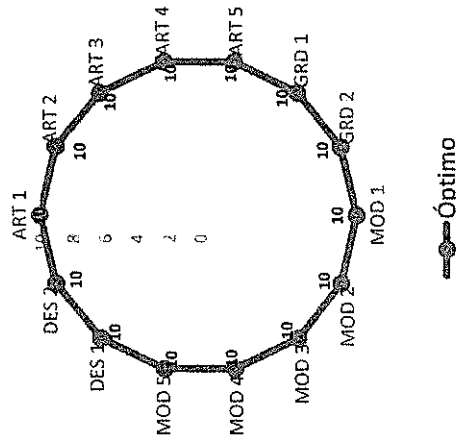


Gráfico 19 Escenario Histórico

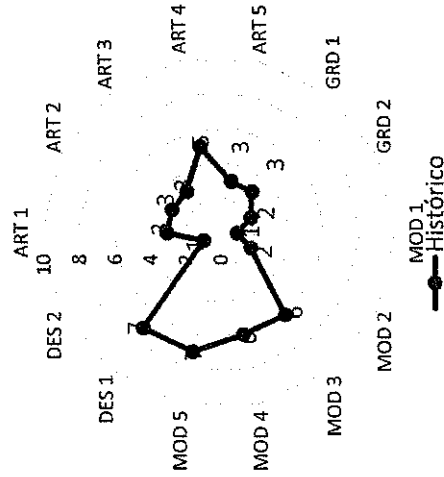
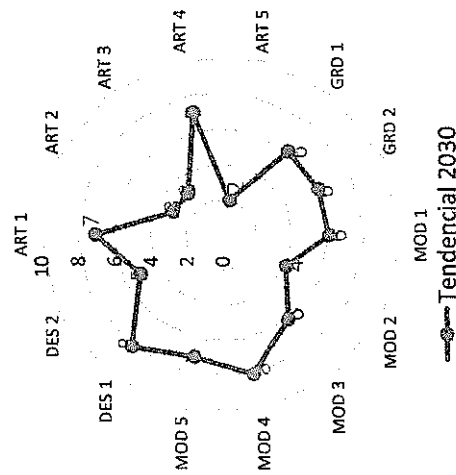


Gráfico 20 Escenario Tendencial



5.1.1: COMPONENTE ARTICULACIÓN

CÓD.	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO HISTÓRICO	ESCENARIO TENDENCIAL
ART1	- Al año 2030 al menos el 95% de las Políticas Nacionales cuentan con mecanismos de coordinación desde su aprobación.	- Las Políticas Nacionales no incluían necesariamente, en su norma de aprobación, los mecanismos de coordinación necesarios para su mejor gestión y ejecución. La calificación de 3 obedece al avance a la fecha tanto del trabajo efectuado como el porcentaje de políticas que cuentan con mecanismos de coordinación.	- 70% de las Políticas Nacionales contarán con mecanismos de coordinación desde su aprobación.
ART2	- 90% de los conflictos sociales identificados, cuentan con espacios de diálogo para el tratamiento y resolución de la conflictividad, los cuales en su gran mayoría corresponden a la etapa de prevención o antes del desencadenamiento del conflicto social. - 95% de conflictos sociales identificados por la Defensoría del Pueblo, a marzo del 2015 se resuelven.	- De acuerdo a la Defensoría del Pueblo a marzo del 2015, se encuentran pendiente de resolución 210 conflictos identificados, a marzo 2015. Sin embargo de acuerdo a lo informado por la Dirección nacional de Diálogo y sostenibilidad el 53% de conflictos sociales identificados, contaron con espacios de diálogo para el tratamiento y resolución de la conflictividad, los cuales en su gran mayoría corresponden a la etapa de prevención o antes del desencadenamiento del conflicto social. Debido a lo cual la calificación obtenida ha sido 3.	- 70% de conflictos sociales identificados, cuentan con espacios de diálogo para el tratamiento y resolución de la conflictividad, los cuales en su gran mayoría corresponden a la etapa de prevención o antes del desencadenamiento del conflicto social. - Entre el 20 y 30% de conflictos identificados por la Defensoría del Pueblo en enero 2015, están resueltos.



CÓD.	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO HISTÓRICO	ESCENARIO TENDENCIAL
ART3	- El índice de control de la corrupción mejora significativamente debido a las medidas adoptadas, lo que ocasiona que alcancemos a los líderes de América Latina; alcanzando el percentil 88%.	- El índice de control de la corrupción el país se encuentra ubicado en el percentil 42.1%	- El índice de control de la corrupción permanecerá entre los rangos del percentil 45 al 48%, es decir que el comportamiento del indicador permanece inalterable debido a que no se toman las medidas adecuadas y oportunas.
ART4	- Al menos 98% de la población encuestada conoce los temas centrales de la gestión de gobierno, respecto a los programas de carácter social, económico y productivo, incluidos en la estrategia de comunicaciones.	- 51% de la población encuestada conocía los temas centrales de la gestión de gobierno;	- 75% de la población encuestada conoce los temas centrales de la gestión de gobierno (respecto de los programas de carácter social, económico y productivo) incluidos en la estrategia de comunicaciones.
ART5	- El escenario se verá influenciado por el entorno en el que 49% de la población confía algo y mucho en la Administración Pública.	- En los años 2011 y 2012 los niveles de confianza en la Administración Pública en el Perú alcanzó el 22% y 23% respectivamente, de acuerdo a datos del Latinobarómetro.	- Los niveles de confianza en la administración pública seguirán con tendencia decreciente; posiblemente caiga al 17%.

5.1.2: COMPONENTE DESCENTRALIZACIÓN

CÓDIGO	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO HISTÓRICO	ESCENARIO TENDENCIAL
DES 1	- El índice de Densidad del Estado que elabora PNUD, supera los 0,9 puntos en promedio a nivel nacional. Esto significa que: - La tasa de asistencia de educación secundaria es del orden del 93%. - La tasa de agua y alcantarillado y de electrificación es mayor al 88%. - El ratio de médico por 10,000 habitantes es de alrededor de 35 a 38 médicos.	- El índice de Densidad del estado tienen un puntaje de 0.766, esto representa que: - La tasa de asistencia de la Educación Secundaria (población de 12 a 16 años) sea alrededor del 84.98%; 76% de las viviendas cuentan con agua potable y alcantarillado y 88% con luz eléctrica. 96.31% de la población cuenta con su documento de identidad. - La relación de médicos por 10,000 habitantes sea de 22.73.	- El índice de Densidad del Estado, alcanza alrededor de 0.88, esto involucra que: - La tasa de asistencia en la educación secundaria (población de 12 a 16 años), alcance alrededor del 90%; 84% de las viviendas, cuenten con agua potable, alcantarillado, y 89% de las viviendas cuenten con energía eléctrica, 98% de la población cuenta con su documento de identidad, - La relación de médicos por 10,000 habitantes, alcance a 26.
DES 2	- Al menos 95% de las asociaciones territoriales conformadas, ejecutan proyectos de inversión.	- Al cierre del año 2014, alrededor del 8% de las asociaciones territoriales (Mancomunidades) vienen ejecutando proyectos de inversión.	- 50% de las asociaciones territoriales que se han conformado ejecutan proyectos de inversión.

5.1.3: COMPONENTE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

CÓDIGO	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO HISTÓRICO	ESCENARIO TENDENCIAL
MOD 1	- Al menos 98% de las metas establecidas a nivel de los ejes estratégicos del Plan Estratégico Nacional de Desarrollo, se cumplen.	- Los sectores se encuentran formulando sus PESEM de acuerdo a lo establecido en el marco normativo del proceso de planeamiento estratégico. A setiembre solo 2 sectores contaban con sus PESEM aprobados. Asimismo señalamos que las regiones recién han iniciado su proceso de formulación de sus planes de desarrollo concertado, debido a lo cual la calificación obtenida ha sido de 2	- Entre el 60% y 70% de las metas establecidas a nivel de ejes estratégicos en el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo, se cumplen
MOD 2	- El Índice de Efectividad Gubernamental se incrementa significativamente desde el 2013 hasta el 2030, debido a la ejecución de las acciones concernientes a la implementación de la gestión por resultados, implementación de los procesos, a la finalización del nuevo régimen de servicio civil, alcanzando un puntaje de alrededor del percentil 86%.	- El indicador efectividad gubernamental en estos 3 últimos años tiene una tendencia estacionaria (percentil 48.8%), sin embargo debemos de resaltar las normas emitidas en el 2013 y 2014 han permitido neutralizar la tendencia a la baja, por ejemplo el comportamiento del 2010 era de -0.20; 2011 - 0.15; 2012 - 0.16 y el 2013 -0.14., debido a lo cual se le ha proporcionado una calificación de 2	- El índice de efectividad gubernamental estaría entre el percentil 55% y 60%, en razón de que la implementación del servicio civil meritocrático y de los modelos de gestión en las instituciones no se implementan al 100% sino en un 80%; La calificación obtenida ha sido de 4.
MOD 3	- El índice de voz y rendición de cuentas alcanza el nivel superior al percentil 83%	- El índice de voz y rendición de cuentas, se encuentra en el percentil 53.05% (2011) y 50.61 (2013), La calificación obtenida en comparación con el escenario óptimo es de 6	- El índice de voz y rendición de cuentas, se alcanzaría el puntaje entre los percentiles 55% al 58%. Debido a lo cual se le ha calificado con 6.
MOD 4	- El índice de Gobierno electrónico supera los 0,8 puntos, determinado por la asistencia y cooperación de las instituciones públicas para la simplificación de procedimientos y la implementación en línea, capacitación de personal en Tics e infraestructura.	- El índice de gobierno electrónico año a año mejora nuestra posición debido a lo actuado en cuanto a servicios en línea y capacitación al personal en los TICs. La calificación obtenida en comparación con el escenario óptimo es de 6	- El índice de gobierno electrónico que elabora las Naciones Unidas será de 0.67 debido a que uno de los componentes que es el de infraestructura permanece inalterable. Debido a lo cual se le ha calificado con 6.
MOD 5	- El índice de calidad regulatoria alcanza el percentil 89.87%, en el marco de una estrategia nacional de regulación de mercados, y la adecuada protección de los derechos del consumidor.	- El índice de calidad regulatoria alcanzó el percentil 66.51%, comportamiento casi estable en estos últimos 4 años, sin embargo esto obliga en el marco del mejoramiento continuo a mejorar.	- El índice de calidad regulatoria estaría en el orden del percentil 65 al 70%

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA 5.1.4: COMPONENTE GESTIÓN DEL RIESGO DEL DESASTRE			
CÓDIGO	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO HISTÓRICO	ESCENARIO TENDENCIAL
GRD 1	- El índice de Vulnerabilidad, alcanza un puntaje de 22 %, en razón de la mejora en la articulación y coordinación entre los tres niveles de gobierno.	- No se cuenta con data histórica de la evolución de esta variable en la medida que el PLANAGERD se aprobó en el año 2014. Se elaboró el PLANAGERD en el que se incluyeron 14 objetivos específicos en la gestión del riesgo de desastres	- El índice de vulnerabilidad, alcanza un puntaje que varía entre 29 al 35%.
GRD 2	- El índice de control de riesgos, alcanza entre 80-85%	- Considerando que en los últimos cuatro años se ha venido estableciendo el marco normativo en GRD (2010: Política Estado de GRD, 2011: Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, 2014: Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres), el índice de control de riesgos está entre 29 y 35%.	- El índice de control de riesgos, alcanza entre 60-65%





5.2 Escenarios Exploratorios

Para la construcción de los escenarios exploratorios, primero se identificaron los hechos disruptivos (eventos de futuro) que nos permitirá crear estos escenarios.

Para ello se consultó con los expertos durante el taller y se propuso una lista de eventos de futuro para realizar el análisis de escenarios exploratorios, planteándose 12 disruptivos los cuales pasaron al análisis de la matriz de eventos de probabilidad – impacto. Los eventos de futuro (disruptivos) propuestos fueron los siguientes:

Cuadro 8 Matriz de Eventos Disruptivos

Eventos Disruptivos	Pertinente (influyente)	Probable	Impacto	Pesos
No contar con el presupuesto necesario para cumplir con la totalidad de las metas	5	3	5	75
Incremento de conflictos	4	4	5	80 OK
Cambio en el marco normativo que obstaculiza la provisión oportuna de bienes y servicios a la institución	4	3	5	70
Normativas que restan o incrementan funciones a la institución	4	4	5	80 OK
Crisis política - sociales que pueden afectar el desempeño de las instituciones	4	3	4	48
Ingreso a la OCDE	4	4	5	80 OK
Golpe de estado	5	1	5	25
Cambios en la política de gobierno	5	3	5	75
Actualización de la ley de regionalización	4	5	3	60
Quiebre del sistema de seguridad informática del Estado	5	3	5	75
Migración de la inversión privada a otros países	4	4	4	64
Crisis económica mundial	5	3	5	75

La Matriz de Calificación, evaluación y respuesta a los eventos (disruptivos) ha sido efectuada en una matriz de doble entrada, en forma horizontal se califica la probabilidad que ocurra el evento evaluado, la calificación varía desde 1 que significa una probabilidad rara de que ocurra hasta 100% que tienen una probabilidad casi seguro que ocurra el evento. En forma vertical se analiza el impacto del evento, el cual va desde una calificación 1 que significa un impacto muy bajo hasta 100% que significa un impacto muy alto.

Tabla 45 Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Eventos

		Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los eventos					Valoración de la influencia	
		Valor	1	2	3	4	5	Nivel del evento
probabilidad	raro	1	4	8	12	16	20	Extremo
	Improbable	2	8	15	24	32	40	Alto
	Posible	3	12	24	36	48	60	Moderado
	Probable	4	16	32	48	64	80	Bajo
	Casi seguro	5	20	40	60	80	> 100	
			Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto	
			Impacto					





Luego de éste análisis, se identificaron 03 eventos disruptivos que impactarían con mayor fuerza en los escenarios, éstos fueron:

- Incremento de conflictos (Exploratorio N° 1)
- Normativas que incrementan o restan funciones a la institución (Exploratorio N° 2)
- Ingreso del Perú a la OCDE (Exploratorio N° 3)

Luego se analiza el comportamiento de cada variable en cada uno de los escenarios exploratorios; para ello se establece una calificación comparando con el escenario óptimo. (Tabla 16).

Tabla 56 Construcción de Escenarios

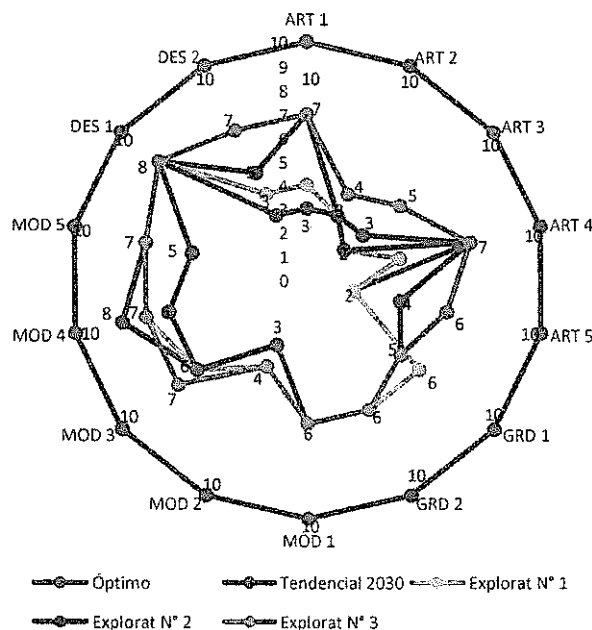
VARIABLES	CÓDIGO	EXPLOR 1	EXPLOR 2	EXPLOR 3
❖ Coordinación multisectorial Multinivel	ART 1	4	3	7
❖ Conflictos Sociales	ART 2	3	3	4
❖ Corrupción	ART 3	2	2	5
❖ Eficacia de la Comunicación	ART 4	4	7	7
❖ Grado de Confianza de los Ciudadanos en las Instituciones Públicas*	ART 5	2	4	6
❖ Optimización de los Servicios Públicos transferidos	DES 1	8	8	8
❖ Integración Económica	DES 2	4	3	7
❖ Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico	MOD 1	6	6	6
❖ Efectividad Gubernamental	MOD 2	4	3	4
❖ Transparencia	MOD 3	6	6	7
❖ Gobierno Electrónico	MOD 4	7	6	7
❖ Regulación	MOD 5	7	5	7
❖ Vulnerabilidad Ante el Riesgo de Desastres	GRD 1	6	5	5
❖ Gestión de Riesgos	GRD 2	6	6	6

*Variable exógena proveniente del análisis de tendencias.

El efecto de estos tres eventos disruptivos en los escenarios Óptimo y Tendencial al 2030, se muestra en el gráfico 21:



Gráfico 21 Comparativo de los Escenarios Óptimo y Tendencial 2030 con los tres escenarios exploratorios identificados



5.2.1 Escenario Exploratorio N° 1

Considera como evento disruptivo “Incremento de conflictos sociales”.

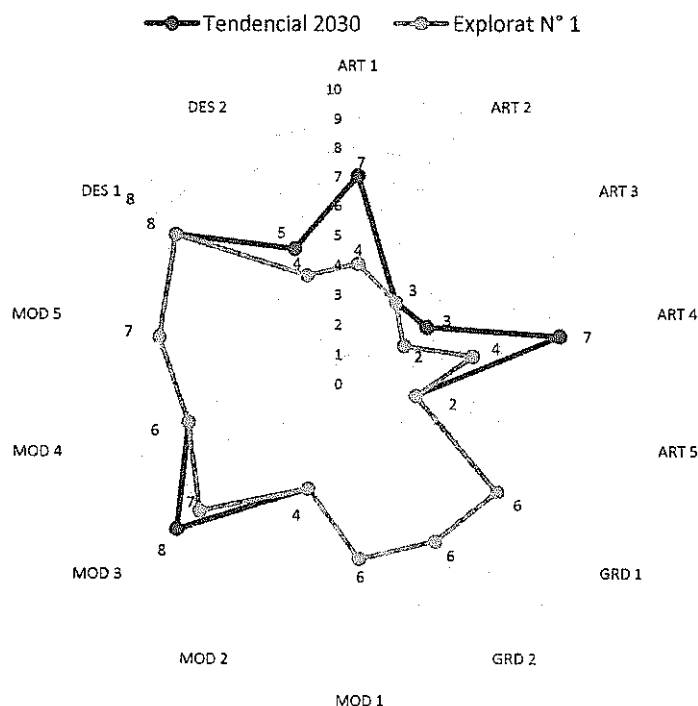
De la comparación del escenario tendencial y el exploratorio N° 1 se observa que en nueve (09) de las variables, el comportamiento no varía, así mismo en las variables “Control de la Corrupción” y “Gobierno Electrónico”, su efecto es poco significativo. Las variables afectadas son las siguientes:

- ✱ **Variable Coordinación Multisectorial Multinivel:** Se observa una variación en su comportamiento; en el escenario tendencial tienen una calificación de 7, mientras que en el escenario exploratorio tienen una calificación de 4, esto se debe a que un incremento significativo de los conflictos, va a ocasionar que se incremente el riesgo de que las políticas a implementar no sintonicen con lo que desea la población ni que se diseñen políticas adecuadas, lo cual necesariamente no van a guardar relación con lo planificado.
- ✱ **Variable Eficacia de la Comunicación:** Se observa también una variación significativa de su comportamiento, esto se debe a que si se incrementan los conflictos en forma significativa, esto va a tener su correlato en el riesgo de que disminuya el porcentaje de confianza que tiene la ciudadanía en la administración pública.

La representación de este efecto disruptivo contrastándolo con el escenario tendencial al 2030 se muestra en el Gráfico 22 y las variaciones de los valores de los indicadores de las variables se explican en las tablas que lo siguen.



Gráfico 22 Escenario Exploratorio N° 1
Evento Disruptivo: Incremento de los conflictos sociales



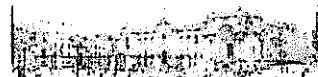
COMPONENTE ARTICULACIÓN

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 1
ART 1	4	- Al año 2030, 40% de las Políticas Nacionales aprobadas contarían con mecanismos de coordinación desde su aprobación.
ART 2	3	- El evento no afecta al indicador, por lo que: ○ 70% de conflictos sociales identificados, cuentan con espacios de dialogo para el tratamiento y control de la conflictividad. ○ Se resuelven del 20 al 30% de los conflictos actuales identificados por la Defensoría del Pueblo. ○ 100% de los casos atendidos, corresponden a la etapa de prevención o antes del desencadenamiento del conflicto social.
ART 3	2	- El evento no afecta al indicador, por lo que el índice de Control de la Corrupción permanece entre el 40 y 45%.
ART 4	4	- Al año 2030, 39% de la población encuestada conoce los temas centrales de la gestión de gobierno (respecto de los programas de carácter social, económico y productivo) incluidos en la estrategia de comunicaciones.
ART 5	2	- El porcentaje de confianza en la Administración Pública permanecería igual al tendencial que es 17%.

COMPONENTE DESCENTRALIZACIÓN

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 1
DES 1	8	- El evento no afecta el comportamiento del indicador; por lo que el índice de densidad del Estado alcanza alrededor de 0.88, esto involucra que: ○ La tasa de asistencia en la educación secundaria (población de 12 a 16 años), alcance alrededor del 90%, ○ 84% de las viviendas, cuenten con agua potable, alcantarillado, ○ 89% de las viviendas cuenten con energía eléctrica, ○ 98% de la población cuenta con su documento de identidad,





CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 1
		o La relación de médicos por 10,000 habitantes, alcance a 26.
DES 2	4	- El evento podría afectar el comportamiento del indicador, por lo que solo el 50% de las asociaciones territoriales que se han conformado, ejecutarían proyectos de inversión, debido a que el evento disruptivo daña la imagen del país y por ende el clima de inversión y por otro lado retrasaría la ejecución de proyectos.

COMPONENTE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 1
MOD 1	6	- El evento no afecta el comportamiento del indicador; por lo que entre el 60 y 70% de los ministerios, gobiernos regionales y gobiernos locales tendrán planes articulados al PEDN.
MOD 2	4	- El evento no afecta el comportamiento del indicador, la calificación del Índice de Efectividad gubernamental estaría entre el rango de 55 a 60%
MOD 3	6	- El índice de voz y rendición de cuentas, no estaría afectado por la ocurrencia de este evento alcanzando un puntaje entre los percentiles 55 y 58%.
MOD 4	7	- La ocurrencia de este evento, no afectaría la adecuada prestación de servicios que se ofrecen en el gobierno electrónico; por lo que el índice de gobierno electrónico que elabora las Naciones Unidas sería 0.67
MOD 5	7	- El evento, no incidiría en el comportamiento del indicador por lo que el Índice de calidad regulatoria llegará a 89.87%

COMPONENTE GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 1
GRD 1	6	- El evento no incidiría en el comportamiento del indicador por lo que el índice de Vulnerabilidad, alcanza un puntaje que varía entre el 29 al 35%.
GRD 2	6	- El evento no incidiría en el comportamiento del indicador por lo que el índice de Control de Riesgos, alcanza entre 60-65%

5.2.2 Escenario Exploratorio N° 2

Considera como evento disruptivo "Normativas que restan o incrementan funciones a la Institución". De la comparación del escenario tendencial y el exploratorio N° 2 se observa lo siguiente:

- ✱ **Variable Coordinación Multisectorial Multinivel:** En el escenario tendencial tiene una calificación de 7, mientras que en el escenario exploratorio tienen una calificación de 3. El cambio en la normativa afecta el desarrollo de mecanismos de coordinación, debido a que implica una reorganización de estos mecanismos, debido a lo cual solo el 30% de las políticas tendrían mecanismos de coordinación.
- ✱ **Variable Conflictos Sociales:** El evento podría influir en la tendencia del indicador; la gobernabilidad y la democracia tienen un gran soporte en las normas para prevenir conflictos sociales en el país, lo que podría ocasionar que el 80% de los conflictos sociales cuenten con espacios de diálogo para solución. Así mismo, se habrían solucionado entre el 20 y 30% de éstos.
- ✱ **Variable Corrupción:** La reducción de las funciones que actualmente cumple la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, limitaría considerablemente las posibilidades de coordinación y articulación necesarias para la identificación y gestión de riesgos vinculados a corrupción. Lo que podría determinar que la calificación alcanzada se encuentre entre el 35 al 40%.
- ✱ **Variable Eficacia de la Comunicación:** Se observa una variación del comportamiento de esta variable que va de 4 en el escenario tendencial a 2 en el escenario exploratorio. Ello se debe a que el arreglo de las instituciones para asumir y/o transferir funciones no afecta la adecuada provisión de bienes y servicios públicos, y el posible impacto de la acciones a efectuar en el tema





de eficacia comunicacional, esperando que el índice de confianza en la administración pública llegue a los 28%.

El evento influye positivamente, considerando que podría potenciar la obtención, análisis, clasificación, sistematización y divulgación de la información; lo cual influye en el progreso del indicador. El 70% de la población encuestada conocería los temas centrales de la gestión de gobierno.

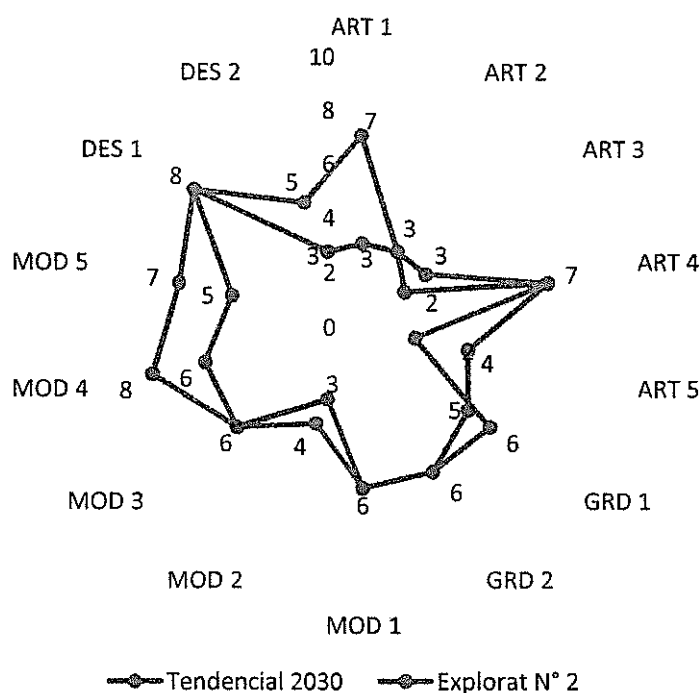
- * **Variable Optimización de los Servicios Públicos Transferidos:** El evento no afectaría el desempeño de esta variable.
- * **Variable Integración Económica:** El evento afecta negativamente a la variable, considerando que podría restarse y/o incrementarse funciones a las asociaciones territoriales, por el que tendrían un periodo de adaptación que obstaculice la ejecución de proyectos. Solo el 30% de las asociaciones territoriales podrían ejecutar proyectos.
- * **Variable Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico:** El evento no afectaría el desempeño de esta variable.
- * **Variable Efectividad Gubernamental:** El evento incide negativamente en el desempeño del indicador. Por las implicancias que podría tener a nivel de obligaciones y responsabilidades en los tres niveles de gobierno. Por ejemplo el tránsito de las entidades al nuevo Régimen del Servicio Civil, la implementación de la gestión por resultados en las instituciones del Estado.
- * **Variable Transparencia:** El evento no afecta significativamente a esta variable.
- * **Variable Gobierno Electrónico:** Un cambio o incremento en esta variable, podría afectar a dos subcomponentes que son la oportuna puesta en servicio de servicios en línea y la infraestructura. Se alcanzaría un Índice de Gobierno Electrónico de 0.64.
- * **Variable Calidad Regulatoria:** Un cambio que incremente o reste facultades en lo concerniente a la calidad regulatoria, puede afectar seriamente en el comportamiento del indicador, toda vez que dicha eventualidad contempla una cierta inestabilidad por la magnitud de dichos cambios puede acarrear. Principalmente ocasionaría rotación de profesionales y periodo de transición que perjudican al usuario final. Se estima que el Índice de Competencia de Servicios Regulados alcanzaría un valor de 0.55.
- * **Variable Vulnerabilidad ante el Riesgo de desastres:** Existe una relación directa entre la implementación y adecuación de la normatividad e instrumentos en la GRD y el incremento de las funciones de las entidades en los tres niveles de gobierno. Lo cual permitirá una mejor articulación y coordinación entre los 3 niveles de gobierno.
- * **Variable Gestión de Riesgos:** El evento no afectaría el desempeño de esta variable.

La representación del efecto de este disruptivo contrastándolo en el escenario tendencial al 2030 se muestra en el Gráfico 23 y las variaciones en las metas de las variables en las tablas que lo siguen.





Gráfico 23 Escenario Exploratorio N° 2
Evento Disruptivo: Normativas que restan o incrementan funciones a la Institución



COMPONENTE ARTICULACIÓN

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 2
ART 1	3	- El cambio en una normativa sí afecta al desarrollo de mecanismos de coordinación, ya que implica una reorganización de estos mecanismos. - El 30% de las políticas tendrían mecanismos de coordinación.
ART 2	3	- El evento podría influir en la tendencia del indicador; la gobernabilidad y la democracia tienen un gran soporte en las normas para prevenir conflictos sociales en el país. - Los espacios de diálogo para la solución de conflictos sociales estarían en 80%. - Se habrían solucionado entre el 20 y 30% de los conflictos identificados por la Defensoría del Pueblo
ART 3	2	- La reducción de las funciones que actualmente cumple la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, limitaría considerablemente las posibilidades de coordinación y articulación necesarias para la identificación y gestión de riesgos vinculados a corrupción. - El índice de Control de la corrupción estaría entre el 35 y 40%.
ART 4	7	- El evento influye positivamente, considerando que podría potenciar la obtención, análisis, clasificación, sistematización y divulgación de la información, lo cual influye en el progreso del indicador. - Al año 2030, el 70% de la población encuestada conoce los temas centrales de la gestión de gobierno (respecto de los programas de carácter social, económico y productivo) incluidos en la estrategia de comunicaciones.
ART 5	4	- Considerando que el arreglo de las instituciones para asumir y/o transferir funciones no afecta la adecuada provisión de bienes y servicios públicos, y el posible impacto de las acciones a efectuar en el tema de eficacia comunicacional, se podría esperar que el índice de confianza en la administración pública llegue a 28%.



**COMPONENTE DESCENTRALIZACIÓN**

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 2
DES 1	8	- El evento no afectaría el desempeño de esta variable, por lo que el índice de Densidad del Estado llegaría a 0.88
DES 2	4	- Afecta negativamente, considerando que podría restarse y/o incrementarse funciones a las asociaciones territoriales, por el que tendrían un periodo de adaptación que obstaculice la ejecución de proyectos. Solo el 30% de las asociaciones territoriales podrían ejecutar proyectos.

COMPONENTE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 2
MOD 1	6	- El evento no afecta el comportamiento de la variable; por lo que entre el 60 y 70% de las metas establecidas a nivel de ejes estratégicos en el PEDN, se cumplen.
MOD 2	4	- El evento incide negativamente en el desempeño de la variables, ppor las implicancias que podría tener a nivel de obligaciones y responsabilidades en los tres niveles de gobierno. - La calificación del Índice de Efectividad gubernamental estaría entre el percentil 55 y 60%
MOD 3	6	- El índice de voz y rendición de cuentas, no estaría afectado significativamente por la ocurrencia de este evento. Alcanzaría un puntaje entre los percentiles 55 y 58%
MOD 4	7	- La ocurrencia de este evento, afectaría a los subcomponentes: Servicios en línea e Infraestructura. - El índice de gobierno electrónico que elabora las Naciones Unidas sería 0.64
MOD 5	7	- El evento afectaría ocasionando rotación de profesionales y periodo de transición que perjudican al usuario final. Se alcanzaría un índice de calidad regulatoria del orden del percentil 55%

COMPONENTE GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 2
GRD 1	6	- Existe una relación directa entre la implementación y adecuación de la normatividad e instrumentos en la GRD y el incremento de las funciones de las entidades en los tres niveles de gobierno. Lo cual permitirá una mejor articulación y coordinación entre éstos. - El índice de Vulnerabilidad alcanza un puntaje que varía entre 29 y 35%.
GRD 2	6	- El evento no afecta el comportamiento de la variable, por lo que el Índice Control del Riesgo estaría ente 60 y 65%

5.2.3 Escenario Exploratorio N° 3

Considera como evento disruptivo "Ingreso del Perú a la OCDE". En este escenario se presentan tres casos:

- ❖ **El escenario exploratorio y el tendencial son iguales**, es decir el ingreso a la OCDE no afecta el comportamiento de las variables ART 1 "Coordinación Multisectorial multinivel" ; ART 4 "Eficacia de la Comunicación"; GRD2 "Gestión de Riesgos"; MOD 1 "Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico"; MOD 2 "Efectividad Gubernamental"; MOD 5 "Regulación" y DES 1 "Optimización de los Servicios Públicos Transferidos".
- ❖ **El escenario exploratorio es mayor que el tendencial**, en esos casos lo consideramos una oportunidad, que afecta positivamente el comportamiento de las variables: ART 2 "Conflictos Sociales"; ART 3 "Corrupción"; ART 5 "Grado de Confianza de los Ciudadanos en las Instituciones Públicas"; MOD 3 "Transparencia" y DES 2 "Integración Económica"

La razón es que el ingreso a la OCDE ocasiona nuestra adecuación a las condiciones y parámetros establecidos por ésta en un determinado espacio de tiempo. Los efectos serían los siguientes:





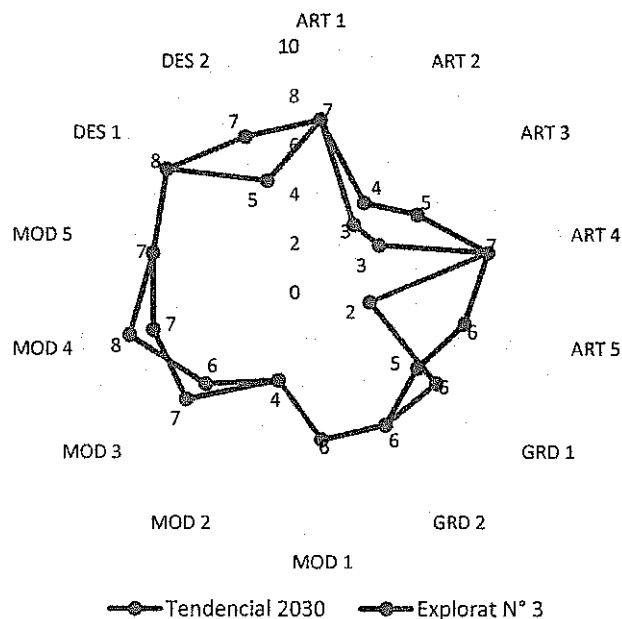
- En la variable ART 2, se observa que el puntaje para esta variable en el escenario exploratorio es de 4 y en el tendencial es de 3, esto se debe a que antes que ingrese el Perú a la OCDE, el país se debe adecuar a ciertos protocolos de dicha institución, esto nos debe de obligar a que se trabaje intensamente en la etapa de prevención de conflictos, así como tender a disminuir los conflictos sociales identificados por la Defensoría del Pueblo a marzo del 2015.
- En la variable ART 3 se observa que el puntaje en el escenario exploratorio es 5, mientras que en el tendencial es 3, esto se debe a que antes que ingrese el Perú a la OCDE, el país se debe de adecuarse a normas y exigencias de dicha institución, por lo que se considera que el efectuar una serie de acciones relacionadas a esta variable de corrupción, permitirá mejorar la calificación.
- En la variable ART 5, se observa que hay una variación significativa en el puntaje; ya que llega a 6 en el escenario exploratorio siendo 2 en el tendencial; esto se debe a que consideramos que el ingreso del Perú a la OCDE, va a ocasionar que el grado de confianza de las instituciones aumente, debido por un lado al prestigio que tiene, y por otro lado la exigencias que deben cumplir los países que quieren ingresar.
- En la variable MOD 3, se observa que la variación del puntaje del escenario exploratorio con el tendencial es de 7 a 6; esto se debe a que debemos de adecuarnos a los parámetros relacionados al Gobierno Abierto, este cumplimiento ocasiona una mejora en el puntaje.
- En la variable DES 2, se observa una variación del puntaje de 7 en el escenario exploratorio a 5 en el tendencial; esto se debe a que consideramos que el ingreso del país a la OCDE, va a ocasionar que los proyectos APP se incrementen, como consecuencia de mayores inversionistas europeos.
- ❖ **Que el escenario tendencial sea mayor al exploratorio**, en esos casos se considera un riesgo, esto se da en los comportamientos de las variables: ART 4 “Conflictos sociales”, y GRD 1 “Vulnerabilidad ante el Riesgo de Desastres”. Los efectos serían los siguientes:
 - En la variable ART 4, el evento no afectaría la percepción favorable o desfavorable de los logros del Estado, por ende solo el 70% de los encuestados conocería los temas centrales del gobierno.
 - En la variable GRD 1, el ingreso del Perú a la OCDE, no afectaría por cuanto los planes y programas que se están implementando se están adecuando a parámetros internacionales.

La representación del efecto de este disruptivo en el escenario Tendencial al 2030 se muestra en el Gráfico 24 y las variaciones en las metas de las variables en las tablas que lo siguen.





Gráfico 24 Escenario Exploratorio 3
Evento Disruptivo: Ingreso del Perú a la OCDE



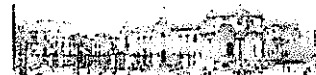
COMPONENTE ARTICULACIÓN

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 3
ART 1	7	- Este evento o influye en el desempeño de los mecanismos de coordinación en consecuencia su comportamiento es igual que en el escenario tendencial (70% de las políticas tendrían mecanismos de coordinación)
ART 2	4	- Este evento tendría un impacto en el indicador, ya que se tendría que trabajar fuertemente tanto en la parte de prevención como en la solución. - 80% de los conflictos sociales identificados contarían con espacios de diálogo. - Los conflictos solucionados estarían en el orden del orden del 30 al 40%
ART 3	5	- Este evento influiría positivamente ya que tendríamos que adecuarnos a los parámetros y exigencias de la OCDE, en consecuencia tendríamos que realizar una serie de acciones en ese sentido. - El índice de control de la corrupción se incrementaría al 60%.
ART 4	7	- El evento no afectaría la percepción favorable/desfavorable de los logros del Estado, por ende el 70% de los encuestados conocería los temas centrales de gobierno.
ART 5	6	- Considerando que los factores mediáticos afecten la imagen del Estado en general el evento tiene un alto efecto positivo, por lo que representa el ingreso del país a la OCDE. - El Índice de confianza en la Administración Pública llegaría a 30%.

COMPONENTE DESCENTRALIZACIÓN

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 3
DES 1	8	- El evento incide favorablemente en el desempeño de la variable, por cuanto se tiene que adecuar a los procedimientos y parámetros de servicio y calidad establecidos por la OCDE. - El 89% de los servicios públicos descentralizados que son entregados por los gobiernos regionales y locales cumplen con los estándares de calidad.
DES 2	7	- El evento incide favorablemente en el desempeño de la variable, por cuanto es necesario adecuarse a los procedimientos y parámetros establecidos por la OCDE, por lo que el 70% de las asociaciones territoriales que se hayan conformado ejecutarían proyectos de inversión.

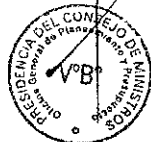


**COMPONENTE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 3
MOD 1	6	- El evento no afecta el comportamiento del indicador; por lo que entre el 60 y 70% de los ministerios, gobiernos regionales y gobiernos locales tendrán planes articulados al PEDN.
MOD 2	4	- El evento incide favorablemente en el desempeño de la variable, por cuanto es necesario adecuarse a los procedimientos y parámetros establecidos por la OCDE. La calificación del Índice de Efectividad gubernamental estaría entre el rango de 60 a 65%
MOD 3	7	- El índice de voz y rendición de cuentas, no estaría afectado significativamente por la ocurrencia de este evento, por lo que su valor se incrementaría al 65 o 70%.
MOD 4	7	- La ocurrencia de este evento, no afectaría la tendencia del indicador. - El índice de gobierno electrónico que elabora las naciones Unidas sería 0.67
MOD 5	7	- El evento incide positivamente en el desempeño de la variable, por cuanto se tienen que adecuar a los procedimientos y parámetros establecidos por la OCDE. Se alcanzaría un índice de Calidad Regulatoria de 0.75.

COMPONENTE GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES

CÓDIGO	CALF	ESCENARIO EXPLORATORIO 3
GRD 1	5	- Este evento no afectaría, por cuanto los planes y programas que se están implementando se están adecuando a parámetros internacionales. - El índice de Vulnerabilidad alcanza un puntaje que varía entre 29 al 35%
GRD 2	6	- Este evento no afectaría, por cuanto los planes y programas que se están implementando se están adecuando a parámetros internacionales. - El índice de Control de Riesgos alcanza entre 60 y 65%.

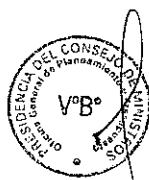




"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"



VI. ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LAS VARIABLES PRIORIZADAS





VI. ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LAS VARIABLES PRIORIZADAS

6.1 Información general

El análisis de riesgos y oportunidades se realizó mediante el método prospectivo MEYEP, así mismo hemos utilizado la Matriz Ishikawa de causa y efecto para analizar el grado de interacción de cada variable estratégica con las demás variables, producto del cual se ha identificado a nivel general los riesgos, oportunidades y las condiciones necesarias del sistema.

Del análisis de los riesgos y oportunidades de cada una de las variables estratégicas identificadas en el sector Presidencia del Consejo de Ministros y elaborados sobre el escenario óptimo, se obtiene lo siguiente:

6.1.1 Oportunidades

- a) **Se incrementaría los mecanismos de coordinación de las políticas nacionales**, debido a que la implementación de las políticas responde al plan de gobierno en el marco del PEDN, y que la ejecución, seguimiento y toma de medidas correctivas sea efectuada en forma sistémica con todos los actores involucrados y no fragmentada. Lo cual permite que el grado de percepción de los ciudadanos se incremente al percibir que la implementación de la política responde a solucionar un problema determinado y que la respuesta es articulada e integradora.
- b) **Incrementaría la capacidad para atender casos en situación de diferencias y controversias y prevenir conflictos sociales**, debido a que se estima que un gran porcentaje de dichos conflictos deberían resolverse como consecuencia del mejoramiento de la calidad y cobertura de los servicios públicos, del mejoramiento de la calidad regulatoria, de la implementación de la gestión por resultados en todas las instituciones públicas, del mejor uso de la transparencia con la información a la ciudadanía, así como el empoderamiento del personal de los GR y GL en los temas principales. Otra gran parte se solucionaría en las etapas de dialogo con las autoridades de los 3 niveles de gobierno de acuerdo a sus competencias, generando espacios de dialogo con todos los actores representativos de cada zona, tendiendo a que la respuesta al problema sea articulada e integradora con los actores. Todo ello va a mejorar la percepción de la confianza de la ciudadanía en sus instituciones.
- c) **Se fortalecería la implementación de los mecanismos de coordinación que contribuya a prevenir y sancionar casos de corrupción**, en el marco de la articulación e integración de la implementación de las políticas, porque se espera una gran cruzada contra la corrupción, toda vez que representa una mala imagen y un menor ingreso al país. Se estima que:
 - ❖ Los planes van a estar encuadrados en el PEDN y debidamente sustentados tanto en el aspecto técnico como en lo relacionado a los cronogramas, costo, etc.
 - ❖ Las instituciones tutelares, tales como la Contraloría General de la Republica, Poder Judicial, el Ministerio de Justicia, entre otras, que ejercen los mecanismos y leyes que se requiera se encuentren integradas.
 - ❖ Se implemente la gestión por resultados en todas las instituciones públicas.





- ❖ En el marco el gobierno abierto, sea del dominio público toda la información relacionada al desempeño de todas las instituciones del Estado.
- ❖ Se implementen las aplicaciones necesarias para que todas las instituciones del Estado tiendan a prestar su servicio en línea.
- ❖ Se definan las competencias y atribuciones de los gobiernos sub nacionales.

Todo ello va a permitir que se mejore la imagen del país, que los proyectos de inversión se ejecuten en el tiempo y con el costo previsto en el marco de la integración económica de cada región y por ende la confianza del ciudadano en sus instituciones.

- d) **Incrementaría la percepción positiva de la ciudadanía al Gobierno**, debido a la disminución de los conflictos sociales; la corrupción; la implementación de las políticas en forma articulada e integradora; al mejoramiento de las empresas públicas transferidas tanto en su cobertura como en su calidad, la implementación de la gestión por resultados, al conocimiento de la ciudadanía de toda la información sobre lo actuado, a la implementación en servicio en línea que permita la atención de todos los trámites del ciudadano; al conocimiento de la prevención y mitigación de riesgos y vulnerabilidad que se están implementado y al desarrollo de las potencialidades de cada región.
- e) **Fortalecería la implementación articulada y sistémica del Sistema Nacional de Planificación**; debido a que:
- ❖ La implementación de todas las políticas están en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - PEDN,
 - ❖ Los planes de los 3 niveles de gobiernos van a estar formulados en todas sus etapas bajo un mismo enfoque y cuentan con un mismo horizonte de planeamiento tanto prospectivo como con el escenario apuesta, por lo que van a estar articulados en todos los casos con el PEDN y los de los gobiernos sub nacionales con los planes sectoriales en el caso de las competencias compartidas.
 - ❖ Toda la información sobre lo actuado en planificación va a ser de conocimiento de la ciudadanía en tiempo real.
 - ❖ La implementación de aplicativos informáticos responden a las expectativas y necesidades tanto a nivel usuario como de la ciudadanía.
 - ❖ Los planes tanto en lo referido a los riesgos de desastres como el de descentralización van a responder en forma sistémica al país, para luego particularizarlo de acuerdo a cada realidad.
- f) **Se aseguraría la implementación de la política de modernización de la gestión pública**; la referida implementación va a permitir que todas las instituciones del Estado implementen el modelo de gestión por resultados; el servicio civil meritocrático y la gestión por procesos en el marco del PEDN; para ello se deben de establecer los mecanismos necesarios que permitan incrementar el nivel de coordinación y articulación en todos los niveles de gobierno; brindar información sobre lo actuado a la ciudadanía y el mejoramiento de los aplicativos en línea que permitan que el personal de los 3 niveles de gobierno estén interconectados con este sistema administrativo.
- g) **Fortalecería las políticas y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas del Estado**; en el marco del Gobierno Abierto se debe de brindar toda la información en forma oportuna, la cual debe de estar sistematizada, con la finalidad de que sea de fácil acceso y comprensión del público usuario, debido a lo cual es necesario:





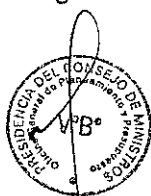
- ❖ La articulación y coordinación en todas las instancias del gobierno
- ❖ Implementación de los aplicativos que sean necesarios que por parte de las Instituciones
- ❖ De ser el caso a mejoramiento de la infraestructura en telecomunicaciones, lo cual va a facilitar el acceso en línea al ciudadano.
- ❖ El empoderamiento de gobierno abierto en todas las instancias públicas.

Esto va a permitir mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas, así como que la ciudadanía cuente con información fiable y oportuna.

- h) **Favorecería la Implementación de políticas de control de riesgos en favor de la protección de la ciudadanía;** el conocimiento del riesgo y de las vulnerabilidades, ocasiona que los planes se actualicen y que se establezcan medidas que prevengan y mitiguen dicho riesgo. Su implementación debe efectuarse de manera coordinada y articulada con los actores, en el marco del PEDN en razón de que dicho plan debería contemplar estos eventos, que la gestión por resultados también contemplaría a nivel de logro dichos actividades toda vez que los 3 niveles de gobierno establecerían su implementación en función a su priorización considerando los atributos de prevención y mitigación del riesgo en su ámbito.
- i) **Fortalecería la integración económica por la ejecución de proyectos de inversión en asociaciones territoriales;** para ello es necesario:
- ❖ La coordinación y articulación entre todos los actores en función a sus competencias;
 - ❖ El alineamiento con el PEDN que permita ejecutar proyectos de inversión que impacte en el desarrollo de las potencialidades de cada región;
 - ❖ Que se establezcan los mecanismos y controles necesario para evitar la corrupción;
 - ❖ Que en el marco del gobierno abierto se brinde toda la información sobre lo actuado,
 - ❖ Que los gobiernos regionales implementen la gestión por resultados con la finalidad de optimizar la gestión;
 - ❖ Que los proyectos concernientes a los servicios públicos tiendan a mejorar la calidad de la prestación del servicio;
 - ❖ Que contemple proyectos de inversión referidos a riesgos de desastres.
- j) **Mejoraría la calidad y cobertura de los servicios públicos descentralizados;** la coordinación y articulación de esta política con los actores involucrados se inclinaría a:
- ❖ Cerrar la brecha de cobertura así como de mejorar la calidad en los servicios públicos,
 - ❖ A disminuir futuros conflictos generados por la deficiencia de la prestación de dichos servicios,
 - ❖ A la articulación con el PEDN,
 - ❖ La implementación de la gestión por resultados lo cual tiende a mejorar la eficiencia y eficacia de la institución,
 - ❖ Al mejoramiento de la regulación.

6.1.2 Riesgos

- a) **Demanda de mayores estándares de calidad de servicios públicos;** el posible ingreso del país a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos - OCDE, va a ocasionar que los estándares se incrementen, lo que atraerá una mayor inversión en equipos e infraestructura para el mejoramiento de los servicios públicos, lo cual podría no estar priorizado como política del gobierno.

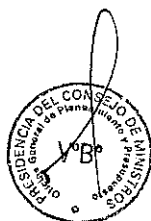




- b) **Uso intensivo de canales virtuales para expresar insatisfacciones de la ciudadana;** el mayor conocimiento de los ciudadanos en cuanto a sus deberes y derechos, genera que demanden su cumplimiento, que expresan a través de las redes sociales, lo que ocasiona que se generen problemas de grupos sociales que manifiestan su disconformidad y por ende el incremento de conflictos.

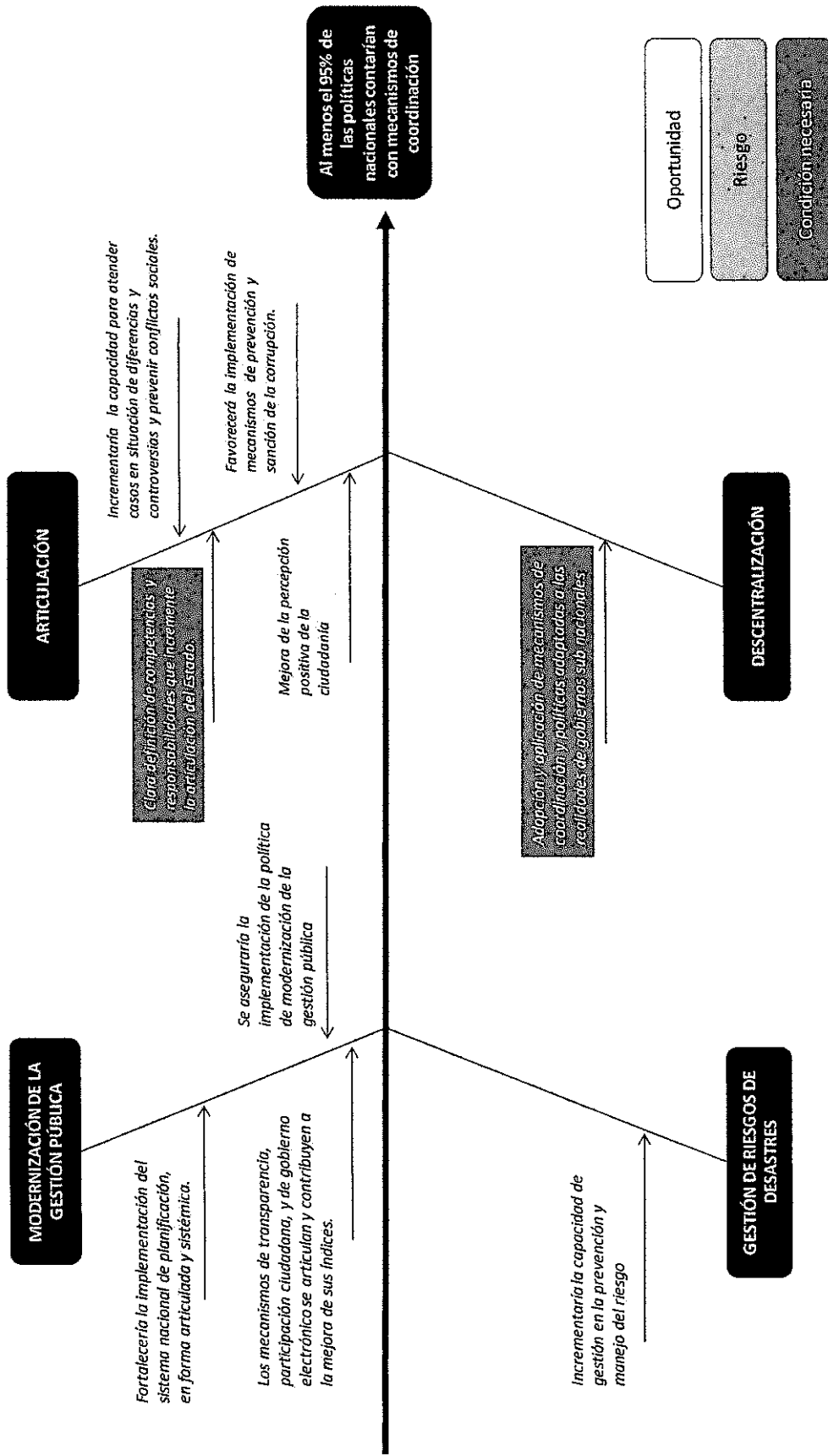
6.2 Análisis de los riesgos y oportunidades de las variables del Modelo Conceptual PCM

A continuación, se muestra el análisis de riesgos y oportunidades de cada variable del modelo conceptual de la PCM que se ha elaborado utilizando la matriz Ishikawa de causa y efectos para analizar el grado de interacción de cada variable estratégica con las demás variables:



6.2.1 Variable ART 1: Coordinación Multisectorial Multinivel

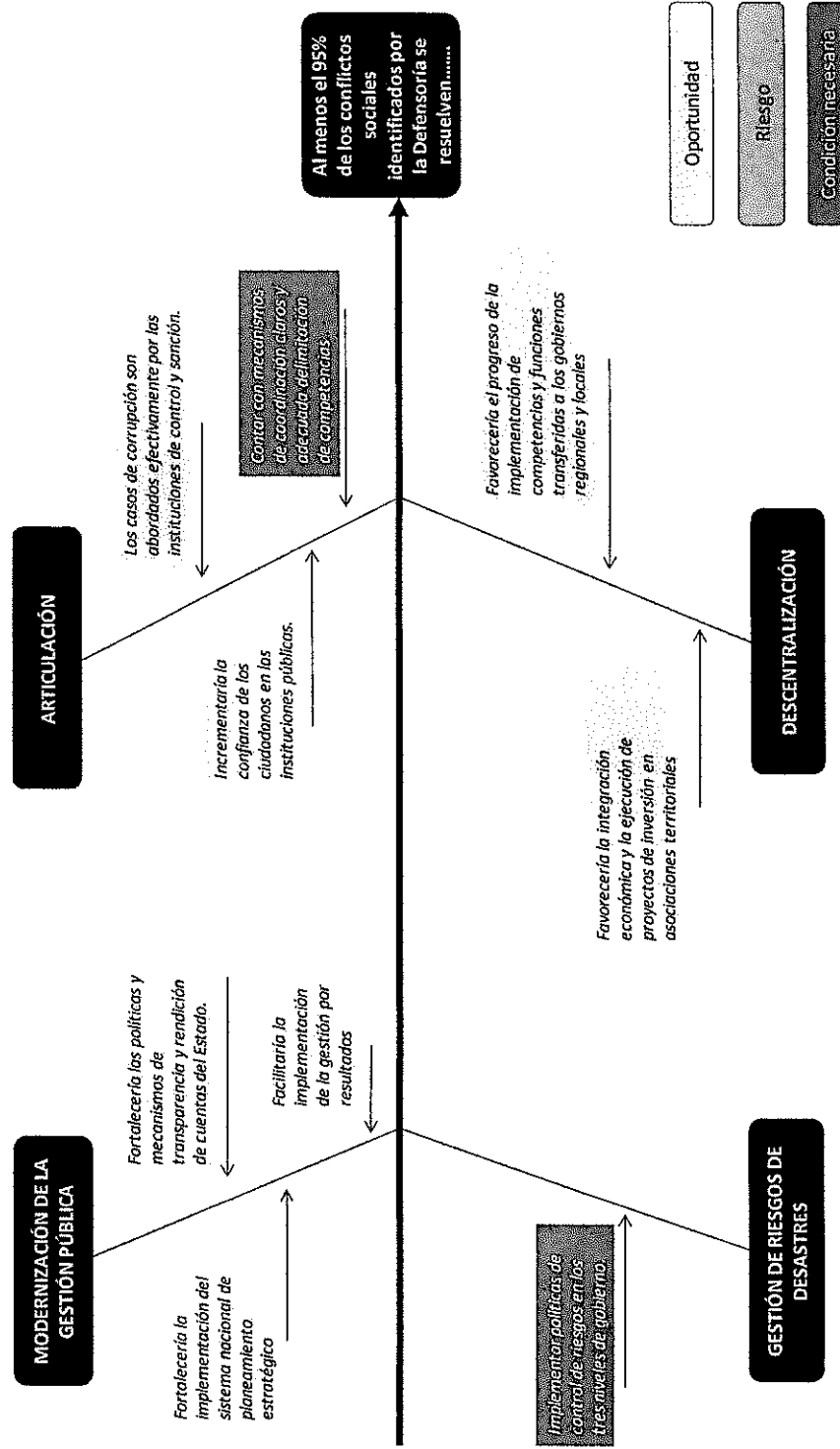
Escenario óptimo al 2030: Al menos 95% de las políticas nacionales contarían con mecanismos de coordinación



La evaluación de efectos corresponde a juicio de los expertos, la exacta correlación se identificaría en la implementación del modelo.

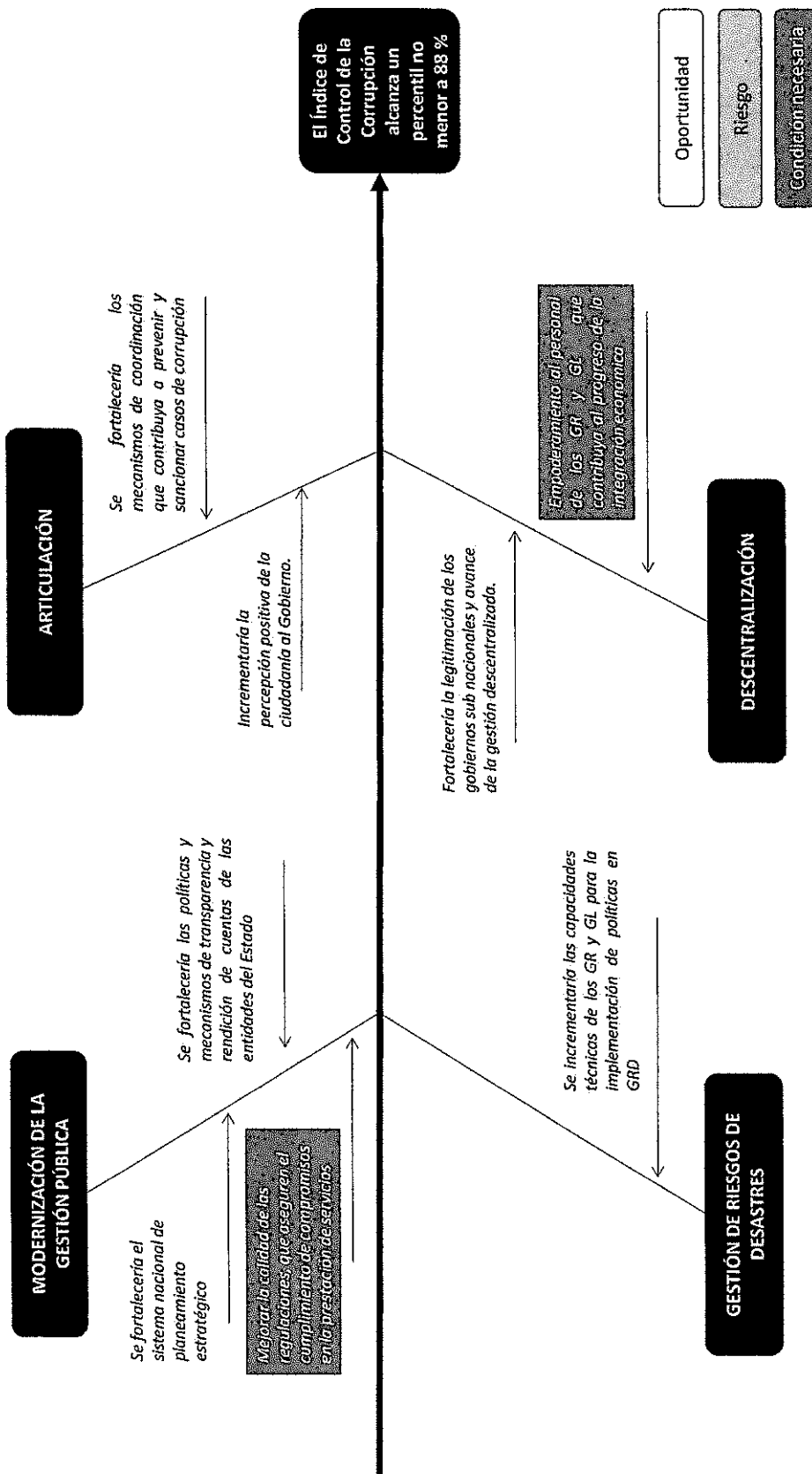
6.2.2 Variable ART 2: Conflictos Sociales

Escenario óptimo al 2030: a) Al menos 95% de los conflictos sociales identificados por la Defensoría del Pueblo a marzo de 2015, se resuelven.
b) 90% de los conflictos sociales identificados cuentan con espacios de diálogo para el tratamiento y resolución de la conflictividad, los cuales en su gran mayoría corresponden a la etapa de prevención o antes del desencadenamiento del conflicto social.



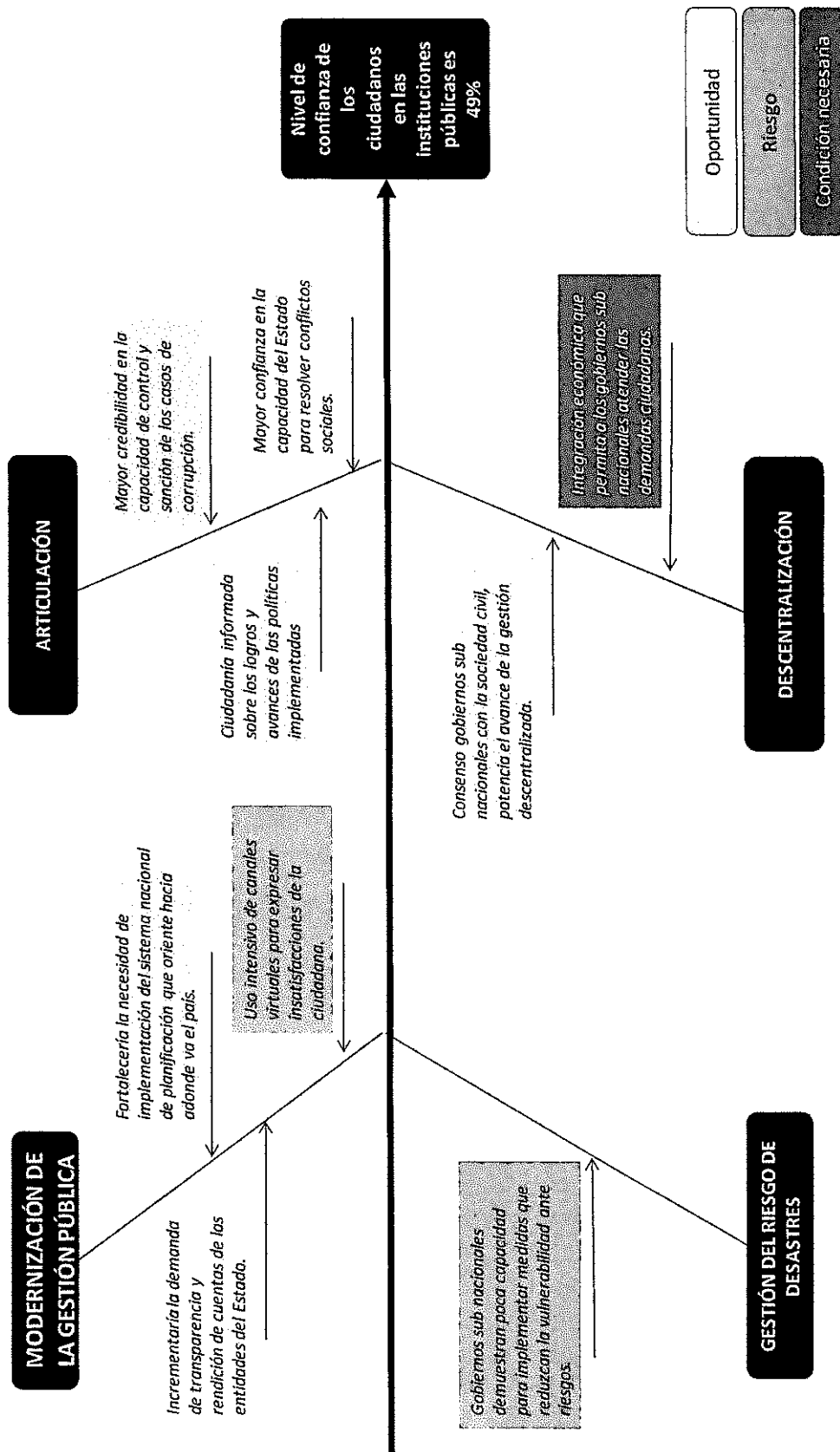
6.2.3 Variable ART 3: Corrupción

Escenario óptimo al 2030: El índice de control de la corrupción alcanza una ubicación en el percentil no menor de 88%, alcanzando a los líderes de América Latina.



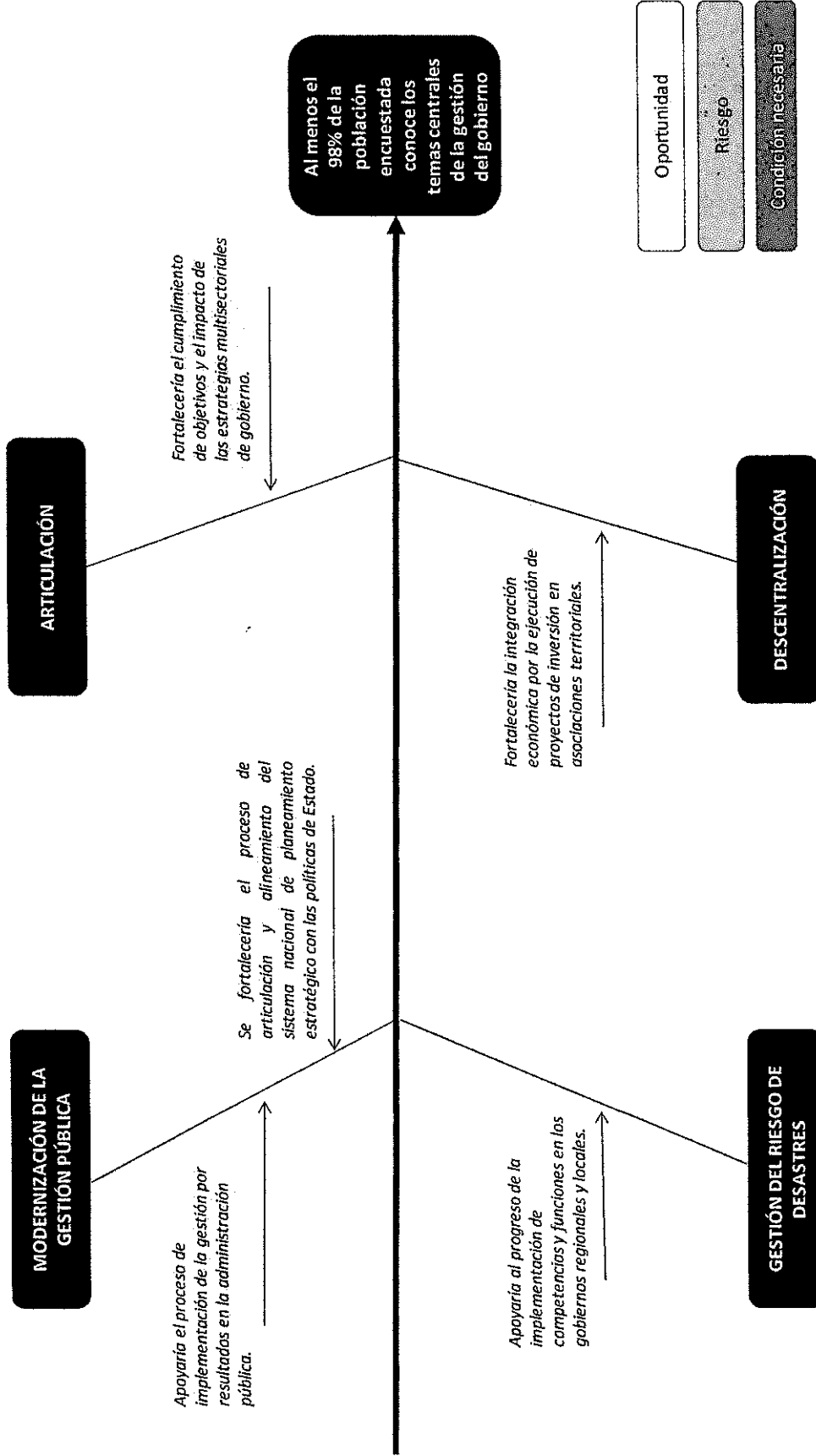
6.2.4 Variable ART 4: Eficacia de la Comunicación

Escenario óptimo al 2030: a) El 49% de la población confía algo o mucho en la administración pública.



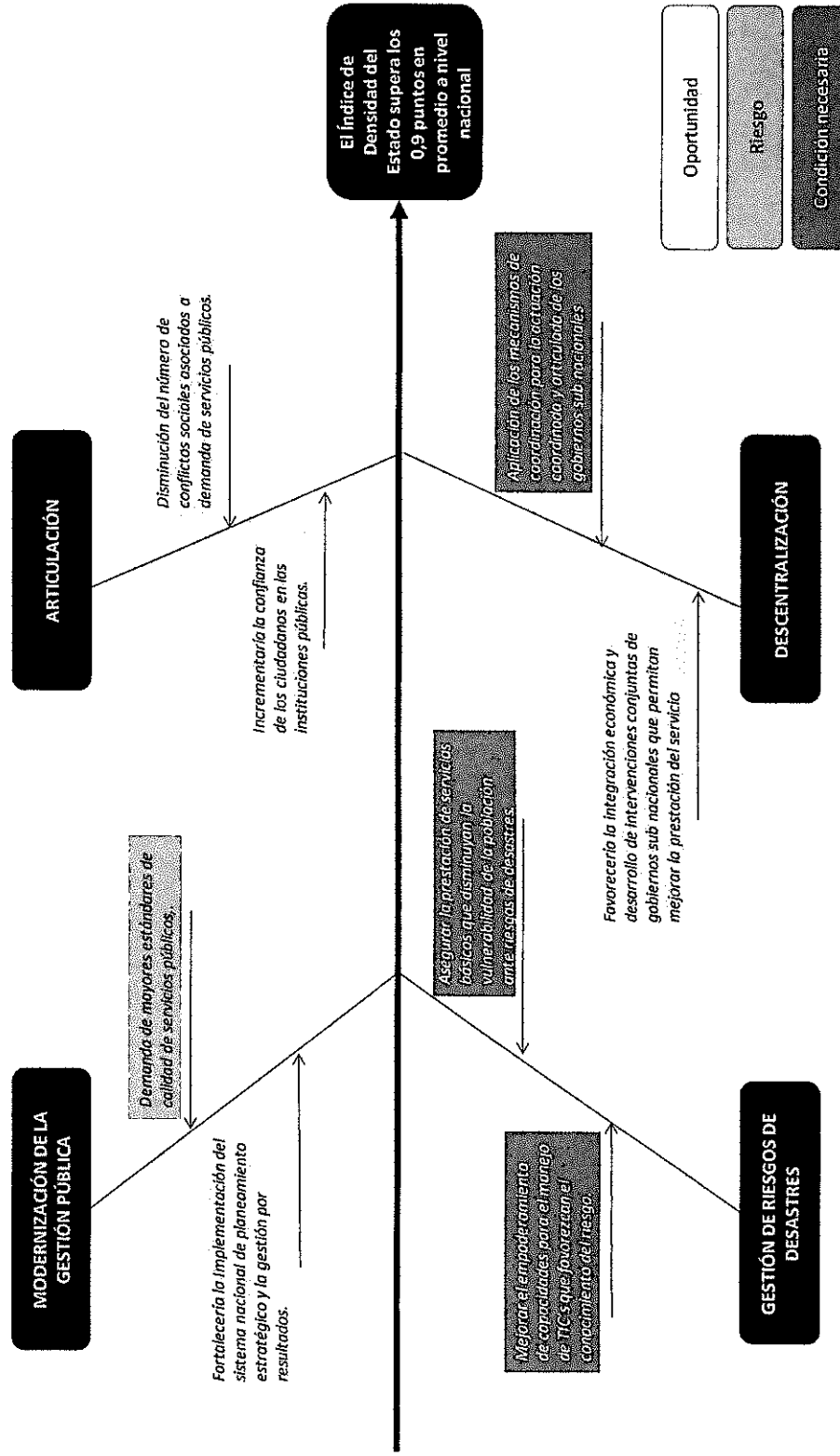
6.2.5 Variable ART 4: Eficacia de la Comunicación

Escenario óptimo al 2030: a) Al menos 98% de la población encuestada conoce los temas centrales de la gestión de gobierno, respecto a los programas de carácter social, económico y productivo, incluidos en la estrategia de comunicaciones.



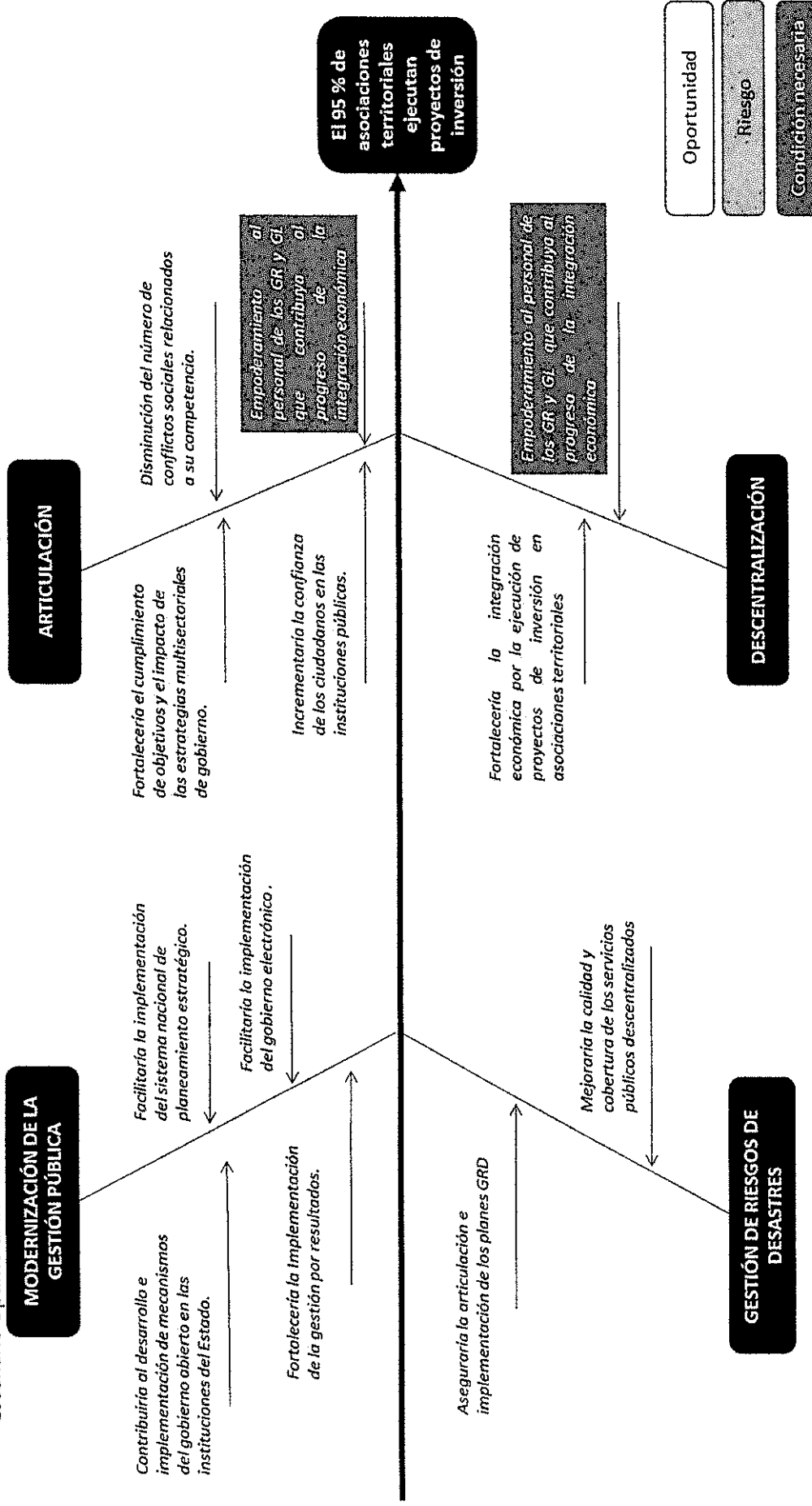
6.2.6 Variable DES 1: Optimización de los servicios públicos transferidos

Escenario óptimo al 2030: El índice de densidad del Estado supera los 0.9 puntos en promedio a nivel nacional. Esto significa que: a) La tasa de asistencia de educación secundaria es del orden del 93%; b) La cobertura de agua, alcantarillado y electrificación es mayor a 88%; c) El ratio de médicos por 10,000 habitantes es de alrededor de 35 a 38 médicos.



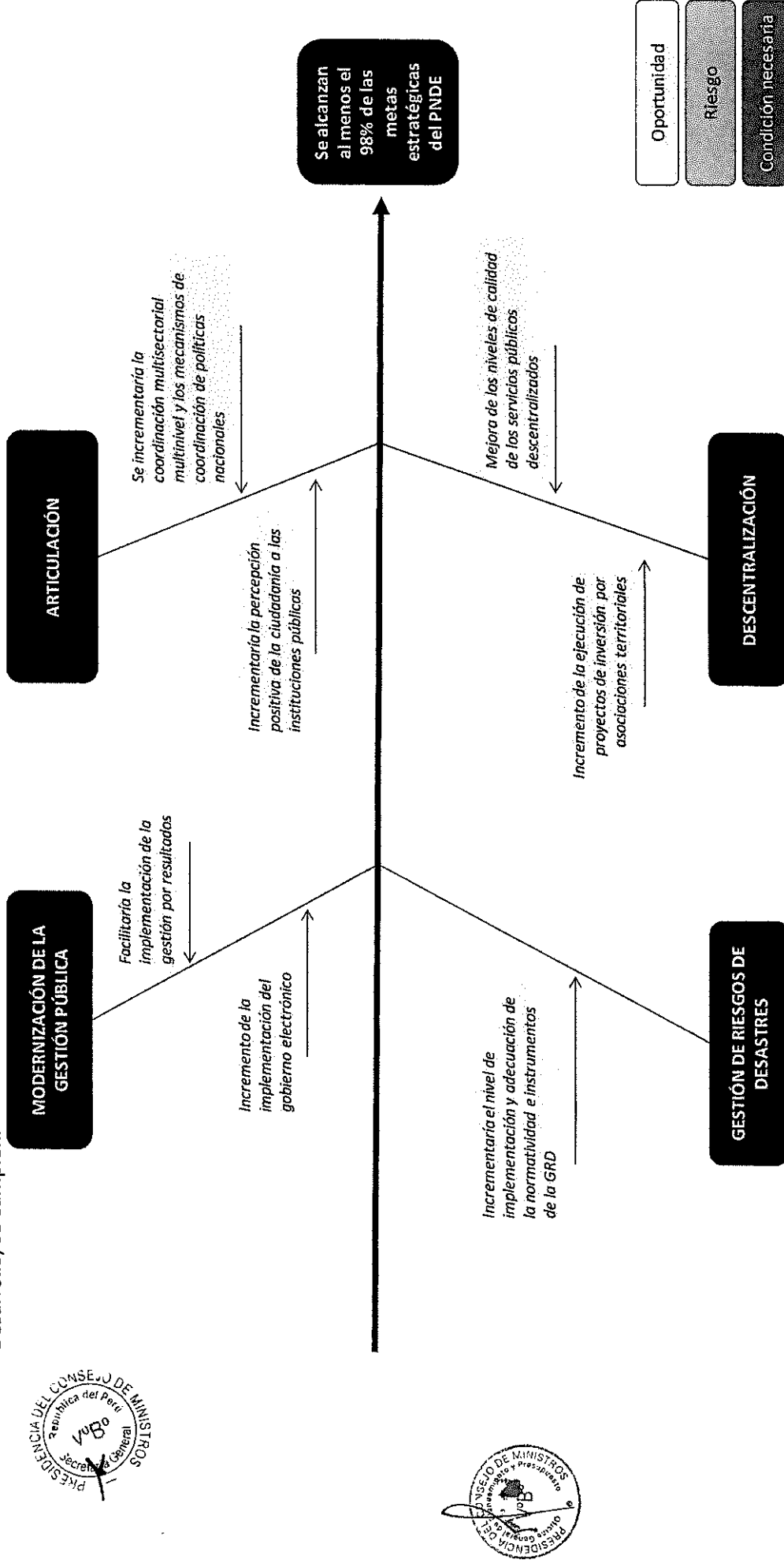
6.2.7 Variable DES 2: Integración Económica

Escenario Óptimo al 2030: Al menos el 95% de las asociaciones territoriales conformadas, ejecutan proyectos de inversión.



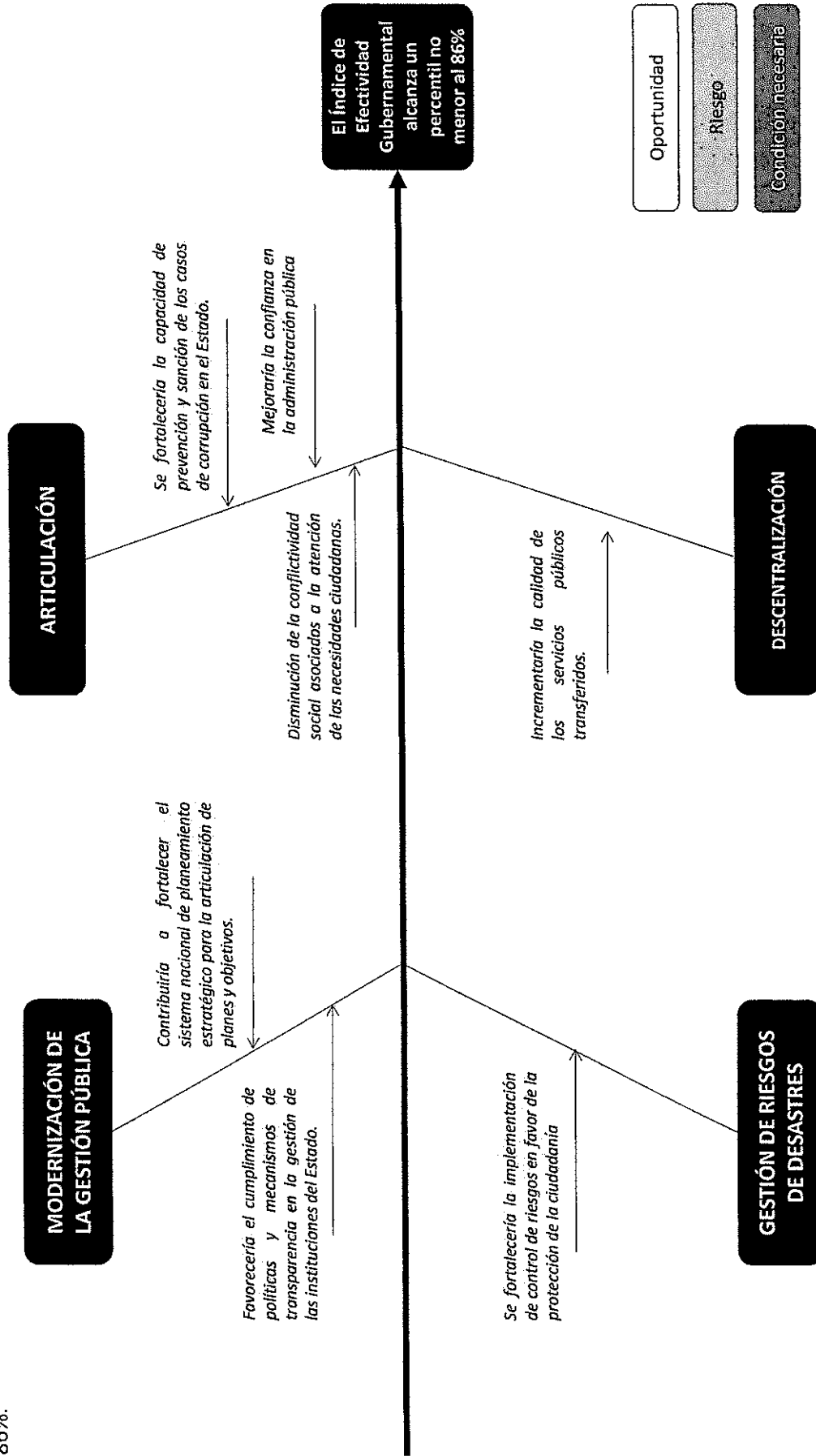
6.2.8 Variable MOD 1: Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

Escenario Óptimo al 2030: Al menos el 98% de las metas establecidas a nivel de los ejes estratégicos del Plan Estratégico Nacional de Desarrollo, se cumplen.



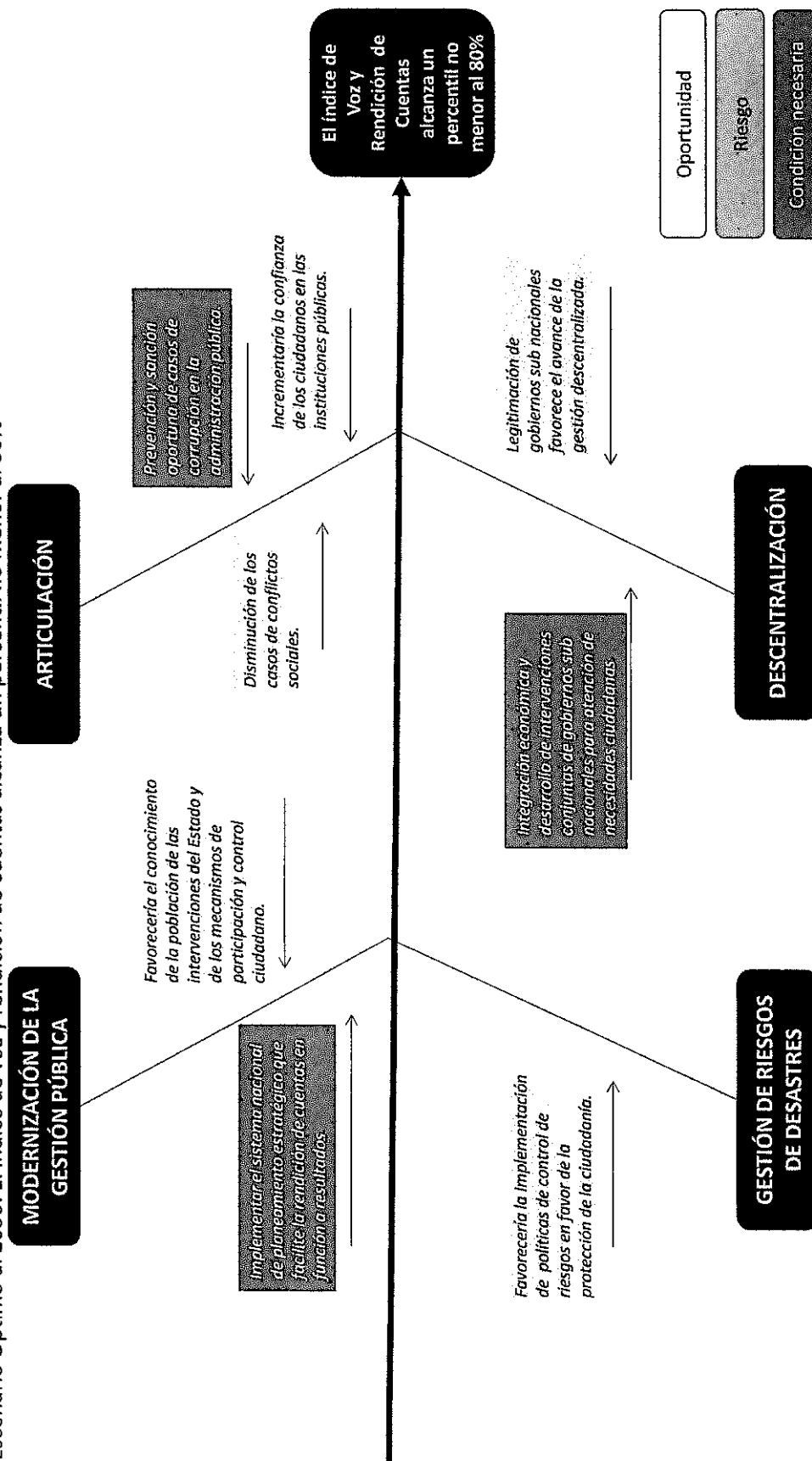
6.2.9 Variable MOD 2: Efectividad Gubernamental

Escenario Óptimo al 2030: El índice de efectividad gubernamental se incrementa significativamente, alcanzando un percentil no menor de 86%.



6.2.10 Variable MOD 3: Transparencia

Escenario Óptimo al 2030: El índice de voz y rendición de cuentas alcanza un percentil no menor al 80%

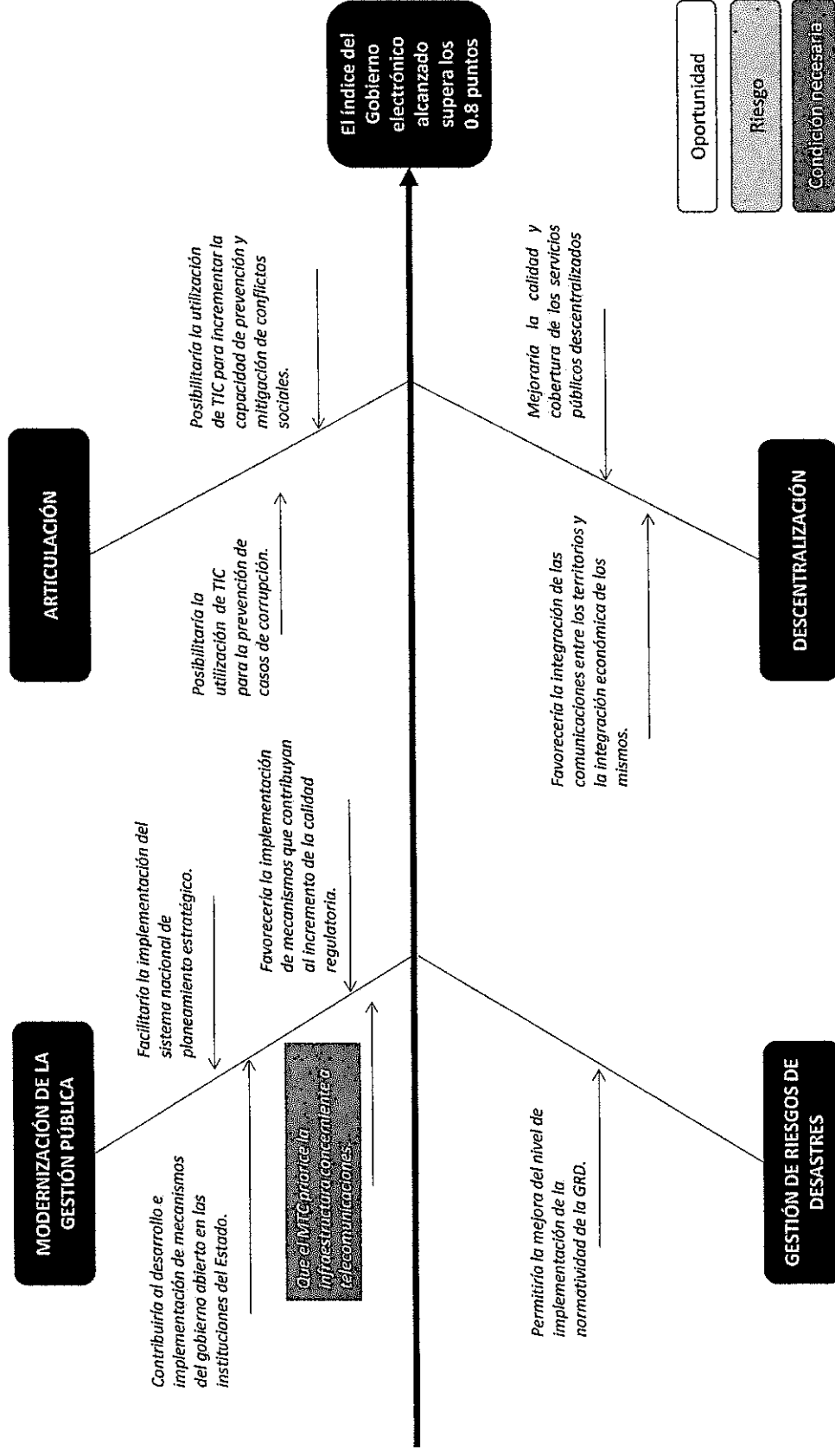


Presidencia del Consejo de Ministros
República del Perú
Vicepresidencia
Secretaría General

Presidencia del Consejo de Ministros
República del Perú
Vicepresidencia
Secretaría General

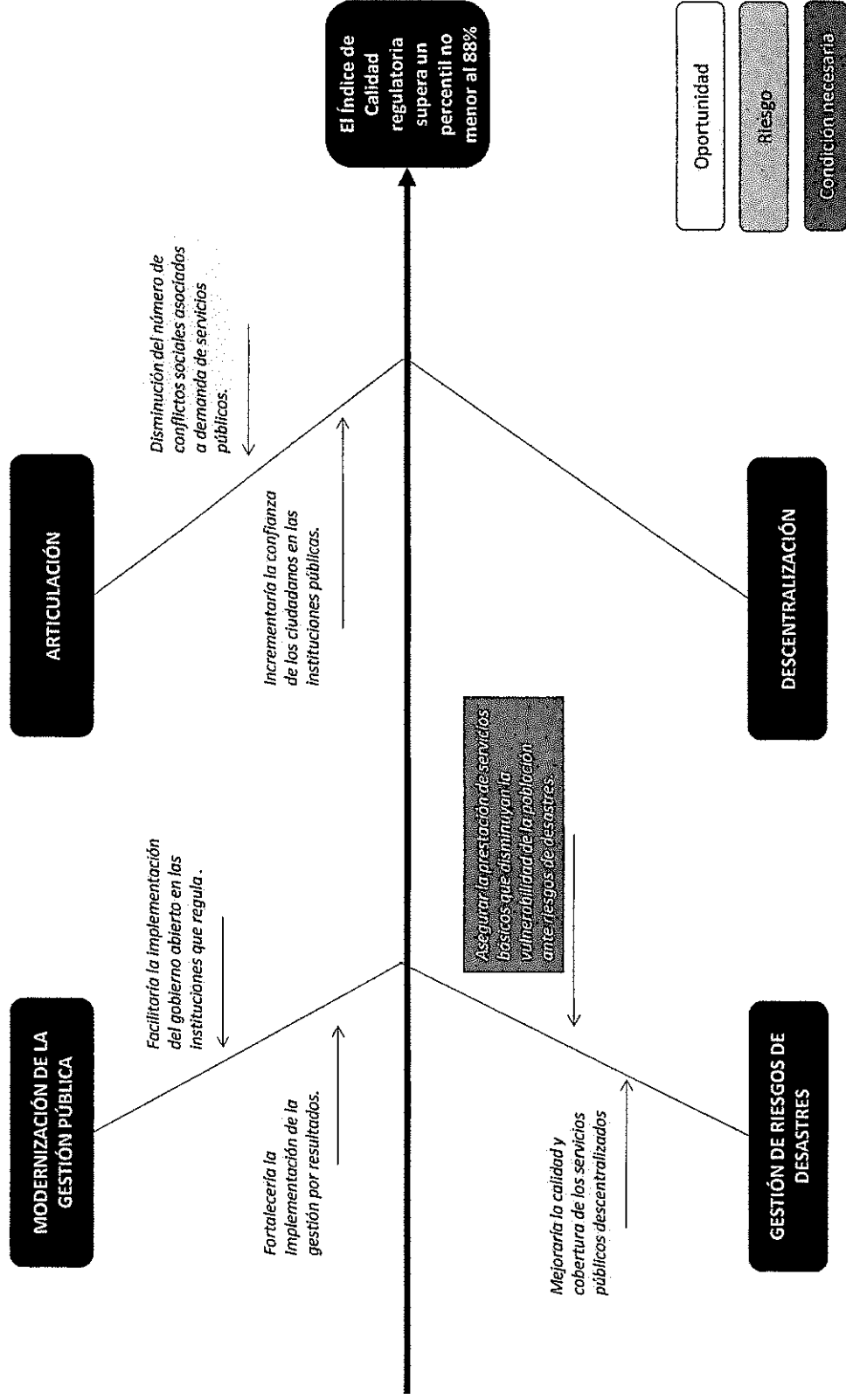
6.2.11 Variable MOD 4: Gobierno Electrónico

Escenario Óptimo al 2030: El índice de gobierno electrónico supera los 0.8 puntos



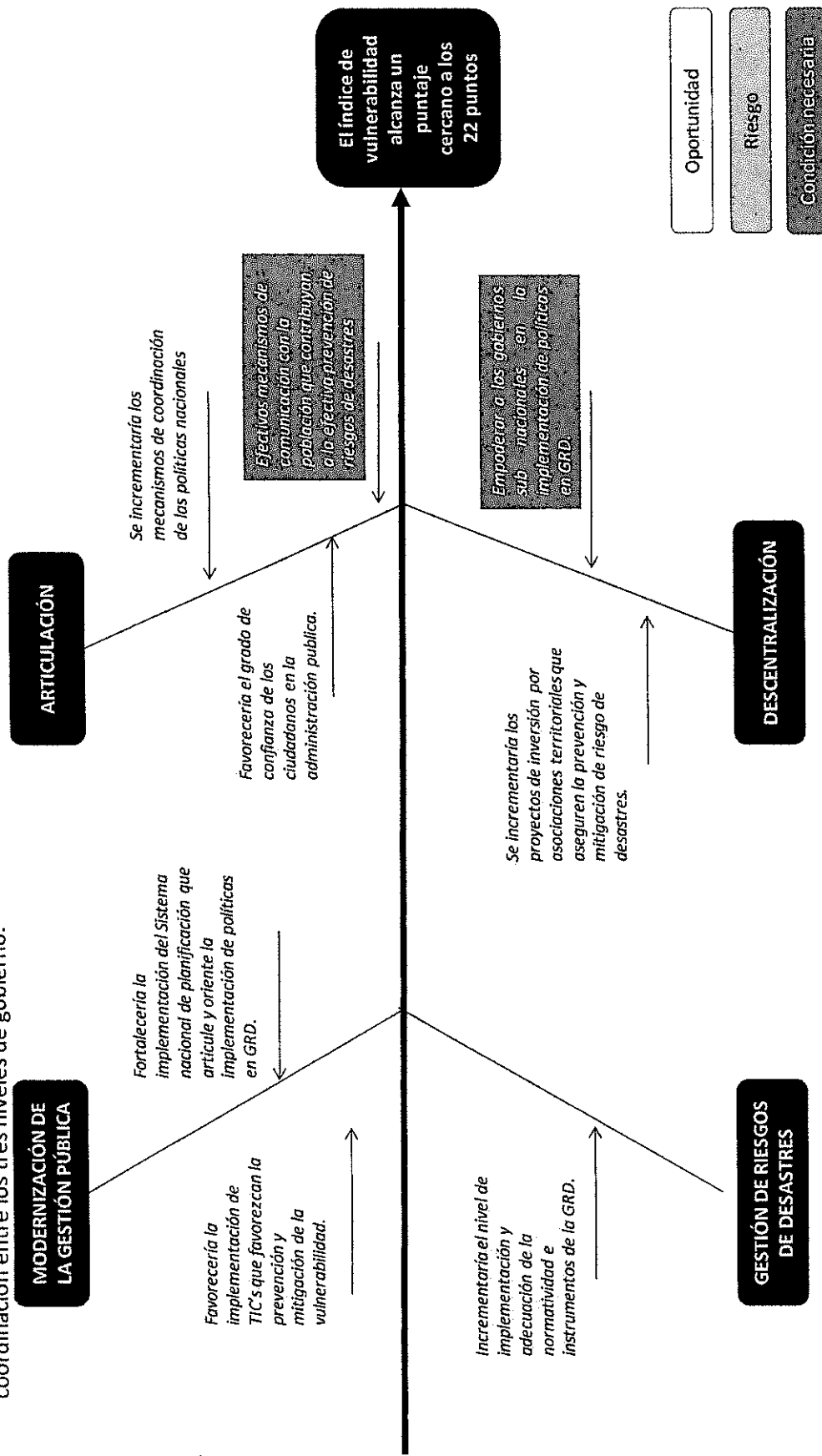
6.2.12 Variable MOD 5: Calidad Regulatoria

Escenario Óptimo al 2030: El índice de calidad regulatoria alcanza el percentil no menor al 88%, en un marco de una estrategia nacional de regulación de mercados y la adecuada protección de los derechos del consumidor.



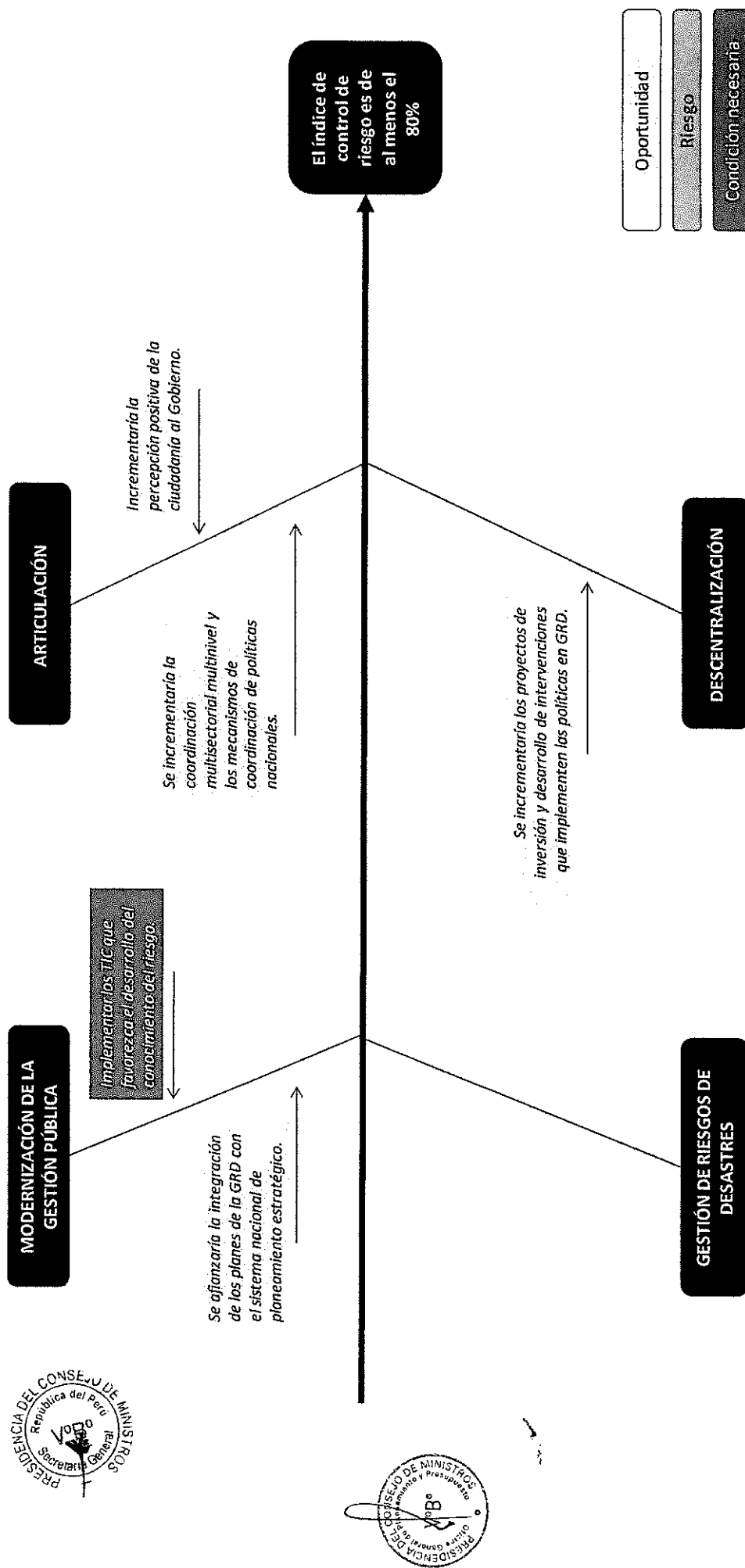
6.2.13 Variable GRD 1: Vulnerabilidad Ante el Riesgo de Desastres

Escenario Óptimo al 2030: El índice de vulnerabilidad alcanza un puntaje cercano al 22%, en razón de la mejora en la articulación y coordinación entre los tres niveles de gobierno.



6.2.14 Variable GRD 2: Gestión de Riesgos

Escenario Óptimo al 2030: El índice de control de riesgos alcanza al menos el 80%

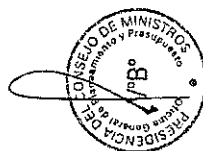




"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú (2007 – 2016)"
"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"



VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS





VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción estratégica¹²: Conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos. Asimismo cuentan con unidad de medida y meta física determinada. Permiten articular de manera coherente e integrada con otras acciones estratégicas el logro de los objetivos estratégicos.

Actor¹³: Son las organizaciones claves, expertos y sociedad en general, vinculados por la temática o territorio a un proceso de planeamiento estratégico. Se entiende por:

- Organizaciones claves: a aquellas con intereses políticos, económicos, sociales, académicos u otros en el sector o territorio.
- Expertos: a los individuos con amplio conocimiento y experiencia en una temática de interés para el sector o territorio.¹
- Sociedad en general: al nivel más abierto de participación de la sociedad, desde el individuo mismo y sin necesidad de demostrar pertenencia a alguna organización social.

Análisis estructural¹⁴: Método utilizado en prospectiva que explicita la estructura interna de cualquier sistema. Nos permite priorizar las variables analizando sus relaciones entre sí, respondiendo la pregunta ¿Qué tanto influye la variable que se encuentra en el eje vertical sobre las variables que se encuentran en el eje horizontal?

Componentes¹⁵: Son el conjunto de elementos que representan al sector. Los componentes son temáticos o conceptos de los procesos implicados en la provisión de servicios. Material proporcionado por CEPLAN.

Fase de análisis prospectivo¹⁶: Fase del proceso de planeamiento estratégico en la cual se diseña el modelo conceptual para comprender el tema del estudio, se identifican tendencias, se seleccionan variables, se construyen escenarios de futuro y se analizan riesgos y oportunidades.

Escenario¹⁷: Es la descripción de una situación futura. Se construye sobre el conjunto de las variables estratégicas y refleja un comportamiento futuro de las mismas, permitiendo reconocer los riesgos y oportunidades.

Escenario Exploratorio¹⁸: Son posibles modificaciones en el comportamiento de algunas variables estratégicas que generan cambios significativos en el futuro, diferentes a los previstos en el Escenario tendencial.

Escenario Óptimo¹⁹: Es el mejor estado posible de futuro de cada variable estratégica frente al cual puede compararse cualquier situación pasada, presente o futura.

¹² Directiva N° 001-2014-CEPLAN

¹³ Ídem

¹⁴ Ídem

¹⁵ Ídem

¹⁶ Ídem

¹⁷ Ídem

¹⁸ Ídem

¹⁹ Ídem





Escenario Tendencial²⁰: Es el escenario de futuro que refleja el comportamiento de las variables estratégicas, respetando la continuidad de su patrón histórico.

Indicador²¹: Es un enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento.

Modelo conceptual²²: Estructura sistemática que representa el estado del conocimiento con relación a un tema, asimismo, identifica los componentes que lo integran.

Oportunidad²³: Es un evento favorable que puede contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre que se tomen las decisiones para su aprovechamiento.

Pensamiento estratégico anticipativo²⁴: Es la conducta estratégica permanente y continua que permite profundizar en el futuro, anticipándose a los probables hechos para poder evaluar sus impactos o consecuencias sobre los objetivos estratégicos establecidos.

Pertinencia²⁵: Es el grado de vinculación o relación que tiene la tendencia con el sector.

Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)²⁶.- Documento elaborado por los Ministerios del Poder Ejecutivo para cada sector bajo su rectoría. Se redacta en la Fase Estratégica y utiliza información generada en la Fase de Análisis Prospectivo. Este documento presenta la estrategia de desarrollo del Sector para el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (Plan Bicentenario) - PEDN y toma como referencia el Marco Macroeconómico Multianual - MMM que elabora el Ministerio de Economía y Finanzas cada año. El PESEM se elabora para un periodo de 5 años; en este caso, para el periodo 2017-2021.

Planificación²⁷: Proceso metodológico a través del cual se identifican, definen, monitorean y evalúan programas de gobierno. Se lo entiende como un proceso institucionalizado, con continuidad en el tiempo donde participan en su construcción actores de la administración pública y los actores territoriales, incluyendo la definición y evaluación del logro de impactos, resultados y productos, de los organismos del poder ejecutivo y la acción territorial.

Previsión²⁸: Demostración probabilista, teniendo por objeto el describir una situación futura estimada como posible, en razón de la evolución esperada de un cierto número de variables existentes o anticipadas.

Pronóstico²⁹: Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables; representa juicios razonados sobre algún resultado particular que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción.

²⁰ Ídem

²¹ Ídem

²² Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 107-2014-CEPLAN/PCD

²³ Óp. Cit.

²⁴ Óp. Cit.

²⁵ Ídem

²⁶ Óp. Cit.

²⁷ Material de trabajo proporcionado por CEPLAN.

²⁸ DECOUFLÉ, Clement citado en < <http://www.geocities.ws/karberal/fase1/t4/t4local3.htm>>





Prospectiva³⁰: Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él. Conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la humanidad, permitiendo sustraer los elementos de predicción⁵. Análisis de condiciones de posibilidad de una previsión o abanico de previsiones y de las significaciones que les son atribuidas⁶. Estudio de las causas que determinan la evolución de fenómenos contemporáneos y que permiten la previsión a mediano y largo plazo⁷. Juzgar hoy en día lo que somos a partir del futuro⁸. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto real que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido”.

Riesgo³¹: Es la conducta estratégica permanente y continua que permite profundizar en el futuro, anticipándose a los probables hechos para evaluar sus impactos o consecuencias sobre los objetivos estratégicos establecidos.

Tendencias³²: Es el posible comportamiento a futuro de una variable asumiendo su continuidad del patrón histórico.

Riesgo³³: 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.

Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico³⁴: Es el conjunto articulado e integrado de órganos, subsistema y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país.

Variable estratégica³⁵: Es una cualidad o característica concreta que se deriva del modelo conceptual del sector o territorio, identificable y distinta de otras, con capacidad de cambiar y de ser medible directamente o a través de sus indicadores.

²⁹ MIKLOS, Tomás y Ma. Elena TELLO
2007 Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro. Consulta: 1 de julio de 2015.
<[http://online.aliat.edu.mx/adistancia/ModPlaneacion/Lecturas/S5/PLANEACION_PROSPECTIVA MI
KLOS Y TELLO_COMPLETO.pdf](http://online.aliat.edu.mx/adistancia/ModPlaneacion/Lecturas/S5/PLANEACION_PROSPECTIVA_MI_KLOS_Y_TELLO_COMPLETO.pdf)>

³⁰ Óp. Cit.

³¹ Óp. Cit.

³² Óp. Cit.

³³ Óp. Cit.

³⁴ Óp. Cit.

³⁵ Óp. Cit.

