

I L P E S



NACIONES UNIDAS

C E P A L

MANUAL DE APLICACIÓN



APLICACIÓN AL NIVEL NACIONAL

Versión 23.01.2018

Tabla de contenidos

1. Introducción	3
2. Antecedentes herramienta	4
3. Estructura Planbarómetro	4
3.1. Modelo Nacional.....	4
3.2. Dimensiones.....	4
3.3. Criterios.....	5
3.4. Elementos	5
3.5. Metodología de aplicación de la herramienta a un caso específico.....	6
4. Perfil participantes y roles	7
5. Etapas de aplicación herramienta.....	8
5.1. Organización información previa.....	8
5.1.1. Preparación de insumos para talleres.....	8
5.2. Ejecución talleres	9
5.2.1. Taller 1. Análisis de problemáticas de la planificación para el desarrollo (20 minutos).....	9
5.2.2. Taller 2. Análisis de criterios relevantes para la planificación para el desarrollo (15 minutos) 9	
5.2.3. Taller 3. Aplicación herramienta (60 minutos)	10
5.2.4. Taller 4. Presentación de resultados y vinculación con problemáticas (30 minutos).....	12
5.2.5. Taller 5. Identificación de alertas.....	12
5.2.6. Taller 6. Sistematización de observaciones, comentarios y/o sugerencias de la herramienta. (10 minutos).....	15
5.3. Glosario	16

1. Introducción

El proyecto de construcción de Planbarómetro, que inicialmente fue denominado como “Libro Blanco para la Planificación del desarrollo” surge del acuerdo, mediante resolución CRP/XV/01 del Consejo Regional de Planificación (CRP) del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), en la XV reunión¹ celebrada en Yachay (Ecuador), el 19 de noviembre de 2015. En dicho acuerdo se aprueba la propuesta de ILPES de generar una de guía activa sobre buenas prácticas de los procesos de planificación nacional, subnacional y sectorial, que incorpore instrumentos, enfoques y metodologías de modelización de financiamiento de los planes de desarrollo y procesos de planificación, en particular aquellos vinculados con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El propósito es que sirva como referencia a los planificadores a lo largo de los procesos de planificación nacional, subnacional y sectorial en los países de la región.

De acuerdo con lo anterior, el diseño y la elaboración de la herramienta para la caracterización de los procesos de planificación para el desarrollo se construye a partir de la experiencia y el aprendizaje de los países de América Latina: considera el aporte de la teoría y de los conceptos contemporáneos de la planificación, pero hace hincapié en los aprendizajes derivados de su práctica. En segundo lugar, se inspira en la metodología de trabajo de la Organización Internacional de Normalización (ISO), especialmente en lo que concierne al uso y buen aprovechamiento de los conocimientos técnicos de los funcionarios de los órganos de planificación de los países de América Latina y el Caribe. Sin embargo, no aspira a convertirse en un sistema de certificación y estandarización rígido, sino en una guía de uso y aprovechamiento basada en la autoevaluación y no en una vigilancia externa. Planbarómetro busca entregar ciertos indicadores básicos que permitan orientar a las instituciones que lo apliquen en la identificación de procesos de seguimiento y mejora permanente. Adicionalmente, podrá utilizarse para fortalecer la implementación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al estimar el grado de incorporación de ciertos principios de la Agenda y al evaluar cómo se comporta el sistema de planificación en función de ella.

El presente manual tiene por finalidad guiar a los equipos de planificación para la aplicación de la herramienta a un caso específico, la cual se ejecutará a través de talleres grupales de reflexión, análisis y consenso respecto del estado actual y real de la planificación.

El manual contiene una breve descripción de los antecedentes que dan origen a la herramienta, su estructura, el perfil y roles de los participantes, las etapas de la aplicación de la herramienta mediante la descripción de diferentes talleres, consideraciones previas y un glosario para unificar el lenguaje utilizado.

¹ Véase [RESOLUCIÓN CRP/XV/01](#)

2. Antecedentes herramienta

ILPES ha construido participativamente una herramienta de análisis que permite caracterizar los instrumentos, procesos y sistemas de planificación para el desarrollo. Este instrumento denominado Planbarómetro fue presentado y aprobado por los miembros del Consejo Regional de Planificación, el pasado 13 de octubre de 2017 en Lima, Perú².

El objetivo del Planbarómetro es contribuir a mejorar la calidad de la planificación para el desarrollo en la región, mediante el autoanálisis de las principales características que influyen en ella.

Fue desarrollado de manera colectiva por especialistas en planificación designados por los Gobiernos de los países de la región, sobre la base de un modelo inicial propuesto por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Su construcción se inspiró en el modelo de elaboración de las normas ISO y se utilizó el método Delphi para llegar a un consenso sobre los 32 criterios más relevantes. La aplicación de la herramienta se realiza en talleres grupales en donde se analiza el grado de cumplimiento de los criterios que componen el Planbarómetro, agrupados en 5 dimensiones de análisis: Institucional, Diseño, Implementación, Resultados y Compromisos globales y regionales.

El resultado de la aplicación de Planbarómetro refleja, a través de gráficos de radar, el porcentaje de cumplimiento del criterio y alertas prospectivas en base a los resultados.

3. Estructura Planbarómetro

La herramienta de caracterización de los procesos de planificación para el desarrollo de América Latina y el Caribe fue pensada en 4 modelos específicos: nacional, subnacional, sectorial y visión de país. Actualmente, se encuentran desarrollado y elaborado participativamente el modelo nacional.

3.1. Modelo Nacional

Modelo Nacional de planificación del desarrollo, con especial énfasis en los instrumentos de gobierno y administración del Estado, que son una expresión de objetivos y los pasos necesarios para alcanzar un nivel de desarrollo. Dentro de esta categoría se incluyen a los Planes de Gobierno, que son una expresión de la agenda pública que la autoridad prioriza de los temas de gobierno.

3.2. Dimensiones

- **Dimensión 1. Marco institucional**, considera los elementos facilitadores o de sustento de los procesos de planificación del desarrollo.
- **Dimensión 2. Diseño**, hace referencia a aquellos elementos relacionados con la confección misma de los planes y estrategias.
- **Dimensión 3. Implementación**, se asume la manera en que se llevan a la práctica los planes y estrategias.

² <https://crp-ilpes.cepal.org/16/es/documents>

- **Dimensión 4. Resultados**, agrupa aquellos factores que permiten el monitoreo, seguimiento y evaluación de la calidad de los procesos de planificación.
- **Dimensión 5. Agendas globales y regionales**, considera los aspectos más relevantes para medir la incorporación de la Agenda 2030 al sistema o procesos de planificación.

3.3. Criterios

Los criterios son cada uno de los aspectos que serán analizados y evaluados. Ejemplos de criterios son: análisis de actores, trazabilidad, Mecanismos de retroalimentación o actualización del plan, mecanismos de coordinación interinstitucional, temporalidad del plan, entre otros.

3.4. Elementos

Cada criterio está compuesto por diferentes elementos positivos y negativos que pueden ir acumulándose, mientras más elementos positivos, mejor logrado está el criterio.

3.5. Metodología de aplicación de la herramienta a un caso específico

A continuación, se presentan las fases o etapas para aplicar la herramienta en un caso específico, sin embargo, en primer lugar, es importante tener en cuenta un conjunto de elementos que permiten orientar el análisis y facilitan la interpretación de los resultados.

1. El objetivo de Planbarómetro es fundamentalmente el auto análisis institucional, poniendo énfasis en los instrumentos, procesos y el sistema de planificación. Por lo tanto, los resultados de su aplicación son de gran utilidad para desarrollar procesos de reflexión, difusión y mejora de los sistemas de planificación.
2. En base a lo anterior, es importante que la convocatoria a la aplicación de Planbarómetro, sea realizada preferentemente por las autoridades que actúan como entes rectores de la planificación en los diferentes niveles de gobierno en los cuales se pueda aplicar. Esto se debe, a la necesidad de contar con participantes que tengan conocimiento suficiente de los diferentes componentes, actores y procesos involucrados y que al mismo tiempo se encuentre dentro de sus competencias emprender acciones para mejorar estas situaciones.
3. El ejercicio de caracterización de los procesos de planificación tiene como base general de análisis el sistema de planificación, entendido este como un conjunto de componentes (instituciones, normas, actores, etc.) que funcionan de manera integrada y regular. Sin embargo, cada criterio tiene un ámbito de aplicación preferente en el cual se expresa de manera más directa ese criterio en la realidad.
4. La aplicación de la herramienta consiste en analizar de forma reflexiva y participativa, cada uno de los criterios que componen el modelo nacional. El análisis debe ser realizado de manera grupal fomentando una discusión participativa donde la composición de los grupos permita una reflexión, deliberación y aprendizaje mutuo. Lo anterior, con el fin de llegar a un acuerdo sobre los elementos que mejor reflejan el estado de ese criterio.
5. Se espera que el análisis se realice sobre la situación real del sistema de planificación, sus elementos, componentes o relaciones y no la situación ideal o formal.
6. La estimación del estado actual mencionado en el punto anterior se realiza mediante la identificación de los elementos presentes en cada criterio. Los elementos representan distintos grados de complejidad de cada criterio y mientras más elementos están presentes en el territorio según el criterio, se entiende que tiene una mejor valoración.
7. Se solicita que la discusión respecto a la justificación de la elección de los elementos quede registrada para así identificar los aspectos que fundamentan las interpretaciones posteriores de los resultados obtenidos.
8. El trabajo de aplicación de la herramienta se realiza de manera participativa mediante un taller con expertos y/o funcionarios involucrados en los procesos de planificación territorial. La conformación de los grupos de discusión influirá en los resultados que puedan obtenerse de la aplicación de la herramienta, por lo tanto, es necesario tomar algunas consideraciones especiales para identificar y/o disminuir el sesgo que se genera por los diferentes perfiles de participantes.
9. En base a la aplicación del modelo nacional, es posible tener una mirada panorámica de las diferentes dimensiones involucradas en la planificación del desarrollo. Los resultados permiten

observar el todo y las partes y facilitan la toma de decisiones acerca de cómo mejorar, consolidar o cambiar los procesos y los sistemas de planificación para el desarrollo.

4. Perfil participantes y roles

Coordinador actividad

Para la aplicación de talleres se requiere de un coordinador de grupo quien guiará todo el proceso. Se sugiere un experto de planificación para el desarrollo del órgano rector de planificación nacional.

Asistente/Secretario

Es importante que se tome nota de las respuestas y discusiones que se desarrollan en los talleres, por lo tanto, si el coordinador no puede hacerlo debido al gran número de participantes, será necesario contar con alguien que cumpla rol de secretario, para dejar registro de todas las intervenciones del grupo.

Participantes

La aplicación de la herramienta se realiza a través de grupos de participantes cuyo rol es volcar todo su conocimiento en materias de planificación para el desarrollo y debatir en torno a los criterios presentados en la herramienta y el estado actual de ellos en el país analizado.

La composición de los grupos idealmente es la siguiente:

- 3 representantes del órgano rector de planificación para el desarrollo.
- 2 representantes del área de planificación de secretarías, departamentos o dependencias del nivel nacional (sectorial).
- 2 representantes de un consejo o instancia participativa especializadas en materia de planificación del nivel nacional.
- 1 representante de organización de la sociedad civil que esté vinculado a los instrumentos de planificación. Por ejemplo, que haya participado en la elaboración de un plan o que sea ejecutor de alguno.
- 1 representante del órgano rector de nivel subnacional (estadual/regional/local).
- 1 experto de la academia o centro de investigación que haya trabajado o contribuido en un proceso de planificación para el desarrollo.

Con esta propuesta de 10 participantes se deberán conformar dos grupos de 5 personas cada uno. Cada grupo se debe componer de forma equilibrada entre funcionarios públicos y los otros representantes de las organizaciones o instancias mencionadas.

Si no se logra contar con esta diversidad de integrantes en el grupo, el ejercicio debe ser aplicado por un total de no menos de 8 personas en uno o dos grupos, teniendo siempre presente que un factor indispensable es el de discusión y reflexión grupal, por lo tanto, por ningún motivo puede ser aplicado individualmente.

5. Etapas de aplicación herramienta

5.1. Organización información previa

Previo a la aplicación de la herramienta se deben consolidar todos los instrumentos de planificación que componen el sistema formal o no de planificación para el desarrollo. Considere el listado siguiente:

- Plan de Desarrollo actual y anteriores
- Antecedentes metodológicos para la elaboración del Plan de Desarrollo
- Programa de Gobierno
- Planes Sectoriales
- Proyectos, políticas y programas que se desprende del Plan de Desarrollo³
- Presupuesto anual
- Normatividad relacionada con el sistema nacional de planificación
- Mecanismos existentes o instancias de trabajo entre diferentes instituciones públicas y diferentes niveles de gobierno.

El coordinador de la actividad será el encargado de reunir esta información para que esté disponible y socializada por todos los participantes de los talleres.

Dependiendo de la cantidad de participantes, el coordinador deberá solicitar y disponer de una o más salas para los talleres. Si es más de un grupo, la o las salas deberán tener una disposición que permita la conversación y reflexión grupal.

5.1.1. Preparación de insumos para talleres

Se requieren los siguientes insumos o materiales:

- a) Computadores, uno por grupo.
- b) Proyector
- c) Tarjetones
- d) Plumones
- e) Pizarra para colocar los tarjetones (además de cinta adhesiva o chinchas, dependiendo del material de la pizarra para colocar los tarjetones)

³ Se puede entender como acciones que se generan con el fin de implementar el Plan de Desarrollo, el cual impacta en la oferta de programas de las instituciones públicas.

5.2. Ejecución talleres

En general los talleres utilizan la metodología de lluvia de ideas o brainstorming, a menos que se indique lo contrario.

5.2.1. Taller 1. Análisis de problemáticas de la planificación para el desarrollo (20 minutos)

La primera actividad, tiene como objetivo generar una discusión abierta sobre las principales dificultades que se enfrentan en el territorio de análisis en relación con la planificación del desarrollo. Los grupos deben responder a las siguientes preguntas realizadas por el coordinador:

- a) Identifique los 5 principales problemas que actualmente enfrenta la planificación para el desarrollo en su país.
- b) Relacione o agrupe estas problemáticas en torno a áreas temáticas similares, como nube de problemas.

Puede utilizar tarjetones, escribir en una pizarra, en un documento proyectado, u otro para compartir las respuestas de todos.

El coordinador debe propiciar que todos los integrantes del grupo aporten con ideas y en conjunto realizar la agrupación de las problemáticas.

5.2.2. Taller 2. Análisis de criterios relevantes para la planificación para el desarrollo (15 minutos)

La segunda actividad, tiene como finalidad buscar levantar la experiencia propia de los participantes del taller. Los participantes deberán identificar, desde su punto de vista y experiencia profesional, cuáles son los criterios que consideran caracterizan un proceso de planificación de calidad en un contexto nacional. Posteriormente deberá organizar estos criterios detectados por temáticas similares, relacionadas con el proceso de planificación. Para ello se deben responder las siguientes preguntas realizadas por el coordinador:

- a) ¿Cuáles son los criterios o variables más relevantes en un proceso de planificación para el desarrollo?
- b) Relacione o agrupe los criterios por áreas temáticas similares o criterios que responden a un mismo tipo de variables. Por ejemplo, criterios relacionados con capacidades internas, participación, legitimidad, coordinación, diseño de los planes, entre otras.

Puede utilizar tarjetones, escribir en una pizarra, en un documento proyectado, u otro para compartir las respuestas de todos.

El coordinador debe propiciar que todos los integrantes del grupo aporten con ideas y en conjunto realizar la agrupación de criterios.

5.2.3. Taller 3. Aplicación herramienta (60 minutos)

a) Paso 1. Identificar los elementos del criterio

Cada grupo deberá aplicar la herramienta, es decir, completar las casillas amarillas del archivo Excel suministrado por el coordinador del taller, marcando con una x los elementos que se encuentran presentes en el país. En el ejemplo de la figura 1, se consideró que, en el criterio de capacidades humanas, existían 4 elementos positivos y 3 negativos.

Figura 1.

DIMENSION	id	Criterio	Ámbito de	Descripción del Criterio	Elementos -	Elementos +
Institucional	1	Capacidades humanas	Sistema	Conjunto de aptitudes, actitudes, competencias técnicas y políticas de los funcionarios en materias de planificación para el desarrollo.	X	Elaboración de instrumentos de planificación desarrollados completamente por consultores externos
					X	Menos de 30 horas de formación o capacitación anual en materia, por funcionario responsable en el proceso de planificación para el desarrollo
					X	Alta rotación del personal especializado
					X	Alta rotación de autoridades que lideran los procesos de planificación
Institucional	2	Rol del órgano rector	Sistema	Capacidad de liderar, apoyar y coordinar los procesos de planificación que tiene el órgano rector del sistema de planificación para el desarrollo.	X	No existen contrapartes del órgano rector en la mayoría de los órganos públicos
					X	No existe órgano rector de planificación o su rol no es claro, duplicando funciones con otros organismos públicos
					X	El órgano rector no tiene la autonomía y/o atribuciones necesarias para ejercer sus funciones
Institucional	3	Conformación sistemas de planificación	Sistema	Existencia y funcionamiento de un sistema nacional de planificación para el desarrollo. Nota: Un sistema nacional de planificación puede ser entendido como el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, instrumentos,	X	No existe un sistema formal de planificación para el desarrollo
					X	Directrices o lineamientos metodológicos planteados por el órgano rector son utilizados por los organismos públicos
					X	Los instrumentos de planificación son documentos de uso permanente por parte de los otros organismos públicos
					X	Órgano rector capacita a funcionarios públicos regularmente en materias de planificación para el desarrollo
					X	Existe coordinación formal y real entre el órgano rector y sus contrapartes en materia de planificación
Institucional	4	Sistemas de apoyo al proceso de planificación	Sistema	Existencia y vinculación con un conjunto de sistemas que interactúan y/o sustentan el proceso de planificación para el desarrollo. Nota: Considera como otros sistemas los de presupuesto, inversión pública, de gobierno,	X	No hay una vinculación clara entre los sistemas de apoyo y el de planificación para el desarrollo
					X	Los sistemas de apoyo están detallados en el sistema de planificación y vinculados con el instrumento de planificación
					X	Existen vínculos claros y funcionales con el ciclo de gobierno
					X	Existen vínculos claros y funcionales con el sistema de gestión del personal

b) Paso 2. Justificar y agregar medios de verificación

Una vez que el grupo acuerda los elementos de cada criterio, se debe escribir la justificación de porqué han llegado a identificar esos elementos, con algún medio de verificación que dé cuenta de la justificación.

En el caso de que ninguno de los elementos represente en la totalidad el estado del criterio, el grupo deberá identificar el elemento más similar a la realidad y escribir en la justificación todas las observaciones que se tengan al respecto.

Para lo anterior se debe completar la columna Justificación y Medio de verificación del archivo Excel como muestra la figura 2.

Figura 2.

Elementos -		Elementos +		Justificación	Medio de verificación
X	Elaboración de instrumentos de planificación desarrollados completamente por consultores externos	X	Se contratan estudios especializados en diferentes materias que aportan en el proceso de planificación		
X	Menos de 30 horas de formación o capacitación anual en la materia, por funcionario responsable en el proceso de planificación para el desarrollo	X	Equipos conformados por profesionales especializados en planificación para el desarrollo		
X	Alta rotación del personal especializado	X	Autoridades poseen liderazgo para motivar a otros a participar en la planificación dentro y fuera del órgano rector		
	Alta rotación de autoridades que lideran los procesos de planificación	X	Los funcionarios que se capacitan incorporan dentro de sus labores los nuevos aprendizajes		
		X	Existen convenios o vínculos con universidades o centros de investigación para la cooperación técnica		
X	No existen contrapartes del órgano rector en la mayoría de los órganos públicos	X	Directrices o lineamientos metodológicos planteados por el órgano rector son utilizado por los organismos públicos		
X	No existe órgano rector de planificación o su rol no es claro, duplicando funciones con otros organismos públicos	X	Los instrumentos de planificación son documentos de uso permanente por parte de los otros organismos públicos		
	El órgano rector no tiene la autonomía y/o atribuciones necesarias para ejercer sus funciones	X	Órgano rector capacita a funcionarios públicos regularmente en materias de planificación para el desarrollo		
		X	Existe coordinación formal y real entre el órgano rector y sus contrapartes en materia de planificación		
X	No existe un sistema formal de planificación para el desarrollo		Se identifican relaciones entre los instrumentos de planificación		
		X	Se identifican relaciones entre los diferentes organismos públicos		
		X	Se identifican relaciones entre los organismos públicos y los privados		
		X	Se identifica y tiene establecida la relación del sistema de planificación con otros sistemas de apoyo a este		
		X	Existe una definición legal/normativa del sistema de planificación		
	No hay vinculación clara entre los sistemas de apoyo y	X	Los sistemas de apoyo están detallados en el sistema de		

c) Paso 3. Consolidar resultados de grupos⁴

En plenaria cada grupo deberá presentar sus resultados de la aplicación de la herramienta y se deberá realizar un consolidado de los resultados produciéndose una nueva discusión para llegar a un consenso general de los elementos presentes por cada criterio.

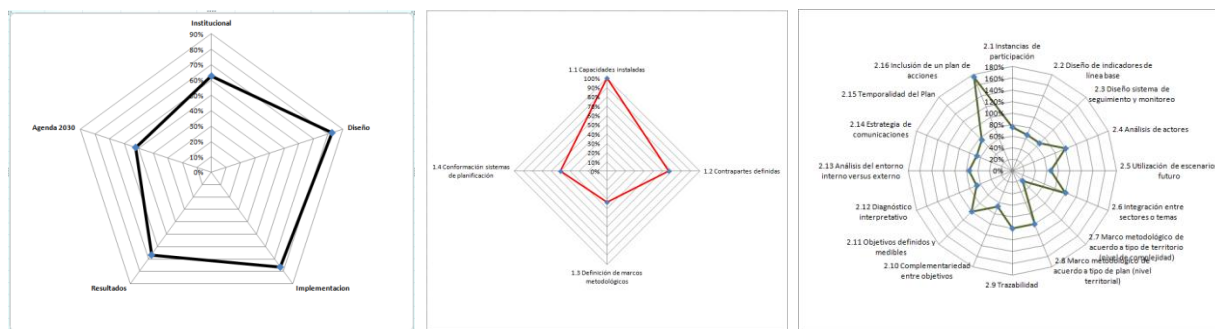
El coordinador debe asegurar se llegue a un consenso respecto de los elementos identificados por cada criterio. Dependerá principalmente de las justificaciones y medios de verificación descritos por cada grupo.

d) Paso 4. Interpretación de resultados

El último paso es de interpretación de resultados. En la medida de que se vayan completando todos los cuadros amarillos, automáticamente se irá procesando la información mostrando esos valores en porcentaje de cumplimiento del criterio en la hoja 2 denominada “Gráficos”, donde aparecerán diagramas de radar, uno por cada dimensión de la herramienta como aparece en la figura 3.

⁴ Este paso no se realiza si hay sólo un grupo de trabajo.

Figura 3.



5.2.4. Taller 4. Presentación de resultados y vinculación con problemáticas (30 minutos)

En plenaria, una vez analizados los resultados de los gráficos de radares se debe vincular las principales problemáticas identificadas en el taller 1 con los criterios de la herramienta, priorizando estos en función de su porcentaje alcanzado. Para ello se debe seguir las siguientes instrucciones:

- a) Identifique los criterios que explican o se relacionan con cada una de las problemáticas identificadas.

	Problemática del taller 1	Criterios Planbarómetro vinculados a la problemática
1		
2		
3		
4		
5		

- b) Priorice los criterios identificados dependiendo de su porcentaje alcanzando, es decir, los criterios que obtuvieron un menor porcentaje serán de alta prioridad y los destacarán con color rojo. Los criterios que se encuentran en un porcentaje medio son de mediana prioridad y los destacará con color amarillo y los criterios de baja prioridad que alcanzaron el porcentaje más alto y por lo tanto un 100% de cumplimiento los puede destacar con verde. Todo lo anterior en el mismo cuadro trabajado en el punto a) de este taller.

5.2.5. Taller 5. Identificación de alertas

En la tercera hoja del Excel encontrarán las configuraciones de “Alertas”. Las alertas se componen por diferentes criterios configurados previamente por ILPES y refleja el promedio de las diferencias entre el porcentaje de cumplimiento del criterio y el umbral o mínimo esperado del criterio para América Latina.

Las alertas se muestran en el cuadro de a continuación y están disponibles en el archivo Excel en la hoja de Alertas.

Alerta	Criterio
Ciclo político	Distinción y complementariedad entre plan de gobierno y plan de desarrollo
	Participación
	Temporalidad del plan
Obsolescencia instrumentos	Mecanismos de Retroalimentación
	Utilización de escenarios futuros
	Temporalidad del Plan
Baja implementación planes	Inclusión de un plan de acciones
	Objetivos definidos y medibles
	Asignación de responsabilidades entre actores involucrados
	Articulación plan presupuesto
Racionalidad de las propuestas	Definición de marcos metodológicos
	Articulación plan presupuesto
	Acuerdos internacionales vinculantes
Baja visión de Estado, planificación centrada en acción del ejecutivo	Conformación Sistemas de planificación
	Sistemas de apoyo al proceso de planificación
	Instancias de participación
	Análisis de actores
	Mecanismos de difusión
Sobre sectorialización	Conformación sistemas de planificación
	Integralidad de propuestas
	Complementariedad entre objetivos
	Diagnóstico interpretativo
	Complementariedad entre estrategias
	Coordinación inter institucional
	Coordinación inter-niveles del Estado
Bajo apoyo político	Distinción y complementariedad entre plan de gobierno y plan de desarrollo
	Instancias de participación
	Diseño sistemas de seguimiento y monitoreo
	Análisis de actores
	Mecanismos de difusión
	Proyectos prioritarios identificados en el plan materializados

Los resultados que se obtienen de este análisis corresponden a un indicador de riesgo. Es decir, se visualizará un color en la celda de cada alerta que señala la probabilidad aproximada que se presente la condición dada. El color rojo señala que existe un alto riesgo que se presente, el color amarillo que el riesgo es mediano y el color verde que existe un riesgo bajo de que se presente la alerta.

Figura 4. Ejemplo de visualización de alertas

Alerta	Criterio	\bar{x} de diferencias de % cumplimiento criterio y el umbral ⁵	Promedio alerta
Ciclo político	Distinción y complementariedad entre plan de gobierno y plan de desarrollo	43%	33%
	Participación	14%	
	Temporalidad del plan	41%	
Obsolescencia instrumentos	Mecanismos de Retroalimentación	4%	22%
	Utilización de escenarios futuros	21%	
	Temporalidad del Plan	41%	
Baja implementación planes	Inclusión de un plan de acciones	25%	9%
	Objetivos definidos y medibles	8%	
	Asignación de responsabilidades entre actores involucrados	-11%	
	Articulación plan presupuesto	14%	
Racionalidad de las propuestas	Definición de marcos metodológicos	13%	7%
	Articulación plan presupuesto	14%	
	Acuerdos internacionales vinculantes	-5%	
Baja visión de Estado, planificación centrada en acción del ejecutivo	Conformación Sistemas de planificación	22%	-10%
	Sistemas de apoyo al proceso de planificación	-38%	
	Instancias de participación	14%	
	Análisis de actores	-38%	
	Mecanismos de difusión	-11%	
Sobre sectorialización	Conformación sistemas de planificación	22%	0%
	Integralidad de propuestas	17%	
	Complementariedad entre objetivos	8%	
	Diagnóstico interpretativo	2%	
	Complementariedad entre estrategias	-16%	
	Coordinación inter institucional	-24%	
	Coordinación inter-niveles del Estado	-12%	
Bajo apoyo político	Distinción y complementariedad entre plan de gobierno y plan de desarrollo	43%	14%
	Instancias de participación	14%	
	Diseño sistemas de seguimiento y monitoreo	15%	
	Análisis de actores	-38%	
	Mecanismos de difusión	-11%	
	Proyectos prioritarios identificados en el plan materializados	59%	

⁵ Promedio de las diferencias entre el porcentaje de cumplimiento del criterio y el umbral

5.2.6. Taller 6. Sistematización de observaciones, comentarios y/o sugerencias de la herramienta. (10 minutos)

Para mejorar constantemente la herramienta es importante recoger la mayor cantidad de observaciones respecto de la aplicación, las cuales deberán ser enviadas a la contraparte de ILPES, CEPAL. Para realizar este taller los grupos en plenaria deben responder a las siguientes preguntas mediante la metodología de lluvia de ideas:

- a) ¿Cuál es su apreciación general de la herramienta?
- b) ¿Qué criterios fueron más difíciles de llegar a consenso, por qué?
- c) ¿Qué problemáticas se presentaron al momento de la aplicación de la herramienta?, ¿cómo lo solucionaron?

5.3. Glosario

1. **Alineación:** Se entiende por ello cuando un plan de desarrollo u otro instrumento de planificación adhiere a un conjunto de principios u objetivos establecidos en un nivel superior o complementario. Es decir, cuando un plan toma como propio todo lo expuesto en la agenda y establece un plan a su semejanza.
2. **Ámbito:** Se entiende como el entorno o capa en la cual se hace el análisis de cada criterio, los tres ámbitos definidos para el modelo nacional y subnacional son: Instrumento, procesos y sistema.
3. **Articulación:** Conjugación de dos o más piezas de política pública diferentes, de modo que por lo menos una de ellas mantenga alguna libertad de movimiento. En el contexto del curso, entendemos articulación como la unión entre un plan de desarrollo u otro instrumento de planificación y los componentes del sistema.
4. **Coherencia:** En el contexto de la planificación, se espera que las políticas públicas emanadas por ella y cualquier otro instrumento de planificación que compone el sistema, tengan una relación lógica entre la visión, objetivos generales, específicos, estrategias, programas, acciones y metas.
5. **Competencias Compartidas:** Son aquellas en las que intervienen dos o más niveles de gobierno, y que comparten funciones complementarias o fases interdependientes dentro de los procesos implicados. La Ley indica la función específica y responsabilidad que corresponde a cada nivel. También denominadas competencias concurrentes, son las que normalmente corresponden a materias no propias o no exclusivas- de la vida local- o a sectores frente a los cuales el Estado estima que, pudiendo ser delegables con exclusividad, todavía no están dadas las capacidades para su ejercicio pleno por los entes estatales.
6. **Competencias Delegables:** Son aquellas que un nivel de gobierno puede otorgar a otro de distinto nivel, con mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido en la Ley, quedando el primero obligado a abstenerse de tomar decisiones sobre la materia o función delegada. La entidad que delega mantiene la titularidad de la competencia y la entidad que la recibe ejerce la delegación durante el periodo. El gobierno municipal debe expresar su aceptación y el traslado debe ir acompañado, obligadamente, de los recursos necesarios para cumplir con la actividad encomendada. La secretaría de Transportes delega en los gobiernos Estadales, la facultad para el diseño y ejecución de vías interurbanas.
7. **Competencias Exclusivas:** Son aquellas cuyo ejercicio corresponde de manera excluyente a cada nivel de gobierno, conforme a la Constitución y la Ley. En términos generales, a mayor cantidad de competencias exclusivas, mayor autonomía al nivel de gobierno correspondiente. También son llamadas competencias propias. Cuando la competencia exclusiva radica en el Estado o provincia, no puede intervenir sobre ella ningún otro nivel de gobierno, a no ser para brindar apoyos con base en solicitud expresa del gobierno estadual
8. **Estrategias:** conjunto de medio y acciones que constituyen el cómo se logrará el cumplimiento de los objetivos.
9. **Implementación de políticas públicas que contribuyen al logro de los ODS:** Es el proceso mediante el cual se observa el cómo se están incorporando los ODS en las políticas públicas, planes y programas. (una visión más dinámica)

10. Incorporación de los ODS en la planificación: Proceso mediante el cual se analiza si existe evidencia que los ODS han sido incluidos o no en los procesos de planificación. (una visión más estática).
11. Indicador: Medidas para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos.
12. Inter-escalaridad: La acción pública se despliega en niveles de gobierno con diferente alcance y cobertura territorial. La planificación debe desplegar formas de definición y mecanismos de articulación de las distintas escalas territoriales de la planificación para el desarrollo. Considera la gestión de enlaces, articulaciones, interacciones y acuerdos entre diferentes niveles: global, nacional, sub-nacional y local.
13. Inter-sectorialidad: La acción pública se despliega en bloques institucionales, especializados en temas, áreas o sectores. La planificación debe considerar la articulación, interacción y acuerdos entre diferentes sectores y aproximaciones especializadas de la planificación, entre sí y con respecto a la mirada integral.
14. Inter-temporalidad: la acción pública se despliega en horizontes temporales diversos y plantea el desafío de definir los mecanismos de articulación de estos diferentes horizontes, largo, mediano y corto plazo, de la planificación. La planificación intertemporal, puede superar un periodo de gobierno y en este caso puede considerar una visión de largo plazo. Considera la gestión de enlaces, articulaciones, interacciones y acuerdos entre diferentes tiempos. Uno de los propósitos de una planificación intertemporal es promover acciones y políticas estables, menos vulnerables a los cambios de administración y gobierno.
15. Meta: Expresa el nivel de desempeño a alcanzar, medible de un indicador.
16. Objetivo descrito adecuadamente: tiene las siguientes características: específico, medible, alcanzable, orientado a resultado y con fechas límites de ejecución.
17. Objetivo específico: Indican los efectos específicos que se buscan conseguir, como medios para contribuir al logro de una transformación deseada (resultado) en el corto y mediano plazo.
18. Objetivo estratégico: Lo que se espera lograr, es el resultado que se desea lograr en el mediano y largo plazo.
19. Plan de acción: instrumento de planificación que implementa la estrategia o lineamientos estratégicos. Se encuentra en el último nivel de desagregación del despliegue estratégico. El plan de acción puede ser entendido como un proyecto, un programa, una política, entre otros instrumentos de planificación y contribuye a dar cumplimiento a los objetivos establecidos en un instrumento de planificación de más alta jerarquía.
20. Plan de desarrollo: instrumento de planificación de largo plazo para el desarrollo que establece el horizonte y objetivos a alcanzar por un país o nivel subnacional, generalmente incorpora la visión de país.
21. Planificación para el desarrollo: Acto político, teoría y disciplina para la creación de sentido (de pertenencia de futuro) y la gobernanza multi-regional, inter-sectorial, pluri-temporal del desarrollo (Cuervo y Mattar, 2014, pag. 20)
22. Planificación: Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

23. Presupuestos plurianuales: Mecanismo de programación del gasto y la inversión pública que operan en una lógica temporal superior a un año. Son utilizados como estrategias para estabilizar el financiamiento de inversiones que trascienden el corto periodo presupuestal anual.
24. Programa de gobierno: instrumento político que establece las propuestas de un gobierno para dar solución a las problemáticas del país o nivel subnacional. Es entendido también como un pacto social entre la comunidad y el gobernante electo.
25. Programa: agrupación de proyectos o acciones.
26. Proyecto: instrumento de planificación más específico que un programa, se focaliza en una temática o dar solución a una problemática determinada. Define claramente a los responsables, establece un cronograma de actividades
27. Sistema de planificación: Es el conjunto de funciones, instituciones, procedimientos e instrumentos que permiten establecer un horizonte deseado y coordina las acciones que permiten conseguirlo. Los sistemas de planificación son una respuesta adecuada en la búsqueda de la institucionalización del proceso
28. Trazabilidad: Entendido como la capacidad de reconocer los vínculos lógico entre las etapas o fases de un proceso de planificación (diagnostico –objetivos - estrategias – acciones).
29. Visión de desarrollo: imagen transformadora y estructurada del futuro perseguido, que tiene una condición de reconocida plausibilidad.