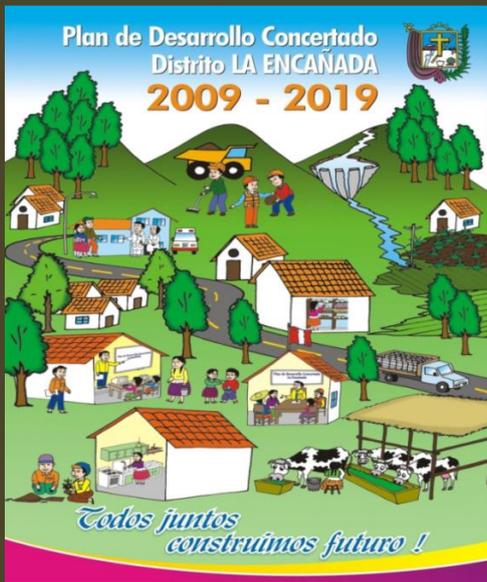
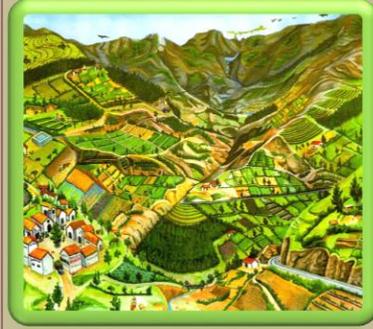


INFORME FINAL

PROYECTO: "ASISTENCIA TECNICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO DISTRITAL LA ENCAÑADA"



**Proyecto**

“Asistencia Técnica para la Implementación del Sistema de Gestión del Plan de Desarrollo Concertado del Distrito La Encañada”

Municipalidad distrital de La Encañada

Jr. Lima 217 – La Encañada, Cajamarca-Perú.

Financiamiento de Lumina Cooper

Operador:

G & C - Salud y Ambiente

Jr. Prolongación Baños del Inca 190, Cajamarca

Av. Petit Thouars 3935 – San Isidro, Lima

Email: gyc@gycperu.com

Coordinador del Proyecto:

Roseles Machuca Vílchez

Equipo del Proyecto:

Mariano Melgar Albán

Amparo Castañeda Abanto

Tulio Ruiz Tirado

Jaime Espinoza Mendoza

Abel Rodríguez Arana

César Homero Paredes Estela

Alfonso Nino Guerrero

Fernando Silva Abanto

La Encañada

Cajamarca, Perú

Julio, 2013.



INDICE DE CONTENIDO

Pag.

Lista de Acrónimos	3
Presentación	4
I. Características Territoriales del Distrito La Encañada	
5	
II. Contexto en el que se desarrolló el Proyecto	8
2.1. Descentralización y Marco normativo de los Planes de Desarrollo	10
2.2. Gestión de los Planes de Desarrollo	10
2.3. Plan de Desarrollo Concertado La Encañada 2009-2019	11
III. Metodología de Sistematización	14
3.1. Enfoque y Marco Conceptual	14
3.2. Diseño Metodológico	14
3.3. Proceso de Sistematización	15
IV. Descripción del Proyecto	16
V. Logros y Beneficios del Proyecto	21
5.1. Organización Comunal	21
5.2. Inversión alineada al PDC-LE	22
5.3. Acceso y mejora de servicios sociales y productivos	23
5.4. Banco de Proyectos	24
5.5. Planificación Operativa de la Gestión Municipal, articulada al PDC-LE	25
5.6. Experiencia referente de articulación de la gestión pública y privada, con las prioridades planteadas en el PDC-LE	26
5.7. Calidad de la inversión en base a prioridades y Planes Comunales	28
5.8. Mejores capacidades en profesionales de la Municipalidad La Encañada	29
5.9. Mejor comunicación entre estado-sector privado- población	29
5.10. Información ordenada y disponible	29



5.11. Fortalecimiento de relaciones institucionales	31
5.12. Oficinas de la Municipalidad La Encañada	31
5.13. Políticas de Gestión	31
5.14. Sociedad civil mejor informada	31
VI. Lecciones Aprendidas	32
6.1. Concertación de actores para el desarrollo	32
6.2. Gestión Municipal	32
6.3. Organización Comunal	33
6.4. Inversión Pública- Privada	33
6.5. Relacionamiento con la contraparte	33



ACRÓNIMOS

ALAC	:	Asociación Los Andes de Cajamarca
CAP	:	Cuadro de Asignación de Personal
CCPC	:	Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca
CEPLAN:		Centro Estratégico de Planeamiento Nacional
CEPRI	:	Comité especial de promoción de la inversión privada
CFI	:	Corporación Financiera Internacional
CGI	:	Comité de gestión de las inversiones
CCL	:	Consejo de Coordinación Local
CCL-A	:	Consejo de Coordinación Local Ampliado
CODECO:		Comité de desarrollo comunal
CP	:	Centro Poblado
CT	:	Comisiones Técnicas
EIA	:	Estudio de impacto ambiental
GDEMA	:	Gerencia de Desarrollo Económico y Medio Ambiente
GDSS	:	Gerencia de Desarrollo Social y de Servicios
GM	:	Gerencia Municipal
GyC	:	Generando Capacidades Salud y Ambiente
GPP	:	Gerencia de Planificación y Presupuesto
IEC	:	Información, Educación, Comunicación
LOM	:	Ley Orgánica de Municipalidades
MAPRO	:	Manual de Procedimientos Administrativos
MDLE	:	Municipalidad Distrital de La Encañada
MEF	:	Ministerio de Economía y Finanzas
MT	:	Mesas temáticas
MOF	:	Manual de Organización y Funciones
OSB	:	Organizaciones Sociales de Base
OE	:	Objetivo Estratégico
OEFA	:	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
OSB	:	Organización Social de Base
OPI	:	Oficina de Programación e Inversiones
PAP	:	Presupuesto analítico de Personal
PDC°	:	Plan de desarrollo comunal
PDCD-LE:		Plan de desarrollo concertado del distrito La Encañada
PLANEFA:		Plan de Evaluación y Fiscalización Ambiental
PIA	:	Presupuesto Inicial de Apertura
PIM	:	Presupuesto Institucional Modificado
PIP	:	Proyecto de Inversión Pública
PP	:	Presupuesto Participativo
PPbR	:	Presupuesto Participativo basado en Resultados
RIT	:	Reglamento interno de trabajadores de la municipalidad
ROF	:	Reglamento de Organización y Funciones
SENACE:		Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las inversiones sostenibles
SG	:	Sistema de Gestión
SNIP	:	Sistema Nacional de Inversión Pública
ST	:	Secretaría Técnica
TUPA	:	Texto Único de Procedimientos Administrativos
UF	:	Unidad Formuladora
UlyRP	:	Unidad de Imagen y Relaciones Públicas





PRESENTACIÓN

El presente documento, Experiencias y Lecciones aprendidas del proyecto “*Sistema de gestión para la implementación del Plan de desarrollo concertado del distrito La Encañada*”, resume el proyecto y describe las prácticas exitosas y las que deberían reorientarse en una intervención futura.

Diversas experiencias, en Perú, muestran que los planes de desarrollo concertado no han logrado convertirse en instrumentos o herramientas para la gestión del desarrollo de territorio; en esa perspectiva la implementación del Plan Concertado Distrital La Encañada adquiere mayor relevancia pues fue asumido por la gestión municipal como el instrumento orientador de la gestión y como el instrumento para vincular las intervenciones públicas y privadas en el distrito; es decir, el Plan de Desarrollo Concertado se constituye en un factor de concertación de actores comprometidos con el desarrollo planificado.

El valor principal de la experiencia se muestra en las inversiones público, privadas y sociales ordenadas, priorizadas y realizadas en el marco del Plan de Desarrollo Concertado y el mapeo de éstas, progresivamente han desencadenado en políticas que han permitido una mejor distribución de las inversiones en el territorio, priorizando los ámbitos y sectores que históricamente fueron menos atendidos.

La historia consigna información, que la asignación de las inversiones, cuando responde al voluntarismo o presiones socio políticas, no resuelve los déficits de un territorio rural que requiere sistemas de irrigación, saneamiento, electrificación, vías para ser competitivo así como servicios básicos de educación y salud para incrementar su productividad, sostener su crecimiento y alcanzar encaminarse al desarrollo sostenible.

Se entiende, que una adecuada priorización de proyectos es producto de una población que progresivamente ejercita sus derechos y deberes y se compromete en la gestión de su territorio, así como es producto de que sus autoridades asumen sus roles de gobierno sobre la base de los instrumentos de gestión, generando conductas predecibles que minimicen el incumplimiento de promesas electorales por ser ajenas a la realidad. También, el sector privado encuentra condiciones para que las inversiones contribuyan al desarrollo local generando empleo, respetando el ambiente y la cultura local. De hecho, si tenemos al sector privado y al ciudadano ejerciendo sus obligaciones tributarias, permitirá que el Estado ejerza su rol redistributivo.

Este círculo virtuoso evidentemente es un proceso ideal, al que todos los peruanos aspiramos ver y participar de él; sin embargo, aún los instrumentos de gestión de los territorios, como el Plan de Desarrollo Concertado aún no se han convertido en los instrumentos que faciliten el desarrollo e institucionalización de este círculo virtuoso y que fortalezcan una cultura democrática con paz social, diálogo y promueve un espíritu de competitividad.

G&C Salud y Ambiente entidad encargada de asesorar a la Municipalidad Distrital La Encañada y a los actores integrantes del modelo de gestión en la implementación del gradual del Plan de Desarrollo Concertado del Distrito La Encañada, pone a disposición de los actores públicos, privados y de la sociedad civil, en particular de aquellos directamente relacionados con los procesos de planeamiento, las experiencias y lecciones aprendidas del Proyecto “Asistencia Técnica para la Implementación del Plan de Desarrollo Concertado La Encañada 2009-2019”, desarrollado entre abril del 2011 y junio del 2013.

Cajamarca, julio del 2013.

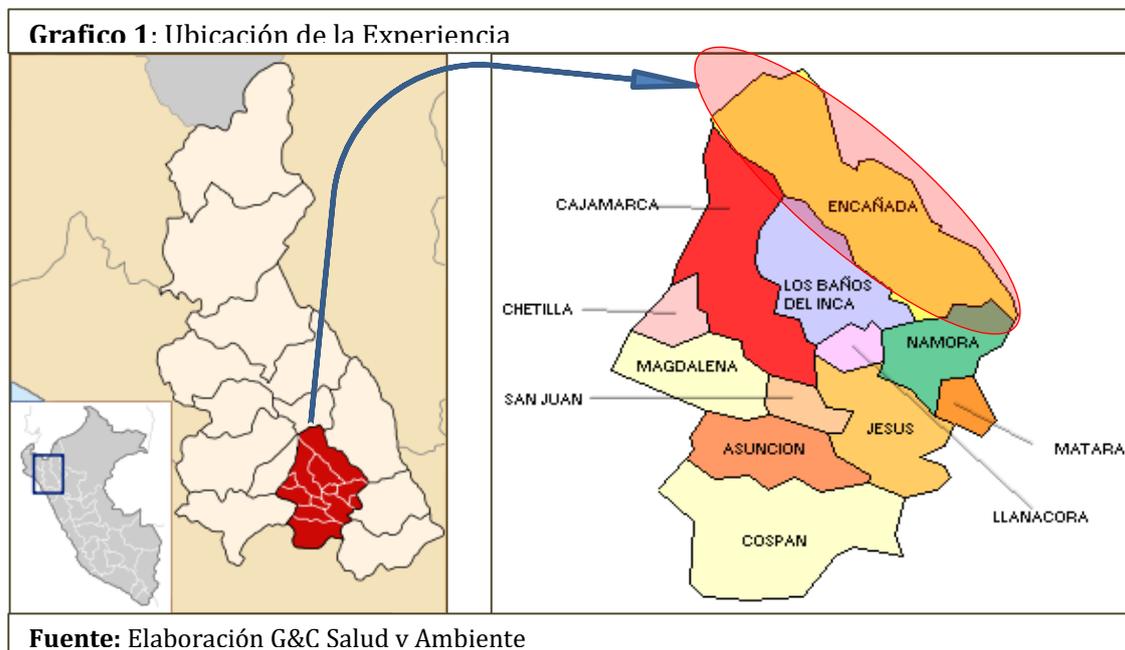
Ing. Roseles Machuca
Coordinador del Proyecto



I. CARACTERÍSTICAS TERRITORIALES DE LA ENCAÑADA

La Encañada es un distrito de la provincia de Cajamarca y departamento del mismo nombre, creado el 2 de enero de 1857; con la creación de los distritos de Namora y Baños del Inca en 1920 y 1957 respectivamente, recortaron su territorio, aun así, actualmente es el distrito más grande de la provincia de Cajamarca, con una extensión de 635.06 JKm2 en una franja que corre en dirección SE - NO.

La Encañada, capital distrital, está ubicada al este de la ciudad de Cajamarca, a 32 Km de la misma, en la carretera hacia Celendín.



El distrito de La Encañada está organizado en 121 caseríos y 9 anexos, 40 de ellos pertenecen al sector La Encañada y el resto se encuentran agrupados en 9 centros poblados: Yanacancha grande, Yanacancha Baja, Chanta Alta, Combayo, San Juan de Yerba Buena, Bella Unión de Jesús María, Nuevo Perú, El Rosario de Polloc y La Libertad. En el distrito se distinguen tres zonas agroecológicas: valle, ladera y jalca los que se ubican entre los 2800 a 3700 m.s.n.m., con topografía accidentada, donde el 40% de terrenos tiene más de 25% de pendiente.





Desde la época republicana, existen 3 comunidades campesinas, a saber: la Comunidad Campesina de Michiquillay (9 caseríos y 1 anexo), la Comunidad Campesina de La Encañada (4 caseríos y 1 anexo) y la Comunidad Campesina de Negritos (3 caseríos).

De acuerdo al Censo Nacional 2007, la población económicamente activa del distrito se dedica principalmente a la agricultura y la ganadería (43.7%). Un segundo grupo lo constituyen aquellos trabajadores empleados en actividades de baja calificación (38.7%). El 48.6% de los hombres tienen como principal ocupación las actividades agropecuarias, en tanto que las mujeres ocupadas en este rubro sólo son el 17.5%



Según la Unidad de Turismo de la Municipalidad, La Encañada alberga importantes recursos arqueológicos, entre ellos, Ventanillas de Combayo, que reciben visitas turísticas, y otros que están en estado de abandono tanto de parte de la población como del Ministerio de Cultura: caminos y edificaciones incas y pre incas.

La Encañada también cuenta con recursos paisajísticos naturales:

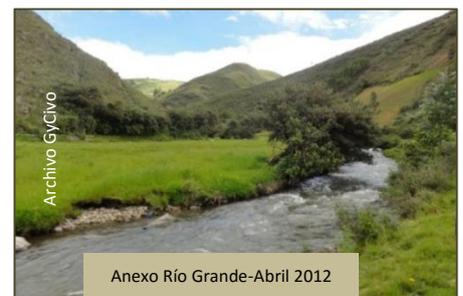
- ✓ Lagunas: Alto Perú, San Cirilo, Totoracocha Chica y Grande, Milpo, Muyoc, Mamacocha, Kerosene, Condorcuna, Mishacocha Grande y Chica, entre otras.
- ✓ Bosques reforestados.
- ✓ Bosques de Piedra (San José de Negritos, Cushurobamba y El Milagro).
- ✓ Cavernas: Yanamachay, El Milagro y San Martín.
- ✓ Cataratas: Chamcas, La Paccha de San Martín y otras.
- ✓ Cañones que albergan especies de aves endémicas: El Naranjillo, Río Grande, Sangal, cerro El Calabozo en Yanacanchilla, entre otros.



En territorio encañadino se asentaron haciendas que operaron hasta la Reforma Agraria, entre las más importantes: Chanta, Yanacancha, Combayo, Sangal, Chaquil, Polloc, La Quispa y La Encañada.

El distrito de La Encañada se divide en 121 caseríos y 9 anexos, 40 de ellos pertenecen al sector La Encañada y el resto se encuentran agrupados en 9 centros poblados. Desde la época republicana, existen 3 comunidades campesinas, a saber: la Comunidad Campesina de Michiquillay (9 caseríos y 1 anexo), la Comunidad Campesina de La Encañada (4 caseríos y 1 anexo) y la Comunidad Campesina de Negritos (3 caseríos).

Debido principalmente a la integración vial y a su distancia de la capital distrital, se pueden reconocer tres corredores económicos como son Chanta – Yanacancha, Combayo y La Encañada, estos se comunican respectivamente con mercados de Bambamarca, Cajamarca y Celendín. Es necesario destacar que el asfaltado de la Carretera La Encañada-Celendín que está en ejecución, dinamizará este corredor reduciendo costos de producción, transporte y tiempo.



Según el censo INEI 2007, el distrito tiene 23,076 habitantes, su Grado de Ruralidad de 95%, sus indicadores demográficos y sociales están por debajo del promedio nacional (ver cuadros N° 1 y 2).



CUADRO N° 1 INDICADORES DEMOGRAFICOS DEL DISTRITO LA ENCAÑADA

División Política	Población				Índice	
	Habitantes	Ranking	Urbano (%)	Rural (%)	Superficie-Km ²	Densidad
Distrito La Encañada	23,076	222	5	95	635.06	36.34
Cajamarca- Provincia	316,152	13	55	45	2979,78	106.1
Cajamarca- Región	1,387,809	4	33	67	33317.54	41.65

Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano. Perú 2009

CUADRO N° 2: INDICADORES SOCIALES DISTRITO LA ENCAÑADA

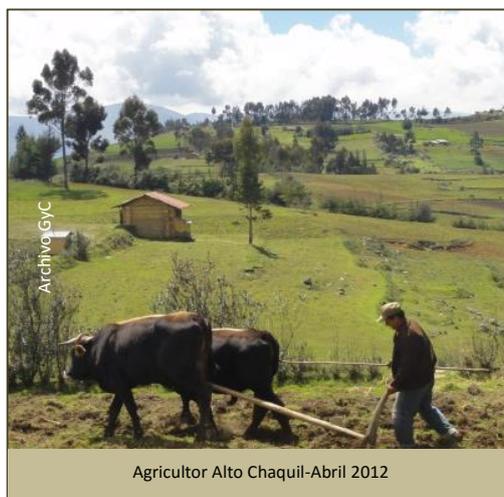
División Política	Índice Desarrollo Humano-IDH	Esperanza de Vida al Nacer (años)	Alfabetismo (%)	Escolaridad (%)	Logro Educativo (%)	Ingreso Mensual Familiar Per Cápita (S/)
Distrito La Encañada	0.5188	71.61	71.87	75.43	73.06	136.1
Cajamarca- Provincia	0.5827	71.83	86.22	80.8	84.41	290
Cajamarca- Región	0.5633	72.07	82.86	79.64	81.78	215.7

Fuente: Informe sobre Desarrollo humano. Perú 2009

Las actividades económicas tradicionales de la población encañadina son la ganadería y la agricultura. El estudio sobre los sistemas de producción de La Encañada desarrollado en 1999 por CONDESAN, reveló que la producción de leche es más rentable y segura que la siembra de cultivos agrícolas. Este resultado es coherente con gradual el incremento, en los últimos años, de las áreas de cultivo de pastos para ganado en detrimento de los cultivos agrícolas, principalmente en la parte alta y en zonas con riego, de manera que las familias aseguran un ingreso quincenal estable, con lo cual, entre otras inversiones, los ganaderos están mejorando la producción lechera: el Proyecto Ganadero en ejecución registra 8-10L/vaca.

La mayor parte de la población agricultora de La Encañada destina un gran porcentaje de su producción al autoconsumo. Es posible que esta situación empiece a revertir con la construcción de sistemas de riego con inversión pública y privada que se están ejecutando. La producción agrícola de La Encañada consiste en Papa, Chocho, Quinoa, Habas, Ocas, Ollucos, Cebada, Arveja, entre otros.

En ese contexto, se inserta la actividad minera con tres proyectos: Conga, El Galeno y Michiquillay, cada uno con su propio modelo de gestión que busca lograr objetivos empresariales y contribuir con el desarrollo del distrito, minimizando los impactos de su intervención.



Agricultor Alto Chaquil-Abril 2012



Proyecto Michiquillay-October





II. CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO

El Proyecto es promovido en un contexto nacional y sobre todo regional cargado de protestas y conflictos socio ambientales, en particular relacionadas con el proyecto Minero Conga, ubicado en el distrito de La Encañada, repercutiendo a nivel nacional en la caída de dos Gabinetes Ministeriales y en la división de la bancada oficialista en el Congreso de la República en el primer año de gestión. La modificación del Estudio de Impacto Ambiental, los peritajes internacionales y las innovaciones en las políticas públicas, como la **ley de consulta previa**, el **nuevo sistema impositivo minero**, el **servicio nacional de certificación ambiental para las inversiones sostenibles-SENACE** y la **aprobación de las políticas de estado sobre los recursos hídricos**, no han sido suficientes para resolver dicho conflicto.

Los dos nuevos objetivos de política pública **“inclusión social”** y **“competitividad”**. Entre las estrategias de **inclusión social** se encuentra la creación del MIDIS y de un conjunto de programas sociales como Pensión 65, Cuna Más, Juntos, Beca 18, Jóvenes a la Obra, Mejorando mi Barrios, Apoyo al Hábitat Rural; las reformas en educación y en salud, la nueva Ley de Servicio Civil y la creación de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad.

En lo que respecta a **competitividad**, se anunció las reformas en el mercado de capitales (AFPs, acceso al mercado bursátil), a la ley del trabajo, a la ley de MYPES, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, la anunciada reforma a la SUNAT, entre otras.

Por su parte, los gobiernos locales y regionales han respondido a las presiones de sus líderes con la aprobación de ordenanzas regionales o locales, de protección de sus cuencas, promoviendo procesos de zonificación económica y ecológica o implementando planes de desarrollo para canalizar las inversiones acorde a sus prioridades y al compromiso de los actores sociales. El Gobierno Nacional no fue capaz de orientar estos procesos en un sentido estratégico y de aplicación práctica.

Las aún persistentes desigualdades han llevado a que el sistema político del país, tienda a aceptar modificaciones donde el Estado tenga un mayor nivel de intervención, pero siempre y cuando no implique reproducir conductas clientelistas ni mercantilistas. Sin embargo, el actual sistema de consulta ciudadana para revocar a las autoridades regionales y municipales, está siendo muy dependiente de conflictos entre organizaciones políticas y no de la calidad de gestión, lo cual es un referente de la fragilidad de la institucionalidad local y en consecuencia se constituye en una demanda de reforma pública cuyos impactos se visualizarían en el sistema de inversión pública.

Tema de reflexión, lo constituyen la débil capacidad de propuesta desde la sociedad civil sobre temas resistidos por la propia sociedad civil, como es la minería. Ni organizaciones sociales ni el propio estado ni las empresas han sido capaces de generar espacios de diálogo conjuntos para resolver y visualizar el futuro de las inversiones en la industria extractiva.



En este contexto, el Grupo Norte así como el Colectivo Empresarial La Encañada son expresiones desde el sector privado en generar espacios de diálogo y concertación en la búsqueda de concordar políticas



colectivas y analizar el modelo de aportes que las empresas han venido realizando al desarrollo local en el marco de la responsabilidad social empresarial. Esto, al menos, ha permitido intercambiar información e instrumentos de gestión entre empresas y con las entidades públicas para minimizar las tensiones de un territorio rural con indicadores sociales debajo del promedio nacional.

Las disculpas públicas de la Empresa Yanacocha por los conflictos que ella ha generado y su compromiso de participar en la reconstrucción de las relaciones de confianza con el pueblo de Cajamarca, acompañado con un conjunto de reformas internas, se han expresado en alguna medida en su participación en la Mesa de Diálogo con la Municipalidad Distrital de La Encañada para resolver los compromisos pendientes con diferentes comunidades y familias. **Estos hechos se fueron indicios de la posibilidad de un panorama distinto y equilibrado.**

Los impactos de los conflictos sociales no resueltos y las medidas tomadas por los diferentes niveles de gobierno, se vienen traduciendo en el incremento de los indicadores sociales de pobreza y en el decrecimiento de la economía regional. Según información publicada el 22 de julio por **Día_1 Suplemento semanal de El Comercio**, basado en información oficial del INEI, la economía creció en 2.9% en el 2011, crecimiento el más desalentador entre todas las regiones. Según Perú Cámaras para el 2012 el crecimiento económico en la Región ha sido del 2.1% y se proyecta para el 2013 un crecimiento aún menor. El PBI del Perú creció 6,9%, Cajamarca tuvo un desempeño cuatro puntos por debajo del promedio nacional; en el 2012 la Región Cajamarca tubo ingresos por canon de S/. 110 millones, los cuales para el 2013 se reducirían en 30% y para el 2016 serán solo de S/. 30 millones.



Pobladoras del caserío Magmamayo-Junio.2013

La Pobreza en el Perú disminuyó en un promedio de 5% (de 30.8 a 25.8%), en Cajamarca ésta no mejoró y por el contrario Cajamarca ha pasado a ser la segunda región más pobre del País. Según la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, para a julio del 2013, las demandas de taxis disminuyeron en 60%, la de hoteles en 50% y el comercio se ha reducido en 80%.

El suplemento semanal de El Comercio **Día_1**, basado en información oficial del INEI, expresa que solo los arribos nacionales a hospedajes y la producción de leche, entre el 2011 y el 2012, han crecido en 0.9 y 3.6%, respectivamente. En tanto el crecimiento es negativo en la carne (-6.9%), minería (-9.3%), arribos extranjeros a hospedajes (-18.5%), producción de oro (-26.4%) y las llegadas de visitantes a sitios turísticos (-29%).



Sesión demostrativa Platos Nutritivos- La Encañada-2013



Estudiantes IE El Potrerillo-Abril 2013

Respecto a la Educación: el promedio nacional es de 10 años de estudio, mientras que en Cajamarca es de apenas 8,2 años. La Evaluación Censal Estudiantil del año 2012, ubica a los estudiantes cajamarquinos de 2° y 4° grado de Educación Primaria en el último tercio, en comparación con el resto de regiones; además, Cajamarca tiene una de las tasas más altas de analfabetismo en el país, el doble del promedio nacional.



La tasa de desnutrición crónica en menores de cinco años en el Perú es de 13.5%, en Cajamarca, 28,6% y en La Encañada, bordea el 49 %, una de las tasas más altas a nivel nacional.

Es en este contexto que se ha venido desarrollando el Proyecto “Asistencia Técnica para la implementación del Plan de Desarrollo Concertado La Encañada funcionamiento del SGPDC-LE” que propuso un conjunto de actividades a desarrollar con la finalidad de fortalecer a los actores del sistema de gestión que han venido operando y de consolidar las inversiones en el marco del PDC-LE.

DESCENTRALIZACIÓN Y MARCO NORMATIVO DE LOS PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO

A partir de la reforma constitucional en la que se incorpora a la descentralización como una forma de organización democrática y como una política permanente del Estado y a partir de la creación de los gobiernos regionales que conjuntamente con los gobiernos locales promueven el desarrollo local y la prestación de servicios públicos en los ámbitos locales en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo (Art. 97 de la Ley N° 27972-LOM)

La Ley de Bases de la Descentralización en su artículo 17, establece que el Gobierno Local está obligado a promover la participación y concertación en los planes de desarrollo y que, para tal efecto, establece que es de responsabilidad del Gobierno Local garantizar el acceso a la información de interés público y conformar y asegurar el funcionamiento de los espacios o mecanismos necesarios de coordinación, consulta, concertación, rendición de cuentas, vigilancia ciudadana, evaluación y control.

Según la Ley Orgánica de Municipalidades el proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones municipales. Asimismo, los planes de desarrollo forman parte de uno de los once sistemas administrativos como es el planeamiento estratégico establecido en la Ley de Organización del Poder Ejecutivo.

En la práctica, la implementación de los planes de desarrollo ha correspondido a la voluntad política de sus autoridades e instituciones. La institucionalización es muy débil, y es a partir de la creación del Centro Estratégico de Planeamiento Nacional (CEPLAN) y del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) a través del D.L. 1088 del mes de mayo del año 2005, que los planes cobran mayor vigencia.

En consideración a esta normativa se formula el Plan de Desarrollo Concertado de La Encañada en el 2009 y aprobado por la Ordenanza Municipal N° 002-2010-MDLE el 16 de marzo del 2010, siendo una innovación en los diseños de los planes de desarrollo el sistema de gestión, el mismo que fue reglamentado por Ordenanza Municipal 005-2010-MDLE el 19 de agosto del 2010.

En tanto instrumento de gestión pública, la implementación del Plan de Desarrollo Concertado distrital La Encañada (PDCD-LE) ha superado el tradicional ciclo político, pues el plan fue formulado en el ejercicio de gobierno 2007-2010 y está siendo implementado en el ejercicio de gobierno 2011-2014. Es de reconocer a la actual gestión, la acertada decisión de implementar el Plan de Desarrollo Concertado, para lo cual era fundamental que el sistema de gestión del PDC-LE opere de acuerdo a lo planificado; esta es la experiencia de la cual se da cuenta con el presente documento.



GESTIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO

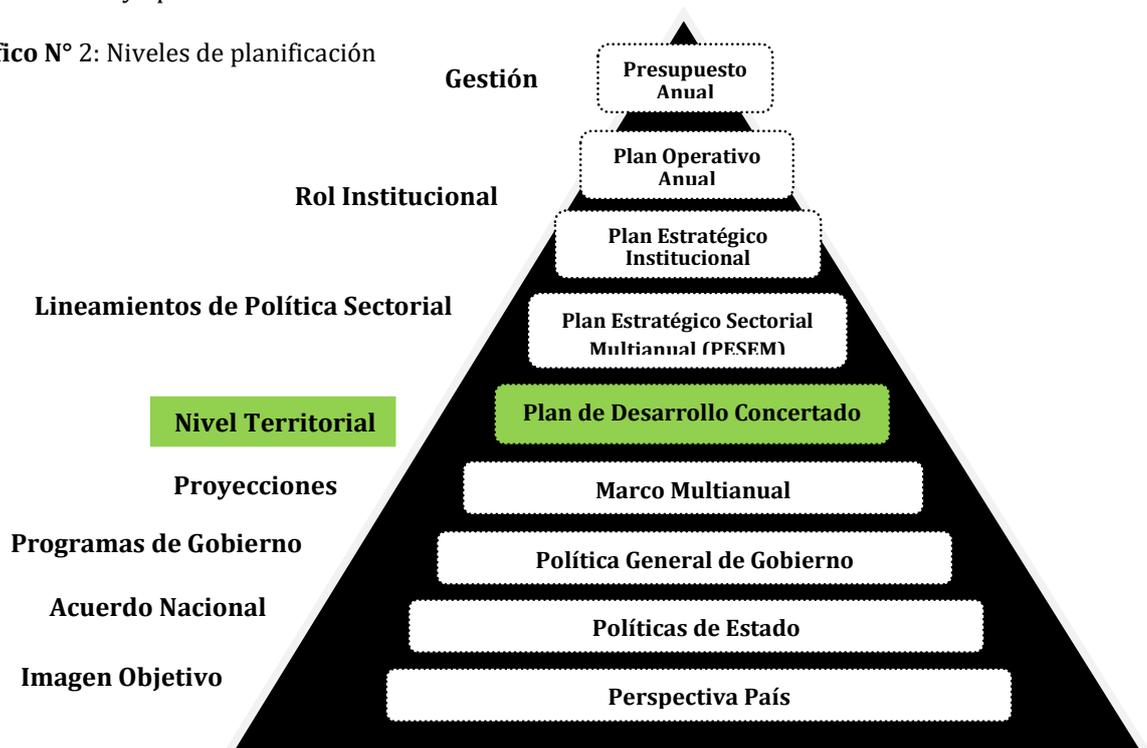
Hay dos aspectos a destacar en la gestión de los planes de desarrollo: por un lado, se constituyen en documentos orientadores de las inversiones y de las políticas públicas y, por otro, en la práctica, es el Ministerio de Economía y Finanzas, y no el CEPLAN, la entidad que decide sobre la inversión planteada por los gobiernos locales articulados al instrumental diseñado por el MEF para garantizar la calidad del gasto a ejecutar localmente.



No obstante lo señalado, el Sistema de Planeamiento, en particular en los niveles regional y local, empieza a superar las limitaciones de los procesos de planificación operativa y cortoplacista estableciendo articulación entre las necesidades locales, con los objetivos y las políticas nacionales. Estas políticas y sobre todo la actitud y la valoración al planeamiento por algunas autoridades locales y regionales, ha mejorado el impacto de los planes, fortaleciendo la participación ciudadana, facilitando que las inversiones no sean improvisadas y aportando a una visión de distrito, provincia, región o país.

Generar un sistema de planeamiento estratégico pasa por la coordinación y articulación entre los diferentes niveles de gobierno y entre los diferentes instrumentos de gestión pública. En el Gráfico N° 1 observamos cómo la Prospectiva forma parte de Políticas de Estado y éstas orientan a las Políticas de Gobierno, las mismas que, en base a las proyecciones realizadas en el marco macroeconómico multianual, facilitan la formulación, monitoreo y control de los diferentes planes: de desarrollo, sectoriales, institucionales y operativos.

Gráfico N° 2: Niveles de planificación



Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multiannual del Minedu2012-2016

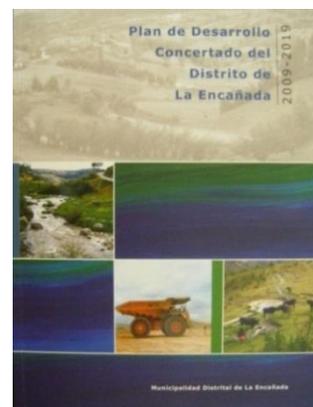


En los últimos dos quinquenios se han formulado varios planes, como el Plan Bicentenario-Perú hacia el 2021, los planes de desarrollo concertado regionales y los planes de desarrollo concertado local, la mayoría de los cuales han quedado en documentos. A pesar de los avances indicados, ni el CEPLAN ni los CEPLAR en los ámbitos regionales ejercen funciones de asistencia técnica para la implementación y gestión de los planes, dependiendo, como es el caso de La Encañada, de la voluntad política de la autoridad de turno y del compromiso de los actores de un territorio

PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO DISRITAL LA ENCAÑADA 2009-2019

El PDCD-LE fue formulado con la participación de autoridades distritales y de centros poblados, autoridades y líderes comunales y representantes de organizaciones públicas y privadas que intervienen en el distrito; tiene como horizonte al 2019. El Plan de Desarrollo Concertado La Encañada, se formuló en la gestión municipal correspondiente al período 2007-2010.

El proceso de formulación del PDC-La Encañada fue facilitado por la Empresa Consultora “**Social Capital Group**” y tubo el financiamiento de la Empresa Lumina Copper, de Asociación los Andes Cajamarca-ALAC y CARE Perú. En las siguientes páginas, se presenta una síntesis del Plan de Desarrollo Concertado La Encañada.



VISION al 2019:

“La Encañada es un distrito reconocido por su avanzado nivel de desarrollo local basado en la capacidad de organización y coordinación de todos los actores locales, autoridades, empresas, comunidades y líderes locales; quienes han logrado ordenar e integrar todo su territorio promoviendo una convivencia productiva entre agroindustria, minería, ganadería, comercio y servicios”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Promover acciones concertadas para optimizar el acceso y disponibilidad de infraestructura adecuada y el mejoramiento de las capacidades de gestión y prestación servicios de salud, saneamiento y educación, que mejoren las condiciones de vida y oportunidades de desarrollo de las familias del distrito de La Encañada.***
- 2. Fomentar el crecimiento económico sostenible e inclusivo del distrito, mediante el fortalecimiento de actividades productivas y servicios diversificadas, con valor agregado, orientadas a mercados locales y externos, que contribuyan a generar oportunidades de trabajo y mejora de los ingresos para as familiares del distrito***
- 3. Preservar y usar apropiadamente los RRNN renovables y no renovables del territorio de La Encañada, sobre la base de un adecuado ordenamiento territorial, de tecnologías apropiadas y de una gestión concertada que prevea los riesgos ambientales derivados de las actividades humanas o de factores naturales, garantizando a los actores del territorio y a las nuevas***



generaciones la posibilidad de contar con una base de recursos que sostenga sus procesos de desarrollo social y económico en el futuro.

4. *Fomentar el desarrollo de capacidades de gestión, participación, coordinación y buen gobierno de los actores públicos, privados y sociales del distrito, asegurando el uso apropiado, transparente y estratégico de los recursos y potencialidades del distrito, fortaleciendo procesos de descentralización y generación de oportunidades para todos para lograr los objetivos de desarrollo económico y social*

EJES, LINEAS PRIORIZADAS E INVERSIONES PREVISTAS:

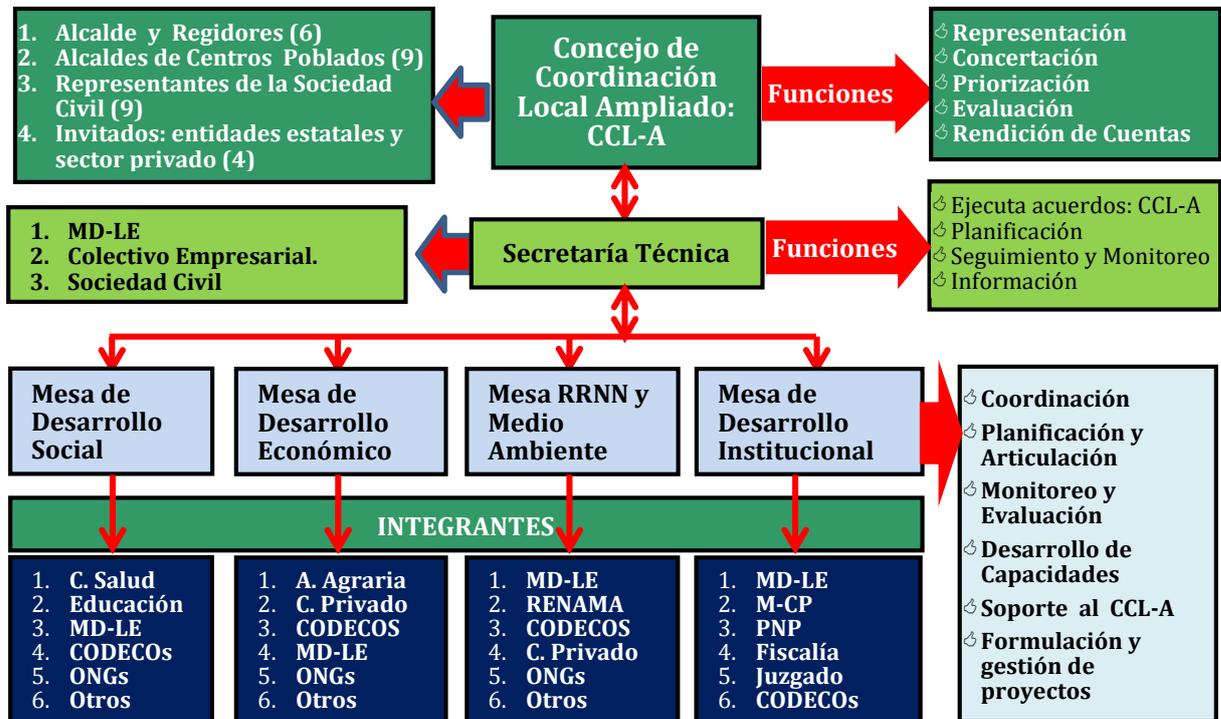
Ejes y Lineas Priorizadas	Inversión Estimada (S/.)
Eje 1: Desarrollo Social: Salud, Saneamiento, Educación y Cultura	
1. Programa de prevención y erradicación de la desnutrición crónica infantil 2. Mejoramiento de la atención pre y postnatal 3. Articulación, mejoramiento e implementación de la red distrital de establecimientos de salud. 4. Acceso universal al agua potable y saneamiento de calidad. 5. Mejoramiento de rendimiento escolar. 6. Infraestructura y servicios de formación ocupacional y educación superior tecnológica local. 7. Implementación de servicios de educación digital y telecomunicaciones. 8. Promoción y puesta en valor de la cultura local. 9. Desarrollo y mejoramiento de infraestructura educativa y deportiva distrital.	87'500,000
Eje 2: Desarrollo Económico y Productivo Sostenible	
1. Promoción de agroindustrias locales. 2. Programa de mejoramiento ganadero y agrícola. 3. Mejoramiento de la producción y procesamiento de lácteos. 4. Promoción de crianza de animales mejores y la piscicultura. 5. Mejoramiento y aprovechamiento de recursos forestales. 6. Asistencia técnica y promoción del sector turismo. 7. Diversificación económica distrital y desarrollo de la MYPE local. 8. Articulación de la minería a la economía local. 9. Desarrollo de transportes y comunicaciones. 10. Infraestructura de manejo de recursos hídricos. 11. Electrificación para uso doméstico y pequeña industria local. 12. Mejoramiento de centros de acopio y mercados locales. 13. Asistencia técnica y apoyo al desarrollo tecnológico aplicado a nuevos productos y servicios locales.	313'250,000
Eje 3: Gestión Sostenible de los RRNN, Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial	
1. Ordenamiento territorial distrital y desarrollo urbano. 2. Articulación y gestión del sistema integrado de manejo ambiental 3. Balance y gestión de recursos hídricos y cuencas. 4. Supervisión y monitoreo ambiental participativo de las actividades mineras e industriales 5. Programa de acopio y manejo tecnológico de agua para regadío. 6. Programa de forestación y reforestación. 7. Desarrollo e implementacon del uso de energías renovables.	112'688,360



Eje 4: Desarrollo Institucional y Buen Gobierno Distrital	
<ol style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de capacidades de planeamiento y gestion de políticas públicas locales. Dotación de infraestructura local para labores de coordiación y prestación de servicios a la comunidad. Promoción de las organizaciones sociales . Mejoramamiento de los sistemas de prevención y respuesta en seguridad ciudadana. 	45'000,000
Total: 4 Ejes y 33 Lineas Priorizadas	558'438,360

SISTEMA DE GESTIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO LA ENCAÑADA

Grafico N° 3: Sistema de Gestión del PDC-LE



Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

III. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

3.1. Enfoque y Marco General

En el siguiente gráfico se resume el enfoque, el marco general y los contenidos básicos del proceso de sistematización. De hecho, el enfoque y el marco se sustentan en teorías y experiencias ya validadas.

Grafico N° 4: Enfoque y Marco General del Proceso de Sistematización





3.2. Diseño Metodológico.

Se preparó una metodología participativa, la cual tuvo tres momentos con tres tipos de actores.

Primer Momento: Sistematización del Equipo del Proyecto

Se diseñaron preguntas orientadoras para tal fin:

- Diseño del Proyecto. ¿Fue lo más adecuado?, ¿que debió incluirse y que no debió contener el Proyecto?
- Factores internos y externos que favorecieron y afectaron el trabajo con cada integrante del sistema de gestión: CCL, Mesas Temáticas, Secretaría Técnica, Municipalidad, CODECOs y Colectivo Empresarial.
- Principales logros a nivel de cada uno de los integrantes del sistema de gestión: CCL, Mesas Temáticas, Secretaría Técnica, Municipalidad, CODECOs y Colectivo Empresarial.
- Principales beneficios del proyecto, ¿Quiénes son los principales actores beneficiados?
- ¿Cuáles fueron los temas claves y más exitosos y cuales los menos impactantes. Para cada uno de los integrantes del sistema de gestión?



Segundo Momento: Sistematización con Integrantes del Sistema de Gestión del PDC-LE

Para este segundo momento, se diseñaron cuatro preguntas orientadoras:

- Cuáles son los principales aportes del proyecto al proceso de implementación del PDC?.
- Los componentes y temas del proyecto, fueron los más adecuados?
- ¿Cuáles fueron las expectativas de cada uno de los actores integrantes del sistema de gestión del PDC-LE?
- ¿Cuáles son los temas de interés a futuro?

Tercer Momento: Sistematización con Invitados

Similar a los casos anteriores, se diseñaron preguntas orientadoras:

- Cuánto conoce del proyecto?.
- Cual considera que fueron los aportes del proyecto en el proceso de implementación del PDC-LE?
- Cuáles son los temas de interés a futuro?

3.3. Proceso de Sistematización: La sistematización tenía por objetivo alimentar al proceso de implementación del Proyecto con información generada en las propias actividades y con los resultados y beneficios vistos desde los actores que recibieron el servicio de asistencia técnica. La sistematización como proceso se inició junto con el desarrollo del proyecto. La interacción permanente del Equipo con los actores integrantes del SG-PDCD, facilitó el proceso de análisis y registro de información.



IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A mediados de Abril del 2011 se inició el proyecto denominado “Asistencia Técnica para el funcionamiento del Sistema de Gestión en la Implementación del Plan de Desarrollo Concertado Distrital- La Encañada” en la provincia de Cajamarca, que con el aporte financiero de la Empresa Lumina Copper, empresa que viene realizando la fase de exploración del Proyecto Minero El Galeno ubicado en el Distrito de La Encañada. El Proyecto fue encargado a G&C Salud y Ambiente¹ para su implementación

El proyecto de “Asistencia Técnica” tenía como fin contribuir al “Buen Gobierno de la Municipalidad Distrital La Encañada”. Su Propósito estaba orientado a **“Brindar Asistencia Técnica y acompañamiento al Concejo de Coordinación Local Ampliado- CCL-A, a la Secretaría Técnica-ST, a las Comisiones Temática- CT, a las Organizaciones Sociales de Base- OSB, al sector Empresarial y a la Municipalidad Distrital La Encañada, en su calidad de integrantes del Sistema de Gestión y responsables de la implementación del Plan de Desarrollo Concertado Distrital La Encañada 2009 -2019”**. Cabe resaltar que el Plan de Desarrollo Concertado La Encañada, fue formulado y aprobado entre el 2009 y el 2010; es decir en la anterior gestión municipal.

El diseño del Proyecto SG-PDCLE², comprendía varias fases de intervención, organizadas en tres etapas, procesos o momentos: Etapa de Corto Plazo, Etapa de Mediano Plazo y Etapa de Largo Plazo. En el corto plazo se prevé tres fases:

Tabla N° 1: Fases del Proyecto en la Primera Etapa.

ETAPA DE CORTO PLAZO			ETAPA DE MEDIANO PLAZO	ETAPA DE LARGO PLAZO
I Fase	II Fase	III Fase		
Organización del Sistema de Gestión del PDC-LE	Organización del Banco de Proyectos	Inicio del proceso de implementación del PDC-LE	Implementación y Medición de Resultados del PDC-LE	Evaluación de Resultados Finales del PDC-LE
15 abril al 31 diciembre 2011	1º enero al 31 diciembre 2012	1º enero al 31 diciembre 2013	1º enero 2014 a.....	1º enero 201... a.....

Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

¹ G&C Salud y Ambiente, es una empresa Cajamarquina, proveedora de servicios de consultoría en el diseño, formulación, implementación y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo social, ambiental e institucional. Su experiencia institucional data del 2000 a la actualidad, con intervenciones a nivel nacional a través de sus dos oficinas localizadas en la Ciudad de Cajamarca y en la Ciudad de Lima.

² En adelante, al Proyecto “Asistencia Técnica para el funcionamiento del Sistema de Gestión para la implementación del Plan de Desarrollo Concertado La Encañada”, denominaremos por la abreviatura **“Proyecto SG-PDCLE”**



En esta I Fase, el proyecto SG-PDCLE se inicia con cuatro componentes y actividades, que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 2: Componentes, Actividades y Equipo Técnico

Actividades Matrices	Equipo
Componente 1: Fortalecimiento de Integrantes del Sistema de Gestión (CCL_A, Mesas y Secretaría Técnica)	
<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia Técnica al CCL-A, Mesas y Secretaria Técnica, para definir políticas y prioridades en el marco del PDC-LE - Capacitación en Planeamiento, Presupuesto Participativo, Participación, SNIP y Gestión del territorio. - Información sobre el PDC-LE, Banco de Proyectos e inversiones públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ing. Roseles Machuca Vílchez - Lic. Daniela Navarro
Componente 2: Fortalecimiento de la Municipalidad Distrital La Encañada	
<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia Técnica a la Oficina de Programación de las Inversiones-OPI, Unidad Formuladora-UF, Oficina de Planeamiento y Presupuesto. - Capacitación en Planeamiento, Presupuesto Participativo, Participación y Gestión del territorio. - Información sobre el PDC-LE 	<ul style="list-style-type: none"> - Ing. Mariano Melgar Albán - Econ. William Arana Tarrillo - CPC. Cèsas Casas Casas (asesor a tiempo parcial)
Componente 3: Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil	
<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones informativas sobre el PDC-LE y el Sistema de Gestión - Programa Radial, que facilite el Dialogo entre población y autoridades - Abogacía con pastores y directivos de Iglesias Evangélicas. - Ferias de Información: mercados, plazas pecuarias y eventos públicos. - Organización de CODECOs - Asistencia Técnica para la elaboración de Diagnósticos y Planes Comunales 	<ul style="list-style-type: none"> - Lic. Daniela Navarro Sarmiento - Ing. Tulio Ruiz Tirado - Ing. Abel Rodríguez Arana - Lic. Julia Mendoza Dávila - Econ. Álvaro Cacho Becerra - Ing. Marisela Chavarry Ríos - Dr. Alfonso Nino Guerrero (asesor a tiempo parcial)
Componente 4: Fortalecimiento del Colectivo Empresarial La Encañada-CE-LE	
<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia Técnica al CE-LE en la sistematización de información sobre las inversiones privadas realizadas al 2010 - Información sobre el PDC-LE 	<ul style="list-style-type: none"> - Econ. Fernando Silva Abanto

Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

El ámbito de intervención es organizado en 5 rutas a las cuales se asigna un responsable del equipo del Componente 3, como se muestra en el gráfico siguiente:





Gráfico N^o 5: Rutas de intervención

Ruta	N ^o Caseríos	Responsable
Ruta 1: Llaucano	22	Ing. Tulio Ruiz Tirado
Ruta 2: Combayo	24	Ing. Abel Rodríguez Arana
Ruta 3: San Juan-Toldopata	22	Econ. Álvaro Cacho Becerra ³
Ruta 4: La Encañada-Sendamal	23	Lic. Julia Mendoza Dávila
Ruta 5: Nuevo Perú- Rosario de Polloc	22	Ing. Marisela Chavarry Ríos ⁴

Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

La **I FASE**, comprendía la constitución e instalación del CCL-A, la conformación de las Mesas Temáticas, la implementación de la Secretaría Técnica, el fortalecimiento del Colectivo Empresarial La Encañada-CE-LE y la organización de los caseríos y anexos en Comités de Desarrollo Comunal-CODECOs, con el objetivo primario de facilitar su participación en los espacios colectivos del sistema de gestión del PDC-LE y de participar en los procesos de identificación y priorización de proyectos de inversión pública, privada y de la cooperación

³ En la Ruta N^o5: Nuevo Perú-Rosario de Polloc, tuvo dos asesores: Ing. Marisela Chavarry Ríos, de abril 2011 a abril 2012 y Lic. Jaime Espinoza, de mayo 2013-setiembre 2013.

⁴ En la Ruta N^o3: San Juan de Yerba Buena-Bella Unión de Jesús María de Toldopata, tuvo los siguientes asesores: Econ. Álvaro Cacho Becerra, de abril 2011-agosto 2011; Eduardo Colorado, de agosto a diciembre 2011; Lic. Amparo Castañeda Abanto de enero-marzo 2012, Lic. Martha Quispe, de abril-diciembre 2012 y Lic. Homero Paredes, de enero a setiembre 2013.



técnica, las cuales deberán inscribirse en el marco de las prioridades del Plan de Desarrollo Distrital Concertado La Encañada.

Esta fase se desarrolló entre el 15 de abril al 31 de diciembre del 2011. Los principales logros, lo constituyen: la constitución e instalación del Concejo de Coordinación Local Ampliado-CCL-A con la participación de 26 organización⁵, la organización de 3 mesas temáticas⁶; la organización de 48 Comités de Desarrollo Comunal-CODECOs con sus planes de Desarrollo Comunal articulados al Plan de Desarrollo Concertado Distrital; la organización del Presupuesto Participativo basado en Resultados-PPbR-2012, en el cual se priorizaron 42 iniciativas de proyectos; la organización del primer Banco de Proyectos de la Municipalidad Distrital La Encañada, sobre la base de los proyectos pendientes de la gestión anterior y de los proyectos priorizados en el PPbR-2012; la sistematización de un primer mapeo de **proyectos de inversión privada** sobre la base de los proyectos invertidos hasta el 2010 por las Empresas Minera Yanacocha y Lumina Copper. En esta fase no fue posible obtener información de la Empresa Anglo América y el Fondo Social Michiquillay, importantes actores del desarrollo en el Distrito La Encañada.

La **II FASE** del Proyecto comprendió el periodo enero-diciembre del 2012; en esta fase no se incluye el Componente N° 4, en razón que el financiamiento inicial que se tenía del Proyecto Conga-Minera Yanacocha para dicho componente se interrumpe en octubre del 2011 por efecto de los acontecimientos sociales desatados en Cajamarca precisamente en resistencia al proyecto minero antes citado. En esta etapa, el Proyecto consta de tres componentes: i). Fortalecimiento a los órganos y entidades integrantes del sistema de gestión: CCL-A, Mesas Temáticas y Secretaría Técnica; ii). Fortalecimiento de la Municipalidad Distrital La Encañada, y iii). Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

Los principales logros de esta fase lo constituyen, el fortalecimiento del Concejo de Coordinación Local Ampliado-CCL-A, de las tres mesas temáticas, Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Gestión Ambiental; el fortalecimiento de los de 48 Comités de Desarrollo Comunal-CODECOs y la organización de **18** nuevos CODECOs⁷ con sus planes de Desarrollo Comunal articulados al Plan de Desarrollo Concertado Distrital; la organización del Presupuesto Participativo basado en Resultados-PPbR-2013, en el cual se priorizaron 34 iniciativas de proyectos; la actualización del Banco de Proyectos de la Municipalidad Distrital La Encañada, sobre la base de los proyectos priorizados en los presupuestos participativos del 2012 y 2013 y de los proyectos definidos por el Concejo Municipal y la Junta de Gerentes de la Municipalidad Distrital La Encañada. En el

⁵ Integrantes del CCL-A: Alcalde Distrital, 5 regidores distritales, 8 alcaldes de Centros Poblados, 8 representantes de la Sociedad Civil, 3 instituciones públicas invitadas (Micro Red de Salud-La Encañada, Colegio Secundario José Carlos Mariátegui y Oficina Desconcentrada de la Agencia Agraria en La Encañada) y 1 representante del Colectivo Empresarial La Encañada-CE-LE.

⁶ Mesas Temáticas Constituidas: Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Gestión Ambiental.

⁷ En este momento existen 74 CODECOs, 66 organizados por el proyecto SG-PDCLE y 8 organizados y fortalecidos por proyectos auspiciados por la Asociación Los Andes Cajamarca-ALAC



periodo se logra organizar los mapas de proyectos de inversión pública y de inversión privada, los cuales se constituyen en instrumentos claves para la priorización y focalización de las nuevas inversiones.

La **III FASE** del Proyecto, denominada “Inicio de la implementación del PDC-LE”, comprende el periodo enero-diciembre del 2013; en esta fase se vuelve a incluir el **Componente N° 4: “Fortalecimiento del Colectivo Empresarial La Encañada”**, a efectos de los resultados del análisis y evaluación del Proyecto que se realizó al finalizar la II Fase, con la participación de la Municipalidad Distrital La Encañada. Los resultados de la evaluación indicaban un déficit en la participación de uno de los principales actores del desarrollo en el distrito, como lo es el sector empresarial. La inclusión del componente 4 implicó el reajuste programático y presupuestario del proyecto. En esta fase el proyecto es financiado en su totalidad por la Empresa Lumina Copper.

En síntesis, los componentes del proyecto en esta tercera fase, estuvieron relacionados a los siguientes temas:

Concertación de Actores: Fortalecimiento del Consejo de Coordinación Local Ampliado-CCL-A, Secretaría Técnica y Mesas Temáticas como actores claves del Sistema de Gestión del Plan de Desarrollo Concertado La Encañada (**Componente N° 1**)

Gestión Pública: Fortalecimiento de la Municipalidad Distrital, para ejecutar sus inversiones municipales en el marco del Plan de Desarrollo Concertado La Encañada (**Componente N° 2**)

Organización Comunal: Fortalecimiento de los Comités de Desarrollo Comunal-CODECOs para su participación en el proceso de implementación del Plan de Desarrollo Comunal La Encañada (**Componente N° 3**)

Inversión privada y pública-nacional: Fortalecimiento del Comité Especial de Promoción de la Inversión Privada-CEPRI, del Colectivo Empresarial La Encañada-CE-LE y gestiones ante ministerios para mejorar las inversiones en el distrito (**Componente N° 4**)

Los principales logros de esta fase lo constituyen, la renovación del Concejo de Coordinación Local Ampliado-CCL-A para el periodo 2013-2014; el fortalecimiento de los 66 Comités de Desarrollo Comunal-CODECOs y la organización de 15 nuevos CODECOs⁸; la actualización del Banco de Proyectos de la Municipalidad Distrital La Encañada con 245 entradas, sobre la base de los proyectos priorizados en los presupuestos participativos del 2012, 2013 y 2014, así como por los proyectos definidos por el Concejo Municipal y la Junta de Gerentes de la Municipalidad Distrital La Encañada. En el periodo se actualizó los mapas de proyectos de inversión

⁸ A la actualidad (setiembre 2013) existen 89 CODECOs, 81 organizados por el proyecto SG-PDCLE y 8 organizados y fortalecidos por proyectos auspiciados por la Asociación Los Andes Cajamarca-ALAC (ver anexo)

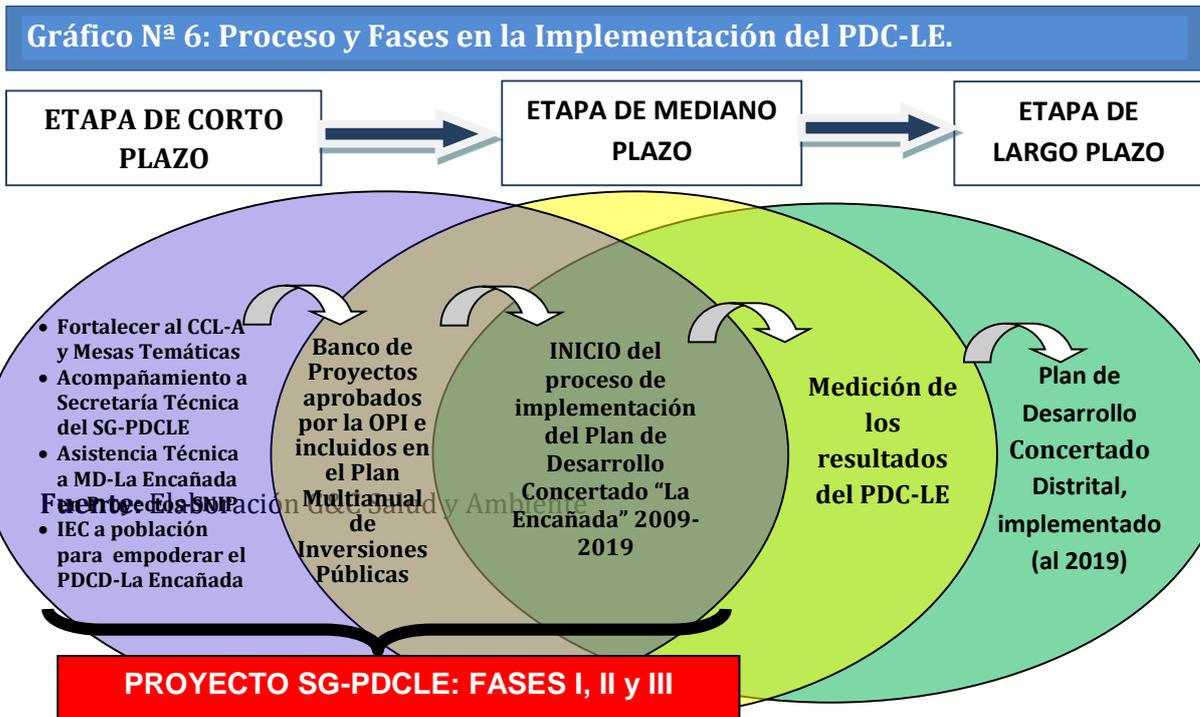


municipal, de inversión privada y de inversión del gobierno nacional a través de los programas nacionales.

En la **II ETAPA** comprenderá la ejecución de un primer paquete de proyectos de inversión pública priorizados en el los Presupuesto Participativo del 2012, 2013, 2014, así como de la ejecución de inversiones privadas y de programas nacionales y regionales. Será parte de esta segunda etapa **la evaluación de los resultados de los primeros proyectos ejecutados**

La IV ETAPA del Proyecto, comprender la implementación de las inversiones públicas y privadas en el marco del PDC-LE **y la evaluación final de los resultados** logrados, al finalizar el periodo u horizonte del PDC-LE.

En el siguiente gráfico, se resume el enfoque y el proceso de implementación del Proyecto:



V. LOGROS Y BENEFICOS DEL PROYECTO

5.1. Organización Comunal.

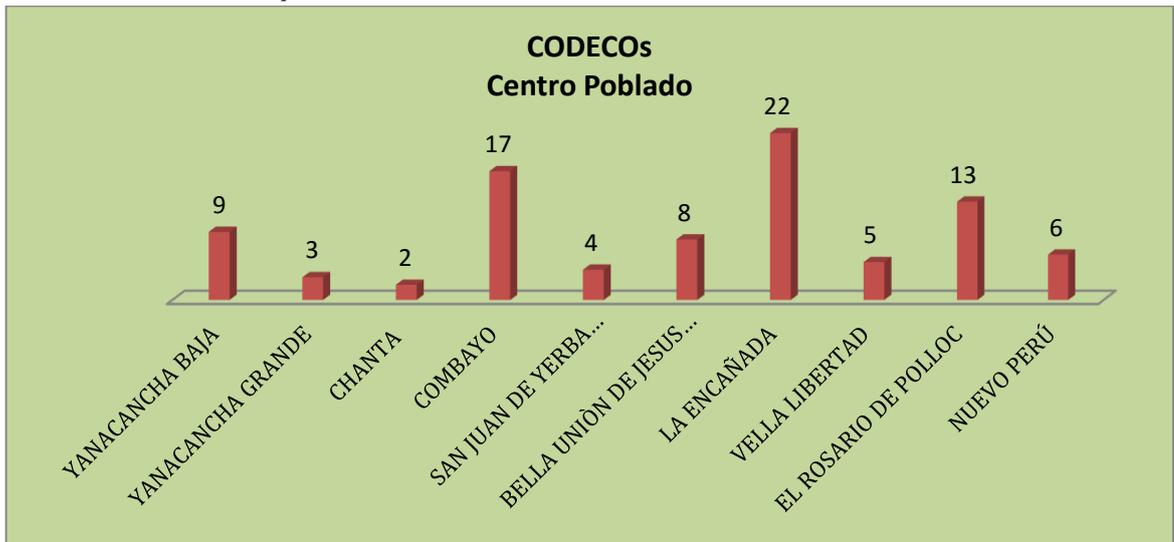
La organización de la población en Comités de Desarrollo Comunal CODECOs, ha permitido encaminar una gestión con iniciativas priorizadas en sus planes de desarrollo comunal, en el objetivo de corregir la tradicional costumbre de que cada autoridad o líder de un determinado territorio realiza sus gestiones individualmente y casi siempre sin considerar y sin realizar una priorización de las múltiples necesidades e iniciativas que tiene la población. De otro lado, la organización de la población, permite y "obliga" a las instituciones públicas y privadas una mejor convocatoria, coordinación y concertación para la oferta de sus inversiones, además de mejorar la necesaria vigilancia social que debería realizarse a toda inversión, sea pública o privada.

En el distrito de la Encañada actualmente existen 89 Comités de desarrollo Comunal CODECOs, de los cuales 81 han sido organizados por el proyecto y 8 han sido organizados y fortalecidos mediante un proceso de acompañamiento permanente y de apoyo con proyectos productivos y de mejora de servicios básicos, por la Asociación Los Andes de Cajamarca ALAC.





Grafico N° 7: CODECOs por Centros Poblados-Distrito La Encañada:



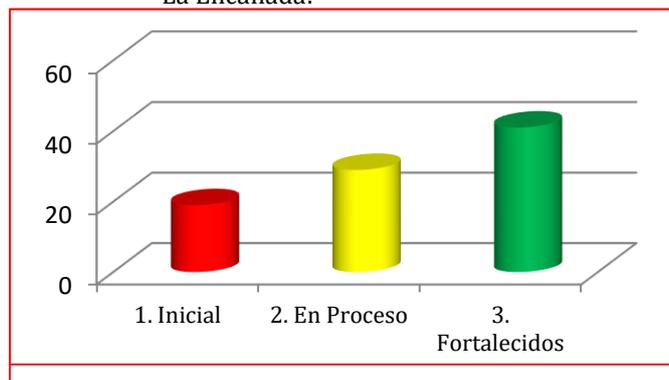
Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

El grado de solidez de la organización y funcionalidad, ha ido definiéndose por el nivel de liderazgo de sus directivos y por la consideración que hayan sido objeto por las distintas instituciones que intervienen en el distrito, en los momentos de definir prioridades y ejecutar las inversiones.

Con la finalidad de conocer el estado de los CODECOs, en términos de organización,

formalización y de funcionamiento, se ha utilizado una tabla de valoración con un conjunto de criterios que califica: i). El reconocimiento y apoyo comunal; ii). La planificación comunal; iii). La gestión comunal; iv). El fortalecimiento de los CODECOS; v). El trabajo conjunto con líderes y autoridades, y vi). El nivel de Autoridad del CODECO en la comunidad (ver detalles de tabla en anexos)

Grafico N° 8: N° y Estado Actual de los CODECOs-Distrito La Encañada:



Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

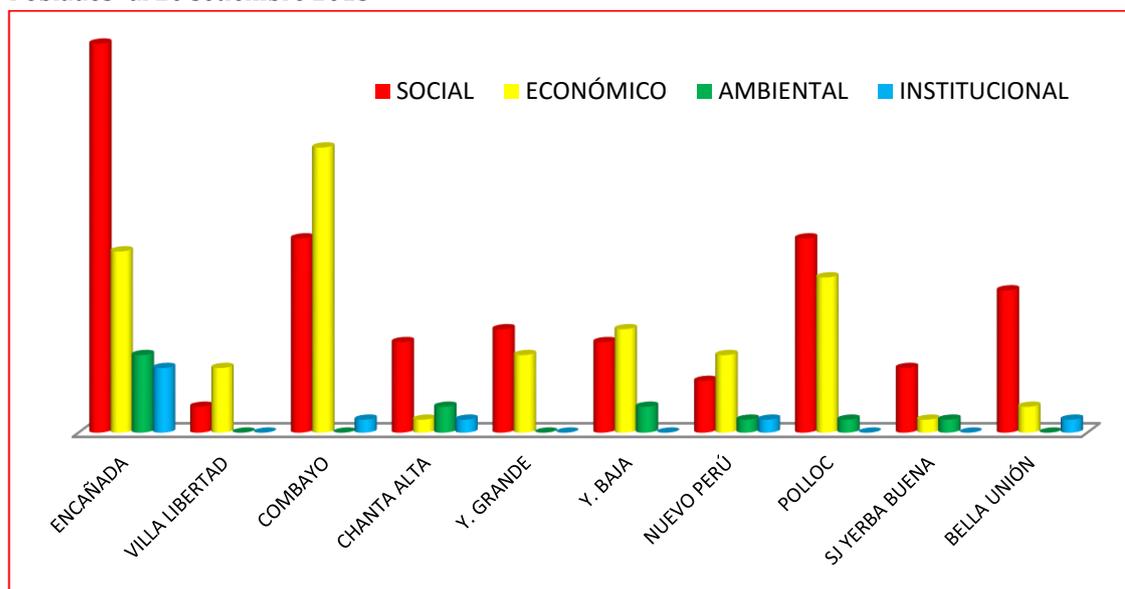


5.2. Inversión Alineada al PDC-LE.

Generalmente las inversiones de los distintos niveles de Gobierno y del Sector Privado, se ejecutan con criterios institucionales o en función a las demandas de algún sector de la población que puede generar presión o que tiene cierto nivel de influencia en los gobiernos o empresas; es decir, no necesariamente concertados con la una visión de desarrollo de las poblaciones que habitan dicho territorio.

Con la implementación del proyecto se ha logrado que uno de los principales actores del desarrollo del territorio, como es la Municipalidad distrital de La Encañada, tome la decisión política de poner en marcha la implementación del PDC, orientando sus inversiones hacia el cumplimiento de los objetivos del PDC, no obstante que este instrumento de gestión del territorio ha sido elaborado durante la gestión municipal anterior.

Grafico N° 9: Proyectos de la Municipalidad La Encañada, por ejes previstos en el PDC-LE y por Centros Poblados- al 20 setiembre 2013



Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

5.3. Acceso y mejora de servicios sociales y productivos.

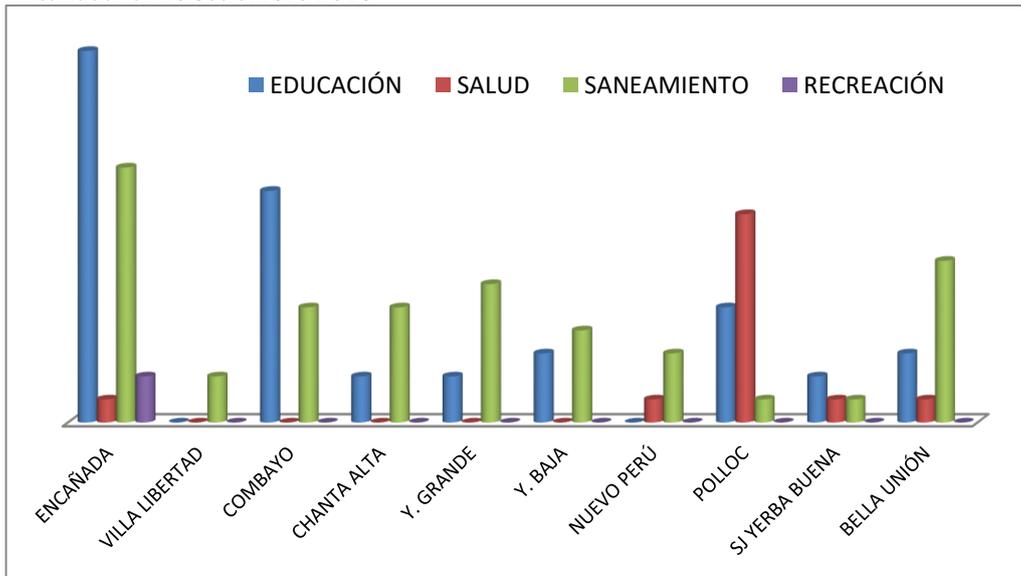
Las inversiones ejecutadas por el gobierno local en el distrito de La Encañada, se han orientado básicamente a mejorar el acceso y la calidad de los servicios básicos de Agua y saneamiento y al Mejoramiento de la Infraestructura Educativa; sin embargo también se ha puesto mucho énfasis en mejorar las condiciones productivas del sector agrario, a través de los proyectos de sistemas de riego, dando mucho énfasis a uno de los slogan de la actual gestión *“agua para tomar y agua para regar”*



En los dos gráficos siguientes, se muestran las inversiones municipales por tipo de servicios sociales y productivos

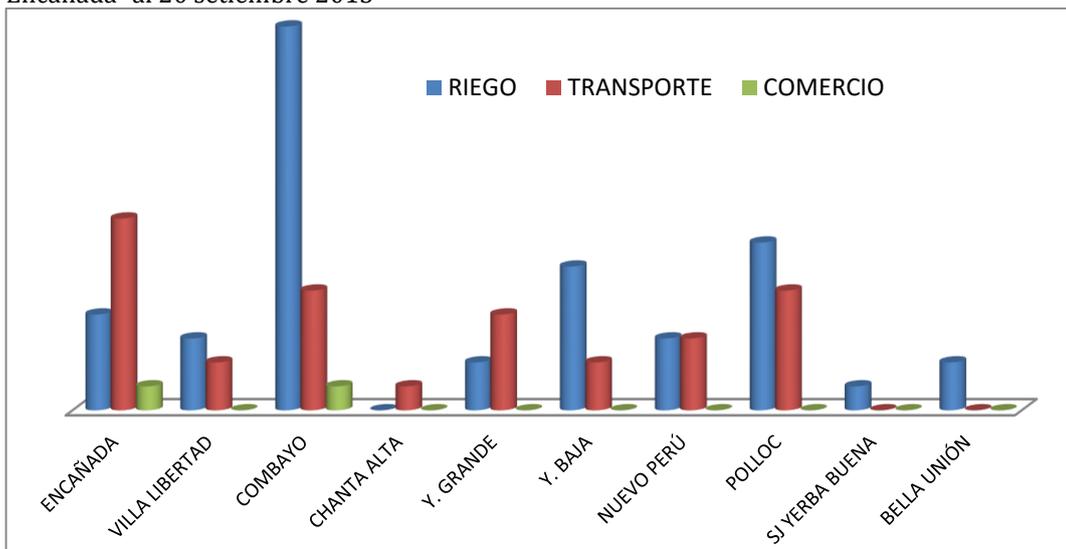


Grafico N° 10: Proyectos de Inversión Pública en Servicios Sociales, Municipalidad Distrital La Encañada- al 20 setiembre 2013



Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

Grafico N° 11: Proyectos de Inversión Pública en Servicios Productivos, Municipalidad Distrital La Encañada- al 20 setiembre 2013



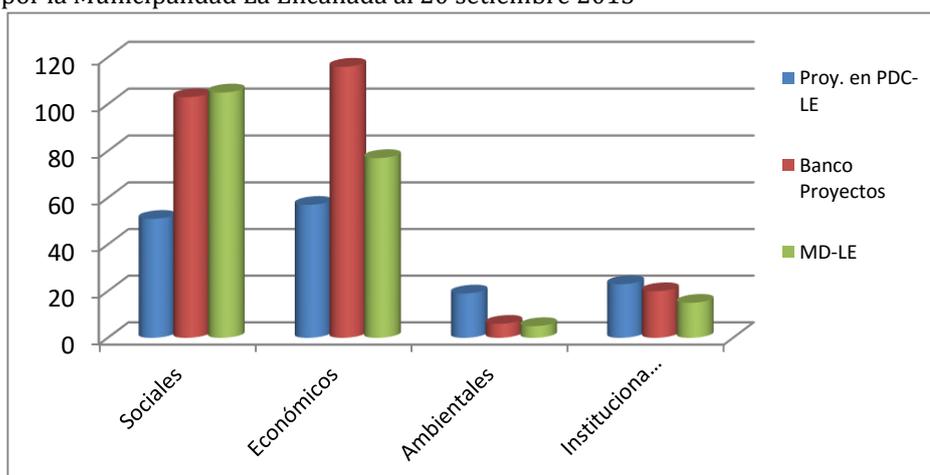
Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente



5.4. Banco de Proyectos.

El ordenamiento de los estudios de inversión en la municipalidad distrital de La Encañada a través de un Banco de Proyectos, que consta de 193 proyectos hasta junio del 2013, con un presupuesto proyectado a nivel de pre inversión de 201'950,862.96 de nuevos soles, constituyendo un instrumento fundamental para programar las inversiones municipales para el periodo de gestión y que servirá por lo menos de orientación para la siguiente gestión. De igual forma ha permitido reflexionar y tomar algunas decisiones en otra parte del sector público, así como también en el privado, sobre la concentración de las intervenciones en algunos ámbitos y la desatención en otros. Se espera ayude a no duplicar esfuerzos y a que haya una inversión más equitativa.

Grafico N° 12: Relación de Proyectos previstos en el PDC-LE, en el Banco de Proyectos y en gestión por la Municipalidad La Encañada al 20 setiembre 2013

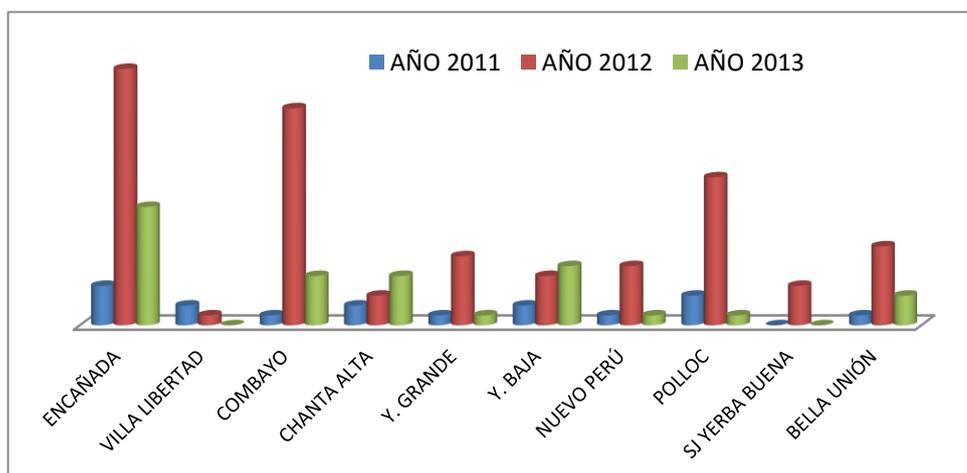


Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

5.5. Planificación Operativa de la Gestión Municipal articulada al PDC.

La realización de los procesos de Presupuesto Participativo y la formulación del PIA a nivel de específicas de gasto, ha contribuido a la gestión municipal, tener una mejor programación y ejecución presupuestal, evitando permanentes modificaciones presupuestales. Cabe resaltar, que los proyectos formulados y declarados viables entre el 2011 a setiembre 2013, el 44% corresponden a los priorizados en los procesos de los presupuestos participativos 2012, 2013 y 2014

Grafico N° 13: Proyectos formulados y aprobados en la Municipalidad Distrital La Encañada, entre el 2011-2012 y al 20 setiembre 2013-



Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

5.6. Experiencia referente de Articulación de la Gestión Pública y Privada con las prioridades planteadas en el PDC-LE.

El esfuerzo de los actores del desarrollo del distrito de La Encañada de contribuir a que el sistema de gestión del PDC se organice y funcione, se constituye una de las pocas experiencias en el país. El PDC-LE fue tomado como el instrumento orientador de las inversiones, en particular de las inversiones municipales.

En los 4 siguientes cuadros, se muestran los proyectos municipales al 31 de agosto 2013 y los proyectos privados al 31 de diciembre del 2012, por líneas priorizadas del PDC-LE

CUADRO N° 3: Proyectos Públicos y Privados por Líneas Priorizadas en el EJE DESARROLLO SOCIAL del PDC-LE

Líneas Priorizadas en el PDC-LE	Proy en PDC-LE	Banco Proy-Al 31-08-13	Proyectos en Ejecución		
			MD-LE	Privados	Otros
1. Prevención y erradicación de la desnutrición crónica infantil	2	3	0		
2. Mejoramiento de la atención pre y postnatal	2	0	0		
3. Articulación, mejoramiento e implementación de la red distrital de establecimientos de salud	6	7	5	4	
4. Acceso universal al agua potable y saneamiento.	3	46	54	6 (varios Caseríos)	
5. Mejoramiento del rendimiento escolar	1	1	5 (incluye pago a 70 docentes)	1 (IEGECOM)	
6. Infraestructura y servicios de formación ocupacional y educación superior tecnológica	3	1	0		
7. Implementación de servicios de educación digital	2	0	0	5 (varios caseríos)	
8. Promoción y puesta en valor de la cultura local	2	0	0	2	
9. Desarrollo y mejoramiento de infraestructura educativa y deportiva	30	45	42	5	
11. Otros (viviendas saludables, otros)	0	0	0	2	
TOTAL	51	103	106	25	

Experiencias y Aprendizajes

Proyecto "Asistencia Técnica Sistema



Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente



CUADRO N° 4: Proyectos Públicos y Privados por Líneas Priorizadas en el EJE DESARROLLO ECONÓMICO del PDC-LE

Líneas Priorizadas en el PDC-LE	Proy en PDC-LE	Banco Proy-Al 31-08-13	Proyectos en Ejecución		
			MDLE	Privados	Otros
1. Promoción de agroindustrias locales.	3	0	0		
2. Mejoramiento de la producción de lácteos	3	2	1	2	
3. Crianza de animales menores y piscicultura.	1	0	0	1	1
4. Aprovechamiento de recursos forestales.	3	2	0		1
5. Promoción del sector turismo.	3	0	0		
6. Diversificación económica, desarrollo de micro y pequeñas empresas locales.	1	1	0	1	
7. Articulación de la minería a economía local	2	0	0		
8. Desarrollo de transportes y comunicaciones	12	38	30	3	
9. Infraestructura para manejo de recursos hídricos	24	65	44	10 (varios caseríos)	
10. Electrificación para uso doméstico y pequeña industria local	1	5	0	2 (varios caseríos)	
11. Mejoramiento de centros de acopio y mercados locales	3	3	2	3	2
12. Asistencia técnica y apoyo al desarrollo tecnológico aplicado a nuevos productos y servicios locales.	1	0	0	12 (varios caseríos)	
TOTALES	57	117	77	34	

Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

CUADRO N° 5: Proyectos Públicos y Privados por Líneas Priorizadas en el EJE DESARROLLO RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE del PDC-LE

Líneas Priorizadas en el PDC-LE	Proy en PDC-LE	Banco Proy-Al 30-08-13	Proyectos en Ejecución		
			MD-LE	Privados	N/R
1. Ordenamiento territorial distrital y desarrollo urbano	9	3	2	0	
2. Articulación y gestión del sistema integrado de manejo ambiental de La Encañada	2	2	2	0	
3. Balance y gestión de recursos hídricos y cuencas	2	0	1	1	
4. Supervisión y monitoreo ambiental participativo de las actividades mineras e industriales	3	0	0	1	
5. Desarrollo e implementación del uso de energías renovables	3	1	0	2	
TOTALES	19	6	5	4	



Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

CUADRO N° 6: Proyectos Públicos y Privados por Líneas Priorizadas en el EJE DESARROLLO INSTITUCIONAL del PDC-LE

Líneas Priorizadas en el PDC-LE	Proy en PDC-LE	Banco Proy- Al 30-11-12	Proyectos en Ejecución		
			MD-LE	Privados	N/R
1. Fortalecimiento de capacidades de planeamiento y gestión de políticas públicas locales	5	0	0	1	
2. Dotación de infraestructura local para labores de coordinación y prestación de servicios a la comunidad (locales comunales, capillas, cementerios,)	11	19	15	4	
3. Promoción de las organizaciones sociales	3	0	0	4 (varios caseríos)	
4. Mejoramiento de los sistemas de prevención y respuesta en seguridad ciudadana	4	1	0	0	
5. Otros (pago planillas, contratos empresas proveedoras locales)	0	0	0	2	
TOTALES	23	20	15	11	

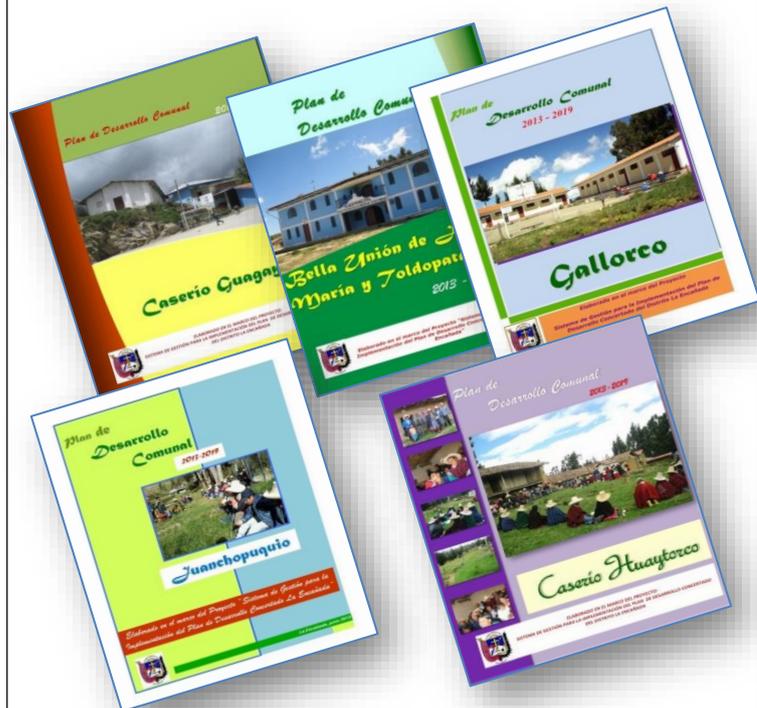
Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente



5.7. Calidad de Inversión en base a prioridades de Planes Comunales.

Con la implementación del PDC, se está contribuyendo a que las inversiones, tanto las de la Municipalidad Distrital La Encañada como las inversiones privadas, se enmarquen en función de las demandas organizadas de las poblaciones de caseríos y centros poblados. Los Planes de Desarrollo Comunal, organizados con similar estructura que el plan de Desarrollo Concertado del Distrito ha contribuido a orientar la demanda y a la respuesta de la oferta.

Grafico N° 14: Planes de Desarrollo Comunal



Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

5.8. Mejores capacidades en profesionales.

La asistencia técnica personalizada que ha brindado el proyecto a nivel de funcionarios y personal de la municipalidad distrital, ha contribuido a orientar a la gestión municipal hacia la práctica del “buen gobierno”, claro está ciertas dificultades por factores como resistencia al cambio en el servidor público, intereses políticos internos y externos, coyuntura social adversa que afecta la gobernabilidad, etc.; sin embargo, se ha fortalecido la aplicación de los sistemas nacionales como el SNIP, SIAF, Presupuesto Participativo, la Participación Ciudadana, Sistema de Control, Transparencia, entre otros. **(Ver Anexo: Plan de Desarrollo de Capacidades de Funcionarios de la Municipalidad Distrital La Encañada)**

5.9. Mejor comunicación entre la población, el Estado y el sector privado.

Con la realización de los procesos del Presupuesto Participativo, información generada y consolidada en documentos, programa radial, reuniones periódicas y capacitaciones, durante la ejecución del proyecto, ha permitido una comunicación bidireccional casi permanente entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado, lo que contribuye a generar paulatinamente un clima de paz social y confianza en el territorio.



5.10. Mayor información disponible y ordenada.

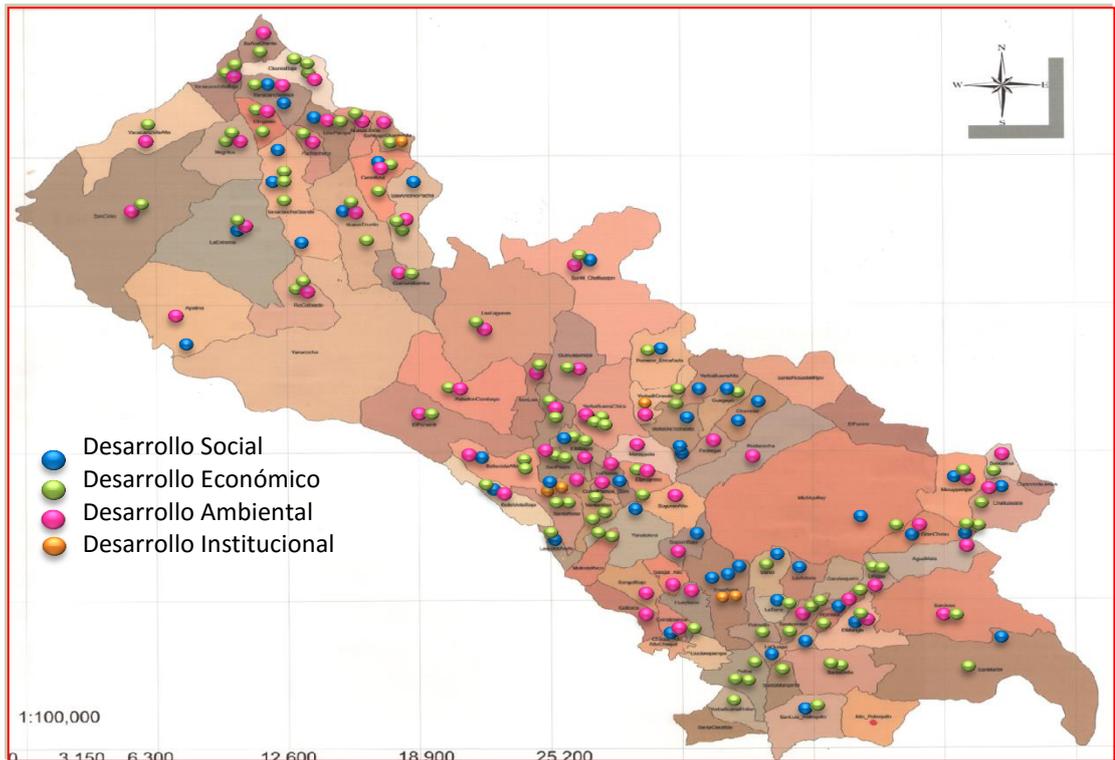
El proyecto ha facilitado organizar y socializar la información respecto al estado y ubicación de las inversiones en el territorio. Los mapas de inversiones públicas y privadas pueden entenderse como el resultado de las presiones sociales o de la demanda, como el resultado de las políticas de gestión, como las respuestas a ofertas políticas o como la respuesta a la necesidad de adquirir la licencia social, o talvez en respuesta a criterios técnicos.

Cualquiera fuese las razones de la ubicación de las inversiones, lo importante de los mapas de inversiones es que ayudan a visualizar la ubicación de ellas, a reflexionar sobre el porqué de la concentración en algunas zonas y sobre todo ayuda a la toma de decisiones y ayuda a ver al territorio con criterios de mayor equidad y de inclusión de los excluidos.

En síntesis, existe información disponible y organizada que facilita la toma de decisiones tanto a los actores presentes en el territorio como a actores que desde fuera de él, intervienen en el territorio.

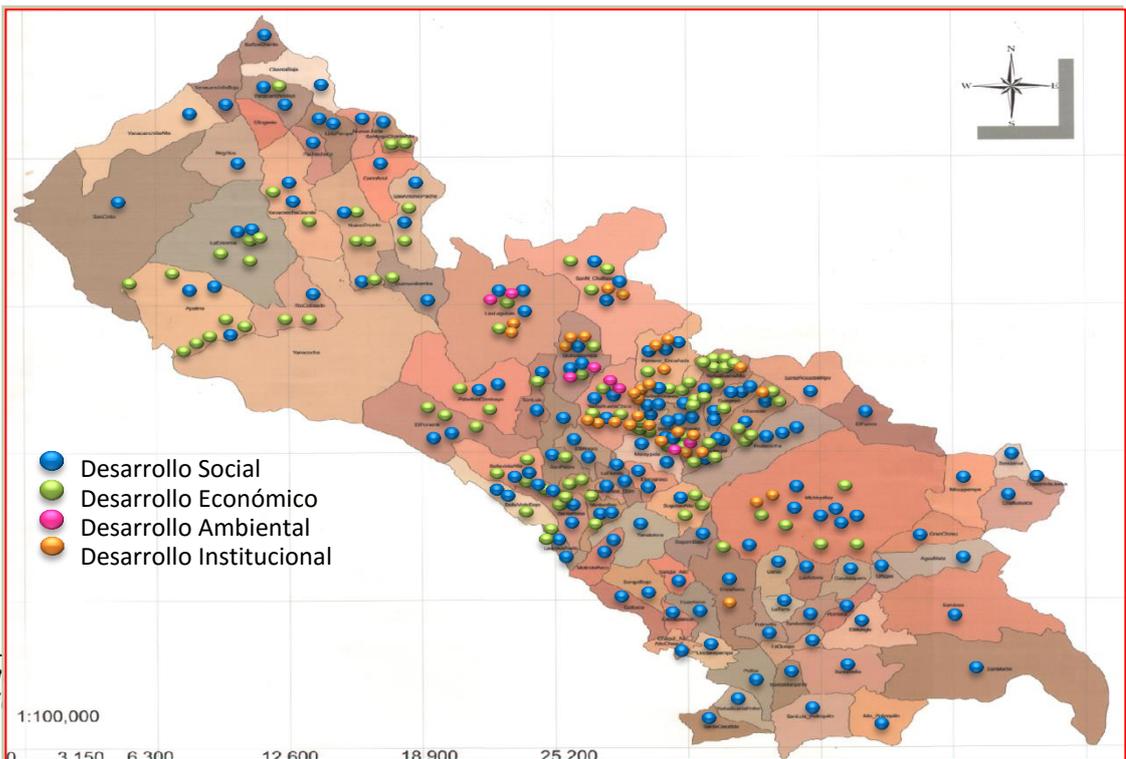


Grafico N° 15: Ubicación de las Inversiones de la Municipalidad Distrital La Encañada por Ejes del PDC-LE, periodo 2011-2013



Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

Grafico N° 16: Ubicación de las Inversiones Privadas por Ejes del PDC-LE, periodo 2008-2012





Fuente: Elaboración G&C Salud y Ambiente

5.11. Fortalecimiento de relaciones institucionales.

Las actividades de concertación y capacitación desarrolladas por el proyecto, han permitido un nivel de coordinación fluida, lo que ha significado la complementariedad de recursos humanos, presupuestales y logísticos en la realización de eventos de manera conjunta con otras instituciones y proyectos, tales como el sector salud, la Alianza por la Nutrición en Cajamarca PREDECI, Instituto Nacional de Innovación Agraria INIA, Foncreagro, Asociación Los Andes de Cajamarca ALAC, Proyectos como Mejorando la Salud Materno Infantil en el Centro Poblado Combayo, Proyecto Seguridad Alimentaria, Proyecto de Reforestación de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, entre otras.

5.12. Oficinas de la Municipalidad Distrital instrumentadas.

A través del proyecto se ha aportado a implementar un proceso de reforma institucional de la Municipalidad a fin de adecuar su organización en función a las prioridades del PDC-LE y en la perspectiva de lograr una gestión más eficiente. La reforma institucional significado tener un nuevo organigrama y la adecuación de los instrumentos de gestión institucional, como el Reglamento de Organización y Funciones-ROF, el Manual de Organización y Funciones- MOF, el Cuadro de Asignación de Personal-CAP, entre los principales, así como, las Políticas de gestión, el Plan de Desarrollo de Capacidades, el Plan Estratégico Institucional, el Plan de Gestión de los Residuos Sólida, el Plan de Comunicaciones, el Plan de Educación para el Buen Uso del Agua y el Plan de Evaluación y Fiscalización Ambiental-PLANEFA (**Ver Anexos**).

5.13. Políticas de Gestión.

Con la convicción de que la sociedad civil organizada puede servir como un vínculo entre los ciudadanos y el sistema político, para comunicar sus necesidades y aportar mejores soluciones a los problemas públicos, a través del proyecto se ha contribuido para que el Gobierno Local, elabore un instrumento normativo fundamental como “Políticas Públicas para el periodo de gestión 2011-2014”, que consta de 13 políticas enmarcadas en los cuatro ejes de desarrollo del PDC, en el entendido de que deben tener efectos institucionales que sean más o menos permanentes a través del tiempo. Es decir, incidir efectivamente en las políticas públicas significa lograr que el gobierno local y sus instituciones hagan suyos algunos de los objetivos de la sociedad civil con la que interactúan. (**Ver Anexo: Políticas de Gestión-Municipalidad Distrital La Encañada**)

5.14. Sociedad Civil mejor Informada.

A través de las distintas capacitaciones realizadas a los CODECOs, se promueve un mejor nivel de conocimiento de la sociedad civil respecto a la gestión pública, como presupuestos,



participación ciudadana como derecho, vigilancia social, sistemas administrativos nacionales, etc. En ese sentido el proyecto ha orientado las capacitaciones al fortalecimiento de la capacidad de acción colectiva, tanto a las capacidades de cada una de las organizaciones, como a las capacidades comunitarias de trabajar en colaboración con otras organizaciones, en el entendido de que la coordinación y concertación entre organizaciones es fundamental para acceder a recursos o financiamientos que pueden estar al alcance, pero que de manera individual sería mucho más difícil o casi imposible por la misma competencia con otros territorios mejor organizados y capacitados.

VI. LECCIONES APRENDIDAS

6.1. Concertación de Actores para el Desarrollo

- a). Progresivamente los planes de desarrollo van generando una conciencia ciudadana respecto a su rol concertador y orientador de inversiones que resuelvan los déficits identificados.
- b). La apropiación social del PDC-LE es un atributo de la municipalidad, la misma que fue posibilitada por los siguientes factores:
 - Si la autoridad local respalda el proceso de implementación del PDC de manera comprometida, involucra a los diferentes actores del territorio y trasciende el ámbito local.
 - Tener un modelo de gestión propuesto en el PDC sirve de base para la implementación del mismo, sin embargo, ha sido necesario el diseño de otras herramientas para garantizar su sostenibilidad (Guía del Asesor, Guía para el Presupuesto Participativo, Guía para la elaboración del PEI, Guía para la conformación de CODECOs, Plan de Desarrollo de capacidades, Guía de información, educación y comunicaciones-IEC).
- c). El PDC contribuye a que la sociedad civil modifique su conducta de demandar sin considerar criterios de desarrollo; en los espacios de concertación, ha sido necesario ayudar a identificar necesidades prioritarias y a elegir propuestas que mejoren sus condiciones de vida.
- d). La implementación del PDC es una oportunidad para visualizar que el aporte de la inversión privada debe comprender el desarrollo de todo el distrito y no sólo de ámbitos focalizados.
- e). La ausencia de liderazgo temático, limita los procesos de concertación.



6.2. Gestión Municipal

- a. La debilidad institucional del gobierno local al inicio del proceso se ha ido resolviendo progresivamente, en la medida que se ha ido implementando la asistencia técnica a las diferentes áreas de la MDLE, contribuyendo a:
 - Contar con instrumentos de gestión articulados (ROF, MOF, CAP Plan de Desarrollo de Capacidades, Plan de comunicaciones, Plan de Educación para el Buen uso del Agua y el Plan de Educación para la gestión de Residuos Sólidos, Plan de Evaluación y Fiscalización ambiental).
 - Tener un Banco de proyectos de inversión pública organizado y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del PDC.
 - Fortalecer capacidades de los Profesionales contratados.
- b. El modelo ha permitido mejorar la calidad de las inversiones, las mismas que se orientan a funciones que permiten desarrollo social (Agua y Saneamiento, Salud, Nutrición y Educación) como la base fundamental de la persona, además de funciones que mejoran la competitividad (Riego, carreteras).
- c. La municipalidad puede usar la organización del CODECO como estrategia de resolución de problemas a nivel comunal. El diálogo con los CODECOs será beneficioso para cualquier gestión municipal e implementación del PDC con manejo técnico y político estratégico.
- d. El CCL no ha cumplido el rol que tuvo previsto en el sistema de gestión debido a la escasa convocatoria por parte de la Autoridad Municipal y a la poca iniciativa de los integrantes de éste.

6.3. Organización Comunal

- a. El involucramiento de los directivos de CODECOs se ha visto favorecido cuando el fortalecimiento de capacidades es útil, tiene relación con sus intereses y resuelve problemas cotidianos en su comunidad y fuera de ella.
- b. Se minimizan conductas rentistas y clientelistas individuales o de ciertos grupos aislados, esto se puede observar en la movilización de la población para gestionar o buscar la ejecución de sus proyectos priorizados en los presupuestos participativos 2012 y 2013.
- c. Los Planes de Desarrollo Comunal elaborados en cada uno de los caseríos organizados en CODECO, sirven como fuente de ordenamiento de las demandas comunales.
- d. Se ha evidenciado que con el acompañamiento y asesoría permanente a los CODECOS, se generan mayores conocimientos sobre los procesos participativos y toma de decisiones. Se hace necesario que el Gobierno Local implemente las políticas y reglamentos generados para fortalecer el accionar de los CODECOS y garantizar su sostenibilidad.
- e. Es necesario continuar en la tarea de formar ciudadanía de manera que las personas y organizaciones actúen de manera responsable, ejerciendo sus derechos y cumpliendo con sus obligaciones.



6.4. Inversión Privada y Pública

- a. Contar con un Mapa de inversiones público y privado permite visualizar la concentración de la inversión y facilita la propuesta de proyectos en espacios menos atendidos.
- b. El mapa de inversiones público y privado se constituye además en un instrumento de gestión para el territorio.
- c. El Colectivo empresarial como modelo de intervención articulada de las empresas, constituye una oportunidad para la gobernabilidad de las inversiones para orientar, direccionar y concertar sus inversiones en el marco de la responsabilidad social y su efectiva contribución a la gestión del desarrollo local distrital.

6.5. Relacionamiento con la Contraparte

- a. La definición previa del rol y responsabilidades del equipo ha facilitado una relación de interaprendizaje y el desarrollo de capacidades mutuas. Sin embargo la asistencia técnica continua puede generar en el equipo de la contraparte, dependencia del equipo asesor.

ANEXOS:

1. Balance de la Asociación Público-Privado y del Colectivo Empresarial
2. Estado Actual de los Comités de Desarrollo Comunal-CODECOs:
3. Guía del Asesor- Equipo del Proyecto “SG-PDCLE”
4. Guía para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional-PEI
5. Guía para la Organización del Concejo de Coordinación Local-CCL
6. Guía para la Organización de los Comités de Desarrollo Comunal-CODECOs
7. Guía para la Organización del Presupuesto Participativo basado en Resultados-2014
8. Informes de Actividades (del N° 1 al N° 28)
9. Monografía sobre los Comités de Desarrollo Comunal
10. Plan de Capacitación a Autoridades Municipales y Comunales de Centros Poblados
11. Plan de Capacitación a Comités de Desarrollo Comunal-CODECOs sobre Vigilancia
12. Plan de Comunicaciones- Municipalidad Distrital La Encañada
13. Plan de Desarrollo de Capacidades- Municipalidad Distrital La Encañada
14. Plan de Desarrollo Concertado- La Encañada, versión Popular- Tipo Folleto
15. Plan de Desarrollo Concertado- La Encañada, versión Popular- Tipo Tríptico
16. Planes de Desarrollo Comunal



17. Plan de Educación para el Buen Uso del Agua
18. Plan de Evaluación y Fiscalización Ambiental-PLANEFA
19. Plan de Gestión de los Residuos Sólidos
20. Plan Piloto de vigilancia Comunal, al Programa Qali Warma
21. Políticas de Gestión- Municipalidad Distrital La Encañada
22. Propuesta de Temas para las Mesas de “Dialogo por el Acuerdo Social”
23. Propuesta para la Mejora de la Educación en el Distrito La Encañada
24. Proyectos de Inversión Pública de la Municipalidad Distrital La Encañada, por centros poblados, caseríos y por ejes de desarrollo del PDC-LE