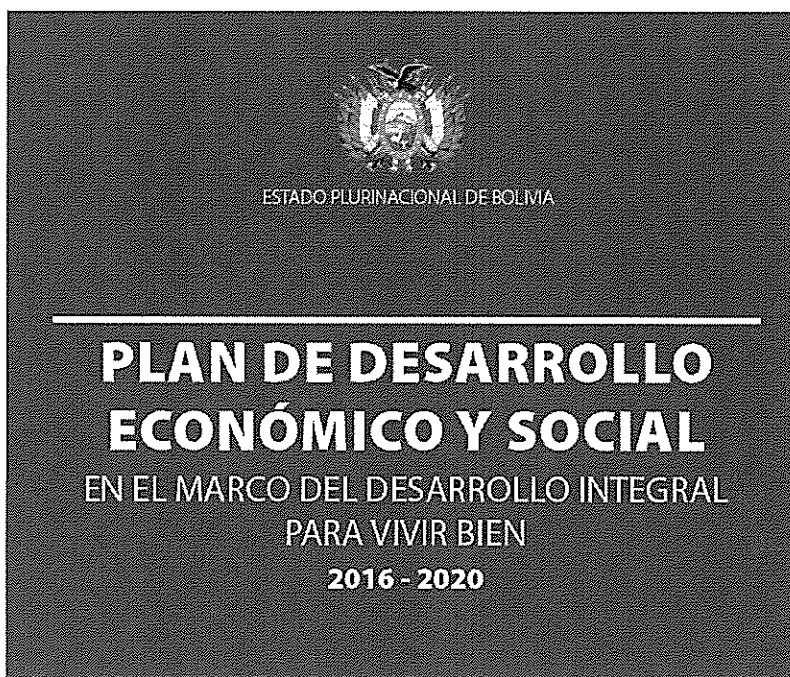




*Empowered lives.
Resilient nations.*

BOL/112320 "Proceso de ajuste de medio término del PDES 2016-2020"

Informe Final de Proyecto



Carátula del PDES 2016-2020

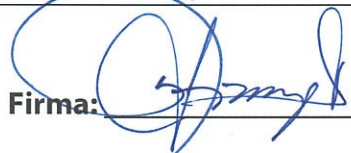
Acerca del Proyecto	Cobertura Geográfica del Proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Título del Proyecto: Proceso de ajuste de medio término del PDES 2016-2020 • Número Award: 00114195 • Enlace Web: https://open.undp.org/projects/00114195 	Número de Cobertura Nacional (Si/No): Si
Resultados Estratégicos	Asociado en la Implementación
Resultados de Plan Estratégico del PNUD: (2018-2021) Resultado 1 Producto de Plan Estratégico del PNUD: 1.1.1 y 1.1.2 Resultados MANUD: Área 3 Producto MANUD/CPAP: MANUD Efecto 3.1 CPD Producto 1.1 Indicadores 1.1.1 y 1.1.2	Ministerio de Planificación del Desarrollo
Presupuesto del Proyecto (US\$) TRINACIONAL	Duración del Proyecto
Contribución PNUD: USD 42.200,00	Fecha de Inicio (día/mes/año): 01/04/2019
Contribución Gubernamental:	Fecha Final (día/mes/año): 23/10/2020
Otras Contribuciones:	Modalidad de Implementación
Contribuciones del Donante:	NIM:
Donante 1 (CAF): USD 168.200,00	DIM: X
No financiado: 0,00	
Total Presupuesto del Proyecto:	USD 210.400,00

Firma: 

Nombre: Milenka Ocampo

Gerente de Proyecto

Fecha: 23/10/2020

Firma: 

Nombre: Fernando Aramayo

Ejecutivo del Proyecto

Fecha: 23/10/2020

Tabla de Contenidos

Abreviaciones	3
1. <u>Sumario Ejecutivo</u>	4
2. <u>Antecedentes y Contexto</u>	5
3. <u>Sumario de Objetivos</u>	6
4. <u>Narrativa y Resultados Clave Logrados</u>	7
4.1 <u>Progreso hacia Resultados de MANUD/CPAP</u>	18
4.2 <u>Progreso de Resultados</u>	18
5. <u>Cuestiones Transversales</u>	23
5.1 <u>Igualdad de Genero, El Empoderamiento de la Mujer, y la Inclusión Social</u>	23
5.2 <u>Capacidad de Desarrollo y Sostenibilidad</u>	24
5.2.1 <u>Capacidad de Desarrollo</u>	24
5.2.2 <u>Estrategia Sostenible</u>	24
5.3 <u>Cooperación Sur-Sur</u>	24
6. <u>Sociedades</u>	25
7. <u>Lecciones aprendidas Hitos / Implementación y Desafíos</u>	25
8. <u>Matriz de Riesgos</u>	28
9. <u>Presupuesto Final</u>	30
10. <u>Anexos</u>	31

Abreviaciones

CAF – Corporación Andina de Fomento - Banco de Desarrollo de América Latina
CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DGPT - Dirección General de Planificación Territorial
ETA – Entidad Territorial Autónoma
ILPES – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
MPD – Ministerio de Planificación del Desarrollo
NDC – Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional
ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMS – Organización Mundial de la Salud
PEM -
PDES – Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020
PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA – Plan Operativo Anual
PSDI – Plan Sectorial de Desarrollo Integral
PTDI - Plan Territorial de Desarrollo Integral
RIME - Registro de Indicadores de Monitoreo y Evaluación de Seguimiento y Evaluación del PDES
SPIE – Sistema de Planificación Integral del Estado
VPC – Viceministerio de Planificación y Coordinación

1. Sumario Ejecutivo

El Proyecto “Proceso de ajuste de medio término del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 (ODES)” se propuso como objetivo “el ajuste de la planificación del desarrollo del Estado boliviano, en sus distintos niveles conforme a la evaluación de las metas y resultados del PDES 2016-2020 a partir de la identificación de áreas potenciales de intervención estatal para la generación de nuevas políticas públicas en un escenario de gestión renovado”. Para su concreción, bajo liderazgo del Ministerio de Planificación del Desarrollo como cabeza de sector en materia de planificación y por tanto de la gestión del PDES 2016 - 2020, los resultados identificados como condición para materializar el objetivo descrito fueron los siguientes:

- Consolidar el ajuste del PDES 2016-2020 a partir de los insumos de la evaluación y ajuste de la planificación sectorial y territorial, así como del trabajo con grupos focales con sociedad civil y sectores académicos vinculados al desarrollo.
- Consolidar el ajuste de la planificación sectorial (20 Ministerios + 11 Entidades) haciendo énfasis en los sectores de Salud, Educación, Energía y Medio Ambiente, identificando las prioridades estratégicas del PDES para el próximo período de implementación.
- Consolidar el ajuste a los planes territoriales de los municipios de seis (6) departamentos (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Potosí y Chuquisaca), identificando las prioridades estratégicas del PDES para el próximo período de implementación.
- Desarrollo de una propuesta de fortalecimiento de las capacidades institucionales de gestión de la planificación del Estado adaptadas a las nuevas necesidades y prioridades de desarrollo del país.

Las principales actividades implementadas según resultado fueron:

Resultado 1.

- Desarrollar grupos focales con actores de la sociedad civil como parte del criterio participativo en el ajuste de la planificación nacional.
- Realizar la revisión, ajuste, sistematización y consolidación del documento final del PDES 2016-2020, tomando en cuenta los insumos de la planificación sectorial y territorial.
- Sistematizar y generar el informe consolidado de ajuste al PDES 2016-2020.
- Difundir y socializar los ajustes de medio término del PDES 2016-2020.

Resultado 2.

- Realizar la revisión de la evaluación de los planes sectoriales de Salud, Educación, Energía y Medio Ambiente y Agua para ajuste en coordinación con las instituciones responsables.
- Elaborar informes de ajuste de los planes sectoriales de Salud, Educación, Energía y Medio Ambiente y Agua.
- Sistematizar y generar el informe consolidado de los planes sectoriales (20 Ministerios, 11 Entidades) que refleje las prioridades estratégicas del PDES para el próximo periodo de su implementación.

Resultado 3.

- Realizar la revisión de la evaluación de los planes territoriales de los municipios de los departamentos de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro y Chuquisaca para su ajuste en coordinación con las instituciones responsables.
- Elaborar informe de ajuste de los planes territoriales de los municipios de los departamentos de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro y Chuquisaca.
- Sistematizar y generar el informe consolidado de los planes territoriales de los municipios de los departamentos de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro y Chuquisaca que refleje las prioridades estratégicas del PDES para el próximo periodo de su implementación.

Resultado 4.

- Realizar un diagnóstico y análisis de las capacidades institucionales del nivel central del Estado necesarias para la implementación y monitoreo del PDES 2016-2020 a partir de la revisión de información disponible, resultados de la evaluación y ajuste al PDES 2016-2020 y el diálogo con actores de la sociedad civil.
- Elaborar una propuesta de fortalecimiento de las capacidades institucionales de gestión de la planificación del Estado adaptadas a las nuevas necesidades y prioridades de desarrollo del país para una gestión de la planificación eficiente y eficaz en el marco del PDES ajustado.

Concluidas todas las actividades del proyecto, y como verá con mayor detalle a lo largo del presente Informe, se constata que se ha alcanzado el cumplimiento de los 4 resultados mencionados, y por tanto ha quedado satisfecho el objetivo. Asimismo, el Proyecto en el momento de cierre cuenta con una ejecución presupuestaria de USD 168.200,00 en el financiamiento aportado por el Banco de Desarrollo de América Latina y de USD 42.200,00 en el financiamiento aportado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

2. Antecedentes y Contexto

El PDES 2016 – 2020 – aprobado mediante Ley N°786, es el instrumento de planificación de mediano plazo el cual materializa la visión política de la Agenda del Bicentenario estableciendo pilares, metas y resultados para su alcance en un plazo de cinco (5) años, e incorporando nuevos enfoques que contribuyen a una visión de desarrollo sustentable, equitativa y justa. Conforme lo establece el artículo 32 de la Ley N°777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), se debe realizar un ajuste parcial al PDES 2016 - 2020 posterior a una valoración cuantitativa y/o cualitativa de medio término respecto al alcance de las metas y resultados del Plan.

En este sentido, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) encontraron la ventana para un apoyo de cooperación técnica al Ministerio de Planificación del Desarrollo. Éste se consolidó con la firma, el 29 de marzo de 2019, del Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable entre las dos instituciones de cooperación internacional para la implementación, en 12 meses desde la suscripción, del Proyecto “Proceso de ajuste de medio término del PDES 2016-2020”, que bajo la nomenclatura del PNUD es el “BOL/112320”.

Tras una etapa inicial transcurrida con la normalidad requerida, y con la realización de la evaluación del PDES; a los 6 meses de implementación del Proyecto Bolivia enfrentó un contexto (violento) de conflictividad política y social sobre todo durante los meses de octubre y

noviembre de 2019. Ante los cambios surgidos por este momento de tensión, el PNUD convocó a la Junta Directiva del Proyecto – con participación de la entidad beneficiaria principal, MPD, del donante, CAF, y del implementador y garante del Proyecto, PNUD –, con la reunión del Comité el 11 de febrero de 2020. En esta reunión la Junta Directiva decidió modificar las actividades previstas para el cumplimiento de los resultados 3 y 4 del Convenio, referidos al ajuste de la planificación territorial y a la propuesta de fortalecimiento de capacidades institucionales del Estado para la gestión de la planificación, asimismo, así como se acordó la ampliación del plazo de implementación del proyecto, hasta el 23 de octubre de 2020.

Los puntos aprobados en el Acta de la Junta Directiva de Proyecto fueron ratificados mediante la Adenda N.º 001 al Convenio de Cooperación Técnica, rubricada por la CAF y el PNUD en Bolivia.

A partir de marzo de la gestión 2020, se produjo un hecho inesperado en el mundo entero con la aparición del Coronavirus (COVID-19) y su posterior conversión en Pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS). De esta manera los gobiernos de los Estados del mundo empezaron a tomar las medidas de prevención y control con miras a enfrentar el crecimiento de la pandemia. En el caso de Bolivia se aprobaron dos medidas esenciales: la Declaración del Estado de Emergencia Sanitaria en todo el territorio nacional y la implementación de un estado de cuarentena obligatoria para todos los habitantes del país.

Con arreglo a estas disposiciones, las diferentes instituciones públicas y privadas del país se vieron en la necesidad de adaptar sus formas de trabajo. En el caso del Proyecto, éste se ajustó inmediatamente a los protocolos oficiales, tanto a la normativa del gobierno nacional, como del propio Sistema de las Naciones Unidas. Debido a ello, se dispuso la suspensión de todas las actividades presenciales, viajes y misiones de campo, instrucciones obligatorias para el equipo técnico nacional.

Los efectos de estas disposiciones impactaron, en primer término, el desarrollo de actividades ya programadas con los propios gobiernos autónomos y departamentales. A pesar de esta situación, el equipo del proyecto pudo desarrollar, utilizando los medios posibles, las actividades que no implicaban presencia física, incorporando la modalidad de teletrabajo y por vía de seminarios web.

3. Sumario de Objetivos

El Proyecto, según Convenio, se marca un objetivo general: el ajuste de la planificación del desarrollo del Estado boliviano, en sus distintos niveles conforme a la evaluación de las metas y resultados del PDES 2016-2020 a partir de la identificación de áreas potenciales de intervención estatal para la generación de nuevas políticas públicas en un escenario de gestión renovado.

Asimismo, se han previsto 4 Objetivos específicos que marcan la pauta de los resultados esperados:

- 1) Consolidar el ajuste del PDES 2016-2020 a partir de los insumos de la evaluación y ajuste de la planificación sectorial y territorial, así como del desarrollo de grupos focales con sociedad civil y sectores académicos vinculados al desarrollo.

- 2) Consolidar el ajuste de la planificación sectorial (20 Ministerios + 11 Entidades) haciendo énfasis en los sectores de Salud, Educación, Energía y Medio Ambiente, identificando las prioridades estratégicas del PDES para el próximo período de implementación.
- 3) Consolidar el ajuste a los planes territoriales de los municipios de seis (6) departamentos (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Potosí y Chuquisaca), identificando las prioridades estratégicas del PDES para el próximo período de implementación.
- 4) Desarrollo de una propuesta de fortalecimiento de las capacidades institucionales de gestión de la planificación del Estado adaptadas a las nuevas necesidades y prioridades de desarrollo del país.

El proyecto presenta una contribución evidente al Sistema de Planificación Estatal, así como presenta herramientas para el siguiente ciclo de planificación, que debe partir de las lecciones aprendidas y buenas prácticas de un primer ejercicio en Bolivia de planificación basada en la cadena de resultados.

Referido al Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022, herramienta de planificación generada por el Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia en colaboración con el Gobierno del Estado, se contribuye concretamente al efecto 3.1:

"Las instituciones del Estado han diseñado y aplicado políticas eficientes y efectivas basadas en evidencia orientadas a una agenda de derechos y protección social que promueven una convivencia sin violencia, una democracia intercultural y paritaria en igualdad de condiciones con acceso a servicios públicos de justicia, seguridad ciudadana y sectoriales de calidad, en diálogo permanente y participación efectiva de la sociedad civil".

4. Narrativa y Resultados Clave Logrados

La intervención planteada en el Convenio y Documento de Proyecto se ha basado en 4 resultados clave que se han logrado a cabalidad. En el apartado 4.2 del presente Informe se encuentra un cuadro resumen que ofrece una rápida mirada a los avances actividad por actividad.

Este acápite se organiza en función a los 4 resultados, exponiendo un resumen del conjunto de los insumos obtenidos en las actividades del Proyecto:

Resultado 1. Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 (PDES) ajustado.

Se han desarrollado dos Productos relevantes:

A. Evaluación del PDES 2016-2020¹

1. Es la primera vez que se reporta la planificación nacional por resultados. A tres años de la aprobación del PDES, se decidió llevar a cabo - a lo largo de la gestión 2019 - el proceso de evaluación integral de medio término de este Plan. Este proceso se realizó por primera vez en la planificación nacional y que por tanto tiene una dimensión histórica.

¹ LOAYZA, P. Documento Final Evaluación de Medio Término y Propuestas de Ajuste al PDES 2016-2020.

2. Transparencia y Eficacia del Estado. Un aspecto positivo es la incorporación de los principios de la gestión por resultados en la ley de planificación (Ley 777) para fortalecer las capacidades del Estado para transparentarla información y la eficacia en la intervención del Estado.
3. Ajustes al modelo de planificación. Se identificó la necesidad de realizar ajustes al modelo de planificación actual. Pasar de la definición de resultados ambiguos a la definición de resultados acompañados de indicadores de medición (de impacto, de efecto, de producto o proceso), línea de base y metas; De las acciones a productos institucionales; De la planificación institucional bajo el marco de acciones definidas, a la planificación en que la entidad define el cómo va a alcanzar los productos que compromete.
4. Articular entre los diferentes niveles de gobierno, los sectores. Se considera un aporte del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) el intento de coordinación y articulación entre entidades, sectores y territorios la cual debe rescatarse y mejorarse (tomando en cuenta los plazos, la rigidez de la estructura y otros). La estructura programática, actualmente, deja poco espacio para un ejercicio más libre de las competencias de cada territorio, en especial cuando se trata de un enfoque de proyección de largo plazo o más estratégico.
5. Articulación con Ordenamiento Territorial. Si bien el SPIE nace con el mandato de articular la planificación con el ordenamiento territorial, en la práctica no se pudo lograr y sigue siendo un tema pendiente a solucionar en el segundo ciclo.
6. No existe una compatibilización entre la programación de la planificación con la de economía y finanzas. El SPIE cambia los fundamentos y formatos de planificación, y el Ministerio de Economía y Finanzas sigue usando los instrumentos y lógicas del anterior sistema. Por lo tanto, se complejiza el trabajo de los municipios al tener instrumentos no compatibilizados de planificación estratégica frente a la planificación operativa.
7. Importancia de los datos para la planificación y el seguimiento. Es crucial contar con la generación de estadísticas adecuadas que permitan una mejor planificación, tanto para la generación de líneas de base de las acciones como para el adecuando, seguimiento y posterior evaluación de éstas. Es un tema estructural para el nuevo ciclo de planificación.
8. Subutilización del INFOSPIE. Es fundamental impulsar el proceso de gestión del conocimiento a partir de la recolección de datos y la generación de información a partir del INFOSPIE.
9. Desarrollo de capacidades. Es necesario acompañar el proceso de planificación con el desarrollo de capacidades institucionales (desde la definición de metas, resultados y acciones) y construir la arquitectura institucional para le generación de información. La implementación del Registro de Indicadores de Monitoreo y Evaluación (RIME) y la plataforma de reporte de indicadores facilitaría el trabajo de seguimiento.
10. Incorporar lo urbano. Considerando que el desarrollo territorial es la base para el desarrollo socioeconómico y sectorial, se debe asignar una especial consideración a la dimensión territorial. Es necesario contar con lineamientos metodológicos específicos para territorios urbanos y regiones metropolitanas.

B. Propuesta de Ajuste a la Estructura Programática de Planificación²

El diseño de la propuesta de ajuste a la Estructura Programática de Planificación se desarrolla a partir de un enfoque participativo, ya que desde el principio se buscó involucrar al personal directivo y técnico del Viceministerio de Planificación y Coordinación (VPC), particularmente de la Dirección General de Seguimiento y Coordinación (DGSC) quienes, en varias reuniones virtuales, participaron del proceso de análisis y definición de los ajustes a la nueva estructura programática. En la primera fase, la propuesta de ajuste fue puesta a consideración del equipo directivo y técnico de las tres (3) Direcciones, recogiéndose sus recomendaciones de ajuste que han sido incorporadas en el presente documento.

A partir de este enfoque, se procedió a realizar un análisis aplicando el método deductivo. El análisis se inició con la revisión del marco normativo y de la información disponible generada por el VPC, para posteriormente realizar el análisis de la consistencia de la estructura general del PDES, en cada uno de sus elementos constitutivos

El enfoque participativo aplicado, permitió que los técnicos de las tres (3) direcciones del VPC conozcan la propuesta de modificación de la estructura programática, lo que facilitará el proceso de socialización ante las diferentes instancias estatales que serán responsables de su implementación.

La propuesta de ajuste a la Estructura Programática de Planificación busca constituirse en un instrumento que: i) identifique, priorice y focalice elementos estratégicos para el desarrollo integral y sostenible del país, a partir de los compromisos fijados en las agendas a nivel internacional y nacional; y ii) sea un instrumento de planificación técnico que, en la medida de lo posible, se abstraiga de cualquier lineamiento político e ideológico.

Adicionalmente y, con la finalidad de organizar de mejor manera la estructura programática, se ha concertado, con los equipos técnicos de las tres (3) direcciones del VPC los siguientes subniveles de la estructura que, si bien cambian en su denominación, corresponden a los componentes establecidos en la normativa que regula la planificación a nivel nacional:

- Dimensión de Desarrollo. Antes denominada Pilar, es entendida como la orientación estratégica del accionar estatal, que aglutinan los temas por afinidad. Con la finalidad de organizar lógicamente la estructura, ésta ha sido subclasificada por tema estratégico o sector.
- Objetivo de Desarrollo. Antes denominada Meta, es el compromiso a cumplir hasta la finalización de la implementación del PDES.
- Resultado. Son los resultados a los que se espera llegar en el corto y mediano plazo y que aportan al cumplimiento del objetivo de desarrollo

A partir de esta nueva reclasificación y, con la finalidad de priorizar y focalizar los elementos estratégicos que orienten y organicen el diseño de la estructura programática de planificación, se establecen cinco (5) Dimensiones de Desarrollo:

- I. Desarrollo Social con Dignidad, Equidad e Igualdad con Territorios Inclusivos
- II. crecimiento Económico, Desarrollo Productivo Sostenible y Empleo
- III. Desarrollo y Gestión Sostenible del Medio Ambiente

² MACHICAO, N. Generación de una Propuesta de Estructura Programática para el Siguiete Ciclo de Planificación 2021-2025.

- IV. Gobernabilidad, Eficiencia y Transparencia en la Gestión del Estado
- V. Defensa Integral del Estado

Estas 5 dimensiones se las relacionaron con los pilares establecidos en la Agenda Patriótica.

Sobre la base de las Dimensiones de Desarrollo, se realizó la propuesta de redacción a los Objetivos de Desarrollo del PDES (antes denominadas Metas), reduciéndose de 68 a 57 objetivos

Una vez validados y aprobados los Objetivos de Desarrollo, se procedió a realizar el ajuste a los Resultados y sus respectivos indicadores. En el caso de los Resultados, a partir de un análisis competencial, se definió a que nivel del Estado corresponde su implementación a partir de los siguientes criterios: sectorial, multisectorial, subnacional o mixto (sectorial y subnacional).

La propuesta cuenta con:

- 5 Dimensiones de Desarrollo (DD)
- 34 Temas Estratégicos o Sectores (TE)
- 58 objetivos de desarrollo (OD)
- 242 Resultados (R)
- 413 indicadores (IN)

A partir de las Dimensiones de Desarrollo mencionadas, se presenta la propuesta de ajuste a las acciones que mínimamente deberían incorporarse como parte de la nuestra estructura programática del PDES.

Se realizó el relacionamiento de los ODS y los NDC con cada una de las Dimensiones de Desarrollo y los Ejes Temáticos

Finalmente, producto de la revisión y análisis de la estructura y contenido del Sistema de Registro de Indicadores de Monitoreo y Evaluación (RIME) se identifican las siguientes recomendaciones:

- Validar con el Comité Interinstitucional de las Metas del PDES y de Desarrollo Sostenible (CIMPDS), para contar con una versión oficial de los indicadores que será reportados por el Sistema RIME.
- Una vez validada y aprobada la propuesta de indicadores, se requiere una actualización de los indicadores que vayan a ser presentados en el Sistema RIME.
- Es importante que se introduzca en el sistema una sección de "Ayuda", que presente información del funcionamiento de todo el sistema; si bien actualmente, se cuenta con esta sección, en la misma solo se presenta, en un documento en formato PDF, información para la sección "Admin. Fuentes de Datos", que aparentemente fue presentada en un taller de capacitación y no se identifica ningún otro tipo de información de ayuda.
- Es importante automatizar la generación de información que resume el contenido de la información del sistema en relación con la cuantificación de indicadores, ya que se ha podido evidenciar que existen contradicciones en la información reportada en diferentes lugares del sistema.

- Se debe realizar una depuración de los indicadores que sean presentados en la versión final del Sistema, ya que se ha podido verificar que existen muchos indicadores de “prueba”, que no corresponden (gastos de bolsillo) o sin valores.
- Es importante designar responsables directos del cargado de datos en las diferentes instituciones públicas. El cargado debe ser realizado de manera periódica, con la finalidad de contar con información útil y oportuna que ayude en la toma de decisiones de los responsables de la implementación del PDES.
- Para simplificar el contenido del Sistema, es posible realizar el recorte de algunas secciones, como por ejemplo la subsección de “Fuente de Fichas de Datos”, que muestra información que es posible acceder en otras subsecciones del Sistema.
- Si bien es importante generar información uniformizada para la generación y cálculo de los indicadores, no es posible mantener estos parámetros en todos los casos, por ello es importante que el sistema pueda considerar algunos casos especiales para la descripción de los diferentes tipos de indicadores.
- Es importante que el Sistema pueda contar con Subsistema de Información Gerencial, que permita la generación y procesamiento de datos para transformarlos en información que sea útil para mejorar la eficiencia y eficacia de las entidades públicas en el cumplimiento de los objetivos del PDES y sirvan de base para la toma de decisiones oportunas. Este subsistema, debe contar con sistemas de alerta temprana, que puedan remitir “alertas” automáticas a decisores clave, cuando se identifique que algún objetivo o indicador no está siendo cumplido en la dimensión o plazo fijado en el momento de su diseño; adicionalmente, este subsistema debe permitir la generación de reportes personalizados, donde el decisor pueda generar la información que requiera en función a sus necesidades.

Resultado 2. Planificación sectorial e institucional de desarrollo integral ajustada

A. Lineamientos Metodológicos y Guía para la Elaboración de los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI) y Planes Estratégicos Ministeriales (PEM) 2016-2020³

La planificación de mediano plazo (PDES, PSDI, PEM, PMDI y PEI) se formulan de manera simultánea, de modo que permita la construcción de estrategias participativas y consensuadas. En el contexto de estas planificaciones se replantea el sentido y la instrumentación de estrategias de inserción en post de promover políticas de desarrollo, en un proceso de reconfiguración de objetivos de desarrollo y resultados, que permita el desarrollo sustentable y sostenible, a fin de desarrollar los medios para generar un crecimiento, con mejora en las condiciones de vida que implica trabajo, educación, salud, alimentación, vivienda, caminos e infraestructura, entre otros.

Desde el VPC se ha observado la necesidad de realizar una propuesta de ajuste en función de las observaciones emitidas por los ministerios cabeza de sector mediante un acompañamiento a los procesos de validación de los lineamientos sectoriales desarrollados para el siguiente ciclo de planificación

³ VON BORRIES, S. Lineamientos Metodológicos y Guía para la Elaboración de los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI) y Planes Estratégicos Ministeriales (PEM) 2016-2020.

El diagnóstico ha mostrado que:

- No se evidencia una adecuada concatenación entre pilares, metas, resultados y acciones. El ajuste de los tres lineamientos se centra en los Resultado y Acciones. A este nivel de planificación se ha notado que no existe una apropiada secuencia interconectada y tampoco relación causa efecto entre actividades y resultados, así como sus indicadores y su medición. Incluso se ha notado diferentes acciones (a nivel sectorial y a nivel institucional).
- Asistencia técnica y seguimiento. La elaboración de una guía no garantiza que la planificación sea articulada y cumpla con los criterios señalados.
- No hay una adecuada vinculación entre programación (MPD) y presupuesto (MEF)
- No se puede hablar de una gestión por resultados si la planificación y el presupuesto no están articulados. Se debe centrar esfuerzos en vincular la programación con el presupuesto.

Las recomendaciones son las siguientes:

- Si bien los ajustes a los lineamientos tienen avances importantes como uniformizar a una sola acción común entre cabezas de sector y entidades bajo tuición, esto no garantiza la adecuada concatenación. Es preciso un seguimiento, monitoreo y evaluación permanente durante el proceso de formulación con el MPD y los Ministerios Cabeza de Sector
- Se sugiere que el personal del MPD con el apoyo de asistencia técnica apoyen a la cabeza de sector hacia una planificación concorde con los lineamientos. Se requiere seguimiento, monitoreo y verificación continua en la formulación de resultados, acciones y sus indicadores. Posteriormente, se sugiere la vinculación mediante sistemas informáticos y candados de vinculación que establezca claridad en la vinculación entre resultados, acciones y sus indicadores para un proceso de monitoreo y seguimiento y validación más objetivo, transparente y simplificado.
- Se ha sugerido que el MPD trabaje con los Ministerios cabeza de sector para definir grandes líneas de acción (entre 3 – 5) para cada institución y que el presupuesto de cada institución sea agrupado dentro de estas líneas de acción. Se ha producido evidencia, mediante pilotos, que es viable que cada entidad defina entre 3-5 grandes líneas de acción de mediano plazo.
- Una vez identificadas estas grandes líneas de acción (incluidas en la guía) pedir a cada institución que articule su presupuesto a estas líneas (código SISPRO y SISIN). Esto requiere acuerdos entre el Ministerio de Planificación y el Ministerio de Economía y Finanzas para incluir codificaciones.
- Sistemas informáticos para apoyar la planificación y la toma de decisiones sectorial (también territorial) por ejemplo en el marco del InfoSpie un sistema de identificación de riesgos por cambio climático a nivel de comunidades, municipios, sectores para incluir las medidas de adaptación al cambio climático en la planificación.
- Sistema que articule los niveles de planificación, antes pilar, meta y resultados y acción y establecer los vínculos o eslabones en la planificación y candados.

- Sistema de información que vincule Planificación con Presupuesto. Por ejemplo, aumentar codificación a partidas presupuestarias (MEF) según grandes líneas de acción a ser definidas entre el MPD y las Entidades (se sugiere entre 3 y 5 por entidad). Posteriormente todo el presupuesto códigos SISIN (o SISPOR) se agrupan a estas líneas de acción.

Se cuenta con:

- Informe del acompañamiento al proceso de validación de los lineamientos para el nuevo ciclo de planificación, con distintos ministerios y entidades (establecidos por la DGPSIE) para validar el PSDI, PEN y PEI, PMDIS. El cual incluye la sistematización de las observaciones y ajuste de los lineamientos respectivos.
- Documento conteniendo la metodología de validación de los lineamientos observados y ajustados a los demás ministerios cabeza de sector.
- Informe del análisis de la clasificación de los resultados, acciones e indicadores sectoriales asociados al PDES tomando en cuenta su cumplimiento, continuidad, eliminación o incorporación

Resultado 3. Planificación territorial de desarrollo integral ajustada

Propuesta de categorización de Entidades Territoriales Autónomas (ETAs)⁴

La metodología para la categorización propuesta parte de 4 reflexiones básicas:

1. ¿Qué hacer con la dicotomía Urbano – Rural?
2. ¿Cómo conectar ETAs con “lo urbano”?
3. ¿Cómo hacer una categorización que aborde el ordenamiento territorial?
4. ¿Cómo construir un instrumento útil que no sobre cargue a los actores de la planificación con más tareas burocráticas?

Estas reflexiones llevaron a la decisión de plantear, previamente a la categorización, una tipología de las propias categorías, de modo que se diferencien estos elementos.

En este sentido, se identificaron dos tipos de categorías que se tienen que dividir porque responden a objetivos y usos distintos. Por una parte, están las categorías de ETAs, que tienen una base municipal y por otra las categorías urbanas, cuya base son las ciudades.

Un tercer tipo de categorías, de base municipal o urbanas, pero tienen la característica de que describen cuestiones sistémicas. Es decir, todo lo que tenga que ver con procesos, interrelaciones e interdependencias.

Por otra parte, en términos del objetivo de la categoría, distinguimos dos tipos adicionales: la tipología que clasifica, ordena, cualifica y es horizontal (es decir, que describe distintos tipos de objetos pero del mismo nivel) y la jerarquía, que ordena, pero establece posiciones. Es vertical y da como resultado una jerarquía. Este es el caso de los rankings y los índices.

⁴ SUCEL Comunicadores Asociados S.R.L. Análisis y Categorización de Entidades Territoriales Autónomas.

La tipología se considerará como una categoría base, que provea una alternativa a la categorización actual de ETAs por criterio poblacional y, en el caso de las urbanas, la tipología que se propone parte de la propuesta de la PNDIC.

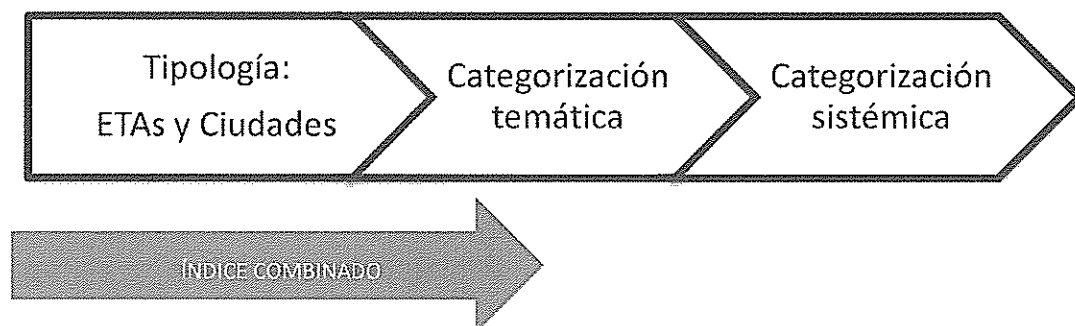
Una vez que se establezcan las tipologías de ETAs y ciudades, entonces proponemos una serie de categorías organizadas de acuerdo a las 6 áreas temáticas clave:

1. Cohesión Social y equidad
2. Marcos urbanos normativo-institucionales
3. Desarrollo Espacial
4. Economía Urbana
5. Ecología y medio ambiente
6. Vivienda y servicios básicos

Una vez que se tenga una tipología tanto con base municipal como base urbana, se hará una categorización por área temática que, al final, pueda resultar en un índice general combinado. Para el mismo, se podrá ponderar las áreas y variables que se introduzcan para darles mayor o menos peso.

De manera preliminar, se establece que en el caso de las categorías urbanas, el índice más adecuado es el Índice de Prosperidad de Ciudades, puesto que es una metodología aplicada en 54 ciudades, que provee de instrumentos de medición, cuenta con 6 variables que le dan un carácter de integralidad y que el equipo de la PNDIC está considerando para el SCB.

Ruta crítica de categorización



El gráfico muestra la ruta crítica de la categorización. En un primer paso, se hace una tipología que identifica y ordena las ETAs o ciudades por concepto de población y densidad, uso de suelo y/o funciones urbanas. Esta tipología nos indica el tamaño relativo y el grado de ruralidad/urbanidad. Luego, se lleva a cabo la categorización temática. Finalmente, se analizan las categorías sistémicas. Sobre la base de la tipología, se crea el índice combinado ponderando las categorías temáticas.

La idea del índice combinado de ETAs al final de la categorización por tipología y temática es contar con un instrumento referencial de jerarquía, cuya ponderación se construirá en coordinación con el equipo del MPD.

Sistema de Ciudades de Bolivia (SCB)

El objetivo general del SCB es el de "Incorporar en la Planificación Integral del Estado el sistema de ciudades como un instrumento estratégico de carácter intersectorial para el desarrollo más articulado, eficiente y sustentable del territorio urbano nacional y las regiones

a través del impulso de las ciudades, las relaciones funcionales entre sí y sus entornos de influencia". Es entonces fundamental asegurarse de que esta red urbana refleja las interrelaciones entre áreas urbanas y la categorización de éstas toman en cuenta los tipos de relaciones que existen.

➤ Propuesta de aporte a la Política de Ciudades

A partir de un análisis de la documentación, además de varios talleres de coordinación con el equipo de ONU Hábitat se ha desarrollado una propuesta de aporte a la PDC. Dado el análisis abarca todas las ETAs, que incluyen lo rural, es necesaria una categorización que sea coherente con e incluya los asentamientos humanos a todas las escalas, desde el más rural, hasta el más urbano o de mayor jerarquía, y basada en la categorización planteada por la Política de Ciudades.

- Urbana: Aglomerados metropolitanos, aglomerados menores, uninodales
- Rural: Rural nucleada, rural dispersa y áreas predominantemente deshabitadas

Este es el contexto en el que existe la red de ciudades, ubicándose lo rural fuera del sistema de ciudades. Es importante también notar que, en el caso de los aglomerados de áreas urbanas, cada aglomerado estará formado de dos o más áreas urbanas que en sí mismas pueden ser categorizadas por su tamaño y jerarquía dentro de ese aglomerado y dentro del sistema mismo.

▪ Categorización de áreas urbanas

Es en ese sentido el primer acercamiento al sistema de ciudades como se lo ha planteado busca complementar la categorización propuesta en base a dos principios fundamentales:

- En el caso de los aglomerados (ya sean estos metropolitanos o menores) es fundamental precisar la denominación de cada aglomerado como agrupación de áreas urbanas o ciudades y no como ciudad misma. Si bien en términos funcionales las áreas urbanas que conforman el aglomerado pueden comportarse como una sola en su dimensión de uso diario, necesariamente retienen características de identidad única y separada, además de sistemas administrativos, políticos y de servicios diferenciados, aunque interrelacionados.
- Cada aglomerado al estar formado por dos o más áreas urbanas, estas necesariamente tienen jerarquías distintas dentro de ese sistema. Entonces, cada área urbana debe ser caracterizada. Para eso proponemos una subcategorización de los componentes de cada aglomerado:

Categoría	Tipo de área urbana según su relación sistémica	Subcategorización de componentes de uso de suelo/funciones urbanas
Aglomerados urbanos	Forma parte de un aglomerado metropolitano o conurbación	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad o centro urbano primario – con funciones urbanas de servicios/comercio/infraestructura de alcance nacional • Ciudad o centro urbano secundario – con funciones urbanas de servicios /comercio/ infraestructura de alcance

		regional/local - caracterizadas como ciudades intermedias <ul style="list-style-type: none"> • Centro urbano predominantemente residencial (ciudad o barrio dormitorio), ciudades o centros urbanos menores.
Aglomerados menores	Forma parte de un aglomerado menor	<ul style="list-style-type: none"> • Intermedias (estratégicas comerciales, políticas, fronterizas o en corredor) • Menores
Unimodales	No es parte de una conurbación o aglomerado y existe en el territorio de manera independiente	<ul style="list-style-type: none"> • Intermedias (estratégicas comerciales, políticas, fronterizas) • Menores

Resultado 4. Propuesta de fortalecimiento de capacidades institucionales del Estado para la gestión de la planificación

El Ministerio de Planificación del Desarrollo ha observado una debilidad en la planificación con enfoque de medios de vida y cambio climático, así como en una mirada de carácter más territorial. De esta forma, en Junta Directiva de febrero de 2020, solicitó un apoyo para fortalecer las capacidades de su personal en estos ámbitos.

El MPD, la CAF y el PNUD acuerdan la posibilidad de realizar un apoyo en forma de cursos virtuales en dos fases:

1. Curso Virtual Planificación para el Desarrollo Territorial ⁵

Un curso en plataforma virtual Teams de acceso restringido a personal designado por el Viceministerio de Planificación y Coordinación, cuyo propósito es el de apoyar con herramientas concretas al estado boliviano en la definición de políticas públicas para hacer frente a los nuevos retos que presenta la pandemia de COVID-19 en escenarios para generar resiliencia ambiental, social y económica.

Es un recorrido que inicia en la planificación a nivel internacional, incluyendo un repaso de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pasando y ahondando en los puntos clave de la planificación nacional, hasta llegar a una mirada territorial con una perspectiva urbano-rural de la planificación.

El resultado del curso prevé que al finalizar, los/las participantes habrán mejorado sus competencias en el diseño y la aplicación de mecanismos de planificación de políticas públicas para promover el desarrollo y estarán en condiciones de incorporar lo aprendido en el proceso de planificación estratégica nacional a distintos niveles.

Se ha planteado un curso en forma de seminarios virtuales consultables de forma asincrónica, sin restricción de horarios para consulta de los materiales, con una duración de aproximadamente 4 horas formativas por módulo, con un total de 6 módulos, y una duración

⁵ PNUD. Curso Virtual Planificación para el Desarrollo Territorial.

total de 25 horas formativas. Los seminarios son impartidos por profesionales del PNUD y CEPAL en función a sus experiencias y conocimiento del área.

La estructura del curso es:

- Módulo 1. Planificación y Desarrollo Local;
- Módulo 2. Planificación para la igualdad de género;
- Módulo 3. Planificación y presupuestos para la igualdad de género;
- Módulo 4. Planificación y Enfoque de pobreza multidimensional;
- Módulo 5. Planificación y territorio;
- Módulo 6. Experiencias internacionales de planificación y territorio.

2. Curso virtual Planificación Estratégica Territorial y Agenda 2030 en el marco del Sistema de Planificación Integral del Estado Plurinacional de Bolivia ⁶

Un curso en plataforma virtual de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, y más concretamente del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (CEPAL-ILPES).

El resultado que busca este curso es formar profesionales innovadores, con una mirada sistémica del territorio, capaces de promover procesos de planificación participativa e instancias de cooperación, así como liderar la articulación entre los diferentes actores del territorio. Al finalizar el curso podrán identificar y conocer el Sistema de Planificación Integral del Estado Plurinacional de Bolivia así como también otras experiencias de planificación y territorialización de la Agenda 2030 en la región.

La propuesta curricular está organizada a partir de cinco unidades vinculadas entre sí:

- Unidad 1. El sistema de planificación integral del Estado Plurinacional de Bolivia y otras experiencias;
- Unidad 2. Sistemas de vida en el Estado Plurinacional de Bolivia;
- Unidad 3. Planificar en un mundo de incertezas crecientes;
- Unidad 4. Territorialización de la Agenda 2030;
- Unidad 5. Plan de desarrollo territorial: estrategias y diseño de proyectos.

⁶ ILPES. Programa tentativo del "Curso virtual Planificación Estratégica Territorial y Agenda 2030 en el marco del Sistema de Planificación Integral del Estado Plurinacional de Bolivia.

4.1 Progreso hacia los Resultados del MANUD/CPAP

El Plan Estratégico del PNUD 2018-2021 consta de 3 resultados. El presente Proyecto se enmarca en el Resultado 1 "Avanzar en la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones", y los Productos 1.1.1. "capacidades desarrolladas en todo el gobierno para integrar la Agenda 2030, el Acuerdo de París y otros acuerdos internacionales en planes y presupuestos de desarrollo, y para analizar el progreso hacia los ODS, utilizando soluciones innovadoras y basadas en datos" y 1.1.2. "los grupos marginados, en particular los pobres, las mujeres, las personas con discapacidad y desplazados están facultados para obtener acceso universal a servicios básicos y activos financieros y no financieros para crear capacidades productivas y beneficiarse de medios de vida y empleos sostenibles"

Por su parte, referida a la planificación del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en Bolivia, el avance se ha vinculado al Área 3 Gestión Pública y Justicia Plural del Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022 (MANUD), en concreto en el Efecto 3.1 "Las instituciones del Estado han diseñado y aplicado políticas eficientes y efectivas basadas en evidencia orientadas a una agenda de derechos y protección social que promueven una convivencia sin violencia, una democracia intercultural y paritaria en igualdad de condiciones con acceso a servicios públicos de justicia, seguridad ciudadana y sectoriales de calidad, en diálogo permanente y participación efectiva de la sociedad civil", y del Documento de Programa País (CPD por sus siglas en inglés) del PNUD en Bolivia Producto 1.1 "Instituciones públicas seleccionadas han demostrado innovación y han diseñado políticas basadas en la evidencia para promover la reducción de la pobreza y proteger los logros sociales recientes", Indicadores 1.1.1 "Número de productos de análisis de políticas utilizados por el Gobierno para la formulación de intervenciones de empleo, fiscales o de protección social" y 1.1.2 "Porcentaje de avance en la implementación del subsistema de seguimiento y evaluación al Plan de Desarrollo Económico y Social"

El presente proyecto ha representado un avance en todos los indicadores programáticos anteriormente citados, logrando las metas establecidas en un 100% para el CPD, y suponiendo un avance sustantivo para la planificación de mediano plazo del SNU.

4.2 Progreso de Resultados

Objetivos Específicos	Resultados	Actividades	% de progreso 23 de octubre de 2020	Acciones realizadas
Consolidar el ajuste del PDES 2016-2020 a partir de los insumos de la evaluación y ajuste de la planificación sectorial y	1) Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 (PDES) ajustado.	Desarrollar grupos focales con actores de la sociedad civil como parte del criterio participativo en el ajuste de la planificación nacional.	100%	Se han llevado a cabo talleres y conversatorios con participación de sociedad civil, academia e instituciones públicas (GAD Cochabamba, GAM Cochabamba o la Región Metropolitana Kanata) y privadas en el departamento de Cochabamba, departamento que le corresponde al socio

Objetivos Específicos	Resultados	Actividades	% de progreso 23 de octubre de 2020	Acciones realizadas
<p>territorial, así como del desarrollo de grupos focales con sociedad civil y sectores académicos vinculados al desarrollo.</p>		<p>Realizar la revisión, ajuste, sistematización y consolidación del documento final del PDES 2016-2020, tomando en cuenta los insumos de la planificación sectorial y territorial.</p>	<p>100%</p>	<p>en la implementación del Proyecto, elMPD. Esto se vincula con los talleres llevados a cabo por los distintos Ministerios encargados de cada uno de los restantes 8 departamentos.</p> <p>Los talleres en Cochabamba han consistido en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un (1) taller de aportes regionales (región andina, como sur, valles-trópico de Cochabamba) para el ajuste del PDES y Agenda del Bicentenario. El taller contó con más de 500 personas provenientes de distintos municipios del departamento de Cochabamba. • Cinco (5) talleres de aportes en mesas de personas expertas en ámbito sectorial en los sectores: medio ambiente, cultura, infraestructura, social-pobreza y económico, productivo y tecnológico. • Un (1) taller con jóvenes sobre empleo, educación e innovación, Medio Ambiente y seguridad ciudadana, género y participación política. El taller contó con la participación de más de 1000 jóvenes del departamento de Cochabamba. <p>En función a lo anterior, se ha llevado a cabo una sistematización de los 7 talleres.</p> <p>Adicionalmente, a partir de los insumos se incluyen documentos de propuestas de política pública para cada uno de los sectores propuestos y para los talleres con jóvenes.</p> <p>Se cuenta con la revisión de los 13 pilares y sus respectivas metas e indicadores en formato editado y diagramado, contando con la aprobación delMPD.</p> <p>El informe consta de un apartado con la revisión y diagnóstico de los indicadores PDES, otro apartado con conclusiones y recomendaciones para avanzar en el cumplimiento de indicadores, así como un apartado crítico sobre la calidad de los indicadores.</p>

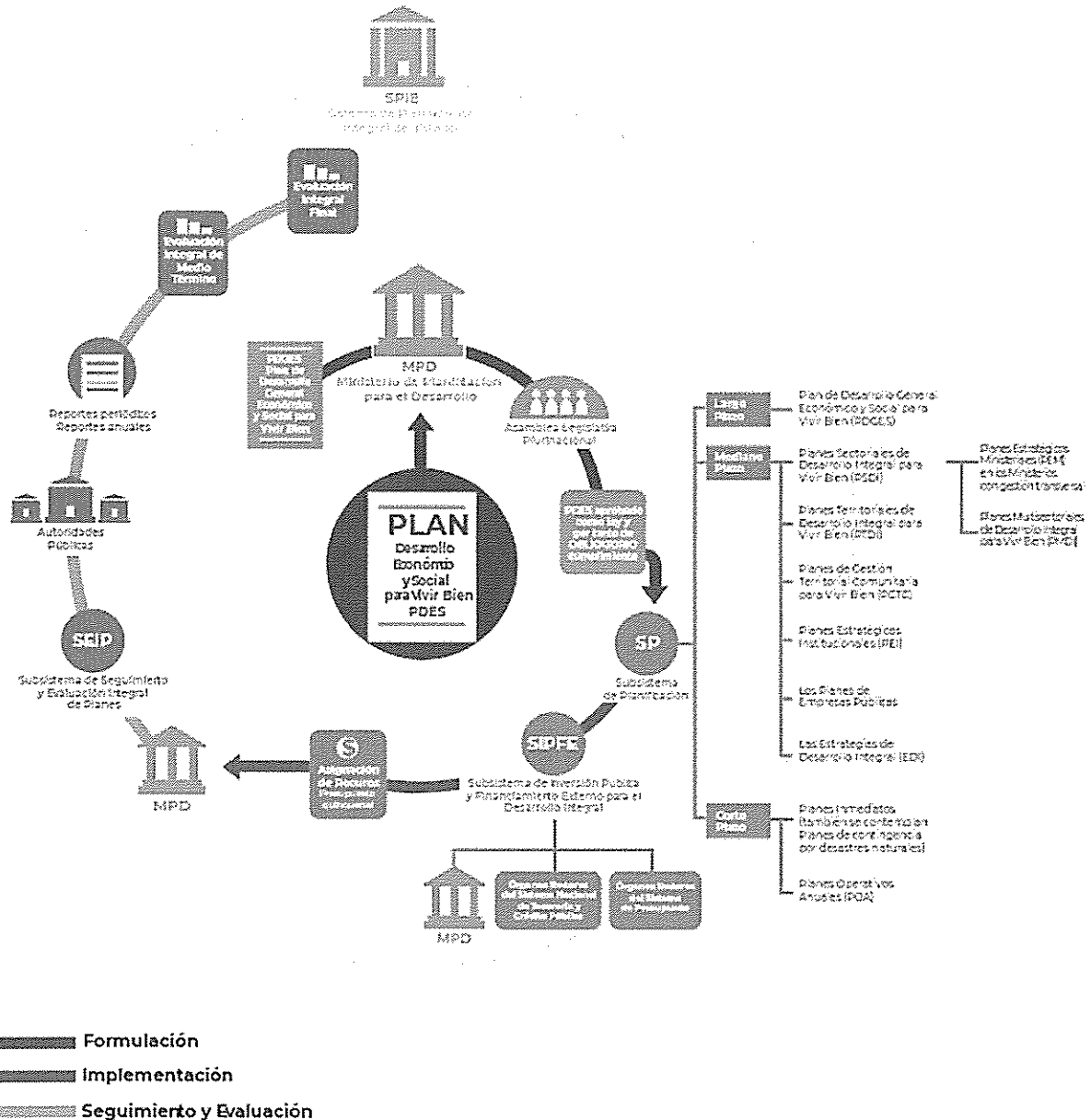
Objetivos Específicos	Resultados	Actividades	% de progreso 23 de octubre de 2020	Acciones realizadas
Consolidar el ajuste de la planificación sectorial (20 Ministerios + 11 Entidades) haciendo énfasis en los sectores de Salud, Educación, Energía y Medio Ambiente, identificando las prioridades estratégicas del PDES para el próximo período de implementación.	2) Planificación sectorial e institucional de desarrollo integral ajustada.	Sistematizar y generar el informe consolidado de ajuste al PDES 2016-2020. Difundir y socializar los ajustes de medio término del PDES 2016-2020.	100%	Todo lo anterior parte del análisis sectorial y territorial de los insumos ofrecidos por los monitores y puntos focales del MPD, que consta con una base de datos de los avances en cada indicador, pero de forma desagregada por Ministerio u entidad pública. Para ello se ha seguido la metodología propuesta por la Coordinación y aprobada por el MPD. Se cuenta con la revisión de los 13 pilares y sus respectivas metas e indicadores en formato editado y diagramado, contando con la aprobación del MPD. El informe incorpora la sistematización y consolidación de los distintos apartados: revisión y diagnóstico de los indicadores PDES, y; conclusiones y recomendaciones para avanzar en el cumplimiento de indicadores. Se ha llevado a cabo un proceso de socialización de los ajustes de medio término del PDES 2016-2020 de carácter interno dentro del Ministerio de Planificación del Desarrollo, mediante el informe consolidado realizado.
		Realizar la revisión de la evaluación de los planes sectoriales de Salud, Educación, Energía y Medio Ambiente y Agua para ajuste en coordinación con las instituciones responsables. Elaborar informes de ajuste de los planes sectoriales de Salud, Educación, Energía y Medio Ambiente y Agua.	100%	Se cuenta con la revisión de los planes sectoriales de Salud, Educación, Energía y Medio Ambiente y Agua en su versión final, editada y diagramada. Realizada con los aportes de los Ministerios y Entidades de cada sector a partir de los insumos aportados por los monitores y puntos focales del MPD. Se cuenta con el informe consolidado de ajuste de los planes sectoriales de Salud, Educación, Energía y Medio Ambiente y Agua en su versión final, editada y diagramada. Se han elaborado informes de propuesta de lineamientos de la planificación sectorial. Se ha logrado realizar el informe consolidado sectorial para la evaluación de medio término del PDES 2016-2020. Documento de propuesta de lineamientos estratégicos para la siguiente ronda de planificación estatal.
		Sistematizar y generar el informe consolidado de los planes sectoriales (20 Ministerios, 11 Entidades) que	100%	

Objetivos Específicos	Resultados	Actividades	% de progreso 23 de octubre de 2020	Acciones realizadas
Consolidar el ajuste a los planes territoriales de los municipios de seis (6) departamentos (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Potosí y Chuquisaca), identificando las prioridades estratégicas del PDES para el próximo período de implementación.	3) Planificación territorial de desarrollo integral ajustada.	refleje las prioridades estratégicas del PDES para el próximo período de su implementación. Realizar la revisión de la evaluación de los planes territoriales de los municipios de los departamentos de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro y Chuquisaca para su ajuste en coordinación con las instituciones responsables. Elaborar informe de ajuste de los planes territoriales de los municipios de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro y Chuquisaca.	Modificado el alcance	OBSERVACIÓN El alcance de las actividades ha sufrido modificaciones, a raíz de los acuerdos de la Junta Directiva Anual de febrero de 2020. Para el logro del ajuste de la planificación territorial de desarrollo integral, las modificaciones se han revisado, para desarrollar las siguientes acciones:
		Sistematizar y generar el informe consolidado de los planes territoriales de los municipios de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro y Chuquisaca que refleje las prioridades estratégicas del PDES para el próximo período de su implementación.	Modificado el alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y evaluación de guías metodológicas, manuales, lineamientos de ámbito urbano (rural) a nivel estatal, departamental y metropolitano, teniendo en cuenta la aplicación del Anexo 192/16, incluyendo propuestas de revisión a la normativa y herramientas de planificación territorial. • Propuesta de categorización de ETAs validada por la DGPT. • Desarrolladas capacitaciones y talleres con Entidades Territoriales Autónomas a través de medios telemáticos e impartidos por personal de la Dirección General de Planificación Territorial. Realizadas con la participación de aproximadamente 500 personas de las 9 gobernaciones y de más de 300 municipios del país.
Desarrollo de una propuesta de fortalecimiento de las capacidades institucionales de	4) Propuesta de fortalecimiento de capacidades institucionales del Estado para la gestión de la	Realizar un diagnóstico y análisis de las capacidades institucionales del nivel central del Estado necesarias para la implementación y	100%	El VPC ha realizado el diagnóstico de capacidades institucionales, y solicitado un fortalecimiento de capacidades en Planificación Territorial, que apoyen al proceso de revisión del PDES y la normativa conexas.

Objetivos Específicos	Resultados	Actividades	% de progreso 23 de octubre de 2020	Acciones realizadas
gestión de la planificación del Estado adaptadas a las nuevas necesidades y prioridades de desarrollo del país	planificación.	<p>monitoreo del PDES 2016-2020 a partir de la revisión de información disponible, resultados de la evaluación y ajuste al PDES 2016-2020 y el diálogo con actores de la sociedad civil.</p> <p>Elaborar una propuesta de fortalecimiento de las capacidades institucionales de gestión de la planificación del Estado adaptadas a las nuevas necesidades y prioridades de desarrollo del país para una gestión de la planificación eficiente y eficaz en el marco del PDES ajustado.</p>	100%	<p>El VPC ha aprobado la propuesta de fortalecimiento de capacidades institucionales a personal del MPD y personal de las áreas de planificación de Ministerios clave a partir de la evaluación del PDES. La propuesta de capacitación incluye dos cursos en Planificación Territorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primer curso impartido por especialistas internacionales con experiencia en el área, que dotan de teoría y herramientas concretas. Realizado de forma virtual asincrónica el mes de septiembre de 2020; • Segundo curso impartido por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), con una participación de 100 funcionarios y funcionarias del nivel ministerial y de entidades locales. Este curso será impartido en dos momentos tras los procesos electorales nacional y subnacionales, para generar capacidades en personal a cargo del nuevo ciclo de planificación. Se impartirá por una institución de desarrollo acreditada – LPES –, contando con la docencia de un plantel a cargo del Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

5. Cuestiones Transversales

El Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 establece 13 pilares, con metas y resultados que abordan el desarrollo global del país, siendo el documento programático transversal. Es el documento base que genera las bases de planificación para los distintos niveles del estado.



Fuente: Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe

5.1 Igualdad de Género, El Empoderamiento de la Mujer, y la Inclusión Social.

El PDES 2016-2020 tiene una visión de desarrollo holística, que ahonda en el desarrollo de toda la población, incorporando indicadores que puedan medir cambios en distintos contingentes poblacionales. Es aspecto fundamental de la planificación de medio término

vigente entre 2016 y 2020 el enfoque de género aplicado de forma transversal a los 13 pilares del PDES.

Pese a ello, uno de los elementos que han sido relevados de la evaluación es el hecho que al transversalizar el enfoque de género en una planificación estatal, y no tener pilares o metas específicas, en los distintos niveles de planificación subnacional o institucional, el enfoque de género queda difuso, y en ocasiones no se incorpora adecuadamente.

Junto al enfoque de medios de vida y cambio climático, género es uno de los enfoques que se prevé en la siguiente ronda de planificación se pueda incluir con mayor énfasis.

5.2 Capacidad de Desarrollo y Sostenibilidad

Durante la implementación del Proyecto se han desarrollado los siguientes puntos clave:

5.2.1 Capacidad de Desarrollo

El proyecto ha contribuido específicamente a mejorar el desempeño de las instituciones a través de intervenciones de capacidad de desarrollo estratégica, concretamente en el ámbito de la planificación del desarrollo. El Ministerio de Planificación del Desarrollo ha mejorado la evaluación crítica de su sistema de planificación para incluir ajustes y mejoras en el siguiente ciclo.

5.2.2 Estrategia Sostenible

La estrategia de implementación se ha fundamentado en un trabajo sólido y colaborativo en forma de apoyo al MPD, dándose las acciones concretas de apoyo dentro de la misma institución. Ello ha generado una apropiación de los resultados desde el inicio hasta la finalización de la fase de implementación del Proyecto.

Es así como la estrategia de salida no requiere de acciones adicionales, puesto que la apropiación nacional de los resultados es palpable gracias al mencionado trabajo inicial.

5.3 Cooperación Sur-Sur

La Cooperación Sur-Sur y Triangular es un aspecto que se ha tenido en cuenta para el desarrollo del Proyecto.

Se ha generado un apoyo técnico con experiencias de planificación territorial intercambiadas para fortalecer al personal del MPD y poder incluir alguno de estos enfoques en la nueva planificación. Ello se puede observar con el interés por incluir medios de vida y cambio climático en la nueva ronda, a partir de la evaluación y de estos intercambios que han expuesto experiencias regionales, como ser los casos de medición multidimensional de la pobreza en Colombia, El Salvador, México o Panamá, así como la institucionalización del sistema de planificación en Argelia, o casos de planificación y localización de ODS en municipios como La Paz o Sucre que son escalables al resto del país.

Otro ejemplo de esta cooperación se define en el siguiente apartado de sociedades, enmarcado en un apoyo continuo de formación para personas a cargo de la planificación nacional y subnacional.

6. Sociedades

Referido a la colaboración con otras entidades, sea de sociedad civil, privadas o de desarrollo, se destaca el acuerdo alcanzado con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, y más concretamente con el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (CEPAL-ILPES).

Este acercamiento nace ante la revisión del Resultado 4 del Convenio, con la identificación por el MPD de algunas debilidades o necesidades de fortalecimiento de capacidades dentro el personal, ante el inminente inicio de la nueva planificación de medio término 2021-2025. Ello parte de la evaluación del PDES, y una revisión exhaustiva de aquellos elementos que no estaban incluidos en la anterior ronda de planificación. Es por ello, que el Ministerio plantea la necesidad de desarrollar capacidades en planificación territorial, y sumar un componente muy interesante, la planificación con un enfoque de medios o sistemas de vida y cambio climático.

En este tenor, el PNUD reconoce la experiencia regional de CEPAL-ILPES en el ámbito, y contacta al Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe para desarrollar un curso concorde a las necesidades del MPD⁷, incluyendo los parámetros marcados, y que permita ahondar en las capacidades de personal, no únicamente del Ministerio cabeza de sector, si no de otras entidades gubernamentales, del nivel estatal y local.

El MPD y la CAF aprueban la sociedad, y se genera el curso que tendrá lugar en dos momentos posteriores a la finalización del Proyecto, yendo más allá de lo esperado en el resultado 4, referido a una propuesta de fortalecimiento, y promoviendo el desarrollo de capacidades nacionales.

PNUD y CEPAL llegan al acuerdo mediante un intercambio de cartas⁸ que cierra la última etapa de ejecución del Proyecto.

7. Lecciones aprendidas, Hitos / Implementación y Desafíos

Un formato común de informe independiente del ámbito temático facilita la agregación y focalización en lo sustantivo

Al inicio de las distintas consultorías, se entregó un formato único a seguir para la evaluación de cada pilar, basándose en la siguiente estructura (Loayza, 2019):

1. Compromisos asociados al pilar;
2. Cumplimiento de compromisos;
3. Análisis de metas y resultados;

⁷ ILPES. Ruta de Aprendizaje del Curso Virtual Planificación Estratégica Territorial y Agenda 2030 en el Marco del Sistema de Planificación Integral del Estado Plurinacional de Bolivia.

⁸ Intercambio de cartas entre PNUD y CEPAL.

4. Análisis de actores;
5. Conclusiones y recomendaciones

Todo ello se acompaña de matrices en anexos que permite reportar inconsistencias y aquellos aspectos que no pueden ser reportados, y una breve explicación de por qué existe esa dificultad o imposibilidad.

Una evaluación técnica precisa de validación e interpretación de los directos beneficiarios y/o afectados por las políticas públicas.

El proceso de participación de actores sociales y académicos en Cochabamba en los distintos espacios de trabajo y la apropiación del proceso por parte del MPD (tomando iniciativa con propuesta de talleres con participación social) repercuten en la calidad de los contenidos de la evaluación y en su traducción en los contenidos de política pública propuestos para el ajuste del PDES, e incluso para la siguiente ronda de planificación. La incorporación de los diversos actores locales facilita la obtención de propuestas de política pública, adicionalmente a este proceso, la inclusión de jóvenes a este proceso participativo ha permitido completar el diseño local de política pública.

Como respuesta al proceso de consulta participativa, los documentos generados de las sistematizaciones de los talleres han sido devueltos para su validación en un taller amplio, mediante un proceso llevado a cabo por el MPD y la Gobernación de Cochabamba.

Sistematización de talleres con alta concurrencia.

Para facilitar la sistematización de los talleres, se ha implementado un sistema de recojo de información que inicia con un set de preguntas para cada sector a analizar, y se las reparte a cada participante. Estas preguntas y una persona a cargo de la moderación guían la discusión sobre las distintas temáticas.

Para facilitar a aquellas personas que presentan más dificultades para expresarse de forma escrita, la metodología prevé personas voluntarias que les ayudan a rellenar los formularios. Una vez rellenos, y con la discusión dividida por sectores y grupos, se nombran interlocutores que representan a cada grupo, para que todas las posiciones queden expresadas en un ampliado o plenaria. Asimismo, las personas a cargo de la moderación de cada grupo son quienes complementan las ideas expuestas en el grupo para que no queden ausentes puntos clave de la discusión.

De esta forma, al finalizar el taller se obtienen tres materiales para sistematización: las notas de los distintos comentarios grupales, en plenaria, y las fichas individuales. Así, se sistematiza de manera eficiente un taller de alta concurrencia con poco personal.

Ruta crítica para siguiente ciclo de planificación.

Los productos obtenidos de las distintas consultorías: evaluación del PDES, propuesta de estructura programática, evaluación de la planificación sectorial y estratégica institucional, y de la categorización de ETAs, plantean rutas críticas para tener en cuenta en el próximo ciclo de planificación.

El valor agregado de ello es que se han incorporado visiones externas al debate al interno del Ministerio de Planificación del Desarrollo, que han sido catalizadores para encontrar soluciones programáticas y de desarrollo que fundamentarán un siguiente proceso,

incluyendo, no únicamente las voces de quiénes han trabajado en el ámbito en los últimos años, si no incluyendo una visión teórica y académica de los impactos que ha tenido el PDES 2016-2020.

8. Matriz de Riesgos

#	Descripción	Fecha de identificación	Tipo	Impacto y probabilidad	Medidas de mitigación	Propietario	Enviado, actualizado por...	Última actualización	Estado
1	Contexto complejo en el que se desarrollan campañas electorales para las elecciones generares que se llevarán a cabo en octubre de este año, lo cual puede ralentizar acciones en temas clave o priorizados precisamente para mostrar resultados.	Abril 2019	Político (Cambio en el gobierno)	Modificación de la estrategia política ante cambio de autoridades y demora o ralentización de resultados. I = 3 P = 4 Riesgo Moderado	Establecer acuerdos de trabajo directamente con los tomadores de decisiones, de tal manera que se faciliten o eviten posibles retrasos o cuellos de botella en la implementación.	PNUD	Fernando Aramayo	Noviembre 2019	Completado
2	Retrasos en la coordinación con el gobierno quienes mantendrán su enfoque en temas relacionados con las elecciones generales, provocando el retraso en la contratación de consultores.	Abril 2019	Organizativo (Recursos Humanos)	Retrasos en la entrega de los productos esperados. I = 2 P = 3 Riesgo Moderado	Establecer acuerdos de trabajo directamente con los tomadores de decisiones, de tal manera que se faciliten o eviten posibles retrasos o cuellos de botella en la implementación.	PNUD	Fernando Aramayo	Octubre 2020	Completado
3	Disponibilidad de los equipos de contraparte para avanzar rápido y objetivamente con el trabajo ajustado.	Abril 2019	Político (Voluntad política)	Redefinición de los productos esperados I = 3 P = 2 Riesgo Moderado	Definir y concretar lo más posible los resultados de tal manera que se aprecie y se dé importancia a la contribución.	PNUD	Fernando Aramayo	Octubre 2020	Completado
4	Conflictos sociales generados por la situación política electoral del país.	Enero 2020	Seguridad (Desorden civil)	Imposibilidad de realización de las acciones programadas por el Proyecto I = 4 P = 3 Riesgo Sustancial	Monitoreo y actualización de los focos de conflicto y sus causas, para desescalar los niveles de conflictividad.	Órgano Ejecutivo o y Órgano Electoral	Fernando Aramayo	Octubre 2020	Completado
5	Discusión político-social sobre la fecha de elecciones.	Mayo 2020	Político (Inestabilidad Política)	Ralentización de actividades y tensa las relaciones entre actores políticos I = 2 P = 3 Riesgo Moderado	Realizar contactos con distintos actores sociales y políticos para informar oportunamente de las decisiones, que sean basadas en evidencia.	Órgano Electoral	Fernando Aramayo	Octubre 2020	Completado
6	Medidas gubernamentales de cuarentena, incluyendo la cuarentena, además de medidas de restricción de Naciones Unidas.	Mayo 2020	Ambiental (Salud Seguridad)	Dificulta la realización de los eventos y talleres programados.	Implementación del plan de continuidad de actividades de forma que se lleven a cabo de	PNUD	Fernando Aramayo	Octubre 2020	Completado

7	Baja o nula disponibilidad de equipos de protección individual (EPI) en las cadenas de distribución o mercado local.	Mayo 2020	Organizativo (Adquisiciones)	Afectación al desarrollo de actividades sustantivas. I = 3 P = 4 Riesgo Moderado	I = 3 P = 4 Riesgo Moderado		forma telemática y evitar poner en peligro a los y las probables asistentes a los talleres de capacitación y eventos. Alinear la Unidad de Adquisiciones para hacer compras para varios proyectos de EPI, usando la economía de escala para reducir costos y asegurar el transporte de los equipos.	PNUD	Fernando Aramayo	Octubre 2020		Completado	

9. Presupuesto Final

COMPONENTE	PRESUPUESTO INICIAL CAF (CONVENIO)	PRESUPUESTO REVISADO CAF (COVID-19)	Ejecución 22/10/2020	Porcentaje de Ejecución 22/10/2020 * Respecto Presupuesto Revisado
	MONTO USD	MONTO USD	MONTO USD	
Honorarios de consultores	128.800,00	131.481,88	129.125,35	98%
Pasajes y Viáticos	4.000,00	1.262,77	1.262,77	100%
Gastos de seminarios, encuentros u otros	12.000,00	21.594,90	24.867,69	115%
Gastos de publicidad, publicación, traducción, impresión	10.000,00	484,18	484,18	100%
Gastos Administrativos	13.400,00	13.376,26	12.460,01	93%
SUB TOTAL CAF USD:	168.200,00	168.200,00	168.200,00	100%

COMPONENTE	PRESUPUESTO INICIAL PNUD (CONVENIO)	PRESUPUESTO REVISADO PNUD (COVID-19)	Ejecución 22/10/2019	Porcentaje de Ejecución 22/10/2020 * Respecto Presupuesto Revisado
	MONTO USD	MONTO USD	MONTO USD	
Honorarios de consultores	32.200,00	21.462,85	21.684,92	101%
Pasajes y Viáticos	10.000,00	0,00	0,00	
Gastos de seminarios, encuentros u otros	0,00	3.000,00	7.725,08	258%
Gastos de publicidad, publicación, traducción, impresión	0,00	1.000,00	92,51	9%
Gastos Administrativos	0,00	16.737,15	12.697,49	76%
SUB TOTAL TRAC USD:	42.200,00	42.200,00	42.200,00	100%

TOTAL PROYECTO (CAF + PNUD) USD: 210.400,00

10. Anexos

Anexos según orden de aparición en referencias y/o pies de página del presente Informe:

1. LOAYZA, P. Documento Final Evaluación de Medio Término y Propuestas de Ajuste al PDES 2016-2020. Inédito.
2. MACHICAO, N. Generación de una Propuesta de Estructura Programática para el Siguiete Ciclo de Planificación 2021-2025. Inédito.
3. VON BORRIES, S. Lineamientos Metodológicos y Guía para la Elaboración de los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI) y Planes Estratégicos Ministeriales (PEM) 2016-2020. Inédito.
4. SUCEL Comunicadores Asociados S.R.L. Análisis y Categorización de Entidades Territoriales Autónomas. Inédito.
5. PNUD. Curso Virtual Planificación para el Desarrollo Territorial.
6. ILPES. Programa tentativo del "Curso virtual Planificación Estratégica Territorial y Agenda 2030 en el marco del Sistema de Planificación Integral del Estado Plurinacional de Bolivia.
7. ILPES. Ruta de Aprendizaje del Curso Virtual Planificación Estratégica Territorial y Agenda 2030 en el Marco del Sistema de Planificación Integral del Estado Plurinacional de Bolivia.
8. Intercambio de cartas entre PNUD y CEPAL conteniendo:
 - Nota del PNUD dirigida a CEPAL, REF.: ORG/13/RR/4/0095829 de 1 de octubre de 2020, "Solicitud de apoyo en Cursos Especializados de Planificación Territorial";
 - Nota de CEPAL dirigida al PNUD de 13 de octubre de 2020, de aceptación de condiciones.