



**Gobierno
Provincial**

**TÉRMINOS DE REFERENCIA
DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO
DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO
DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES**



Gobierno Provincial

RESEÑA.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	5
1. METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	5
Introducción.....	5
2. PARTICIPANTES	25
3. FINANCIAMIENTO.....	25

RESEÑA

El proceso de formulación del Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social (Disposición Transitoria Primera de la Constitución de la Provincia), exige la necesidad de formular un Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Socioeconómico.

A la planificación estratégica participativa (también existen de otros tipos) hay que colocarla en su lugar, es decir, resaltar su carácter instrumental para alcanzar una mejor gobernabilidad en base a cerrar un amplio "pacto de ciudadanía" en donde ningún sector o actor estratégico debe quedar excluido.

La planificación estratégica participativa, como se entiende actualmente, es una herramienta de gobernabilidad adecuada a los entornos de gobernanza y globalización en que vivimos. Al formular un plan estratégico participativo se fomentan las relaciones entre actores y se facilita el reconocimiento de sus interdependencias, por lo que implícitamente activan los mecanismos básicos de la gobernanza.

Un plan estratégico participativo no es ley, es un Pacto o acuerdo. La aprobación del plan es la firma de un Pacto de ciudadanía, cuyo objetivo son las acciones de gobernanza orientadas al desarrollo socioeconómico de la provincia.

El método participativo es importante porque:

- ✓ otorga legitimidad a las propuestas,
- ✓ da visión global del territorio a los actores económicos, sociales y políticos,
- ✓ prepara y compromete a los actores estratégicos para la acción,
- ✓ genera cultura de participación y colaboración en red
- ✓ es escuela de ciudadanía.

El proceso de planificación estratégica participativa orientado al Pacto de Ciudadanía, es una gran operación que, utilizando técnicas de gestión de redes, promueve una amplia participación de todos los actores y da como resultado, además de la formulación de un Plan, la maduración de un nuevo modelo de gobernabilidad.

El Pacto de Ciudadanía, firmado después de un sólido proceso participativo, es el mejor instrumento para superar las visiones de corto alcance que el ciclo electoral induce en los gobernantes. Como pruebas están las experiencias de Rosario, Rafaela, Curitiba, Porto Alegre, Barcelona, Santa Fe, Tucumán y más de ochenta territorios en el mundo.

El mundo, los territorios y las ciudades, ya no se gobiernan a golpe de reglamentos como antaño. Tampoco se gobiernan sólo en base al conocimiento científico-técnico del management. Gobernar hoy, consiste en gestionar con habilidad la red de interdependencias en la que nos encontramos, y en esta tarea resultan preeminentes el conocimiento social y la visión estratégica. Complejidad creciente, multiplicidad de actores, interdependencia de los mismos, estrategias y criterios frente a recetas simples y directas, flujos de información al alcance de todo el mundo,



gestión relacional, trabajo en red, sinergias, etc., éstas son las palabras clave que nos aproximan al término gobernanza y a la que se apuesta para asegurar la sustentabilidad de las acciones y gestiones relacionadas con el objetivo último de cualquier proyecto.

La confianza mutua entre los actores involucrados en el Proyecto es el elemento clave para alcanzar una colaboración constructiva entre ellos. Las instituciones, es decir, las reglas que rigen las relaciones entre actores, son la base de esta confianza. La institucionalidad formal, esto es, el cuerpo legal, las garantías jurídicas, los contratos, los pactos, los consorcios, los sistemas de representatividad, etc., resulta muy importante para facilitar la fluidez de las relaciones entre actores, pero siempre está acompañada, especialmente a nivel local, de la institucionalidad informal que se compone de costumbres, experiencias de trabajo conjunto, reglas tácitas, actitudes, etc. y que resulta tanto o más decisiva a la hora de facilitar o entorpecer la deseada colaboración entre actores. Es por ello que normalmente una estrategia de desarrollo endógeno incluye la ampliación, renovación o mudanza del edificio institucional de un territorio, aumentando, en aras de la transparencia y la estabilidad, su grado de formalidad. Se trata de construir una mejor **gobernanza** (local), es decir, de mejorar las estructuras de relaciones entre los diferentes actores a través de las cuales se toman las decisiones efectivas sobre la cosa pública.

La **interdependencia entre los actores** es inherente y crucial para el concepto de **gobernanza**. En las sociedades actuales la formulación de políticas y la toma de decisiones públicas, especialmente cuando tienen carácter estratégico, ya no se pueden hacer de manera unilateral o mediante modelos jerárquicos y cerrados. Resulta obvio que incluso el gobierno más poderoso del mundo cuando actúa unilateralmente resulta ineficaz y sus decisiones se dirigen al desastre. El concepto de **gobernanza**, por tanto, resulta útil porque se adapta al modelo actual de sociedad formada por actores interdependientes y en red.

Los actores con mayor incidencia en la estructura de **gobernanza** son conocidos como **actores estratégicos**. Se trata de aquellas personas, organizaciones o representantes de grupos sociales que disponen de recursos de poder (económicos, de prestigio, de violencia, capacidad de movilización social, etc.) suficientes para perturbar el funcionamiento de las reglas y afectar la toma de decisiones colectivas, ya sea por su capacidad de veto o bloqueo, ya sea por su capacidad de acelerar o reconducir las decisiones hacia sus intereses. La variedad de actores estratégicos puede ser muy amplia y va desde personas individuales, hasta partidos políticos, entidades financieras, asociaciones empresariales, etc., que actúan dentro de la Constitución y las leyes.

En el mundo interdependiente en que vivimos las estrategias sólo serán efectivas si contamos con el concurso de los diversos actores implicados. No todo está en manos de las instituciones públicas, sino que hay muchos actores del sector privado de primera importancia: organizaciones empresariales y/o sindicales, sociedad civil organizada con fines diversos, personas particulares y la ciudadanía en general. El Gobierno tiene (por mera lógica le corresponde) la responsabilidad de poner en marcha y de dinamizar el proceso de la elaboración de las estrategias, el proceso a través del cual la comunidad de actores compartirá una visión de futuro colectivo sostenible. Las acciones previstas, a menudo no lograrán sus objetivos si no hay participación activa de los actores no públicos.



OBJETIVO GENERAL

Crear un gran pacto social que oriente el futuro de la Provincia e identifique los principales Proyectos para adecuar ese futuro a los retos del Siglo XXI.

El objetivo es ambicioso y requerirá de un análisis global de Corrientes: sus infraestructuras, su competitividad industrial, sus servicios públicos, sus equipamientos, sus políticas sociales y culturales; en fin todo lo que permita hacer de nuestra Provincia un territorio con una alta calidad de vida para sus habitantes, hospitalaria para sus visitantes y de interés para los inversores.

La voluntad política es necesaria pero no suficiente; el consenso y el compromiso social se plantean como características esenciales que deberán definir el Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Socioeconómico de Corrientes, lo cual que contribuya a generar una nueva cultura asentada en la cooperación y coordinación pública – privada sobre la cual edificar el futuro de la Provincia.

El Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Socioeconómico, por tanto, se constituirá en un marco específico y plenamente diferenciado del institucional establecido, para impulsar las políticas económicas y sociales más óptimas por medio acuerdos y compromisos exigidos por la Disposición Transitoria Primera de la Constitución de la Provincia inscriptos en el Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social. Será el punto de encuentro de todos los actores y de todas las instituciones y organizaciones públicas y privadas con capacidad de decisión sobre el futuro del territorio.

1. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Introducción

Cuando se proyecta un Plan Estratégico de un territorio dado hay que tener en cuenta que resulta prioritario iniciar el Proyecto definiendo cual es el mismo y cuales son sus roles principales respecto a regiones más amplias (nacionales e internacionales). Al mismo tiempo que cada territorio tiene sus características y atributos que servirán para optar por unas determinadas opciones y definir unas determinadas prioridades.

En este sentido, deberán analizarse los diferentes factores que condicionan el crecimiento económico, la calidad de vida y el medio ambiente en coordenadas que inducen de los procesos de cambio contemporáneo y valorar su expresión en el territorio.

A nivel de enunciado se señalan a continuación algunos de estos factores de crecimiento económico y desarrollo social:



FACTORES DE CRECIMIENTO ECONÓMICO:

- ✓ La cualificación de los recursos humanos.
- ✓ Los servicios avanzados a las empresas.
- ✓ La presencia de actividades de investigación y desarrollo.
- ✓ La dotación y calidad de las infraestructuras.
- ✓ La aplicación de nuevas tecnologías a los procesos productivos.
- ✓ Los costes económicos competitivos.
- ✓ La expansión de la base económica de la Provincia.

FACTORES SOCIALES Y CULTURALES:

- ✓ La calidad del medio ambiente.
- ✓ La oferta cultural de atracción exterior y de promoción cultural interior.
- ✓ La realidad de la función ocupacional.
- ✓ El rol de las universidades.
- ✓ La oferta habitacional.
- ✓ La red de servicios personales y la garantía de derechos
- ✓ La seguridad pública

Estos factores deberían ser analizados en función de la situación actual de Corrientes en su entorno regional, nacional e internacional, y en función de la evolución previsible de los mismos. Ello permitirá definir claramente la situación actual del territorio y prever su desarrollo. Especialmente se debería analizar el papel del territorio correntino en las condiciones para el desarrollo económico y modernización productiva de la Provincia. Además, teniendo en cuenta la cooperación de los actores económicos, sociales y culturales, se podrá definir también la situación deseable y posible que dichos actores se comprometan a impulsar y en función de ella articular sus acciones.

De esta manera se identificarán los criterios generales que tienen que presidir la acción y los objetivos estratégicos que permitan, justamente pasar de la Provincia a la cual le pasan cosas (lo previsible), a la de lo deseable.

1.1. Etapas del Proyecto

El Plan Estratégico se sistematizará en un procedimiento ordenado, técnico y metodológicamente riguroso, donde se definan las acciones y decisiones fundamentales que dirijan las políticas de actuación a futuro:



1.1.1. ETAPA I: ELABORACIÓN

1.1.1.1. Fase I: Diseño y Organización (fase previa)

Objetivo: Creación de la estructura organizacional del Plan

Esta fase constituye el proceso de organización del Plan. Inicialmente se ha de proceder a la constitución de los órganos permanentes del Plan, el Comité Ejecutivo y el Consejo Asesor.

El **Comité Ejecutivo**: Constituye el núcleo coordinador del Plan Estratégico y el lugar en donde se debe desarrollar buena parte del proceso de colaboración público – privada.

Estará integrado por el **Órgano Ejecutivo (OE)**, y el **Órgano Asesor Colegiado (OAC)** del **Sistema Provincial de Planificación (SPP)** (Ley 5.880 Y Decreto.....).

Órgano Ejecutivo (OE)

Es el Órgano Ejecutivo del Sistema Provincial de Planificación (SPP) tiene la siguiente composición:

- Presidente: El Señor Gobernador de la Provincia de Corrientes.
- Vicepresidente: El Señor Ministro Secretario General de la Gobernación de la Provincia.
- Dirección Ejecutiva: El Señor Secretario de Planeamiento de la Provincia.
- Cuerpo de Ministros y Secretarios que dependan directamente del Señor Gobernador de la Provincia de Corrientes y los responsables de entes autárquicos que sean convocados expresamente éste.
- Director/a de Enlace: elegido por la Dirección Ejecutiva, quien será el nexo con los representantes de la Cámara de Senadores, la Cámara de Diputados, la Administración Provincial, los Municipios, y el Órgano Asesor Colegiado.



Órgano Asesor Colegiado (OAC)

El Órgano Asesor Colegiado (OAC) del Sistema Provincial de Planificación (SPP), en la certeza de que la provincia de Corrientes cuenta con numerosas entidades de diverso tipo, con líderes capacitados, quienes pueden y deben contribuir a la empresa colectiva del desarrollo, estará integrado por personas, actores estratégicos, que puedan aportar tanto sus conocimientos como su experiencia en diversos campos, que se sume, enriqueciéndola, a la de los funcionarios de todos los niveles y áreas de trabajo; que asimismo, es importante tener los consejos que contribuyan al diseño de planes, políticas, programas y proyectos. Toda vez que resultará útil contar con la colaboración de ciudadanos que, con sus conocimientos, experiencias puedan ayudar al trabajo común de lograr el tan anhelado desarrollo provincial. Conviniendo poseer canales apropiados, con reglas de juego claras y flexibles, que permitan obtener aportes plurales, en la certeza de que la provincia de Corrientes cuenta con numerosas entidades de diverso tipo, con líderes capacitados, quienes pueden y deben contribuir a la empresa colectiva del desarrollo.

- i. El Órgano Asesor Colegiado (OAC) no constituirá un órgano estatal ni sus integrantes serán funcionarios públicos.
- ii. El OAC estará integrado inicialmente por Consejeros designados en todos los casos por el Poder Ejecutivo, teniendo en cuenta su experiencia y dedicación se desempeñarán con carácter de ad-honorem. El número de miembros podrá ser ampliado a instancias del Señor Gobernador de la Provincia de Corrientes. Durarán en sus funciones hasta que concluya el mandato del Señor Gobernador de la Provincia de Corrientes que los hubiere designado.
- iii. No podrán ser designadas como Consejeros las personas que se encuentren impedidas por lo establecido en el Art. 89 de la Constitución Provincial o que desempeñen actividades que representen intereses opuestos al del OAC.
- iv. Un Consejero se desempeñará como Presidente del OAC, otro como Vicepresidente -encargado de reemplazar al Presidente en caso de ausencia temporaria- y un tercer Consejero como Secretario del mismo. En todos los casos estos serán designados por el Señor Gobernador de la Provincia de Corrientes.
- v. El OAC tendrá su sede en la ciudad de Corrientes, pero realizará sus reuniones tanto en esta ciudad como en cualquier otro punto de la Provincia en el cual sea citado por el Presidente.
- vi. Los dictámenes que emita el OAC serán públicos y no serán vinculantes.



- vii. La Secretaría de Planeamiento brindará todo el apoyo necesario al OAC para el desarrollo de sus actividades. A tal efecto, entre otras cosas, indicará los lugares en que habrá de desarrollar sus funciones y proveerá la infraestructura y los funcionarios de apoyo que demande la labor del OAC, incluyendo una secretaría administrativa permanente.
- viii. El OAC dictará su propio reglamento el que será aprobado por el voto mayoritario de sus miembros. Se reunirá cuando menos una vez al mes y tendrá receso durante el mes de enero de cada año.

Ser miembro de estos órganos significa:

- ✓ Ser y estar informado de todo el proceso de trabajo del OAC.
- ✓ Aprobar, siempre por consenso, el inicio y el final de cada una de las etapas del Plan.
- ✓ Participar, en representación de la entidad que pertenece en todas las Comisiones de Diagnóstico y de la elaboración de objetivos que considere convenientes.
- ✓ Conocer los balances económicos relacionados directamente con el desarrollo del Plan.
- ✓ Designar colectivamente a los miembros de las mesas de las Comisiones de Diagnósticos y de las Comisiones de Propuestas.
- ✓ Asistir a las ruedas de prensa posteriores a la celebración de las reuniones.
- ✓ Participar de la organización y ejecución de los trabajos de extensión, difusión, debate e intercambio de experiencias en relación a los contenidos del Plan Estratégico.
- ✓ Corresponsabilizarse del buen funcionamiento del Plan, respecto al cumplimiento de los plazos, la garantía de su objetividad y factibilidad, y conseguir el máximo apoyo social al mismo.
- ✓ Defender individual y colectivamente las resoluciones del Comité Ejecutivo del Plan y, en especial, el Objetivo Central y el desarrollo de los Ejes Estratégicos.
- ✓ Contribuir en la difusión del Plan
- ✓ Aportar a la viabilidad económica y social del Plan.
- ✓ Velar por el buen seguimiento de la implementación de los objetivos del Plan.

El **Consejo General**: Es el órgano de máxima participación del Plan y canalizará dicha participación hacia la elaboración, implicación y seguimiento del Plan Estratégico.



Lo integrarán la organización y los miembros del **Consejo de Crecimiento Económico y Desarrollo Social (CCEDS)** (Disposición Transitoria Primera, numeral 8 de la Constitución) (Ley 5.960)

Es la instancia de participación ciudadana en todo el territorio provincial que debe constituirse como organismo asesor del Sistema Provincial de Planificación. Su composición debe contemplar la integración de todas las regiones territoriales de la provincia, y estar conformado por representantes de los municipios, de entidades civiles que nucleen a los sectores de la producción, economía, turismo, comunicación social, cultura, comercio y trabajo, de la comunidad académica en todas sus expresiones, y de los legisladores de ambas cámaras en igualdad de representatividad.

Conformación del Consejo General

Mesa Coordinadora Ejecutiva

Será el **Consejo Provincial** del **Consejo de Crecimiento Económico y Desarrollo Social (CCEDS)**, integrado por un Presidente (que será el Vicegobernador de la provincia), Vicepresidente (un Consejero integrante del Consejo Provincial, propuesto por el Presidente) y Secretario General (será designado por el Presidente y separado libremente por el Presidente), más los representantes de los **CCEDS regionales** constituidos (un Consejero titular y un suplente).

Las atribuciones y funciones de la **Mesa Ejecutiva**, en una primera fase, consistirá en abordar todos los aspectos organizativos (reglamentaciones de actuación, funcionamiento, plan operativo, etc.) y en el lanzamiento de convocatorias subregionales de carácter verdaderamente masivo, que incluyan a todos los sectores: público, privado y social. De esta forma, autoridades locales y provinciales (legisladores, intendentes y presidentes comunales), representantes de los distintos niveles del Estado (policía, docentes, profesionales de la salud, etc.) y de la sociedad civil (organizaciones, instituciones y colectivos de diversa índole), y ciudadanos en general serán convocados a elaborar en un espacio común el diagnóstico de cada una de sus subregiones.

A estos efectos, se crearán tres **Comisiones Permanentes** por cada Región en que se divida la Provincia de Corrientes a estos efectos:

- ❖ **Comisión de Territorio Integrado** (comprende las cuestiones orientadas a mejorar el hábitat, infraestructura y servicios, así



como también todo aquello relacionado con las marcas del territorio y la cuestión ambiental)

❖ **Comisión de Calidad Social** (abarca todas aquellas cuestiones vinculadas a las redes y actores regionales, la reforma del Estado, y los derechos fundamentales en materia de educación, salud, desarrollo social y cultural, justicia y seguridad ciudadana)

❖ **Comisión Economía del Desarrollo** (incluye temas vinculados a la economía y la producción regional, recursos y formas de organización; actividades, cadenas de valor y potencialidades de desarrollo, etc.)

Los miembros de estas comisiones podrán crear, a su vez, diferentes comisiones ad hoc para desarrollar proyectos específicos de las temáticas a abordar.

Las CCEDS regionales

Las Comisiones de las **CCEDS regionales**, tanto permanentes como ad hoc, se conformarán con representantes de las siguientes organizaciones, teniendo en cuenta el conocimiento técnico, profesional o empírico de las mismas sobre el tema específico que deberán abordar:

Sector institucional:

- Municipios: Órgano ejecutivo y legislativo
- Nación
- Universidades
- Poder Legislativo de la Provincia

Organismos no gubernamentales:

- Sectores específicos del campo socio – productivo:
- Cámaras empresarias
- Asociaciones profesionales
- Asociaciones de trabajadores (Sindicatos)
- Asociaciones de estudiantes (Centros de Estudiantes)

Sector instituciones comunitarias:

- Organizaciones No Gubernamentales
- Organizaciones de Base Comunitaria (comisiones vecinales, cooperativas, cooperadoras, asociaciones culturales, asociaciones y clubes deportivos, entidades representativas de los discapacitados,



organizaciones ecologistas, entidades defensoras de los derechos humanos)

Sector de comunicadores sociales:

- Medios escritos
- Radiales
- Televisivos

Todos los sectores y/o asociaciones representados en las **CCEDS regionales**, deberán tener personería jurídica o estar legalmente reconocidos, Las organizaciones designarán a sus representantes ante las **CCEDS subregionales**, pudiendo revocar su cargo, designando inmediatamente un reemplazante, debiendo comunicarlo en forma escrita a la **Mesa Coordinadora Ejecutiva**.

Las **CCEDS regionales**, tanto permanente como ad hoc, no podrán tener más de un representante de cada organización. Los designados no podrán ser personas impedidas por lo establecido en el Art. 89 de la Constitución Provincial o que desempeñen actividades que representen intereses opuestos al del **CCEDS regionales**.

También podrá solicitarse al Poder Ejecutivo de la Provincia la asignación de personal técnico.

Con el voto de dos tercios del total de los miembros del cuerpo, las **CCEDS regionales** podrá remover de su seno a uno o más Consejeros por faltas cometidas por ellos con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones.

Funcionamiento

Las sesiones ordinarias del **CCEDS regionales** se realizarán al menos una vez por mes, pudiendo la **Mesa Coordinadora Ejecutiva** convocar a reunión extraordinaria en cualquier momento. Las sesiones serán públicas y en todos los casos se asegurará la publicidad de sus resoluciones. Podrán asistir a las sesiones, con voz pero sin voto, los funcionarios del Poder Ejecutivo y los legisladores del Poder Legislativo de la Provincia que no actúen como Consejeros.

Los miembros permanentes de los **CCEDS regionales** serán los integrantes de la **Mesa Coordinadora Ejecutiva** o los que ésta designe y los de las **Comisiones Permanentes**. Los miembros de las **Comisiones Permanentes** podrán solicitar la presencia en el plenario de un representante de cada comisión ad hoc elegido por sus compañeros, quien tendrá voz, pero no voto.



El quórum para sesionar las **CCEDS regionales** lo constituye la presencia de la mayoría absoluta de sus miembros, entendiéndose por tal al primer entero que supere a la mitad del total de los mismos. Cada Consejero tendrá un voto. Las decisiones serán tomadas preferentemente por consenso, pero para el caso de no lograrlo por la mayoría absoluta de los votos de los miembros presentes.

Los dictámenes, opiniones, proyectos o propuestas que emitan las **CCEDS regionales** en ejercicio de sus funciones, serán adoptados en sesión plenaria del cuerpo.

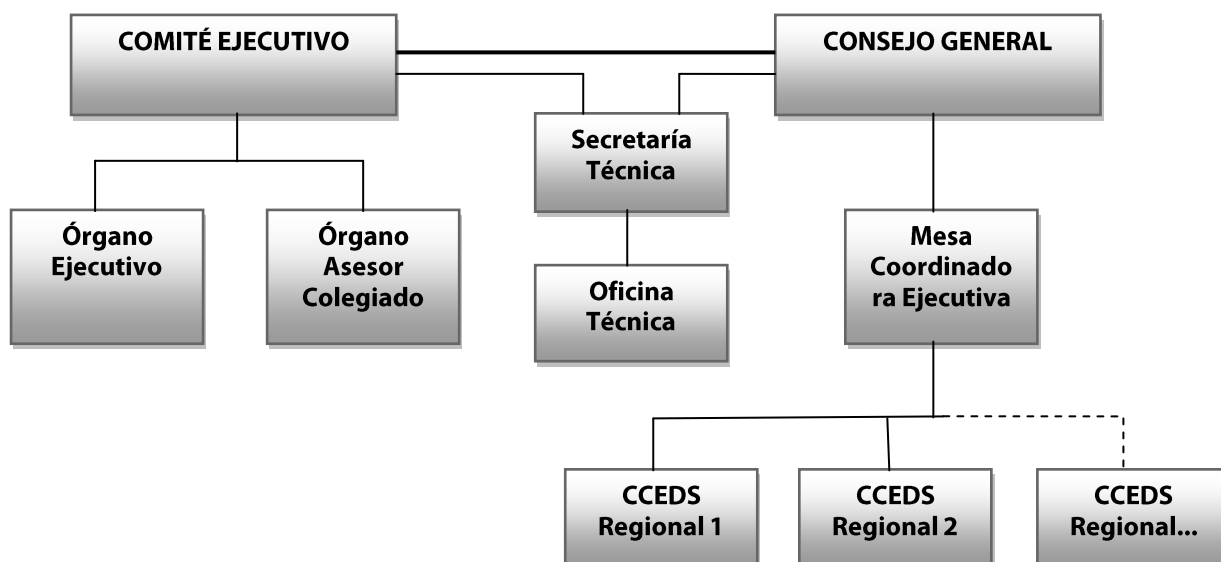
Todos los integrantes de las **CCEDS regionales** ejercerán sus actividades en forma "ad honorem". Las **CCEDS regionales** no tendrán presupuesto alguno para gastos. El Poder Ejecutivo de la Provincia proveerá los lugares físicos para las deliberaciones de las **CCEDS regionales** y por la Secretaría de Planeamiento de la Provincia se brindará el apoyo administrativo que pudieran requerir. Los gastos menores que eventualmente pueda generar el funcionamiento de las **CCEDS regionales** serán imputados a las partidas presupuestarias determinadas a estos efectos.

La **Secretaría Técnica**: Será el órgano de gerenciamiento y apoyo técnico a la coordinación del proceso del Plan, estará a cargo de la Secretaría de Planeamiento de la Provincia.

A estos efectos contará con una **Oficina Técnica** que será el equipo permanente de coordinación del Plan (técnico y de comunicación). Se responsabilizará de la gestión del mismo en lo que se refiere al buen funcionamiento organizativo, la calidad de los informes técnicos y la efectividad del plan de comunicación.

A este equipo se deberá sumar la asesoría externa. Ésta es conveniente que tenga experiencia en otros Proyectos similares, a fin de que, además de prestar apoyo metodológico, pueda aportar ideas "frescas" no condicionadas por las inercias y el localismo.





1.1.1.1.Fase II: Diagnóstico

Objetivo: Identificar las ventajas comparativas y la posición competitiva de Corrientes en su entorno regional, nacional e internacional.

La Fase de Diagnóstico que se desarrollará en cada **CCEDS regionales**, pretende la elaboración de un profundo análisis cuantitativo y cualitativo sobre la provincia y la región involucrada y su área de influencia y confluencia.

Posibilitará identificar sus ventajas comparativas y competitivas teniendo en cuenta las dotaciones comparables de sus factores de desarrollo económico y cohesión social, las convenientes relaciones entre territorios y los procesos de internacionalización.

La metodología de trabajo a emplear en las **CCEDS regionales** a lo largo de todo el proceso buscará -en todo momento- garantizar los principios de igualdad de las voces y de circulación democrática de la palabra.

Diagnóstico Estratégico



El contenido concreto de un Diagnóstico Estratégico depende de las orientaciones derivadas de la sistematización de la información y del conjunto de temas claves que acompañan el inicio del proceso y que forman parte de las preocupaciones de quienes participan en él.

El Diagnóstico Estratégico debe ser inductivo y no deductivo: **los temas se intuyen y de lo que se trata es de comprobar si las intuiciones tienen base y están corroboradas en la realidad.** De una descripción exhaustiva de los datos no es posible deducir nada, sólo discursos vagos y generales. Ello hace que las estrategias tengan muy poco que ver con estudios pormenorizados.

El Diagnóstico Estratégico debería basarse en datos que explican los factores de cambio claves en el territorio dado y debería ser validado por los involucrados.

El análisis de entorno resultará básico, igual que lo resulta familiarizar a los grupos de trabajo del diagnóstico en el análisis de tendencias y en las visiones prospectivas. Se trata, en suma, de ser capaces de identificar los escenarios tendenciales o inerciales hacia los que se avanza si no se actúa, si se deja que las cosas evolucionen a su manera, de forma que se puedan comparar con los escenarios deseables que con diversas técnicas de participación se puedan construir. Este análisis estratégico se planteará, por tanto, desde un punto de vista de tendencias y posibles escenarios. Las preguntas a responder para cada tema serían:

- ¿Cuál es la situación y la tendencia actual de la región? Escenario inercial.
- ¿Qué grado de sostenibilidad, social, económica y medioambiental, tiene esta tendencia?
- ¿Cuál es el escenario deseado y la tendencia que nos conduciría a él?
- ¿Qué acciones deberían preverse para asegurar el cambio hacia el escenario deseado?

El diagnóstico es más importante de lo que a veces aparenta a primera vista. Su importancia radica en varios aspectos, primero y obvio, porque en el diagnóstico se encuentra la semilla de la solución. Dos diagnósticos distintos, implicarán tratamientos muy distintos. Segundo, porque no existe un diagnóstico objetivo, a lo sumo, existe el mejor diagnóstico. Tercero, porque el momento del diagnóstico es el mejor momento para ajustar las percepciones desencontradas entre los actores.

Se tratará pues de lograr que una amplia variedad de actores concuerden en los diagnósticos y esto, sin prejuzgar la solución, es gestionar percepciones. Resulta obvio que en problemática regional no existe el diagnóstico objetivo o exacto, a lo sumo, como ya se ha dicho, existe el diagnóstico mejor y éste será el diagnóstico consensuado." (Centelles i Portella, 2006).

El informe del Diagnóstico Estratégico se constituirá en el primer resultado de la elaboración conjunta entre el **gobierno** y su **comunidad**. La presentación pública deberá cumplir con al menos cuatro objetivos:

1. Permitir realizar una "**devolución**" a todos aquellos que han participado en forma directa en la realización del diagnóstico
2. Permitir **comunicar** a la sociedad todos los resultados de la tarea encarada

3. Permitir **consolidar los pasos siguientes** del proceso a partir de un producto efectivamente alcanzado
4. Permitir la obtención de **opiniones, sugerencias, críticas** que enriquecen el diagnóstico

Estudio Cuantitativo: Diagnostico de los entornos y análisis interno

Para una provincia como Corrientes, éste debe tener dos grandes componentes:

- ✓ Análisis del entorno: Argentina, tendencias económicas y sociales, cooperación interregional y estructuración del espacio internacional.
- ✓ Análisis de la posición competitiva actual de Corrientes a partir de la información existente y de sus flujos económicos y sociales:
 - Competitividad industrial.
 - Servicios a las empresas
 - Inversión y finanzas.
 - Recursos humanos y empleo.
 - Dotación de las estructuras y competitividad en las telecomunicaciones.
 - Comercio y distribución.
 - Investigación y desarrollo.
 - Condiciones de internacionalización.
 - Hábitat.
 - Equipamientos.
 - Políticas culturales.
 - Condiciones sociales.
 - Educación
 - Servicios públicos
 - Modelo territorial.

La elaboración de estos puntos cualitativos y cuantitativos, y de otros que se identifiquen, deberá ser realizada con el apoyo de expertos nacionales y extranjeros a la provincia que deberán aportar una visión externa imprescindible para el desarrollo de un proceso informado que necesariamente debe centrarse en la objetividad.

Estudio cualitativo de la diagnosis del territorio y el posicionamiento de los agentes socioeconómicos.

Un Plan Estratégico es un Plan para la acción que debe posibilitar pasar de la situación actual a otra definida como deseable y posible.



Esta transformación solamente es viable si se es capaz de articular en este sentido los objetivos, decisiones e inversiones de los principales actores estratégicos.

Esta fase tiene una gran importancia estratégica por los siguientes motivos:

- ✓ Permite identificar la misión que sobre el territorio y su futuro tienen los actores económicos y sociales. Un aspecto es la realidad empírica y otra, como ésta es interpretada por las fuerzas sociales para su estrategia de futuro.
- ✓ Permite hacer no solo proyecciones, sino pronósticos.
- ✓ Señala los temas estratégicos para el territorio.
- ✓ Identifica los aspectos más relevantes en que hay consenso.
- ✓ Posibilita el diseño de políticas de actuación coordinadas entre los diferentes actores estratégicos para producir y aprovechar los efectos sinérgicos.

Encuesta a las entidades de la sociedad civil.

Será conveniente efectuar una encuesta a todas las entidades sobre el diagnóstico y principales objetivos para el futuro de la Provincia, para lograr una mayor participación e implicación en el Plan.

Preparación y gestión de los grupos de diagnóstico.

A partir de los temas estratégicos identificados se podrán desarrollar los Grupos de Diagnóstico que tendrán como finalidad profundizar en el diagnóstico y en el análisis descriptivo de la situación correntina. Por razones de dinámica de grupos éstos deberían integrarse con no más de 25 participantes.

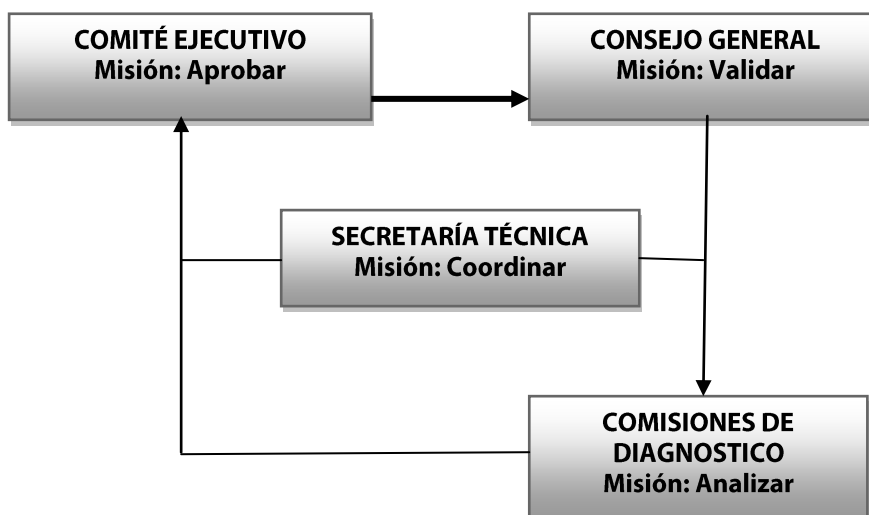
Los integrantes de los grupos de diagnóstico deberán cumplir con las siguientes características:

- ✓ Deben ser personas que conozcan a fondo la realidad económica.
- ✓ Deben tener una actitud realista y con visión de futuro.
- ✓ Deben ser conocedores de las tendencias de cambio.
- ✓ Deben tener capacidad de generar opinión

Las comisiones de diagnóstico serán un buen instrumento para hacer partícipes a los intelectuales, profesionales y universidades en el Plan y permitirá identificar las ventajas comparativas y competitivas de Corrientes, sus debilidades y amenazas, teniendo en cuenta las dotaciones comparables de sus factores, las cambiantes relaciones de competencia y complementariedad entre territorios, el campo tecnológico y los procesos de internacionalización.



Deben estar presididas por personalidades de renombre en su ámbito de actuación profesional, siendo el rasgo imperante durante esas reuniones el talante participativo y realista en las aportaciones recogidas, la gran voluntad de consenso durante los debates, la capacidad de generar opinión sobre las nuevas tendencias del entorno, la visión de futuro en las intervenciones, y el amplio conocimiento y experiencia de los componentes de cada mesa de trabajo.



1.1.1.2.Fase III: Construcción de los escenarios de futuro y determinación del objetivo central y Ejes Estratégicos

Objetivo: Definir un modelo de Provincia posible y deseable en un horizonte de 15 años.

Fundamentalmente, será la etapa de los grandes debates ciudadanos. En realidad irá ligado a los diagnósticos alcanzados y es donde se tratará de diseñar los escenarios deseados, así como los caminos o Ejes estratégicos que pueden conducir a ellos.

Resulta oportuno indicar que la operatividad y efectividad del futuro **Pacto** está en relación a la capacidad de identificar de manera muy selectiva y *posiblemente no exhaustiva*, aquellos problemas que presentan una mayor urgencia estratégica y que merecen una atención especial, dejando al margen otros problemas que pueden ser abordados desde una actividad más lógica y normal por parte de la gestión propia de las administraciones públicas u otros agentes privados competentes.

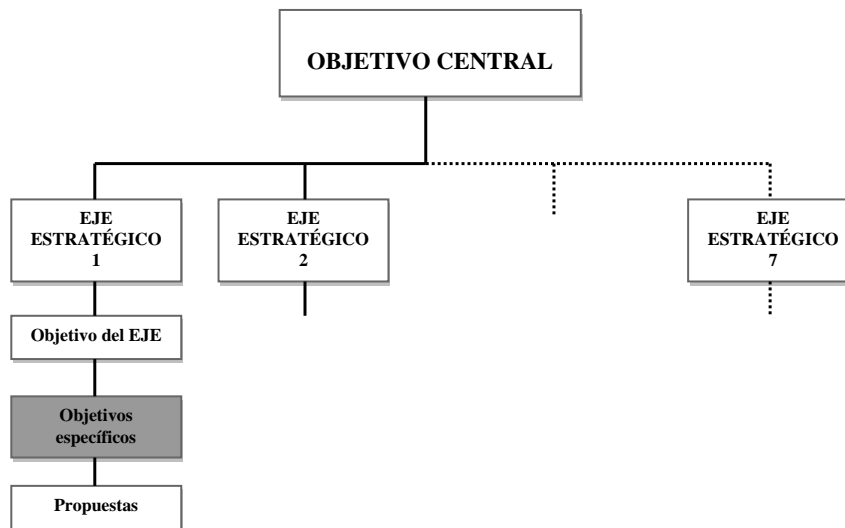
En la medida en que el objetivo central del Plan esboce la Provincia deseada, él y los argumentos que lo sustentan, deberá reflejar los *principios transversales* que deben impregnar

todos los proyectos y acciones del Plan. Análogamente, con el objeto de clarificar y de situar las acciones propuestas, será oportuno identificar los diferentes ámbitos o sectores en los que resultará necesario intervenir para la consecución del objetivo. Se acostumbra a denominar a estos ámbitos "líneas estratégicas" o Ejes Estratégicos.

En suma, es bueno tener presente que un buen Plan será aquel cuyas propuestas estratégicas estén en condiciones de absorber e integrar soportar los mayores cambios políticos en los gobiernos de la Provincia. Ésta es una de las principales misiones del Plan, superar las visiones de inmediatez derivadas del ciclo electoral.

Será el Comité Ejecutivo y el Consejo General los órganos que lleven a cabo su definición. Para ellos se deberá atender a:

- ✓ La descripción, mediante el método de los escenarios, de las diferentes situaciones, posibles y futuras, en las que se puede situar Corrientes. En la elaboración de estas proyecciones se tendrán en cuenta las ventajas competitivas identificadas en la Fase anterior, así como las evoluciones previsibles de su entorno.
- ✓ La concreción del Objetivo Central General que es inducido por escenario elegido y que conformará toda la evolución del Plan.
- ✓ La identificación de los principales Ejes Estratégicos que fluyen del Objetivo Central General del Plan y que resultan indispensables para la consecución del mismo.



1.1.1.3.Fase IV: Elaboración de propuestas

Objetivo: Identificar, analizar y seleccionar las propuestas estratégicas a implementar

Las **CCEDS regionales** se reunirán en torno a los distintos Ejes reconocidos, con vistas a identificar el desarrollo de proyectos estratégicos en cada una de las regiones compatibles con el Plan. La naturaleza diferencial de los ejes determinará, las variaciones sobre las técnicas que deberán desplegarse en cada caso.

Luego seguirá un ciclo claramente de gabinete y de grupos de trabajo más especializados que consistirá en seleccionar los proyectos más adecuados, elaborar sus perfiles, priorizarlos, compatibilizarlos y ordenarlos de acuerdo con una lógica determinada. La priorización temporal de proyectos acostumbra a ser complicada y a generar vivos debates, pero no precisará ser muy exacta, ya que lo importante es la estrategia y la coherencia y complementariedad entre los proyectos. De hecho lo más importante es que cada actor esté convencido de que sus proyectos encajarán en una lógica global provincial y que adquiera confianza con el resto de los actores.

Uno de los aspectos importantes de un proceso de reflexión y planificación estratégica es su sentido cíclico, por ello resultará importante elaborar indicadores de desempeño, simples, pero claros, tanto de proyectos como de avances por estrategias.

El proceso de selección de objetivos, metas, programas y proyectos comenzará una vez definido el Objetivo Central o general del Plan y determinados los principales Ejes Estratégicos para desarrollarlos, por parte del Comité Ejecutivo y el Consejo General.

El desarrollo de esta Fase del Plan se dividirá en seis (6) pasos a saber:

Formulación de alternativas estratégicas:

Se tratará de obtener posibles actuaciones para lo que es preciso un proceso clasificatorio de:

- ✓ Determinación de acciones.
- ✓ Realización de estudios complementarios.
- ✓ Homogeneizar nivel de contenidos.
- ✓ Determinar sub acciones.
- ✓ Identificación de acciones y sub acciones con objetivos.
- ✓ Clasificar por grupos homogéneos las acciones.

Este será un proceso interactivo de análisis y prueba, de manera que exhaustivamente se pueda obtener un cuadro de propuestas ordenadas. Luego se podrán, de acuerdo con la clasificación anterior, establecer las acciones susceptibles de ser estratégicas.



Resultará necesario un proceso de análisis ordenado que permita decantar aquello que es estratégico, de lo que no lo es. Para ellos se podrán utilizar criterios de comparación que permitan eliminar acciones incompatibles, no adecuadas, no posibles de realizar, etc.

Evaluación de alternativas:

Se tratará de comprobar a qué situación futura conducirán cada una de las alternativas en caso de ser aplicadas. En este proceso habrá que ser muy estricto con los criterios de evaluación que han de ser objetivos y cualitativos. Será el de interacción exhaustiva para conseguir un grado de concreción suficiente y manejable para poder contrastar unas acciones con otras, a la vez que suficientemente definidas en cuanto a: objetivos, homogeneidad, acciones a desarrollar.

En este punto habrá que enfocarse en dos aspectos fundamentales: lograr el imprescindible consenso y hacer un esfuerzo de comunicación de las alternativas estratégicas.

Selección de estrategias:

Como resultado del proceso evaluador anterior y conjuntamente con un criterio comparativo entre diferentes alternativas, se podrá adoptar por un número reducido de estrategias que han de responder a:

- ✓ Sentido verdaderamente estratégico.
- ✓ Capacidad de realización o influencia para la misma desde el Plan Estratégico.
- ✓ Compatibilidad entre las propuestas.
- ✓ Suficiente definición técnica.
- ✓ Análisis del impacto de su realización.

Identificación de Proyectos estratégicos:

A partir del proceso selectivo de definición de los Ejes Estratégicos de acciones a realizar, se implementará todas y cada una de ellas a través de los Proyectos, así como una escala de priorización como la siguiente:

- ✓ Proyectos de acción inmediata.
- ✓ Proyectos de acción a mediano plazo: menos de dos años.
- ✓ Proyectos de acción a largo plazo: tres a cinco años.

Evaluación previa de los objetivos estratégicos:



Anteriormente a la discusión y debate previo a la aprobación de los objetivos y criterios de actuación, se efectuará una evaluación previa de los objetivos y propuestas, del grado de coherencia de la estrategia, del horizonte temporal, del grado de sinergia de los objetivos, de la relación con las opciones políticas principales y del coste y financiación de los mismos.

A partir de esta evaluación, la aprobación de los objetivos estratégicos perderá cualquier tipo de componente ritual, orientándola en el sentido de la acción e implementación.

Aprobación, comunicación y Pacto:

La aprobación por parte del Comité Ejecutivo del plan estratégico debe entenderse como la firma del compromiso o **Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social** (mandato de la Disposición Transitoria Primera de la Constitución de la Provincia de Corrientes) entre las instituciones que participan del mismo. No tendrá porqué tener carácter administrativo ni mucho menos jurídico.

Los representantes de cada organización participante, deberán tramitar previamente y de la forma pertinente en cada caso, la otorgación de poderes o representatividad para tal firma. Se tratará de una declaración pública de voluntades y una expresión solemne de compromisos, por ello es recomendable darle la máxima solemnidad posible en un acto formal del pleno del **Comité Ejecutivo** y el **Consejo General** del plan con la mayor divulgación posible en los medios de comunicación.

Por último y como resultado de todo este proceso se estará en condiciones de aprobar el Plan y poseer el **Pacto**, entendiéndose como la firma del compromiso entre las organizaciones que participan del mismo a través de la declaración pública de voluntades y la expresión formal de obligaciones.

1.1.2. ETAPA II: DE IMPULSO Y SEGUIMIENTO

La finalidad de esta Etapa es la de facilitar el proceso de implementación, a través del establecimiento de un marco favorable para la cooperación y la coordinación entre los actores estratégicos implicados en la ejecución directa del Plan Estratégico.

El Plan no pretenderá sustituir el trabajo ni las inversiones de los actores estratégicos con responsabilidades competenciales o de gestión, sino contribuir a agilizar, profundizar y mejorar las tareas que les corresponden en la realización de los objetivos considerados estratégicos para el conjunto de la Provincia de Corrientes.

1.1.2.1. Fase I: Elaboración del programa de actuación



Objetivo: Seleccionar, evaluar y concretar las propuestas claves del Plan

Se realizará para cada una de las acciones seleccionadas y para el conjunto del proyecto estratégico, un diseño organizativo que deberá tener en cuenta los puntos necesarios para implementarlo a partir de un Plan Operativo General (POG) y Planes Operativos Anuales (POA's).

Para ello hay que tener en cuenta para dicha estructura:

- ✓ Las condiciones entre acciones; y
- ✓ La información necesaria para la ejecución.

1.1.2.2. Fase II: Organización de la ejecución

Objetivo: Crear un procedimiento estable para la organización y desarrollo de las propuestas y medidas primordiales en base a un calendario determinado.

Implementar el **Pacto** a partir de la organización de grupos de impulsión específicos por líneas estratégicas o por grupos de acciones según los criterios acordados, revisando y actualizando el Plan Estratégico a partir de la conformación de un **Comité de Gestión** para el impulso y control de gestión de lo pactado.

Los órganos fijos del Plan no son responsables de la ejecución de los proyectos y mucho menos de su financiación. Cada proyecto tendrá su institución o instituciones (públicas o privadas) responsables de su ejecución. El Plan, por tanto, se adaptará organizativamente a esta nueva fase, en la que habrá proyectos muy maduros, quizás ya iniciados, proyectos formulados y con claro responsable, proyectos simplemente identificados y con responsables poco concretos; proyectos financiados y proyectos que no, proyectos que dependerán de actores externos a la provincia, etc. La forma de adaptarse a esta fase consistirá en organizar grupos de impulsión específicos por líneas estratégicas o por grupos de proyectos según el criterio que finalmente se adopte.

El Comité estará compuesto por aquellas personas que representen a las entidades y empresas más implicadas en los proyectos y también por personalidades relevantes y de gran legitimidad en el sector, aunque tengan una implicación inferior en la ejecución.

1.1.2.3. Fase III: Desarrollo, evolución y seguimiento de la ejecución de las medidas del Plan

Objetivo: Seleccionar, evaluar y concretar las propuestas claves del Plan



Monitorear y evaluar el avance del Pacto sobre la base de los indicadores elegidos, implicará el funcionamiento de un **Observatorio** que genere información cuantitativa y cualitativa, ofreciendo una perspectiva de la evolución de lo comprometido. El mismo estará a cargo de la **Oficina Técnica del Plan**.

1.1.3. ETAPA III: DE EVALUACIÓN GLOBAL Y REPROGRAMACIÓN

1.1.3.1. Fase I: Evaluación Global

Objetivo: Detectar los cambios producidos en el entorno, en las variables claves para el desarrollo de Corrientes y valorar el grado de ejecución de las medidas

Actualizar y revisar el **Pacto** en función de la variación observada de los factores externos y de entorno, así como del grado de alcance de los objetivos del Plan (si se han alcanzado, se demuestran inalcanzables o ya no tiene sentido alcanzarlos) decidiendo si resulta necesario una revisión o ajuste del mismo o, si por el contrario, es recomendable, con la participación de los involucrados, una reformulación a fondo de lo pactado.

1.1.3.2. Fase II: Reprogramación del Plan

Objetivo: Tomar las decisiones oportunas que permitan aprovechar los cambios en el entorno, para la consecución del modelo de Provincia adoptado

Se trata de una consecuencia de la evaluación global del Plan. En función de la variación observada de los factores externos y de entorno, así como del grado de alcance de los objetivos del propio Plan (se han alcanzado, se demuestran inalcanzables o ya no tiene sentido alcanzarlos) se decidirá si es necesaria una simple revisión o ajuste del plan o, si por el contrario, es recomendable una reformulación a fondo del mismo.

De esta forma se cierra el ciclo de planificación que debe ser continuo. La duración de este ciclo dependerá de las circunstancias, aunque difícilmente será inferior a tres o cuatro años. Obviamente, la oportunidad de revisión del Plan dependerá de una multiplicidad de factores, entre ellos, la predisposición de los actores estratégicos y las instituciones.



2. PARTICIPANTES

Todas las organizaciones del Poder Ejecutivo coordinadas por el Ministerio Secretaría General de la Gobernación.

Representantes de ambas cámaras del Poder Legislativo de la Provincia.

Todas las organizaciones municipales de la Provincia.

Todas las agencias o instituciones nacionales que operan en el territorio provincial

Las organizaciones de la sociedad civil

Las organizaciones empresarias

Las organizaciones del trabajo

Las organizaciones universitarias

3. FINANCIAMIENTO

Recursos propios y aportes de Organismos de la Cooperación internacional (PNUD, AECID, etc.)

