

**PROVINCIA DE CORRIENTES**



**PROPUESTAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL PLAN  
ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES**

**INFORME FINAL**

**MAYO 2009**



Banco Mundial

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y METODOLOGIA DEL ESTUDIO.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES EN MATERIA DE<br/>PLANIFICACIÓN.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>III. PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>IV. EL CAMINO HACIA DELANTE, RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA<br/>SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO Y DE LAS CAPACIDADES DE PLANIFICACIÓN EN LA<br/>PROVINCIA.....</b> | <b>3</b>  |

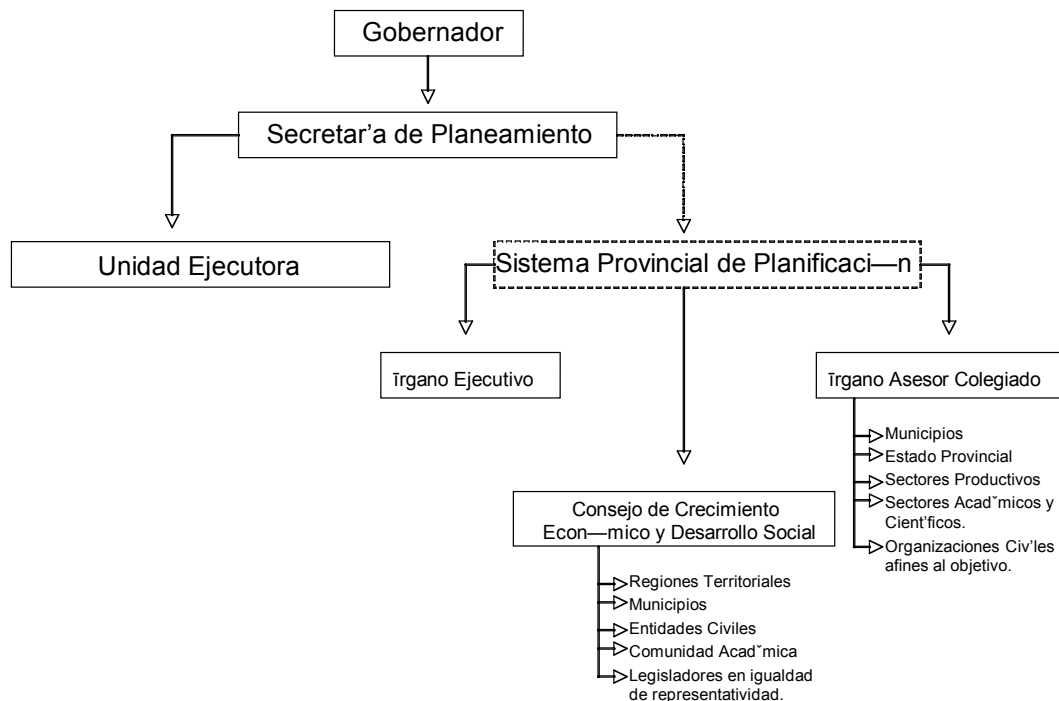
## **I. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y METODOLOGIA DEL ESTUDIO**

- I.1 El presente documento constituye el informe de consultoría realizado por el Banco Mundial, el mismo pone énfasis en el análisis del sistema de planificación provincial y en una serie de recomendaciones de fortalecimiento y reingeniería que permitan poner en marcha en forma eficaz el Plan Estratégico Provincial. Las ideas y sugerencias planteadas en este documento se orientan a potenciar del desarrollo integral de la Provincia, aunque prestando especial atención al desarrollo de los ejes productivos analizados previamente por el Banco Mundial.
- I.2 Los objetivos específicos del estudio son:
- i Identificar con claridad los mecanismos e instrumentos utilizados en la Provincia de Corrientes en materia de planificación del desarrollo.
  - ii Realizar una serie de recomendaciones en materia de fortalecimiento institucional para el mejoramiento de las capacidades de planificación y monitoreo y evaluación del proceso de planificación.
  - iii Definir los mecanismos más pertinentes para la puesta en marcha del Plan Estratégico Provincial.
- I.3 Para la realización del diagnóstico de la capacidad de planificación estratégica y la propuesta de plan, se realizó una serie de entrevistas a informantes claves, Ministro de Producción, Ministro de Hacienda, Secretaria de Planeamiento y funcionarios y técnicos de diversos Ministerios que tienen vinculación directa con actividades de planificación, monitoreo y evaluación. Estas rondas de entrevistas permitieron plantear una serie de hipótesis de trabajo que luego fueron validadas a través del análisis de los diferentes Planes, programas y proyectos que lleva adelante el Gobierno, especialmente la Secretaría de Planeamiento provincial. A posteriori, en función del diagnóstico de las iniciativas puestas en marcha y de sus resultados concretos se plantearon una serie de medidas para la confección del Plan Estratégico Provincial, incluida la metodología de monitoreo y evaluación. Dicha propuesta fue revisada oportunamente por técnicos y funcionarios de la Provincia para evaluar su coherencia y compatibilidad con el marco institucional provincial.
- I.4 La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la atención dispensada por los Sres. Ministros de Producción y de Hacienda y muy especialmente por la Sra. Secretaria de Planeamiento de la Provincia, Dr. Gabriela Basualdo. Se agradece también muy especialmente la asistencia técnica del personal técnico del Ministerio de la Producción y de la Secretaría de Planificación, en especial al Lic. Sebastián Slovayen quién acompaña el proceso de diagnóstico y reflexión sobre los mecanismos y metodologías a seguir en materia de planificación estratégica provincial.

## **II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN.**

- II.1 El desarrollo provincial es una competencia del Gobierno Provincial en general, sin embargo, y a pesar que todos los organismos y Ministerios de la Provincia deben propender al desarrollo, las tareas de planificación y coordinación se delegan en la Secretaría de Planeamiento la cual fue creada desde hace 4 años, con rango ministerial y dependencia directa del Gobernador. La visión de la Secretaría es ser una estructura del Estado capaz de sugerir e impulsar acciones de gobierno estratégicas para la Provincia, coadyuvando a la formulación de la política general de desarrollo del gobierno y evaluar su ejecución y efectos.
- II.2 La misión de la Secretaría es:
- i Colaborar con el poder Ejecutivo provincial en el diseño participativo de un conjunto de directrices conformadas por las acciones, programas, planes y proyectos de corto, mediano y largo plazo que permitan la construcción de un modelo de Provincia que tiene como eje de su política el desarrollo a partir del crecimiento económico y social.
  - ii Trabajar transversalmente en las áreas de gobierno provincial y nacional, apalancando en los procesos de innovación, sostenibilidad ambiental, identidad socio cultural. Sugiriendo las modificaciones en la gestión de las instituciones sociales y económicas. De manera de concretar la inserción regional e internacional, especialmente en el ámbito del MERCOSUR, como factor de desarrollo estratégico.
  - iii Promover el desarrollo armónico, integral y sustentable de la Provincia, a través de la construcción de consensos sobre propuestas de acción y gestión que reafirmen las políticas de Estado, apoyando el proceso de normalización y control de calidad de planes, programas y proyectos en ejecución, así como también, asistir en las demandas vinculadas a las incumbencias de esta secretaría a los municipios y organismos descentralizados.
- II.3 Para la realización de las múltiples actividades que lleva adelante la SP, la misma cuenta con una estructura muy reducida compuesta por 4 técnicos (diseñador gráfico, abogado, contador público, lic. en sistemas, economista) y 4 administrativos. Si se tienen en cuenta todas las acciones realizadas y la disponibilidad de recursos ocupados para ello, se demuestra que la Secretaría de Planeamiento de Corrientes es sumamente eficaz, pues con muy escasos recursos ha logrado poner en marcha programas de alta complejidad. El organigrama que se presenta a continuación muestra la organización de la Secretaría de Planeamiento, incorporando también el sistema de planificación provincial que se encuentra a punto de ser aprobado por ley provincial.

**Figura 1: Organigrama de la Secretaría de Planeamiento de la Provincia de Corrientes**



II.4 Las acciones que está llevando adelante la Secretaría de Planeamiento de la Provincia de Corrientes en la actualidad son numerosos y de alta complejidad y articulación con otros organismos provinciales, estas actividades son las siguientes:

**Diseño y coordinación del Plan Estratégico Territorial**

II.5 La Secretaría de Planeamiento de la Provincia ha trabajado con la Secretaría de Planeamiento de la Nación en el diseño y coordinación provincial del Plan Estratégico territorial de la Provincia con el objetivo de guiar las acciones con impacto espacial hacia un crecimiento equilibrado, integrado, sustentable y socialmente justo del territorio argentino, y construir además mecanismos de intervención más adecuados para aprovechar las oportunidades de desarrollo.

II.6 En la primera etapa de este Plan Estratégico territorial se han definido:

- i Políticas públicas para el desarrollo del territorio
- ii Modelo actual del territorio
- iii Modelo deseado de territorio (el mismo se presenta a través de la figura 2)
- iv Modelo actual y deseado de las jurisdicciones federales

II.7 Actualmente se desarrolla la segunda etapa y su finalidad es la confección de una Cartera ponderada de Proyectos de Infraestructura y Equipamientos para la Provincia. Los objetivos que se persiguen para esta nueva fase son promocionar planes de ordenamiento

del territorio, fortalecer institucionalmente las áreas de planificación territorial que constituyan los proyectos claves para la concreción del Modelo deseado de la Argentina al 2016. La figura 2 presenta el modelo territorial deseado y las infraestructuras a crear en función de dicho modelo.

*Figura 2: Modelo territorial deseado por el Plan Estratégico Territorial*

Para ver esta película, debe  
disponer de QuickTime™ y de  
un descompresor .

### ***Diseño y coordinación del Plan Estratégico Urbano Ambiental***

- II.8 La Secretaría de Planeamiento ha puesto en marcha un Plan Estratégico de Desarrollo Urbano Ambiental de la Provincia de Corrientes con el objetivo de dotar a los Municipios de la Provincia de Corrientes de un Instrumento de Gestión Participativa que enlace la Decisión Política, la visión de los Equipos Técnicos y las Expectativas de cada Comunidad, para la Regulación y Control del Desarrollo Urbano Ambiental de sus Territorios, en el marco de las Líneas de Acción definidas.
- II.9 Este Plan estratégico tiene como objetivos particulares:
- i Dar continuidad con criterios de Actualización Permanente a la Base de datos urbano – ambientales de los Departamentos y Municipios de la Provincia de Corrientes, en el marco de la División Operativa en Micro-regiones.
  - ii Dar continuidad de manera gradual y sostenida al Programa permanente de asistencia técnica a los Municipios para el Fortalecimiento de sus Equipos Técnicos Municipales, a fin de llevar adelante las Acciones específicas, que se requieran en cada caso, para afianzar su base económica productiva, y su desarrollo local, a partir de la Experiencia realizada en Empedrado, Lavalle, Riachuelo, Estación Torrent y Gobernador Pujol.
  - iii Dar continuidad a los programas y proyectos especiales ya iniciados en Noviembre de 2007, con instancias de participación ciudadana, específicos conforme al ROL de cada Centro Urbano, en coordinación con las diferentes Áreas de Gestión:
    - Urbano Ambientales: Infraestructuras Básicas, Servicios, Comunicaciones, Vivienda y Equipamientos.
    - Turísticos.
- II.10 Este Plan Estratégico Urbano Ambiental tiene una cobertura global en todos los municipios de la Provincia, lo cual constituye una gran fortaleza en la Provincia que debería ser aprovechada a través de una mayor sinergia con el Plan Estratégico Provincial.

### ***Seguimiento de los Objetivos del Milenio en la Provincia de Corrientes***

- II.11 El Gobierno de la Provincia de Corrientes, alineado con el proyecto Nacional asumido en el desarrollo de políticas sociales tendientes a mejorar la calidad de vida de su población, se comprometió a trabajar en los Objetivos de Desarrollo del Milenio como marco de acción y responsabilidad. Los ODM se instalaron en la agenda gubernamental de la Provincia de Corrientes, a instancias del Sr. Gobernador Ing. Arturo Colombi, y la coordinación general de la Dra. Gabriela Basualdo, Secretaria de Planeamiento, considerándose a los mismos como un aspecto estratégico y crítico en la gestión provincial. En este marco comprometido, dichos objetivos fundamentales para el desarrollo social sustentable, fueron incorporados en la última reforma constitucional

provincial, reconocido como el «Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social» el cual constituye la formulación institucional de las coincidencias alcanzadas para la elaboración de políticas de Estado, con el propósito de sostenerlas en el tiempo como denominador común para obtener el crecimiento económico, erradicar la pobreza y lograr la inclusión social, en consonancia con los objetivos de desarrollo del milenio, establecidos por la Organización de las Naciones Unidas y adaptados a la realidad provincial.

II.12 El desarrollo del proyecto ODM en la provincia de Corrientes se inició en Agosto del 2007, y el mismo avanzó firmemente hacia el compromiso de todos los sectores del Gobierno provincial, conformándose un grupo de trabajo que involucró a las siguientes áreas:

- Secretaría de Planeamiento (Coordinadora general)
- Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo
- Subsecretaría de Trabajo
- Dirección de recursos forestales
- Instituto Correntino del Agua y el Ambiente (ICAA)
- Ministerio de Obras y Servicios Públicos
- Subsecretaría de Energía
- Instituto de vivienda de Corrientes (INVICO)
- Ente regulador de Obras Sanitarias
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Salud Pública
- Secretaría de Desarrollo Humano
- Dirección de Minoridad y Familia
- Consejo Provincial de la mujer
- Dirección de Estadísticas y censos de la Provincia de Corrientes
- Dirección de Relaciones Internacionales

II.13 El proyecto ODM, mas allá de tratarse en sí mismo de un proyecto innovador y de fuerte impacto en la definición de políticas provinciales; permitió el desarrollo de un esquema de trabajo sinérgico y coordinado entre las distintas áreas del Estado provincial, generando un impacto favorable que se expande actualmente también a otros proyectos que apuntan al crecimiento provincial de modo sustentable. Así también, está prevista la inclusión de los indicadores y metas del proyecto ODM, dentro del Sistema provincial de Planificación actualmente en situación de proyecto de ley, a fin de asegurar el proceso de planeamiento, seguimiento y mejora continua de las políticas provinciales apuntadas a la temática ODM como idea marco general.

### ***Diseño y coordinación del Plan estratégico para la Industria del Software y Servicios Informáticos***

II.14 A partir de las leyes de Declaración como Industria a la Producción del Software (ley 25.856) y la ley de promoción de la Industria del Software (ley 25.922), el sector del software se posiciona como uno de los de más proyección y de más dinamismo de



nuestro país. La provincia de Corrientes ha adherido a estas por Ley 5767 y Sancionada por Decreto 2292. En la actualidad, hay 229 PyMEs del sector SSI (26,7% del total) que están adheridas a la Ley 25.922, de Promoción de la industria del Software. De ellas, 147 están certificadas con la norma ISO 9001:2000 y 28 fueron evaluadas con algún nivel de CMM, tal cual lo exige la ley.

- II.15 El empleo en el sector casi se triplicó en los últimos 5 años. En la actualidad, la industria emplea a más de 45.000 personas. Entre 2006 y 2007 el incremento de profesionales o personal calificado de la industria SSI fue de 3.700 personas y se espera que, en 2008, la tasa de creación de empleos caiga un 13% siendo los empleos totales a fin de año alrededor de 51.000. De 2004 a 2006, el sector del software contribuyó con la mayor cantidad de nuevas PYME en Argentina. Se prevé un ritmo de crecimiento sostenido de las Pymes en cuanto a la inserción de nuevas tecnologías en el ámbito productivo. La CESSI pronosticó que en el período 2008-2011 se generarán 30.000 puestos de trabajo. Se espera que la facturación del sector Software y Servicios Informáticos sea de \$ 7.100 millones en 2008; en 2007 fue de \$ 5.800 millones.
- II.16 La industria SSI viene mostrando ser una de las áreas de la economía más dinámicas y de mayor crecimiento. La tasa de crecimiento cercana al 20% anual de los últimos años parece poder ser sostenida durante algunos años, para después mantenerse en tasas de crecimiento regionales. Con respecto a las exportaciones, se estiman alrededor de \$ 1.350 millones, en comparación con los \$ 1.200 millones de 2007. El 64,2% de las empresas PyMEs del sector SSI exportan.
- II.17 En función del fuerte crecimiento y desarrollo de esta actividad, el Gobierno de la Provincia de Corrientes ha definido un Plan estratégico para la Industria del Software y Servicios Informáticos (PEISSI), el mismo tiene como objetivo fortalecer a este sector de la economía por considerarlo clave para el desarrollo tecnológico del sistema productivo en su conjunto, pues aporta conocimientos y herramientas necesarios para la incorporación de valor agregado a la producción primaria y demás sectores de la economía. Se apunta específicamente a proveer asistencia a las empresas del rubro de la Provincia a través de las herramientas que dispone el estado para potenciarlas.
- II.18 Corrientes cuenta con importantes medidas de estímulo al sector SSI y apoyo gubernamental. A fines del 2007 se conformó el Polo IT Corrientes con la idea de ser punto de referencia tecnológico en la región. El Polo es una asociación civil que surgió como resultado del compromiso asociativo de las empresas y el fuerte apoyo del Estado Provincial. El Polo busca unir a las empresas de la Provincia en busca del crecimiento empresarial y consecuente aporte a los demás sectores de la economía.

***Coordinación en la Provincia de Corrientes del Programa Nacional de Prevención, reducción de Riesgos y Desastres y Desarrollo territorial***

II.19 La Secretaría de Planeamiento ha puesto en marcha en la Provincia, en forma conjunta con la Subsecretaría de Planificación de la Inversión Pública de Nación, un programa de Prevención y Reducción de riesgos y Desastres con el financiamiento del PNUD. El objetivo de dicho programa es definir criterios de planificación para que la generación de infraestructuras y equipamientos se realicen bajo rigurosos criterios de reducción de riesgos y desastres. El proyecto de gestión de riesgo se está gestionando de manera articulada con el Plan Urbano Ambiental y con el programa PET a fin de obtener sinergias entre los mismos.

***Ejecución del Sistema de Información de Acciones de gobierno***

II.20 La Secretaría de Planeamiento diseño e implementó un sistema de información de las acciones de Gobierno. Este sistema permite relevar y sistematizar todas las acciones de Gobierno. El objetivo del sistema es disponer de información centralizada y permanentemente actualizada a la hora de planificar, coordinar y controlar las acciones del Poder Ejecutivo en toda la Provincia, por lo que es de gran valor el aporte y participación de todos los organismos dependientes del mismo. Este SIAG se trabaja como herramienta TICs integrando además diferentes proyectos, por ejemplo incluyendo la temática ODM. El SIAG cuenta también con un sistema de georeferenciación de los proyectos que le brinda mayor capacidad de uso por parte de múltiples usuarios.

II.21 Este sistema se alimenta con información de los siguientes organismos:

- Secretaría General de la Gobernación
- Ministerio de Haciendas y Finanzas
- Ministerio de Salud Pública
- Ministerio de la Producción, Trabajo y Turismo
- Ministerio de Gobierno y Justicia
- Banco de Corrientes
- Instituto de Previsión Social
- Instituto de Vivienda de corrientes
- Instituto Correntino del Agua y del Ambiente
- Instituto de Cardiología
- Instituto Provincial del Tabaco,
- Instituto de Obras Social de Corrientes
- Instituto de Lotería y casinos de Corrientes
- Ente regulador de Obras Sanitarias
- Dirección Provincial de Vialidad y
- Dirección Provincial de Energía Eléctrica.

***Escuela de Formación Ciudadana***

- II.22 El Gobierno de la Provincia de Corrientes se ha fijado como una de sus metas el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil. En el marco de este programa, la secretaria de Planeamiento ha organizado, en el interior de la Provincia, distintos talleres de capacitación denominados “Escuela de formación ciudadana”, con el fin de difundir el nuevo modelo deseado de participación que se impone a partir de la última reforma constitucional y sus disposiciones transitorias: “El pacto correntino para el crecimiento”.
- II.23 Cabe mencionar que estos talleres están destinados a representantes y líderes de Organizaciones de la Sociedad Civil (Asociaciones, cooperativas, Clubes, Sociedades de fomento, asociaciones de jóvenes, bibliotecas populares, referentes de comedores, centros familiares, etc.) y de Organizaciones de base de los municipios, y orientados a la construcción y resignificación de conocimientos y prácticas, como así también para la elaboración de propuestas. En el marco de este programa en el año 2008 se realizaron 9 talleres de capacitación y difusión en localidades de toda la Provincia.

### **III. PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES**

- III.1 Todos los demás organismos provinciales (Ministerios y Organismos descentralizados) están directamente involucrados con la planificación y el desarrollo, no obstante en todos ellos aparecen los mismos problemas vinculados con la planificación del desarrollo:
- i falta de coordinación e integración de políticas sectoriales dentro del nivel gubernamental y también en las micro-regiones y localidades del interior de la Provincia. Esta situación genera superposición de esfuerzos, pérdida de recursos, pérdida de eficacia en las acciones y programas y deterioro del capital social en vistas a la falta de respuestas a los problemas del desarrollo por parte del Gobierno.
  - ii Otro de los problemas claramente identificables en todos los organismos es la falta de recursos humanos para la planificación y ejecución de tareas vinculadas al desarrollo, esta falta de recursos humanos se debe a varias causas: a) al bajo nivel salarial del Estado comparado con el sector privado, lo cual no genera atractivos económicos para profesionales jóvenes, b) la falta de política de recursos humanos que se traduce en la falta de recursos económicos para la contratación y capacitación de personal, c) la falta de atractivos para el desarrollo de una trayectoria profesional debido a la falta de claridad sobre objetivos y estrategias de futuro.
  - iii Problemas burocráticos y administrativos que limitan la eficacia de los procesos técnicos y políticos. Esto es clave en la organización de las tareas operativas de los técnicos, lo cual genera además una pérdida de tiempo y recursos de suma importancia.
  - iv Existe una sobrecarga de funciones por parte de la Secretaría de Planeamiento, con tareas que no parecieran pertinentes con su rol y función. Esto se debe ante todo a que dicho Organismo ha sabido resolver problemas complejos y de fuerte nivel de interinstitucionalidad, por lo cual las autoridades políticas le han otorgado, en función de la confianza que existe en dicho Organismo, más funciones de las que debería realizar en función de sus recursos y capacidades operativas.
  - v Finalmente un tema clave es la falta de organización de las actividades debido a la falta de personal y la superposición de acciones urgentes e inmediatas a resolver y las actividades vinculadas al desarrollo a mediano y largo plazo. De esta manera el Estado actúa resolviendo sistemáticamente acciones coyunturales sin poder resolver las cuestiones vinculadas al desarrollo provincial.
- III.2 Este escenario de debilidad institucional genera un ámbito de baja capacidad de organización y regulación de las actividades del sector privado. De esta manera muchas actividades privadas se encuentran limitadas por la carencia de un marco político institucional organizado, previsible y con capacidad real de dar respuestas a las demandas de los sectores empresariales (infraestructura, regulaciones, etc.). Esta debilidad institucional genera por otro lado un ambiente de permisividad para ciertas acciones que

no son compatibles con procesos de desarrollo sustentables (afectación al medio ambiente, deterioro paisajístico, deterioro de infraestructuras, etc.). En este marco entonces el sector privado y el sector público no mantienen un diálogo estratégico, sino un diálogo de conveniencia coyuntural que no redundará en la construcción de un ambiente de innovación y desarrollo. De allí que se torna imprescindible avanzar en la resolución de estas debilidades para que el sector público pueda jugar un rol más activo y estratégico en la construcción del desarrollo provincial.

- III.3 Estas problemáticas también se verifican a nivel local o micro-regional, pues en estas escalas hay grandes déficit de personal y recursos, con el agravante que en muchos casos no existen estructuras político-administrativas capaces de llevar adelante procesos de planificación. Sin embargo, se ha observado en muchos Municipios o asociación de municipios grandes avances en materia de organización y planificación del desarrollo, pues en estos casos se verifican procesos de reorganización institucional, creación de plataformas de planificación compartidas (Agencias de Desarrollo, Comités de desarrollo local, etc.), y fortalecimiento de capacidades técnicas a través de la capacitación de técnicos locales. Estas experiencias deberán ser fortalecidas, mejorando además el diálogo técnico político con el Gobierno Provincial de manera que se puedan articular mejor las políticas provinciales y locales.

#### **IV. EL CAMINO HACIA DELANTE, RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO Y DE LAS CAPACIDADES DE PLANIFICACIÓN EN LA PROVINCIA**

IV.1 La puesta en marcha de un Plan Estratégico de Desarrollo en la Provincia de Corrientes requiere como tarea previa mejorar sustancialmente la capacidad de planificación a nivel provincial y micro-regional. Varias acciones son posibles en este sentido:

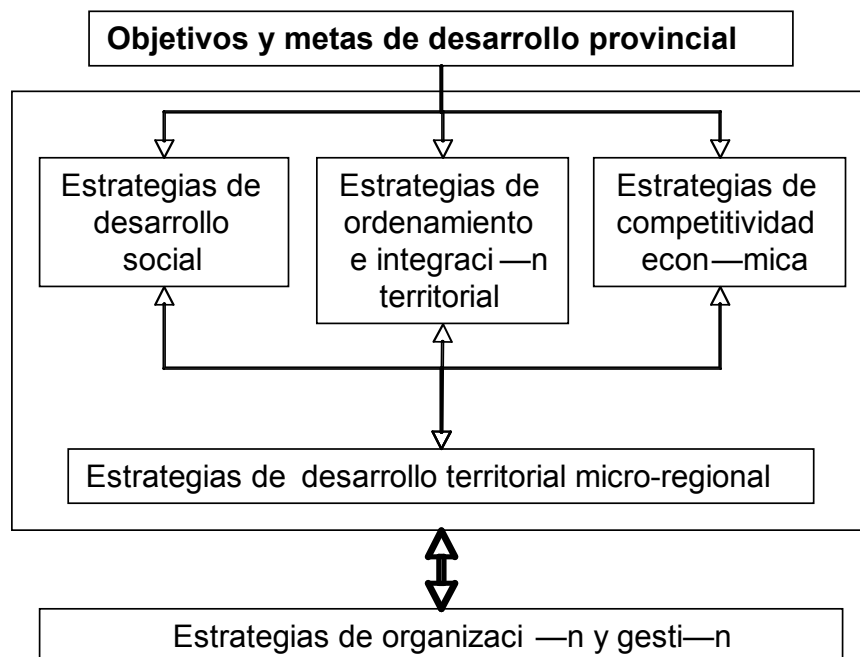
- i En virtud de la complejidad de tareas llevadas a cabo por la Secretaría de Planeamiento y su dotación de recursos (equipamiento, personal, etc.) se torna imprescindible dotar a la misma de mayor capacidad operativa a través de mayor cantidad de personal profesional de manera de mejorar el impacto de todas las acciones realizadas. La dotación de mayores capacidades técnicas se transforma en una condición indispensable para poder seguir ejecutando las actividades actuales con eficiencia y para poder poner en marcha el Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de Corrientes.
- ii Es necesario fortalecer las capacidades de planificación de cada uno de los Ministerios y Organismos Provinciales de manera de poder llevar adelante procesos técnicos de planificación y de poder además construir un lenguaje único de planificación que permita a los técnicos y funcionarios interactuar con otros técnicos y funcionarios dentro del marco del Sistema Provincial de Planificación. Para ello se toma prioritario un proceso de capacitación en materia de planificación estratégica a los técnicos de la Secretaría y de cada uno de los organismos involucrados en el proyecto, todo ello previo al lanzamiento del proceso de planificación estratégica.
- iii Es imprescindible dotar de recursos a las áreas de planificación y desarrollo, de la Secretaría de Planeamiento, como de todos los organismos públicos que cuentan con instancias de planificación, sin un mejoramiento de la capacidad operativa e instrumental es dificultoso generar e implementar un plan estratégico de desarrollo en la Provincia.
- iv La resolución de las trabas burocráticas es imprescindible para una correcta planificación e implementación de acciones de corto, mediano y largo plazo. Un gran esfuerzo en el mejoramiento de los procesos burocráticos internos debe realizarse con el fin de acelerar los procesos técnicos y administrativos.
- v Mejorar la capacidad de coordinación y articulación dentro y fuera del Estado provincial, y la creación, difusión e intercambio de información, en este sentido la consolidación de la red de información es vital. El mejoramiento de las capacidades de coordinación no sólo es pertinente para el gobierno provincial, sino también dentro de los mismos Ministerios, muchos de los cuales tienen graves falencias en materia de coordinación.
- vi Trabajar sobre el rediseño de las estructuras organizativas a efectos de adecuarlas a las nuevas funciones y estrategias del Estado, evitando superposición de

funciones y actividades, consensuando objetivos de gestión y coordinando la utilización de sus recursos con la finalidad de optimizar el gasto.

### ***La creación del Plan estratégico provincial***

- IV.2 El Gobierno provincial ha planteado la necesidad de poner en marcha, a través de la Secretaría de Planeamiento, un Plan Estratégico para el desarrollo de la Provincia, el cual constituirá el marco de referencia donde se insertarán y articularán todas las iniciativas puestas en marcha en la Provincia, las iniciativas planteadas por el trabajo realizado con el Banco Mundial y todos los planes que maneja la Secretaría de Planeamiento.
- IV.3 El principio fundamental del Plan Estratégico a diseñar e implementar es adaptarse con mayor facilidad a las nuevas condiciones de contexto global a partir de una mejor articulación entre lo local y lo global que permita entonces aumentar la competitividad económico productiva, mejorar la calidad de vida y ordenar el territorio y el medio ambiente, para lo cual se requiere fortalecer las capacidades de organización político institucional y generar mecanismos de desarrollo territorial de nivel micro-regional desde donde se puedan operacionalizar con mayor efectividad las acciones sectoriales del Gobierno provincial. Este es un modelo abierto y descentralizado en donde se involucra en forma permanente y creciente al conjunto de los actores de la Provincia, de esta manera el sector privado y las organizaciones intermedias son copartícipes y co-responsables del desarrollo y el crecimiento provincial. Desde otra perspectiva, este modelo debe ser dinámico y flexible pues opera dentro de un ambiente de cambio permanente. No hay recetas fijas, sino objetivos, instrumentos y actitudes orientadas al logro de los objetivos predefinidos.
- IV.4 La propuesta de creación de este plan estratégico parte desde el inicio con la definición de varios ejes estratégicos, una metodología para su diseño y mecanismos para su implementación.
- IV.5 El marco estratégico está planteado a través del gráfico siguiente. En primer lugar existe una definición clara sobre los objetivos de desarrollo y las metas que el Gobierno Provincial se plantea, estos objetivos son integrales y de mediano y largo plazo y constituyen el núcleo de política pública de la administración actual. Los mismos son parte de una definición política por parte del Gobernador y su gabinete de Gobierno.

Figura 3: Las grandes estrategias de desarrollo provincial



IV.6 Estos objetivos y metas constituyen el marco de referencia a partir del cual se definen cinco grandes estrategias de desarrollo hacia el futuro, todas estas estrategias no se plantean desde la nada, sino que se apoyan en acciones concretas, muchas de ellas llevadas a cabo en la actualidad por el mismo Gobierno u otros actores.

### **Estrategia de desarrollo social**

IV.7 La estrategia de desarrollo social plantea el mejoramiento de todas aquellas dimensiones que hacen a la calidad de vida de la Provincia, poniendo énfasis especialmente en: la erradicación de la pobreza y el hambre, el desarrollo educativo, especialmente la erradicación del analfabetismo, la reducción de la mortalidad infantil, la mejora de la salud materna y el combate a las enfermedades. Todos estos objetivos estratégicos se sustentan en gran parte con la estrategia de cumplimiento y seguimiento de los Objetivos del Milenio, acciones que ya están en marcha y que son ejecutadas por múltiples organismos provinciales. Estos objetivos estratégicos son monitoreadas en forma sistemática por la Secretaría de Planeamiento. Para la consolidación de esta estrategia es necesario construir alianzas estratégicas entre los Ministerios de Desarrollo Social, la Secretaría de Planeamiento y el Gabinete Productivo.

### **Estrategia de ordenamiento e integración territorial**

IV.8 La Provincia de Corrientes ha sufrido (como muchas provincias argentinas) procesos de éxodo rural por un lado y de concentración urbana por otro. Estos desequilibrios territoriales afectan a las ciudades en tanto que encarecen las dotaciones de equipamiento e infraestructura, produciéndose además una degradación de la calidad de vida urbana. En



las áreas rurales y naturales, por otro lado, la falta de población y de inversiones no permiten rentabilizar los equipamientos, generándose al cabo del tiempo una pérdida de valores de los mismos y en última instancia de la calidad de vida. En síntesis, se produce una inadecuación en la relación habitantes, residencias, servicios básicos y equipamiento comunitario que perjudica a todos los habitantes de la Provincia.

- IV.9 Esta situación se ve agravada muchas veces por el deterioro ambiental y paisajístico debido al mal manejo de los recursos naturales (sobreexplotación de los bosques y pastizales, incendios, etc.) o a la inadecuada localización de actividades, infraestructuras y equipamientos que generan una mezcla y superposición desordenada de usos incompatibles entre sí.
- IV.10 Para evitar todos estos problemas y para integrar el desarrollo de todo el territorio, valorizando la posición estratégica de la Provincia en su relación al MERCOSUR, y sus condiciones ambientales, se propone como segundo pilar del desarrollo, una estrategia de ordenamiento e integración territorial la cual se apoya en el Plan Estratégico Territorial llevado coordinado por la Secretaria de Planeamiento en forma conjunta con el Ministerio de Obras Públicas de la Provincia y con el Ministerio de la Producción. Esta estrategia se orienta a ordenar y equipar el territorio en función del modelo territorial deseado establecido por la Provincia presentado en este mismo documento, y que tiene connotaciones tanto en la organización interna de la Provincia como en su integración con las Provincias vecinas y muy especialmente con los países vecinos.
- IV.11 A priori esta estrategia contiene los siguientes elementos:

#### **Consolidación de una red de información territorial y ambiental provincial**

- IV.12 Para superar la carencia, dispersión y fragmentación de información y acciones vinculadas al ordenamiento territorial y ambiental, se propone consolidar una Red de información territorial y ambiental capaz de monitorear en forma permanente y sistemática el desarrollo y la evolución del territorio y del medio ambiente provincial. El objetivo de esta red es crear, recopilar, procesar y difundir información que permita realizar un seguimiento constante a fin de orientar la toma de decisiones. Las funciones de esta red de estudios territoriales y ambientales son: recopilar información de diversas fuentes y estudios, realizar estudios territoriales y ambientales con técnicos propios o con técnicos de otras jurisdicciones y finalmente publicar y difundir la información por medios gráficos o digitales.

#### **Consolidación de la estrategia provincial de integración territorial**

- IV.13 A través de esta acción se pretende diseñar y definir el sistema de integración territorial (corredores bioceánicos, nuevos ejes viales) para optimizar las posibilidades de conexión exterior e interior de los núcleos que componen el sistema de localidades correntinas. Los objetivos de este proyecto son: identificar las obras de comunicación más importantes a realizar de manera de interconectar con eficiencia las diferentes localidades provinciales, lograr una mejor estructuración territorial interna de las diferentes micro-regiones. Propiciar un mayor equilibrio y complementariedad territorial y consolidar a la Provincia como un espacio de articulación dentro del ámbito del MERCOSUR.

### **Estrategia de creación de infraestructura y equipamiento**

IV.14 Este ha sido tradicionalmente el eje central en muchas provincias argentinas. A pesar de ello se manifiestan déficits de infraestructura que es necesario resolver para mejorar la competitividad sectorial y para mejorar la calidad de vida de la población. A través de este programa se propone continuar con las acciones implementadas durante años, como la planificación, adecuación y racionalización del equipamiento (escuelas, hospitales, salas médicas, viviendas, instalaciones deportivas, etc.) y la infraestructura de redes (gas, electricidad, agua, cloacas, caminos, infraestructura para la producción, etc.), pero focalizándolas hacia el nuevo modelo de desarrollo provincial, es decir el desarrollo local o micro-regional.

### **Desarrollo urbano ambiental.**

IV.15 La Secretaría de Planeamiento viene desarrollando una estrategia de mejoramiento de las ciudades provinciales a través de los Planes Urbanos Ambientales de las principales ciudades provinciales. Estos planes tienen como objetivo generar proyectos de ordenamiento urbano en las ciudades y pueblos de la Provincia, con el objetivo básico de maximizar las inversiones públicas tanto a escala provincial como municipal, tendiendo al mejoramiento de la calidad de vida en dichos núcleos poblacionales.

IV.16 Esta estrategia se constituye en la actualidad en una herramienta fundamental para la acción de gobierno, ya que permite compatibilizar las necesidades de todos los habitantes organizando los usos del suelo urbano según sus actividades (Residencial, Comercial, Industrial, Reserva para usos futuros, Recreación, etc.). Además propone un basamento racional para realizar inversiones en redes y equipamiento (saneamiento, energía, pavimentos, espacios verdes, preservación de sitios históricos, etc.). Brinda por otro lado la posibilidad de visualizar el territorio futuro, en base a indicadores y a estrategias de crecimiento a largo plazo. Ayuda a la integración provincial, ya que el programa consolidará una red, o sistema urbano, con localidades que naturalmente se irán agrupando por sus actividades, o por sus rasgos culturales, o por su pasado histórico o simplemente por intereses comunes, formando así áreas complementarias y no competitivas.

### **Conservación y protección de los recursos naturales y el medio ambiente**

IV.17 La Provincia de Corrientes está dotada de recursos ambientales de carácter estratégico que le brindan las mismas cualidades únicas en el país. Es necesario preservar y valorizar dichos recursos, para solucionar los problemas ambientales manifiestos (que están afectando desde ya la calidad de vida, la producción, el turismo, etc.), y además para crear una imagen destacable a nivel nacional e internacional. El objetivo general de esta estrategia ambiental es garantizar el derecho al uso y goce de un ambiente apto para el desarrollo de la sociedad y de las generaciones futuras. Esto se logrará en el marco de una fuerte identidad y cultura ambiental que revaloricen la conservación y sostenibilidad a largo plazo del medio ambiente y la naturaleza.

IV.18 Esta propuesta no es sólo un proyecto de trabajo, sino una estrategia mayor, que debe atravesar todas las demás dimensiones del desarrollo provincial. De hecho, el medio

ambiente forma parte integral de todos los ámbitos de la vida provincial y en todos los niveles de organización territorial, por ello debe ser considerado en todas las estrategias y proyectos provinciales. La temática ambiental se inserta en el programa provincial de ordenamiento territorial en la medida en que permite construir los equilibrios fundamentales en la organización del espacio del hombre asegurando la conservación de los recursos territoriales. En materia productiva, y dentro de una propuesta que tiende a la diversificación y a la calidad ambiental será garante de toda estrategia de producción biológica, diversificación productiva, o nuevas alternativas energéticas.

### **Estrategia de competitividad económico productivo**

- IV.19 La estrategia de competitividad económico productivo se orienta al desarrollo económico y productivo y del empleo. El antecedente para la creación de esta estrategia se basa en el estudio realizado por el Banco Mundial en torno al desarrollo de 6 sectores productivos claves para la Provincia: Sector forestal, citrícola, arroz, ganadería, turismo y horticultura. El desarrollo de estos 6 sectores se apoyan además en un conjunto de iniciativas de mejoramiento de procesos de comercialización, del clima de inversión, del mejoramiento de la mano de obra (capacitación), y de la seguridad jurídica y de la propiedad como elementos de apoyo a la reconversión y el desarrollo productivo.
- IV.20 Más allá del apoyo a estas 6 cadenas productivas queda claro que un objetivo fundamental de la estrategia de competitividad económica es la complejización de los sistemas productivos y el desarrollo de encadenamientos más sólidos, con mayor encadenamiento hacia arriba y hacia abajo y con mayor capacidad para anclar la renta a nivel provincial.
- IV.21 Estas tres estrategias se plantean a nivel provincial y muchas de sus acciones se dirimen a nivel provincial, sin embargo, muchas de ellas requieren la ejecución concreta en el territorio, para lo cual es necesario plantear una estrategia novedosa y moderna de implementación. En función de ello se plantea una cuarta estrategia de desarrollo territorial de nivel micro-regional a partir de la cual se pueda intervenir, en forma articulada con los gobiernos locales, en los diferentes subterritorios provinciales. Para la consolidación de esta estrategia es necesario construir alianzas estratégicas entre la Secretaría de Planeamiento y el Gabinete Productivo, tal como se planteo en la Estrategia de Desarrollo Productivo.

### **Estrategia de desarrollo territorial micro-regional**

- IV.22 La cuarta estrategia se orienta a generar proyectos de desarrollo de nivel micro-regional que permita, a través de una fuerte coordinación entre actores, utilizar todas las capacidades y recursos latentes, contribuyendo al desarrollo de dicha micro-región y por lo tanto de todo el territorio provincial. Desde el punto de vista social y político esta propuesta implica revalorizar a las comunidades locales, pues bajo este modelo de desarrollo las localidades y las micro-regiones deberán consolidarse como actores con capacidad para pensar y construir su propio destino. El desarrollo micro-regional generará además un mayor equilibrio territorial y una mejor distribución de las posibilidades de desarrollo en la Provincia al permitir la valorización integral de todos los recursos y no sólo de los agrícolas y ganaderos.

- IV.23 Existen claros fundamentos sobre la necesidad de plantear una estrategia de desarrollo provincial en base a un fortalecimiento de las micro-regiones, fundamentos que provienen de la nueva geografía económica y de la experiencia de los últimos 30 años en materia de desarrollo regional. De esta manera se ha observado que con el avance tecnológico en los transportes y las comunicaciones y la globalización de los mercados, las empresas y las actividades productivas en general están siendo empujadas por una necesidad creciente de competitividad. En este contexto la competitividad no se asienta sólo sobre el precio, la oferta y la demanda, sino que cada vez más se funda sobre la calidad, la diferenciación de los productos, los servicios orientados a la producción, etc. Así, las externalidades y el entorno o ambiente productivo juegan un rol cada vez más importante, lo cual lleva a las empresas a privilegiar cada vez más un enfoque estratégico global diferente al enfoque tradicional del mercado donde sólo prima la oferta y la demanda vía precios. Bajo esta óptica, la cooperación entre empresas y entre empresas y gobiernos provinciales y locales aparece como una forma de alianza estratégica que reemplaza la coordinación tradicional y excluyente de la oferta y la demanda de productos; en otras palabras, la generación de proyectos compartidos reemplaza la competencia y la jerarquía propia del mercado.
- IV.24 Las pequeñas y medianas empresas de los países desarrollados, han comprendido muy bien que para poder desarrollarse y crecer es necesario apoyarse en dos grandes ejes: a) por un lado, el mercado que regula los precios y los recursos productivos, y sobre los cuales las empresas provinciales tienen nula capacidad de influir, b) los espacios locales y micro-regionales donde se asientan, pues es ahí donde se encuentran las relaciones sociales y productivas que les permiten (o no) innovar y crear nuevos productos.
- IV.25 Salvo algunos productos de alta demanda y especificidad en el mercado, la mayoría absoluta de ellos está sometida a una competencia que no deja márgenes de rentabilidad, salvo que se construyan sistemas productivos locales de alto dinamismo y competitividad que permitan mejorar los productos, reducir sensiblemente los costos, mejorar la comercialización, etc. y esto no se puede hacer en cualquier lugar y de cualquier manera, esto sólo se puede hacer en base a proyectos de desarrollo en espacios restringidos y bajo objetivos comunes. De esta manera, los actores fundamentales del desarrollo económico en el futuro serán las localidades o micro-regiones, pues es en estos espacios locales o micro-regionales donde se pueden crear formas de organización cooperantes, donde puede circular la información pertinente y necesaria (no cualquier información global), donde existe el contacto cara a cara, donde se transfieren los conocimientos, donde se generan nuevas ideas y productos y donde se generan economías de escala.
- IV.26 Cada uno de estos espacios locales posee su propia organización y su propia imagen e identidad en virtud de los productos que realizan (a manera de ejemplo: chacinados en Colonia Caroya, muebles de algarrobo en Quitilipi y Machagai, productos lácteos en Rafaela, papa en Balcarce, etc.), constituyendo así espacios locales de producción y de innovación, en donde la competitividad no depende sólo de la empresa sino del conjunto empresa-territorio. En otras palabras, la competitividad y el desarrollo de un pequeño sistema productivo local no es sólo el producto de una empresa o de un grupo de

empresas, es del conjunto territorial donde se insertan las mismas. No hay empresas dinámicas (especialmente pequeñas y medianas) sino hay territorios y localidades dinámicos.

- IV.27 De esta manera las micro-regiones no deben ser consideradas simplemente como un stock de recursos, sino como una construcción de recursos en la cual se generan emprendimientos; un ambiente facilitador que impulsa o limita la competitividad de las actividades que en él se desarrollan. Estos recursos son intransferibles pues no son solamente mercaderías o tecnologías llave en mano, sino que son procedimientos de aprendizaje, relaciones institucionales y relaciones informales que toman forma sólo en dicho lugar.
- IV.28 Sin embargo para poder construir el escenario deseado no basta con un aumento de la competitividad productiva local, es necesario integrar el crecimiento económico al desarrollo integral de una sociedad. Esto será posible bajo el modelo planteado pues los proyectos a construir, además de tener un fuerte componente económico y territorial, deberán ser proyectos multidimensionales que involucren necesariamente otras dimensiones de la vida local; por ejemplo: el cuidado y protección de los recursos naturales para que el desarrollo sea sostenible, cumpliendo así con lo definido en el escenario deseado, el ordenamiento y la planificación territorial para que el desarrollo sea equilibrado, la promoción de un cambio cultural para que el desarrollo se integre a la historia y a la idiosincrasia de la gente, el desarrollo social, de manera que podamos fortalecer las políticas de promoción que involucren a los actores y les permita pasar de la búsqueda de empleo a la generación del autoempleo.
- IV.29 Para que estos proyectos de desarrollo local y micro-regional puedan ser generados es necesario construir a nivel local o micro-regional ámbitos o espacios de concertación desde donde el sector privado, el sector público y las organizaciones intermedias puedan en forma conjunta definir, concertar y ejecutar proyectos de desarrollo. Este espacio de concertación puede ser una Comisión para el desarrollo local o micro-regional, una Agencia de desarrollo local, etc.; lo que importa es que en dicho ámbito deberán estar presentes todos los actores involucrados en el desarrollo local, es decir los Gobiernos municipales, las Cámaras de comercio, agricultura e industria, las Asociaciones civiles (deportivas, sociales, religiosas, etc.), las Organizaciones gremiales, Instituciones técnicas (INTA, INTI, etc.) y obviamente representantes del Gobierno provincial.
- IV.30 Operativamente entonces cabe realizar un trabajo concertado con los Municipios y con otras organizaciones y organismos provinciales de regionalización de manera de definir los territorios de acción desde donde trabajar las iniciativas de desarrollo. Esta tarea podrá ser emprendida a la brevedad por el Gobierno Provincial a través de la Secretaría de Planeamiento. Estas iniciativas de desarrollo local o micro-regional deberán estar a su vez articuladas a nivel provincial por una Unidad de coordinación y gestión de políticas de desarrollo local que vincule las acciones provinciales a los proyectos de desarrollo local, que se generen en todo el ámbito de la Provincia.

### **Estrategias de organización y gestión**

- IV.31 La gestión del desarrollo requiere de nuevas formas de coordinación social que no descansan sólo sobre el Estado o sobre el Mercado. Es necesario construir otras formas de relación entre el sector público y privado que permitan mejorar la eficacia de los procesos sociales, políticos y económicos. Un ejemplo de esta forma de organización y gestión estará dada por la presencia activa del sistema provincial de planificación, la creación y consolidación de una red intergubernamental de reflexión prospectiva y la consolidación de la Secretaría de Planificación, no como superestructura burocrática, sino como nodo articulador de redes de planificación estratégica de nivel provincial.
- IV.32 Otro ejemplo de estas nuevas formas de coordinación estaría representado por la construcción a nivel local o micro-regional de ámbitos o espacios de concertación desde donde el sector privado, el sector público y las organizaciones intermedias puedan, en forma conjunta: definir, concertar y ejecutar proyectos de desarrollo. Este espacio de concertación puede ser una Comisión para el desarrollo local o micro-regional, una Agencia de Desarrollo local, etc.; lo que importa es que en dicho ámbito deberán estar presentes todos los actores involucrados en el desarrollo local, es decir los Gobiernos Municipales, las Cámaras de Comercio, Agricultura e Industria, las Asociaciones Civiles (deportivas, sociales, religiosas, etc.), las Organizaciones Gremiales, Instituciones técnicas (INTA, INTI, etc.) y obviamente representantes del Gobierno Provincial.
- IV.33 Las iniciativas de desarrollo local o micro-regional deberán ser articuladas a nivel provincial por una Unidad de coordinación que vincule las acciones provinciales a los proyectos de desarrollo micro-regional, generados en todo el ámbito de la Provincia. De esta manera el apoyo brindado a estos proyectos sería integrado, múltiple e intersectorial lo cual mejoraría sustancialmente la colaboración entre las acciones de nivel provincial y de nivel local y por lo tanto la eficiencia de los procesos locales de desarrollo. Bajo este enfoque, surgirían cambios significativos en los modelos de gestión tanto privada como pública, cuyo impacto podrá visualizarse en la efectividad y celeridad de los procesos. Ante este razonamiento, la Administración Pública se transformaría en un factor de competitividad para el desarrollo. En relación a estas nuevas formas de coordinación y de gestión, habría que replantear nuevos esquemas de comunicación social necesarios para difundir los contenidos de la nueva etapa del desarrollo, promover la participación de la sociedad y facilitar la complementación de las acciones públicas y privadas.
- IV.34 Estas estrategias de organización y gestión deberán apoyarse sobre nuevas plataformas tecnológicas de información y comunicación que permita generar redes de proyectos más flexibles y dinámicos. La WEB y la intranet provincial deberá repensarse para sostener el sistema de planificación y las múltiples iniciativas de planificación y desarrollo en los diferentes niveles de organización territorial provincial.

### ***El sistema de planificación estratégica como mecanismo para la construcción del Plan Estratégico Provincial (PEP).***

- IV.35 Para poder diseñar e implementar el Plan Estratégico, la Secretaría de Planeamiento ha creado una herramienta de gestión y participación denominado Sistema Provincial de Planificación. El mismo es una organización dentro del Estado que permite llevar adelante la construcción de un proceso de planificación integral, con mayor coordinación

y participación por parte de los diferentes actores. El sistema de planificación es un intento normativo para instalar una cultura planificadora entre y en las organizaciones públicas, una estructura que reconoce los esfuerzos y las lógicas diversas de planificación ya existente, una herramienta que permite organizar los espacios de relacionamiento público-privado y finalmente un modo de organizar la acción pública en base a la información fidedigna y favoreciendo la coordinación interjurisdiccional.

IV.36 La Provincia ha definido las siguientes atribuciones y funciones para el Sistema Provincial de Planificación:

- Elaborar Planes de intervención pública, de conformidad con la metodología que estime más conveniente en cada caso; pero siempre tomando en consideración los siguientes aspectos: diagnóstico circunstanciado de situación; la propuesta de acciones de resolución alternativas sobre la base de estados futuros previsibles; y el confronte con un sistema de indicadores que permita el seguimiento de la situación.
- Coordinar la evaluación y seguimiento de los resultados de la implementación de los Planes.
- Promover la incorporación de nuevas instituciones a la estructura de planificación.
- Preparar proyectos de Ley y elevarlos al Sr. Gobernador para que él decida cuando impulsarlos.
- Favorecer mediante la sugerencia de acciones concretas las mejores relaciones y actuación coordinada, con organismos e instituciones municipales, regionales, provinciales, nacionales e internacionales.
- Formular documentos de reflexión sobre agenda pública y políticas públicas y establecer un circuito de formulación y preparación de documentos de avance y finales de cada etapa y de comunicación de los mismos.
- Dictar su propio reglamento interno.
- Alentar la cooperación público-privada.
- Difundir sus actividades.

IV.37 Desde el punto de vista operativo, el sistema provincial de planificación cuenta con una instancia ejecutiva presidida por el Sr. Gobernador y coordinada por la Dirección Ejecutiva, que se completan con una Vicepresidencia y una Dirección de Enlace. También se cuenta con una instancia asesora, constituida por un Órgano asesor ad-hoc y las tareas que en ese rol tiene el Cuerpo de Ministros. A continuación se detallan cada uno de los actores:

- Presidente: Gobernador de la Provincia de Corrientes. Es responsable de la conducción política del SPP.
- Dirección Ejecutiva: A cargo de la Secretaría de Planeamiento de la Provincia. El mismo tiene las siguientes funciones.

- Presidir las sesiones de las reuniones ordinarias y extraordinarias que se convoquen.
- Nombrar al Director de Enlace.
- Solicitar a los órganos técnicos del Gobierno de la Provincia dictámenes, estudios e investigaciones para la elaboración de los planes. Las solicitudes deben cursarse por escrito y los pedidos deben ser pormenorizados; los órganos técnicos deben contar con un plazo razonable de respuesta, que debe estar contemplado en el pedido. La ausencia de respuesta en tiempo oportuno, da lugar a una intimación; un segundo incumplimiento debe asimilarse a una falta administrativa grave.
- Delegar en el Vice-Presidente su representación.
- Establecer el cronograma de actividades.
- Solicitar a los órganos técnicos los dictámenes, estudios e investigaciones correspondientes para el cumplimiento de sus objetivos.
- Convocar a Asambleas Extraordinarias por temas específicos.
- Crear un Registro de Organizaciones participantes que deberá ser actualizado periódicamente.
- Convocar a las reuniones del Consejo.
- Promover y coordinar periódicamente el llamado a la participación de nuevas instituciones.
- Dirigir las actividades administrativas del Sistema.
- Informar al Sr. Gobernador, al Cuerpo de Ministros y al Órgano Asesor sobre el funcionamiento de los Planes.
- Administrar los recursos que posee el organismo.
- Vicepresidente: Elegido por el Presidente a propuesta de la Asamblea General. Su función es reemplazar al Presidente en su ausencia.
- Órgano Asesor del SPP: Se integra por la totalidad de las instituciones de la Sociedad Civil conformadas regularmente, que cumplan en designar por Acta de órgano de conducción un representante, y acepten las pautas de funcionamiento operativo del SPP. Sus funciones son:
  - Proponer al Vicepresidente del Sistema Provincial de planificación.
  - Establecer los lineamientos generales para el funcionamiento del Consejo y evaluar el cumplimiento de los mismos.
  - Aprobar el reglamento interno.
  - Emitir opinión previa a la presentación de los planes formulados, la que debe ser tratada en reunión extraordinaria especial.
  - Analizar y aprobar junto con la dirección ejecutiva, anualmente el Plan de Trabajo.



- **Cuerpo de Ministros:** Lo integran todos los titulares de las carteras e interventores y/o presidentes de entes autárquicos, reunidos como tales; de conformidad a un criterio a reglamentar que establezca su quórum y forma de funcionamiento. Asistir al SPP, a los fines de acercar la planificación de políticas y la gestión cotidiana de las mismas.
- **Director/a de enlace:** Elegido por la Dirección Ejecutiva.
  - Coordinar las acciones del Sistema Provincial de planificación con las áreas del Gobierno de la Provincia.
  - Coordinar las acciones con la Legislatura.
  - Coordinar las acciones del Sistema con los municipios.

IV.38 Los recursos dispuestos para el Sistema Provincial de planificación provendrán de:

- i Las partidas asignadas por Ley de Presupuesto, cuyo monto debe ser apropiado para el cumplimiento de sus fines.
- ii Todo otro ingreso que por ley le corresponda.
- iii La Dirección Ejecutiva elabora el presupuesto del Sistema, previa consulta al órgano asesor. El mismo será elevado al Poder Ejecutivo para su consideración e inclusión en el proyecto de Presupuesto General de Gastos y Recursos.

IV.39 En la actualidad la ley que establece la creación y el funcionamiento del Sistema Provincial de Planificación se encuentra en la Legislatura Provincial para su sanción definitiva, una vez sancionada dicha Ley, el Sistema Provincial de Planificación funcionará operativamente, tal cual se menciona anteriormente, en la Secretaría de Planeamiento de la Provincia, constituyendo la herramienta básica y preferencial para el diseño y la implementación del Plan estratégico provincial.

IV.40 Una mención especial debe hacerse a la creación del Gabinete de desarrollo productivo, planteado en la estrategia de desarrollo productivo. Este gabinete involucra a todos los Ministerios involucrados en el desarrollo productivo provincial, el mismo si bien formará parte del Sistema Provincial de Planificación, constituirá un grupo especial dentro de este espacio, abocado al diseño y la ejecución de acciones vinculadas al desarrollo productivo.

### ***Metodología para el diseño del Plan Estratégico Provincial***

IV.41 La creación del PEP se va a realizar durante un lapso de 12 meses siguiendo una serie de etapas que se describen a continuación. Para dicha preparación se requiere la participación plena de la Secretaría de Planeamiento, coordinando y dinamizando todas las actividades a través del Sistema Provincial de Planificación. Deberán participar además los diferentes Ministerios y Organismos provinciales, además de otras organizaciones privadas y de la sociedad civil involucrada desde el inicio en las actividades. Para garantizar el éxito del trabajo se requerirá la participación activa de un equipo de profesionales con experiencia en la temática. Las etapas de trabajo serán las siguientes:

### **Etapas preparatorias**

- IV.42 Esta etapa es vital y clave para asegurar las condiciones de éxito del PEP, se trata de crear las condiciones técnicas, políticas e institucionales que permitan llevar adelante este proceso. Dentro de esta etapa es necesario trabajar sobre las siguientes actividades:
- i Definición micro-regiones. Esto implica definir a priori las unidades territoriales en las cuales se va a trabajar, estas unidades deberán surgir del análisis y cruzamiento de diferentes variables (recursos naturales, áreas funcionales, límites políticos administrativos, etc.). Serán estas micro-regiones los territorios en los cuales se van a definir líneas de acción y los que van a estructurar las múltiples acciones sectoriales que ya lleva adelante la provincia.
  - ii Sistematizar información sobre cada una de las micro-regiones e integrarlas en el SIG provincial llevado a cabo por diferentes organismos públicos.
  - iii Capacitar y preparar a los técnicos responsables de llevar adelante el proceso de planificación en el nivel provincial como en cada una de las micro-regiones.
  - iv Conformar plataformas micro-regionales de planificación. Las mismas estarán integradas por Intendentes, funcionarios de cada una de las micro-regiones, organizaciones de la sociedad civil, además de los técnicos responsables de las tareas operativas de planificación.
  - v Preparar la metodología operativa para el trabajo de talleres y sistematización y ordenamiento de la información.
- IV.43 Esta etapa preparatoria deberá dejar una serie de productos terminados que servirán, bien como productos concretos, pero también como hitos importantes en el camino que permitirán generar confianza a todos los actores participantes. Entre estos productos se consideran: a) Documento consensado de metodología operativa para la planificación estratégica provincial, b) SIG operativo con acceso público a través de Internet, c) Atlas de micro-regiones provinciales con información detallada de cada micro-región.

### **Ejecución de talleres participativos**

- IV.44 La segunda etapa implica las siguientes actividades:
- i Organizar la logística para la realización de talleres.
  - ii Realizar talleres participativos en cada una de las micro-regiones de manera de identificar las problemáticas y las estrategias de desarrollo de cada una de ellas, poniendo énfasis en la dimensión social, la dimensión territorial y ambiental, la dimensión económico productiva y la dimensión gestión y administración.
  - iii Sistematizar la información.
  - iv Realizar un cruzamiento de la información con las acciones ya realizadas por el Gobierno Provincial y otros actores en cada una de las microrregiones.
  - v Consolidar la información en un documento final y en bases de datos de problemas/proyectos.

IV.45 Los productos concretos de esta etapa son los siguientes: a) documento de problemáticas y proyectos estratégicos por micro-región, b) base de datos de problemas/proyectos de consulta pública a través de la web provincial.

### **Preparación y validación de planes y proyectos**

IV.46 La tercera etapa es de preparación y validación de planes y proyectos. Esta etapa implica las siguientes actividades:

- i Presentación de los diagnósticos y planes y proyectos en cada una de las micro-regiones.
- ii Priorización de los problemas y planes y proyectos en cada una de las micro-regiones.
- iii Evaluación institucional para la ejecución de acciones.
- iv Definición de una matriz final de acciones y vinculaciones institucionales para su ejecución en cada una de las micro-regiones.
- v Elaboración de documentos finales micro-regionales.

IV.47 Los productos concretos de esta etapa son los siguientes: a) documento de diagnóstico y proyectos para cada una de las micro-regiones, b) diagnóstico y proyectos para cada una de las micro-regiones debidamente consensuados.

### **Definición de un programa de acción plurianual**

IV.48 Una vez definidas la estrategia y las acciones, será necesario definir un programa de acción plurianual, el cual abarca un período determinado (de hasta 3 años aproximadamente), este plan tiene como objetivo identificar los proyectos y tareas que hay que llevar a cabo durante este período: acciones que hay que conducir, objetivos, medios asignados o puestos en práctica, plazos, etc. La programación de acciones concretas tendrá que reflejar lo más exactamente posible, la opción estratégica retenida y obviamente, ser conducente a la construcción del modelo territorial deseado. Sin embargo, se podrán aportar algunos matices a este principio general:

- i ciertas acciones juzgadas como muy prioritarias tendrán que esperar a que se hayan cumplido con todas las condiciones necesarias para su aplicación (creación de infraestructuras, formación, etc.).
- ii paradójicamente, a veces puede ser importante llevar a cabo acciones menos prioritarias, porque estas son muy visibles y refuerzan la credibilidad de la política emprendida; por ejemplo la creación de una infraestructura clave, o el sostenimiento de un proyecto productivo o social.
- iii el calendario de aplicación también debe tener en cuenta la necesidad de equilibrar bien unas acciones estructuradoras a largo plazo y el llamado de proyectos puntuales procedentes de la población.

- IV.49 Es importante considerar que todo no podrá hacerse al mismo tiempo y en consecuencia, para programar las actividades es necesario comenzar por establecer el programa para un período de largo plazo de hasta tres o cuatro años. Esta programación a mediano o largo plazo permite, no sólo una mayor eficacia, sino que presenta igualmente la ventaja de lograr que la política sea más legible y explícita: estando informados de su arquitectura global y de la lógica del calendario previsto, los actores locales percibirán mejor el interés de cada acción puntual y estarán más dispuestos a esperar aquellas acciones que demandan un largo trabajo preparatorio.
- IV.50 Este trabajo de diseño de un plan de acción deberá poner énfasis también en la definición de las fuentes y los medios (humanos, financieros, técnicos, etc.) que se van a movilizar, además de identificar las cooperaciones efectivas o las que se tienen en mente para poder movilizar los recursos, ya sean estas locales o de otros ámbitos, en vistas de poder crear un tablero de comando que permite una periódica revisión de la estrategia.
- IV.51 Los productos concretos de esta etapa son: a) cronograma de actividades por cada tipo de proyecto y con la definición clara de organismos responsables y costos de actividades, b) dicha información disponible en la web provincial.

### **Implementación y ejecución de los proyectos y acciones**

- IV.52 Una vez definidos los objetivos, las estrategias, los proyectos y las acciones, es necesario pasar a la etapa de implementación y ejecución de los proyectos y acciones. Aquí no hay formulas preestablecidas, pero sí hay una premisa básica que es importante tener en cuenta: un proceso consensuado de desarrollo territorial genera más externalidades positivas y es mucho más eficaz, si los proyectos y acciones planificadas se ejecutan en forma coordinada unos con otros, generando sinergias y economías de escala. Esto no quiere decir que todas las acciones deben ejecutarse al mismo tiempo y en forma conjunta, situación que no parece muy realista en contextos de falta de recursos, sino que se deben ejecutar teniendo en consideración los múltiples proyectos previstos a nivel local. De esta manera la clave de la buena gerencia de proyectos estará dada en la forma como los diferentes proyectos se van articulando unos con otros a pesar de sus diferentes tiempos de preparación, maduración y ejecución, en vistas a una mayor eficacia y ahorro de recursos.

### ***El sistema de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Provincial***

- IV.53 La creación y consolidación de un sistema de monitoreo y evaluación de las acciones es un elemento central y a su vez en una acción permanente. Es muy común que los planes estratégicos llevados a cabo en Argentina no cuenten con sólidos sistemas de monitoreo y evaluación de las acciones, lo cual conlleva en muchos casos a desviaciones y a la pérdida de eficacia del plan. Para resolver este problema se deberá poner mucho énfasis en la creación de un sistema de monitoreo y evaluación de las acciones, simple y de fácil entendimiento por parte de la comunidad y de los actores involucrados en el proceso de desarrollo. Este sistema podrá ponerse en marcha en la Secretaría de Planeamiento, utilizando para ello el sistema de información de acciones de Gobierno, el cual requerirá de ajustes y modificaciones. Será de vital importancia también que dicho sistema esté disponible para toda la población a través del portal WEB.

- IV.54 Existen varios enfoques y metodologías para la evaluación y el monitoreo de proyectos, claramente sistematizados y ordenados. En función de la problemática a resolver se van a utilizar dos metodologías y enfoques diferentes, en el caso del Plan estratégico de desarrollo de nivel provincial se pretende utilizar el método de marco lógico, en el caso de los proyectos de desarrollo territorial de nivel micro-regional se pretende utilizar la metodología de evaluación participativa.
- IV.55 El método de marco lógico a utilizar en el monitoreo y evaluación del Plan Estratégico a nivel provincial es una herramienta muy importante en tanto contribuye a aclarar los objetivos de cualquier programa o proyecto que surja del Plan. Su principal ventaja es que: a) mejora la calidad de los proyectos y programas pues su diseño requiere la especificación de objetivos claros y el uso de los indicadores de ejecución, b) ayuda a clarificar los vínculos causales previsto en una cadena de resultados: insumos, procesos, productos, resultados e impacto, c) permite una clara identificación de los indicadores de rendimiento en cada etapa del proceso de desarrollo, d) ayuda a la preparación de planes operacionales detallados y e) por tratarse el PEP de un proceso que se desarrolla en un contexto de debilidad institucional, el marco lógico resulta muy adecuado pues permite evaluar en forma permanente los riesgos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos, tema que resulta de interés para examinar los progresos y tomar medidas correctivas. Sin embargo el marco lógico es un método que requiere una sólida preparación técnica y una capacitación por parte de los técnicos involucrados en el proceso de evaluación y seguimiento.
- IV.56 Para la puesta en marcha de un sistema de monitoreo y evaluación en base al marco lógico se deberían realizar en la Provincia las siguientes acciones:
- i Consolidar y formalizar una red provincial de monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan estratégico, dentro del marco del sistema provincial de Planificación, y coordinado por la SP. Esta red estará compuesta por técnicos responsables del monitoreo, seguimiento y evaluación del plan en cada ministerio, los mismos podrán interactuar a partir de reuniones y por sobre todo utilizarán la WEB provincial como instrumento de información, monitoreo y evaluación.
  - ii Capacitar al equipo técnico de la Provincia (compuesto por la SP y por técnicos de cada uno de los ministerios) en la metodología de marco lógico y en otros instrumentos de planificación y gestión del desarrollo.
  - iii Preparar dentro de la WEB provincial una aplicación informática para el monitoreo y evaluación del Plan estratégico provincial en base al marco lógico y a un tablero de control.
  - iv Preparar el marco lógico para las primeras fases del Plan estratégico, incluyendo el diseño de un set de indicadores de cumplimiento del plan para cada una de las dimensiones y acciones del plan.
  - v En base al marco lógico y al set de indicadores se propone la creación de un tablero de comando y control que permita la evaluación permanente del plan. Este tablero de comando y control deberá estar coordinado por la SP pero podrá ser operativo para los usuarios registrados, a través de la WEB de la Provincia.

- vi Implementación global del tablero de comando y control.
  - vii Paralelamente se deberá crear una aplicación dentro de la WEB provincial que permita recopilar información y sugerencias realizadas por la comunidad en torno al Plan estratégico. De esta manera la comunidad podrá participar en forma indirecta a través de Internet con la evaluación de las acciones del Plan y con propuestas de desarrollo.
- IV.57 Una vez definido el marco lógico y el tablero de control, el grupo de trabajo de M&E realizará un monitoreo sistemático del Plan y sus acciones, para ello se deberá trabajar bajo dos modalidades: a) incorporación de información en forma permanente al tablero de control, b) realización de reuniones mensuales para evaluar el estado de situación del Plan en función del tablero de control y revisión de las metas globales planteadas en el marco lógico. Estas actividades deberán ser coordinadas por la SP.
- IV.58 Con respecto a la metodología de monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo territorial de nivel micro-regional, se va a poner en marcha una metodología participativa de manera tal que permita una participación activa de los actores involucrados en el desarrollo en el monitoreo y evaluación de los proyecto, programas o estrategias, generando de esta manera un fuerte compromiso con el proceso y los resultados logrados. Este método se utiliza para identificar problemas y solución de los mismos durante la ejecución de los proyectos y para informarse sobre las condiciones locales, las perspectivas y las prioridades de la comunidad en torno a los proyectos. Las ventajas de este método es que examina las cuestiones pertinentes con la participación de actores clave en el proceso de diseño, establece además una fuerte asociación entre actores en torno a los proyectos, mejora el aprendizaje local y la capacidad de gestión, y habilidades, y por último provee información oportuna, de información fiable para la gestión de la toma de decisiones.
- IV.59 Si bien la generación de un sistema de evaluación y monitoreo de los proyectos de desarrollo de nivel micro-regional tendrá lugar una vez identificados los proyectos y los actores, es necesario avanzar previamente en dos elementos claves: a) desde la SP se deberá elaborar un manual metodológico y una guía práctica para la formulación y evaluación participativa de proyectos de manera que dicho material esté disponible para los técnicos y funcionarios de los municipios y Agencias de desarrollo de la Provincia y b) se deberá capacitar a técnicos y funcionarios de los municipios de la Provincia en materia de formulación y evaluación de proyectos de desarrollo, tarea que podrá ser realizada en forma conjunta con funcionarios de nivel provincial, c) de la misma manera que se planteo para el Plan Estratégico Provincial es necesario crear un sistema de información vía WEB que permita recopilar información y sugerencias realizadas por la comunidad en torno a los proyectos de desarrollo territorial de nivel micro-regional. De esta manera la comunidad podrá participar en forma indirecta a través de Internet con la evaluación de las acciones del Plan y con propuestas de desarrollo.