

PROVINCIA DE CHACO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

FORTALECIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO – CHACO +20

INFORME FINAL
SEPTIEMBRE 2024

CENTRO DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA EQUIDAD Y EL
CRECIMIENTO (CIPPEC)

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROVINCIAL	2
3.1 Antecedentes	2
3.2 La planificación estratégica 2023-2027	5
3.3 Insumos	6
4. ACTIVIDADES DE PROYECTO	8
4.1 Actividad 1.1: Reuniones de trabajo con la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica	8
4.2 Actividad 1.2: Taller de co-construcción para la definición de lineamientos estratégicos	13
4.3 Actividad 1.3: Jornada de sensibilización	16
4.4. Actividad 1.4: Recomendaciones sobre el proceso de planificación estratégica	18
4.5 Actividad 2.1: Mapa de actores clave para instancias participativas	19
4.6 Actividad 2.2: Capacidades para la generación de entornos participativos virtuales	22
4.7 Actividad 2.3: Capacidades para la difusión del PEP Chaco +20	24
4.8 Actividad 2.4: Propuesta para involucramiento ciudadano	26
5. CONCLUSIONES	31
6. BIBLIOGRAFÍA	32
7. ANEXOS	33
Anexo 1. Ficha de relevamiento enviada a Ministerios	33
Anexo 2. Presentación para reunión con autoridades superiores 27-06	33
Anexo 3. Presentación para reunión con las Subsecretarías de la Secretaría de Coordinación de Gabinete 04-07	39
Anexo 4. Presentación para taller de co-construcción de Ejes Estratégicos 04-07	43
Anexo 5. Ficha de consulta sobre Sub-ejes a Subsecretarios	45
Anexo 6. Ficha de relevamiento de Programas y Proyectos	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistematización de antecedentes de planificación estratégica en Chaco....	3
Tabla 2. Organismos que brindaron información mediante el formulario sobre planificación estratégica	7
Tabla 3. Participantes del taller de co-construcción para la definición de lineamientos estratégicos.....	13
Tabla 4. Distribución de la Juventud chaqueña por rango etario.	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Propuesta de Ejes Estratégicos para el PEP Chaco +20.....	15
Figura 2. Ejes Estratégicos validados para el PEP Chaco +20.	16
Figura 3. Propuesta inicial de Sub-ejes Estratégicos.	17
Figura 4. Propuesta modificada de Sub-ejes en instancia de validación.....	18
Figura 5. Elementos de una Planificación Estratégica Participativa.	20
Figura 6. Porcentaje de asistencia a establecimientos educativos de la juventud chaqueña.	27
Figura 7. Distribución de nivel educativo de la juventud chaqueña por rango etario..	28

1. RESUMEN EJECUTIVO

En este informe se presentan los resultados obtenidos en el marco del proyecto “Fortalecimiento Plan Estratégico Participativo – Chaco +20” donde se desarrolla la asistencia técnica brindada por CIPPEC al Gobierno de la provincia de Chaco durante los meses de junio, julio, agosto y septiembre de 2024 con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI). Su objetivo es fortalecer el proceso de planificación estratégica provincial a través de la capacitación de las áreas de gobierno intervinientes para la definición de lineamientos estratégicos y la elaboración de instancias participativas para la construcción del PEP Chaco +20.

Aquí se desarrollan las actividades llevadas a cabo a lo largo de los meses de trabajo, entre las cuales se destacan la elaboración y validación de los Ejes Estratégicos de Plan junto a las Autoridades Superiores provinciales, la construcción de lineamientos estratégicos que enmarcarán los proyectos priorizados de cada una de las áreas de gobierno, la identificación de las capacidades provinciales para la generación de entornos participativos y la elaboración de una propuesta de participación ciudadana con especial énfasis en el involucramiento de la juventud chaqueña a lo largo del territorio provincial. Además, se realizan recomendaciones para el proceso de planificación estratégica provincial y se delinean algunos de los pasos siguientes para su medición y evaluación de resultados.

Esto fue posibilitado por el trabajo en conjunto con la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica, y la participación en múltiples instancias de las autoridades políticas y referentes de planificación gubernamentales que fueron fundamentales para fortalecer las capacidades de las áreas de gobierno en el proceso de construcción del plan estratégico provincial.

2. INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el informe final del proyecto “Fortalecimiento Plan Estratégico Participativo – Chaco +20”. El mismo corresponde al expediente EX-2024-00032644- -CFI-GES#DC, en el marco del cual se desarrolla la asistencia técnica brindada por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) al Gobierno de la provincia de Chaco con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI).

El objetivo del proyecto es fortalecer el proceso de planificación estratégica provincial a través de la capacitación de las áreas de gobierno intervinientes para la definición de lineamientos estratégicos y el desarrollo de metodologías participativas para la elaboración del PEP Chaco +20.

El informe presentará las actividades realizadas a lo largo del proyecto con duración desde el 14 de junio al 14 de septiembre por el equipo de trabajo de CIPPEC junto a la contraparte provincial, la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica de la Secretaría de Coordinación de Gabinete, involucrando a actores gubernamentales clave para la planificación estratégica de la provincia.

El informe se estructura en tres apartados. En primer lugar, se abordan los antecedentes de la provincia en materia de planificación estratégica junto a los elementos principales de la misma y los insumos brindados por la contraparte provincial. En segundo lugar, se desarrollan las actividades del proyecto comprometidas destacando los procesos de co-construcción y validación impulsados para la definición de Ejes Estratégicos por parte de las Autoridades Superiores provinciales y referentes de planificación. En esta sección, a su vez, se presentan los insumos para el desarrollo de una estrategia para la participación. Por último, se presenta una conclusión del proyecto y los próximos pasos a seguir en el proceso de la planificación estratégica de la provincia.

3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROVINCIAL

3.1 Antecedentes

La provincia de Chaco posee múltiples instancias previas de planificación estratégica que fueron plasmadas en planes quinquenales y territoriales recuperadas en el proyecto como insumo. Entre ellos se encuentran:

- Plan Quinquenal de Desarrollo (2013-2017).
- Plan Estratégico Territorial de la Provincia del Chaco (2013).
- Plan Estratégico Territorial de la Provincia del Chaco (2018-2025).
- Plan de Acción estratégica vinculación Agenda 2030 (2023-2027).

Se observa que, en términos generales, estos planes incluyeron objetivos, metas e indicadores para el seguimiento y evaluación de los programas y políticas públicas implementadas desde el gobierno provincial. Estos antecedentes contribuyeron a la comprensión de las capacidades de planificación y metodológicas existentes en la provincia para el desarrollo del Plan Estratégico Participativo – Chaco +20.

En la **Tabla 1**, se sistematizan los principales elementos de estos antecedentes.

Tabla 1. Sistematización de antecedentes de planificación estratégica en Chaco

<p>Plan Quinquenal de Desarrollo 2013-2017 “Juntos podemos crecer con equidad”</p>	<p>Este Plan se ordenó en tres Ejes Estratégicos: 1) Economía y Desarrollo, 2) Equidad Social, y 3) Gobernabilidad Democrática. Además, se apoyó en cinco paradigmas que funcionaron como Objetivos Prioritarios de Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movilización de los recursos productivos y creación de empleo. • Cohesión social y mejora de la calidad de vida. • Integración territorial. • Manejo y ocupación sostenible del territorio. • Gobernabilidad democrática y transformación del Estado. <p>El Plan aborda las cuestiones críticas a lo largo del territorio a partir de estudios técnicos y múltiples fuentes de información, reflejando las prioridades del accionar gubernamental a través de la vinculación de los programas gubernamentales con la estructura programática presupuestaria.</p> <p>Según los insumos brindados por la provincia, el seguimiento y evaluación de este Plan fue llevado a cabo mediante un sistema de indicadores en dimensiones físicas y presupuestarias con seguimiento trimestral a través de la plataforma SIGOB que contenía indicadores de productos y de resultados y metas.</p>
<p>Plan Estratégico Territorial de la Provincia del Chaco (2013)</p>	<p>A partir del Plan Quinquenal 2013-2017, se construyó el Plan Estratégico Territorial de la provincia (PET). El PET tomó los elementos y construcciones de Ejes y Objetivos plasmados en el Plan Quinquenal, pero avanzando en la revisión e incorporación de nuevas metas. Su formulación contó con la participación activa de los gobiernos municipales, en línea con un modelo que buscó impulsar un esquema de</p>

	<p>regionalización centrado en los Municipios y en la creación de Unidades de Desarrollo Territorial.</p> <p>Su objetivo fue constituirse en un instrumento técnico y político de mediano plazo como plataforma de trabajo que incluya todos los actores clave en la implementación de políticas públicas para el desarrollo de la provincia.</p>
<p>Plan Estratégico Territorial de la Provincia del Chaco (2018-2025)</p>	<p>Al finalizar el PET 2013-2017, el gobierno provincial impulsó su actualización en un nuevo documento que extendería su horizonte temporal hasta el año 2025, alrededor de tres Ejes: 1) Sistema de Ciudades, 2) El Estado de tu lado, y 3) Generación de oportunidades y Empleo.</p> <p>Este Plan se construyó junto a autoridades provinciales y municipales, organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía, con el objetivo de mejorar las capacidades de planificación de la provincia de acuerdo con las características y potencialidades de cada región chaqueña. Además, sentó las bases para la Ley de Ordenamiento Territorial.</p> <p>Sin embargo, este Plan presentó múltiples dificultades. En materia de seguimiento y monitoreo, coexistían dos herramientas de evaluación que contenían información diferente: por un lado, un Tablero de Control de Gestión monitoreado desde la Secretaría General de Gobierno con metas que no se encuadraban en los objetivos del Plan, y por otro la plataforma SIGOB monitoreada por la Subsecretaria de Planificación y Resultados que contenía información parcial sobre el avance de las jurisdicciones.</p> <p>Además, con el cambio de gobierno provincial en diciembre de 2019, este Plan dejó de ser utilizado.</p>
<p>Plan de Acción estratégica vinculación Agenda 2030 (Plan quinquenal 2023-2027)</p>	<p>El Plan Chaco 2030 se desarrolló a partir de tres Ejes Estratégicos: 1) Producción y Empleo, 2) Inclusión y Equidad Social, y 3) Gestión pública de calidad. Realizó especial énfasis en la descentralización y en el financiamiento para una ejecución más eficiente de las políticas públicas a lo largo del territorio provincial.</p> <p>El objetivo principal de este Plan fue adaptar sus metas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el marco de la Agenda 2030. A partir de los Ejes establecidos, se</p>

	desarrollan los elementos principales que los componen y las prioridades en cada uno de ellos. Para su monitoreo y evaluación, se utilizó el SIGOB con metas cualitativas. Sin embargo, no todas las áreas de gobierno tenían sus metas definidas, por lo que existían importantes falencias en la materia.
--	---

Fuente: CIPPEC sobre la base de insumos y documentos provinciales.

3.2 La planificación estratégica 2023-2027

La planificación estratégica se ha convertido en una herramienta ampliamente difundida entre las administraciones públicas. Ante escenarios caracterizados por altos niveles de incertidumbre y problemas públicos complejos y multidimensionales que involucran a múltiples actores, resulta imperiosa la exploración de alternativas para su resolución, así como de la orientación valorativa, con mecanismos de priorización y definición política. Por su parte, en respuesta a las crecientes demandas de la ciudadanía, se vuelve indispensable contar con un instrumento de gestión que optimice la asignación de los recursos limitados.

En este sentido, la planificación estratégica permite alinear las prioridades y políticas de gobierno con los recursos existentes, convirtiéndose en un insumo vital para la programación y formulación presupuestaria. Es el punto de partida para diseñar indicadores de desempeño que permitan el monitoreo y la evaluación de las metas establecidas. Asimismo, favorece la transparencia y la rendición de cuentas, y facilita la identificación de hitos de gestión, promoviendo la comunicación con la ciudadanía.

En otros términos, la planificación estratégica otorga a los gobiernos una mirada de mediano y largo plazo formulando una hoja de ruta que detalla los valores, objetivos y metas de la organización, así como las estrategias necesarias para alcanzarlas. De este modo, se caracteriza por ser una herramienta de gestión que permite proveer bienes y servicios con mayor eficacia, eficiencia y calidad, adaptándose a los cambios y demandas del entorno.

Por su parte, la participación en los procesos de planificación estratégica no es un evento aislado ni un objetivo que una vez alcanzado se mantiene indefinidamente. Se trata de un trabajo continuo que requiere de esfuerzos a lo largo del tiempo y del aprovechamiento de los espacios institucionalizados disponibles. La planificación estratégica participativa (PEP) impulsada desde los gobiernos busca promover la formulación de una visión compartida que involucre activamente a todos los actores sociales para construir colectivamente un proyecto de futuro (Felcman y Blutman, 2018).

El proceso participativo se enfoca en integrar a todos los actores relevantes y a los distintos sectores de la sociedad para garantizar una visión de futuro

verdaderamente inclusiva y compartida. La metodología de la PEP enfatiza que el producto final de esta planificación debe pertenecer a la sociedad en su conjunto, y no solo a un gobierno que circunstancialmente impulse el proceso. Esto es fundamental para asegurar que las políticas y planes desarrollados tengan un impacto duradero y sean sostenibles en el tiempo.

El objetivo último de esta participación es promover la adhesión consciente de los actores al plan, asegurando que todos compartan y apoyen activamente la visión de futuro propuesta.

Es imprescindible considerar el carácter sistémico del proceso de planificación estratégica, entendido como un componente esencial del ciclo de control de gestión. En este sentido, el establecimiento de objetivos constituye la base para identificar metas y programar actividades que luego serán monitoreadas durante el proceso de formulación y ejecución presupuestaria, así como en la evaluación de gestión. La planificación estratégica se concibe como un proceso continuo que requiere retroalimentación, por lo que es crucial diseñar indicadores y establecer una estrategia de seguimiento y monitoreo (Armijo, 2011).

Todo proceso de planificación estratégica implica la toma de decisiones sobre cursos alternativos de acción con los recursos disponibles. Por lo tanto, la visión estratégica y el compromiso de las Autoridades Superiores en la definición de los lineamientos del plan constituyen un requisito ineludible para su éxito.

3.3 Insumos

Para la realización de las actividades del proyecto se trabajó con diferentes insumos esenciales compartidos por el equipo de la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica que lidera la elaboración del PEP Chaco +20.

Se compartieron los planes estratégicos previos de la provincia e información sobre las herramientas de seguimiento de gestión utilizadas en la actualidad. Además, la provincia puso a disposición información sobre las herramientas de participación ciudadana digital y territorial disponibles, entre las que se destacan el Chatbot de WhatsApp y la plataforma de Gobierno Abierto. En este sentido, también existe información acerca de instancias participativas correspondientes al Plan Estratégico 2018-2023, modalidades y actores involucrados.

Además, la provincia proporcionó información sobre la estructura vigente de gobierno tanto de las Autoridades Superiores como de los entes y empresas públicas provinciales, e información específica sobre los proyectos de las áreas de gobierno que fue obtenida a través de una ficha de relevamiento (Anexo 1) enviada durante el mes de junio a todas las áreas del gobierno provincial. Esta ficha fue desarrollada de forma conjunta entre la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica, la

Universidad Nacional del Noreste (UNNE) y CIPPEC con el objetivo de recopilar datos acerca de:

- los problemas detectados en cada una de las áreas;
- los objetivos, programas y proyectos en marcha;
- los actores relevantes con los que se encuentran vinculados;
- la organización territorial del área;
- y las fuentes de financiamiento.

Se obtuvo un total de 28 respuestas por parte de diferentes áreas del gobierno, incluyendo entes y empresas públicas provinciales (**Tabla 2**).

Tabla 2. Organismos que brindaron información mediante el formulario sobre planificación estratégica

Área/organismo que brindó información
Ministerio de Gobierno, Justicia, Trabajo y Derechos Humanos
Ministerio de la Producción y el Desarrollo Económico Sostenible
Ministerio de Desarrollo Humano
Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología
Ministerio de Infraestructura, Obras y Servicios Públicos
Ministerio de Hacienda y Finanzas
Asesoría General de Gobierno
Secretaría de Coordinación de Gabinete
Secretaría General de la Gobernación
Secretaría de Asuntos Estratégicos
Administración Provincial del Agua (APA)
Administración Tributaria Provincial
Compañía Logística del Norte S.A. (CO.LO.NO. S.A.)
Dirección de Vialidad Provincial
ECOM Chaco S.A.
Servicio de Agua y Mantenimiento (SAMEEP)
Fiduciaria del Norte S.A
Nuevo Banco del Chaco
Laboratorios Chaqueños S.A
Lotería Chaqueña
Servicios Energéticos del Chaco
Instituto de Investigaciones Forestales y Agropecuarias
Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación,
Instituto de Cultura
Instituto del Deporte Chaqueño
Instituto de Turismo
Instituto Provincial de Desarrollo Urbano y de Vivienda
Instituto Provincial para la Inclusión de Personas con Discapacidad (IPRODICH)

Fuente: CIPPEC sobre la base de las respuestas al formulario.

La información obtenida a través de esta herramienta contribuyó a la formulación de los lineamientos estratégicos de la provincia que se presentarán más adelante en este informe.

4. ACTIVIDADES DE PROYECTO

4.1 Actividad 1.1: Reuniones de trabajo con la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica

Durante el período del proyecto, el equipo de CIPPEC y la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica llevaron a cabo múltiples reuniones de trabajo, incluyendo a otros actores relevantes para la realización de las actividades. A continuación, se detalla lo trabajado en las reuniones, incorporando imágenes y asistentes.

i) El jueves 13 de junio, se realizó una reunión virtual con la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica y la UNNE. Participaron Amalia Peralta, Emilia Kaczmarczyk y Magdalena Crisconio por parte de CIPPEC; Soledad Binaghi, Marcelo Barrios, Iván Oehlschager y Nicolás Vargas por parte de la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica; Víctor Rodríguez, representando a la Subsecretaría de Planificación y Evaluación de Resultados; y María José Roibón y Mario Berent por parte de la UNNE.

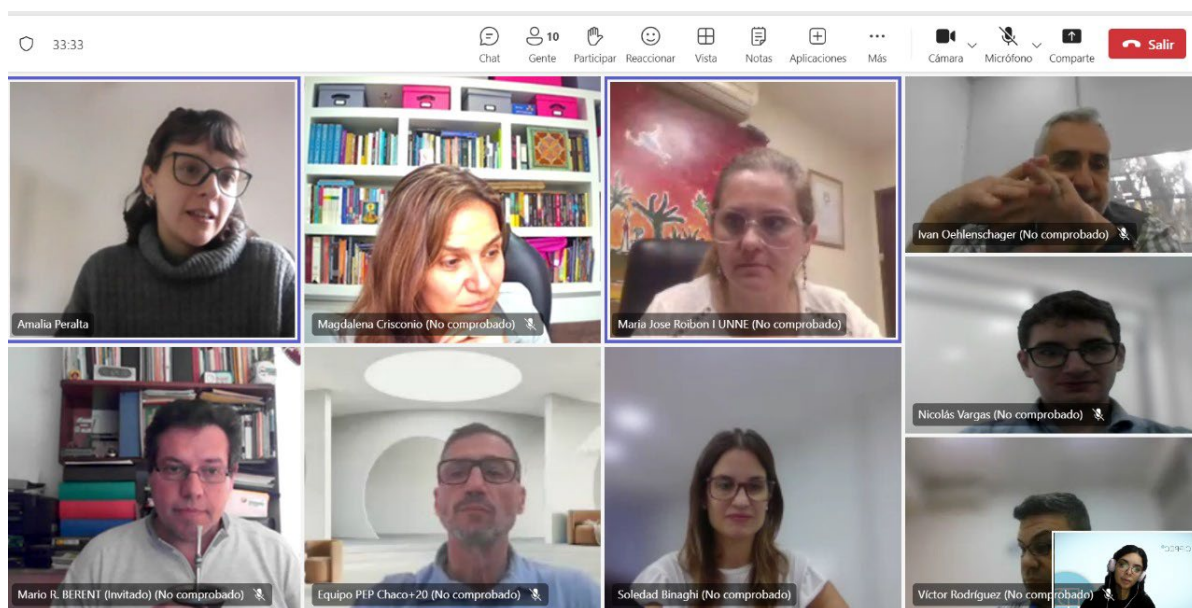


Imagen 1. Reunión de trabajo con la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica y la UNNE. Fuente: CIPPEC.

El objetivo de esta reunión fue compartir las líneas de trabajo y cronogramas de los proyectos que están llevando a cabo CIPPEC y UNNE para identificar oportunidades de colaboración y sinergia entre ambas organizaciones contribuyendo a los procesos vinculados a la planificación estratégica de la provincia. Además, se exploraron diferentes estrategias sobre la dimensión participativa del Plan Estratégico

y su alcance, con énfasis en las regiones y municipios de Chaco para lograr la mayor inclusión posible de la ciudadanía a lo largo del territorio.

ii) El miércoles 19 de junio, se llevó a cabo una reunión virtual con la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica y las áreas encargadas de la comunicación de la provincia. Participaron Mauro Solano, Amalia Peralta, Emilia Kaczmarczyk y Magdalena Crisconio del equipo de CIPPEC; Soledad Binaghi, Marcelo Barrios y Nicolás Vargas por parte de la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica; Víctor Rodríguez, representando a la Subsecretaría de Planificación y Evaluación de Resultados; y Marcos Resico, Secretario de Asuntos Estratégicos que tiene bajo su órbita el área de comunicación.

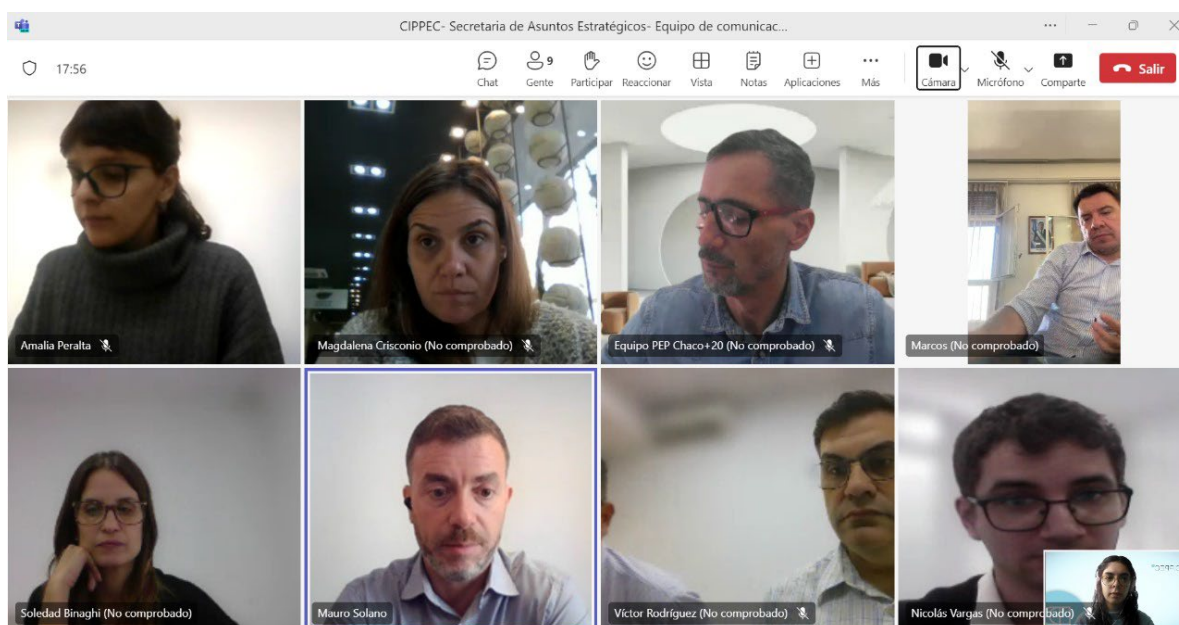


Imagen 2. Reunión junto al equipo de la provincia. Fuente: CIPPEC.

En el encuentro se compartió el proceso de planificación estratégica de la provincia y el aporte del trabajo de CIPPEC con el equipo de comunicación para relevar las capacidades existentes del área sobre las cuales se construirán las recomendaciones sobre las estrategias de participación ciudadana y la difusión del Plan Estratégico Chaco +20.

En este sentido, se acordó que se deberán abordar estrategias para la difusión del proceso de planificación estratégica de la provincia a través de redes sociales, los sitios oficiales y plataformas del gobierno provincial, así como estrategias para lograr una amplia participación ciudadana en el proceso, abordando tanto la dimensión digital como territorial.

iii) El 27 de junio se llevó a cabo una reunión virtual convocando a las Autoridades Superiores del gobierno provincial con el objetivo de brindar una introducción al proceso de planificación estratégica abordando sus elementos principales como instancia previa al taller presencial realizado el 4 de julio. Esta

reunión fue llevada a cabo por el equipo de CIPPEC conformado por Mauro Solano, Magdalena Crisconio y Emilia Kaczmarczyk, y contó con la presentación de la Vicegobernadora de Chaco, Silvana Schneider, y de Livio Gutiérrez, Secretario de Coordinación de Gabinete. Asistieron Sofía Naidenoff, Ministra de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología; Alejandro Abraham, Ministro de Hacienda y Finanzas; Hugo Domínguez, Ministro de Infraestructura, Obras y Servicios Públicos; Mario Olivero, Subsecretario de Coordinación; y el equipo de la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica.

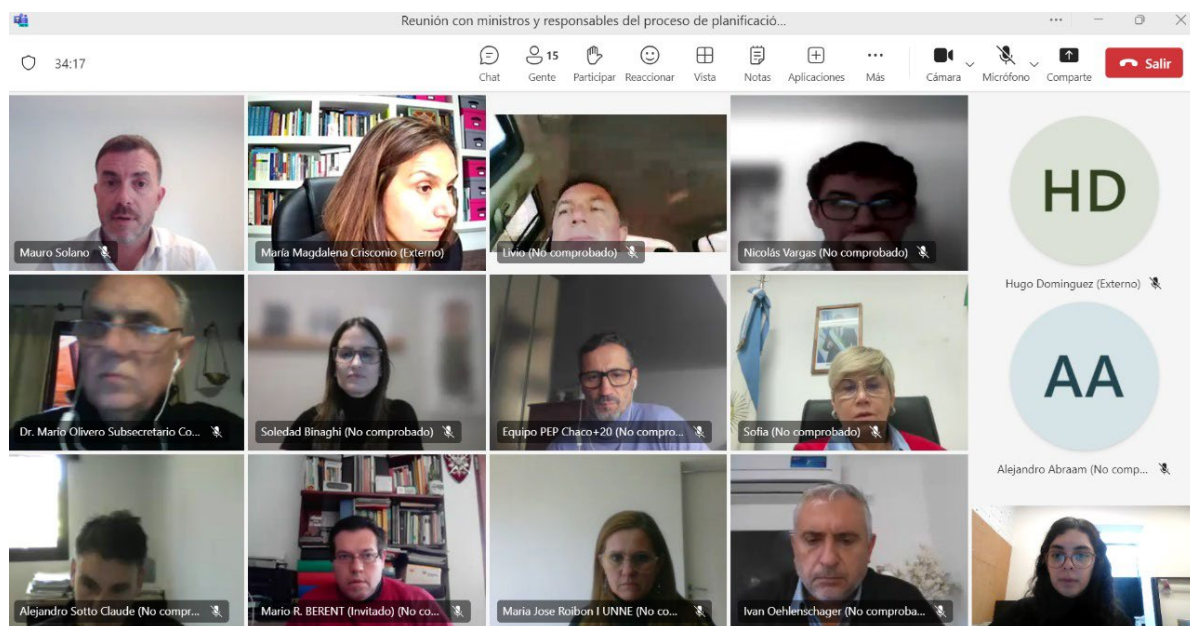


Imagen 3. Reunión con autoridades superiores de la provincia. Fuente: CIPPEC.

El objetivo de este encuentro fue presentar el trabajo que se encuentra realizando CIPPEC junto a la provincia en materia de planificación estratégica, focalizando en su importancia, sus elementos principales para la planificación de la provincia y la importancia de la participación de las autoridades políticas del gobierno en la definición de los lineamientos estratégicos. Se utilizó una presentación de PowerPoint (Anexo 2) y se invitó a los asistentes a participar de una instancia interactiva a través de la plataforma Mentimeter para que expresaran de manera anónima qué esperaban que les aporte la planificación estratégica.

En dicha instancia se obtuvieron 12 respuestas donde se observó que las autoridades esperan que la planificación contribuya a la eficiencia, la transparencia y el orden, y además facilite la obtención de resultados en la gestión.

iv) El 4 de julio se llevó a cabo una reunión de trabajo presencial donde participó el equipo de CIPPEC, representado por Amalia Peralta y Magdalena Crisconio; el Secretario de Coordinación de Gabinete, Livio Gutiérrez; el equipo de la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica, Soledad Binaghi, Marcelo Barrios, Nicolás Vargas e Iván Oehlenschager; el Subsecretario de Planificación y

Evaluación de Resultados, Víctor Rodríguez; y el Subsecretario de Modernización del Estado, Federico Valdés.

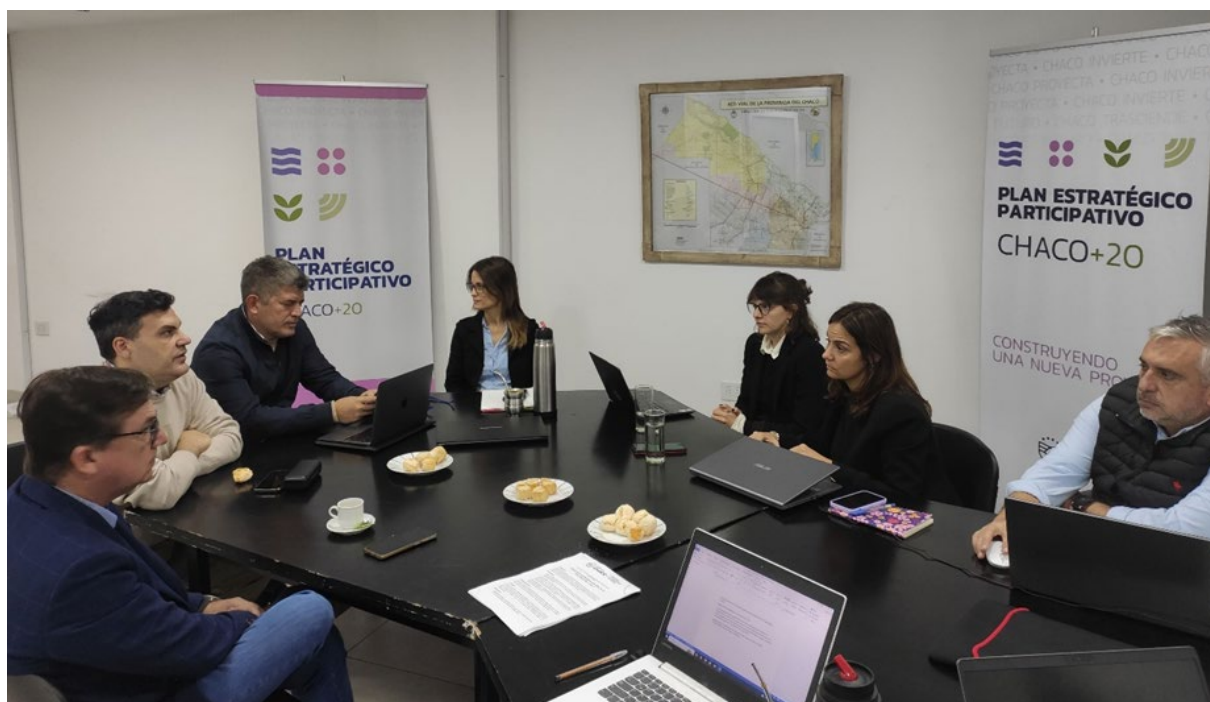


Imagen 4. Reunión con el equipo de la provincia. Fuente: Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica.

El encuentro tuvo como objetivo presentar los resultados iniciales del proyecto y la propuesta de Ejes Estratégicos para el Plan Estratégico Participativo Chaco+20. Se trabajó en conjunto para la aprobación del equipo de la Secretaría de Coordinación de Gabinete de estos Ejes para su posterior presentación ante las Autoridades Superiores en el taller de co-construcción.

Allí, las áreas compartieron su estado en los últimos meses de gestión, las oportunidades de mejora y los desafíos donde el proceso de planificación estratégica puede contribuir para agilizar las acciones y tomar decisiones basadas en evidencia. Específicamente se conversó acerca de la retroalimentación de información y la gestión de los datos que alimentan a los indicadores y el proceso de monitoreo de la provincia. Estos elementos son clave para la planificación de la provincia, en la que todas las áreas participan del proceso liderado por la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica.

Vinculado a esto, CIPPEC brindó una capacitación al equipo de la provincia a cargo del Plan Estratégico acerca de cuestiones técnicas sobre el mismo, los elementos de un plan, y el proceso de formulación para un correcto monitoreo futuro de la gestión que mida el cumplimiento de los objetivos; la presentación utilizada se encuentra en el Anexo 3.

v) El 5 de julio la provincia realizó un evento para el Lanzamiento del Plan Estratégico Participativo Chaco +20 que contó con la presencia de más de 150

personas en la Casa de Gobierno ubicada en Resistencia. El evento contó con dos paneles de expertos.

El primero fue presentado por Livio Gutiérrez, Secretario de Coordinación de Gabinete, y fueron parte Leandro Zdero, Gobernador de la Provincia; Teresa Oyhamburu, del Consejo Federal de Inversiones; Mauro Solano, de CIPPEC; y Gerardo Larroza, rector de la UNNE. Allí se destacó la importancia de la planificación estratégica de la provincia para contribuir a la obtención de resultados, a la eficiencia y eficacia de la gestión, y la necesidad de trabajar en conjunto con las diferentes áreas de gobierno, incluyendo a los entes, empresas públicas, y a las regiones y municipios de la provincia.



Imagen 5. Lanzamiento del PEP Chaco +20. Fuente: Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica.

El segundo panel de expertos contó con la participación de Magdalena Crisconio, de CIPPEC; María José Roibón, de la UNNE; y Rodolfo Garay, del Consejo Federal de Inversiones, para presentar el trabajo en conjunto de las organizaciones que se encuentran contribuyendo al proceso y desarrollo de planificación estratégica provincial.



Imagen 6. Lanzamiento del PEP Chaco +20. Fuente: Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica.

Además, se generó una instancia de preguntas moderada por Marcelo Barrios, integrante del equipo de la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica.

4.2 Actividad 1.2: Taller de co-construcción para la definición de lineamientos estratégicos

El jueves 4 de julio se llevó a cabo el taller presencial de co-construcción de lineamientos estratégicos con las Autoridades Superiores de la provincia. El taller fue brindado por el equipo de CIPPEC conformado por Amalia Peralta y Magdalena Crisconio. En la **Tabla 3** se observa la lista de participantes:

Tabla 3. Participantes del taller de co-construcción para la definición de lineamientos estratégicos

Participante	Cargo
MATKOVICH, Hugo Daniel	Ministro de Seguridad
ABRAHAM, José Alejandro	Ministro de Hacienda y Finanzas
BOTTERI DISSOF, Carina Gabriela	Ministra de Desarrollo Humano
RODRIGUEZ, Sergio Edgardo	Ministro de Salud
GOMEZ, Jorge	Ministro de Gobierno, Justicia, Trabajo y Derechos Humanos
HALAVACS, Hernán Javier	Ministro de la Producción y el Desarrollo Económico Sostenible
FERREYRA, María Alejandra	Asesoría General de Gobierno
GUTIERREZ, Livio	Secretaría de Coordinación de Gabinete
MEIRIÑO, Carolina	Secretaría General de la Gobernación

RODRIGUEZ, Víctor	Subsecretaría de Planificación y Evaluación de Resultados
MENESES, Rafael	Subsecretaría de Programación y Gestión Estratégica
GRISOSTOLO, Jorge	Subsecretaría de Proyecto y Planeamiento
PILAR, Claudia Alejandra	Subsecretaría de Ciencia y Tecnología
OIVERO, Mario Antonio	Subsecretaría de Coordinación
BINAGHI, Soledad BARRIOS, Marcelo VARGAS, Nicolás OEHLENSCHAGER, Iván	Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica

Fuente: elaboración propia.

El objetivo del taller fue definir los Ejes Estratégicos para el Plan Estratégico Participativo Chaco +20. Para ello, se retomaron algunos conceptos fundamentales sobre la planificación estratégica, focalizando sobre la función y la importancia de los Ejes Estratégicos que abarcan a los objetivos de gobierno y contienen a los proyectos y programas que lideran las distintas áreas en la gestión provincial (**Anexo 4**).



Imagen 7. Taller de co-construcción de lineamientos estratégicos con autoridades superiores.

Fuente: Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica.

Los Ejes Estratégicos son las columnas vertebradoras del PEP Chaco +20, describen las grandes áreas de intervención del gobierno y guían la definición de los objetivos estratégicos. Entre sus funciones se destacan:

- Definir los propósitos finales hacia los que se dirige la política para materializar la visión deseada del gobierno.
- Organizar la planificación y orientar la acción estratégica pero también operativa de todas las áreas del gobierno provincial.

Para impulsar la participación de los representantes de las áreas de gobierno, el equipo de CIPPEC presentó una propuesta de Ejes Estratégicos construida a partir de la visión expresada por el gobernador y los programas y políticas públicas que lideran las diferentes carteras ministeriales (**Figura 1**):

1. Crecimiento y Producción Sostenibles: incluiría iniciativas tales como el Ordenamiento Territorial de Bosques Nativos, la Transición energética-Cooperación productiva Norte Grande.

2. Desarrollo humano y territorial inclusivo y equitativo: prevención y promoción de la salud, políticas de alfabetización, política alimentaria.

3. Seguridad y acceso a la Justicia: foros vecinales de seguridad, lucha contra el narcotráfico y crimen organizado.

4. Afianzamiento de la identidad local para la proyección en el Norte Grande: Marca Chaco, industrias culturales, valor iconográfico patrimonial local.

5. Estado moderno, ágil, eficiente y mirando a futuro: ecosistema de datos, Transformación digital.



Figura 1. Propuesta de Ejes Estratégicos para el PEP Chaco +20. Fuente: CIPPEC.

En esta instancia de taller, las áreas contribuyeron a la validación de la propuesta y destacaron la importancia de trabajar de manera colaborativa y conjunta con todas las áreas del Poder Ejecutivo, con los gobiernos municipales y en el territorio a través de la regionalización, y asimismo con otras provincias.

A partir de esta propuesta y posteriormente al taller, tuvieron lugar intercambios con la provincia y pedidos de devolución por parte de las Autoridades Superiores provinciales (Ministros y Secretarios), mediante los cuales se logró alcanzar la versión final de Ejes Estratégicos que fueron validados por la Gobernación (**Figura 2**).

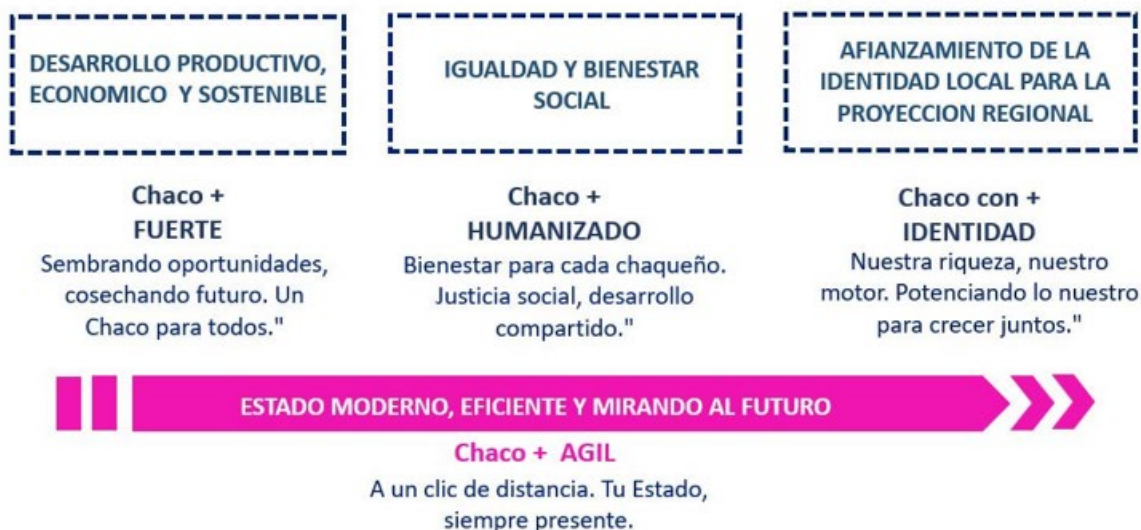


Figura 2. Ejes Estratégicos validados para el PEP Chaco +20. Fuente: Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica.

4.3 Actividad 1.3: Jornada de sensibilización

El jueves 29 de agosto se llevó a cabo la Jornada de Sensibilización con el objetivo de convocar a los referentes de planificación y subsecretarios de cada una de las áreas de gobierno para trabajar en el desarrollo de los Subejos Estratégicos, a la cual asistieron más de 90 personas de diferentes Ministerios, Entes y Empresas Públicas de la provincia.



Imagen 8. Jornada de Sensibilización con referentes de planificación estratégica. Fuente: Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica.

En primer lugar, se realizó una introducción al proceso de planificación estratégica para recuperar sus conceptos clave y resaltar la importancia de la participación de las áreas para que su implementación y cumplimiento sea exitosa. Este primer segmento de la jornada permitió reforzar el rol de los Ejes Estratégicos y el lugar de los Sub-ejes Estratégicos en la construcción y elaboración del PEP Chaco +20.

En segundo lugar, la Jornada incluyó actividades de taller con el objetivo de promover la participación activa de los referentes de planificación convocados para avanzar en la elaboración de lineamientos estratégicos (o Sub-ejes). Para ello, se agrupó a los participantes en torno al Eje Estratégico que consideraban que abarcaba la mayoría de los proyectos de su área. Luego de una instancia de intercambio y consenso entre cada uno de los grupos, se realizó una puesta en común que tuvo como resultado la propuesta inicial de Sub-ejes (**Figura 3**).

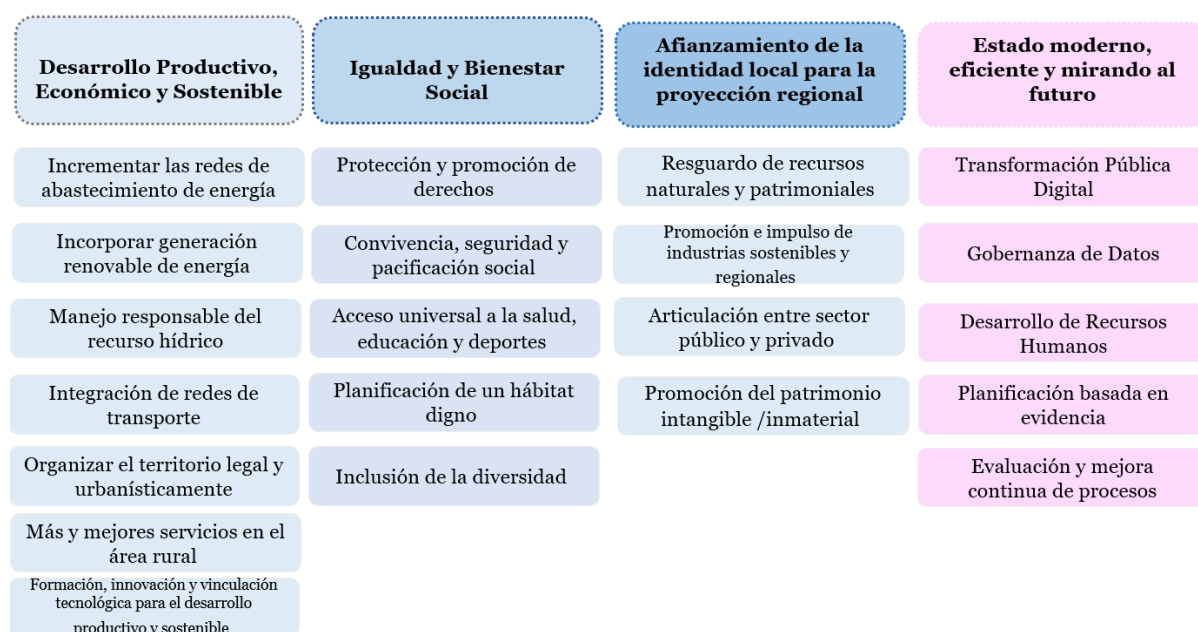


Figura 3. Propuesta inicial de Sub-ejes Estratégicos. Fuente: CIPPEC.

Durante el taller, se intercambiaron opiniones sobre cómo enriquecer las líneas de trabajo presentadas. En particular, los ejes de Desarrollo Productivo, Económico y Sostenible, así como el Afianzamiento de la Identidad Local para la Proyección Regional, recibieron las mayores devoluciones.

Con este insumo, junto con la sistematización de los proyectos detallados por los organismos provinciales en la ficha de relevamiento inicial enviada en colaboración con la UNNE, y las líneas de acción prioritarias expresadas por el gobernador Leandro Zdero, CIPPEC sintetizó los siguientes Sub-ejes, que actualmente se encuentran en una instancia de validación política (**Figura 4**).

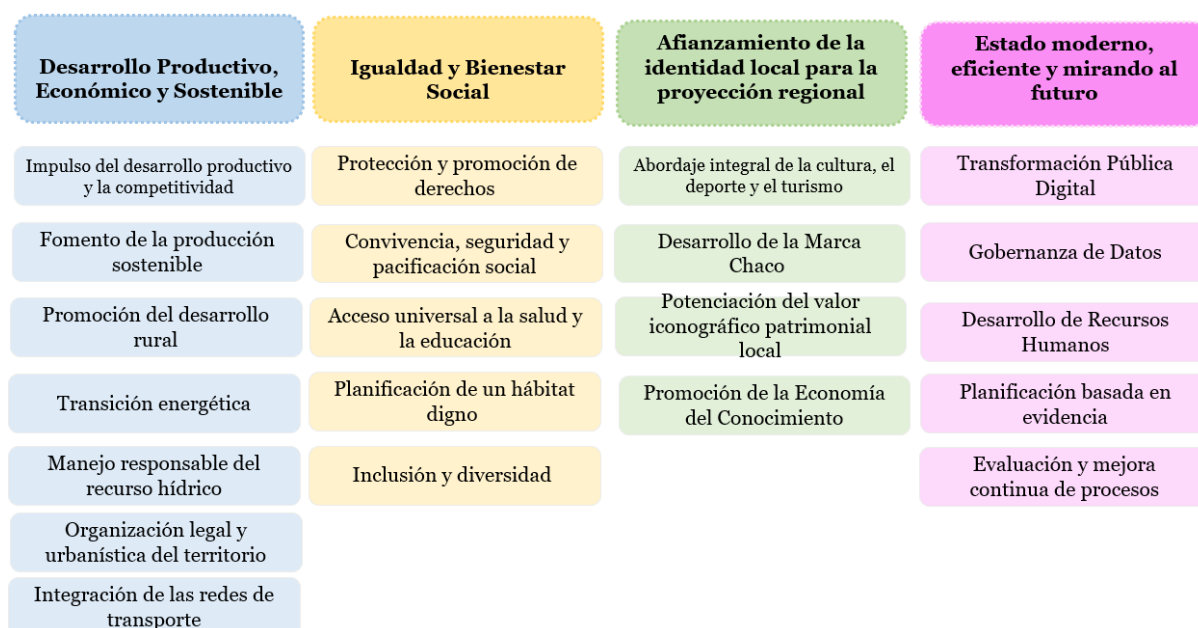


Figura 4. Propuesta modificada de Sub-ejes en instancia de validación. Fuente: CIPPEC.

4.4. Actividad 1.4: Recomendaciones sobre el proceso de planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica proporciona a los gobiernos una perspectiva a mediano y largo plazo, formulando una hoja de ruta que detalla los valores, objetivos y metas de la organización, así como las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Para su éxito y sostenibilidad, son fundamentales la visión estratégica y el compromiso de las Autoridades Superiores en la definición de los lineamientos del plan. Por ello, a lo largo de este proyecto, se adoptó una estrategia que abarcó dos dimensiones: por un lado, se avanzó en la sensibilización de funcionarios y referentes sobre los principales conceptos y componentes de la planificación estratégica; por el otro, se promovió su participación en el proceso en sí mismo.

En una primera instancia, se trabajó con los ministros en la definición de los Ejes Estratégicos o pilares del plan. Para ello, se realizó un encuentro presencial en la ciudad de Resistencia y se envió una consulta abierta para recibir comentarios, sugerencias y posibles modificaciones.

Una vez que la Gobernación validó políticamente los Ejes, se amplió la sensibilización a un segundo grupo de trabajo: representantes de organismos descentralizados y empresas del estado, subsecretarios y referentes de planificación de las mencionadas carteras. Con ellos, se llevó a cabo una Jornada de Sensibilización con actividades de taller que permitió la elaboración de una propuesta inicial de Sub-ejes o lineamientos estratégicos. Siguiendo la metodología utilizada para la formulación de los ejes y con el objetivo de asegurar la participación y el

compromiso de las autoridades superiores, la propuesta de Sub-ejes realizada por CIPPEC fue enviada a los subsecretarios para su validación (Anexo 5).

Por su parte, CIPPEC diseñó una “ficha de programas y proyectos” que fue enviada por la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica a los referentes de planificación identificados en cada uno de los organismos (Anexo 6). El objetivo de esta ficha es obtener un relevamiento detallado y con información comparable de los proyectos prioritarios de cada organismo, constituyendo un primer mapeo hacia un esquema de seguimiento y monitoreo de la gestión.

A partir del trabajo realizado y los logros obtenidos, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Consolidar una **Red de Referentes de Planificación** con un representante por cartera que actúe como enlace entre la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica y cada organismo.
- Continuar fortaleciendo las capacidades de dichos referentes mediante **jornadas y actividades formativas** en temas específicos de la planificación estratégica, como la formulación de metas y la construcción de indicadores.
- Confeccionar un **mapa de los proyectos prioritarios** de cada organismo a partir de la recolección y sistematización de la información relevada en las “fichas de programas y proyectos”.
- Avanzar en un proceso de **priorización técnico-política** de los proyectos considerados bandera para la gestión, a partir de los Ejes planteados en el plan estratégico.
- Impulsar un **mecanismo de monitoreo** de la gestión con Mesas de Seguimiento de proyectos prioritarios. En este sentido, se aconseja realizar una mesa por Eje Estratégico del Plan con una frecuencia mensual.
- Avanzar en la elaboración de una **herramienta/tablero para el seguimiento** de proyectos.

4.5 Actividad 2.1: Mapa de actores clave para instancias participativas

La planificación estrategia es una herramienta técnico-política para la construcción de un proyecto común de futuro que no solo involucra a las áreas de gobierno encargadas de formular e implementar políticas públicas, sino que impulsa una visión compartida transversal a todos los actores de una sociedad. En este sentido, la metodología de la Planificación Estratégica Participativa promueve que el resultado de esta pertenezca al conjunto de la sociedad (**Figura 5**).

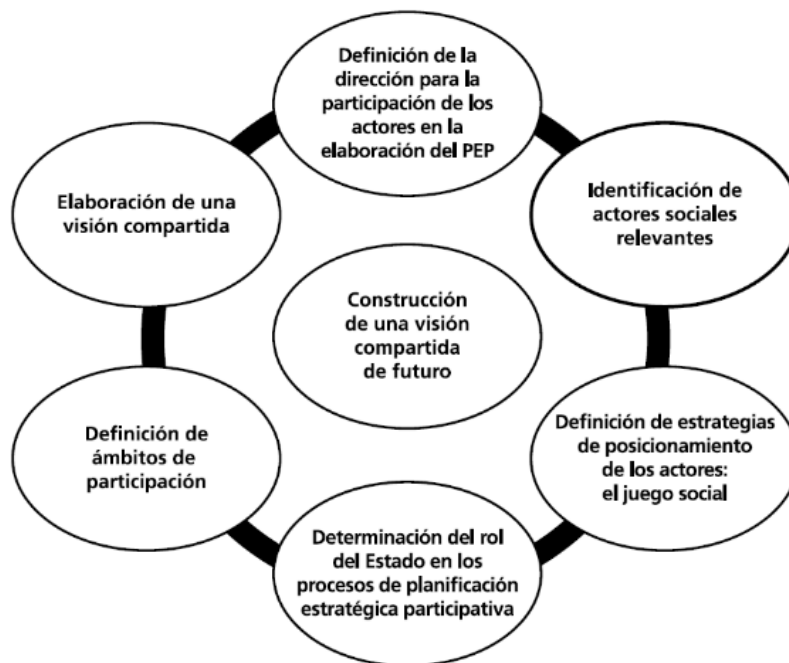


Figura 5. Elementos de una Planificación Estratégica Participativa. Fuente: Felcman y Blutman, 2018.

Para ello, es fundamental involucrar a los distintos actores de la sociedad, desde organizaciones de la sociedad civil, hasta consejos profesionales, universidades, sindicatos, entre otros.

El primer paso es identificar cuáles son aquellos actores para convocar como parte del Plan Estratégico Participativo Chaco +20, cuyo pilar distintivo es la promoción de la participación de la ciudadanía chaqueña.

A partir de los insumos provistos por la provincia, se mapearon los actores clave principales de la provincia de Chaco que interactúan de manera estratégica con el gobierno. Algunos de ellos, han participado en instancias anteriores de planificación estratégica, específicamente en talleres del año 2018 en el marco del armado del Plan Estratégico Territorial de la Provincia del Chaco (2018-2025). Estos actores con participación en instancias previas son:

- **De gobierno:** Áreas, organismos y empresas del Gobierno provincial, representantes de municipios y legisladores provinciales.
- **Representantes del sector económico y productivo:** Cámara de Comercio, Industria y Producción de Chaco; Federación Económica de la Provincia del Chaco; y Cámara de Turismo Rural del Nordeste.
- **Universidades e instituciones educativas:** UNNE, Comisión Promotora de Estudios Superiores (COPES), Centro Regional de Estudios Superiores (CRES), Escuela 8 Gral. San Martín.

- **OSC/ONG:** ACERCA (desarrollo sostenible en la zona del Chaco), ONG Más Manitos (Comunidad QOM).
- **Organismos nacionales:** Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).
- **Otros:** Colonia Aborigen, Consejo Provincial de Arquitectos y Agrimensores, Consejo Profesional de Agrimensores, Policía Provincial, Cooperativa Santa Isabel, Sociedad Rural de Sáenz Peña.

Además, se mapearon actores adicionales de distintas fuentes, desde sitios web oficiales de las organizaciones y documentos elaborados por organismos internacionales sobre diferentes temáticas que abordan actores clave sobre los sectores que trabajan y aquellos señalados en la ficha de relevamiento por cada una de las áreas gubernamentales:

- **Representantes del sector económico y productivo de Chaco:**
 - Cámara de Comercio, Industria y Producción de Chaco (incluyendo a aquellas de los distintos departamentos);
 - Cámara de Comercio Exterior del Chaco.
- **Organizaciones de la Sociedad Civil/ONGs/Cooperativas:**
 - Fundación Gran Chaco (delegaciones en varias provincias, trabajan con organizaciones locales de pequeños productores, indígenas y campesinos, con especial foco en las mujeres).
 - Cooperativa de Mujeres Artesanas del Gran Chaco (reúne a mujeres artesanas de las comunidades QOM, wichi y Pilagá).
 - Red Agroforestal Chaco Argentina (reúne a instituciones que trabajan en región chaqueña enfocándose en el cuidado de los recursos naturales y las comunidades campesinas e indígenas).
 - Asociación Civil de Músicos Independientes del Chaco (músicos, profesionalización de la actividad en la provincia).
 - Fundación Chaco Joven (impulsan actividades de deportes, cultura, merenderos).
 - Fundación Napalpí (investigación y visibilización de pueblos indígenas).
 - Fundación Chaco Cultural (desarrollo y promoción de la cultura chaqueña).
 - Fundación Crecer con Todos (la educación y formación de personas con discapacidad).
 - Fundación Monte Adentro (desarrollo de comunidades rurales del impenetrable chaqueño).
- **Universidades e instituciones educativas:**
 - Universidades Públicas: Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Nacional del Chaco Austral.
 - Universidades Privadas: Universidad Católica de Salta, Universidad Gastón Dachary, UCES, Universidad de la Cuenca del Plata.

- Directores de escuelas.
- **Consejos profesionales:**
 - Consejo Profesional de Ciencias Económicas.
- **Instituciones Nacionales:**
 - SENASA, AFIP, CFI, INDEC, Cancillería, ENOHSA, Consejo Federal de Educación.
- **Otros actores:**
 - Representantes de Iglesias, consorcios, sindicatos, comisiones nacionales, clubes deportivos, asociaciones de gamers, organizaciones estudiantiles.

4.6 Actividad 2.2: Capacidades para la generación de entornos participativos virtuales

Uno de los pilares de la construcción del Plan Estratégico Participativo Chaco +20 es la promoción de espacios participativos para incluir a la ciudadanía en la construcción de una visión compartida de futuro enfocada en lo prospectivo.

Por ello, la estrategia de participación fue una prioridad del proyecto. Para la elaboración de una estrategia participativa del PEP Chaco +20, se identificaron capacidades para la generación de diferentes espacios de participación de la ciudadanía en entornos digitales.

4.6.1 Entornos participativos digitales

El avance de las tecnologías y el acceso al internet ha posibilitado la apertura de nuevos canales que permiten potenciar la difusión del PEP y la participación en él de diferentes sectores de la sociedad.

Según los últimos datos del Censo 2022, el 84% de los chaqueños cuentan con un celular con acceso a internet, y el 63% posee internet en su vivienda. Es decir, gran parte de la población tiene algún tipo de conectividad que les permite ser parte de diferentes entornos digitales: desde plataformas de uso personal como Facebook, X e Instagram, hasta canales que le permiten informarse y comunicarse con diferentes instituciones privadas y públicas.

Es en este punto donde radica la importancia de pensar estrategias efectivas de participación en el PEP mediante entornos digitales. En la actualidad, el gobierno de Chaco cuenta con múltiples canales: desde redes sociales donde el gobierno y algunas áreas poseen cuentas oficiales en las que comparten contenido, hasta canales más formales como el Boletín Oficial, el sitio web oficial y algunas aplicaciones gubernamentales que se encuentran funcionando.

En base al diagnóstico realizado por CIPPEC, se propusieron las siguientes iniciativas.

i) Creación de un sitio web propio del PEP Chaco +20

En la actualidad, no existe una página o cuenta única y oficial que actualice a la población sobre los avances en materia de planificación estratégica que lleva adelante la provincia. En este sentido CIPPEC recomendó la creación de una página web oficial exclusiva del Plan Estratégico provincial con múltiples objetivos:

- Centralizar avances y comunicaciones importantes referidas a al proceso de planificación estratégica provincial,
- Implementar instancias de participación virtuales abiertas a la ciudadanía chaqueña, y
- Potenciar la difusión del Plan y su alcance.

ii) Utilización de plataformas interactivas existentes

Dentro de las herramientas de difusión y participación pre-existentes, CIPPEC identificó Tu Gobierno Digital como una plataforma que puede ser de gran utilidad. La misma está destinada a la población chaqueña y sus principales funcionalidades se vinculan con la realización de un amplio rango de trámites. Entre ellos, se incluyen desde la obtención de turnos para distintas actividades y comercios a través del Sistema Integrado de Turnos hasta la realización de trámites online para personas individuales y jurídicas. Sus funcionalidades la convierten en una plataforma de uso transversal entre los chaqueños, con gran potencialidad para pensar instancias de difusión y participación en la construcción del Plan Estratégico Participativo Chaco +20.

En esta línea, se propone crear un apartado en la interfaz de Tu Gobierno Digital dedicado al PEP Chaco +20 donde se publique de qué se trata dicho Plan y se redirija al usuario al potencial sitio web oficial del PEP.

Se propone difundir el sitio web también mediante el ChatBot IPITA, otra herramienta clave de amplia utilización por parte de la población chaqueña, con un promedio de 10.000 usuarios mensuales según los insumos brindados por la provincia. En esta línea, al final de la interacción con los usuarios se podría brindar un breve resumen sobre el PEP Chaco +20 y una invitación a participar de su construcción a través de un link al sitio oficial del Plan Estratégico.

iii) Redes sociales

El gobierno provincial cuenta con redes sociales oficiales: Twitter, Facebook e Instagram como las principales. La presencia en estas plataformas será analizada con profundidad en el apartado 4.7, debido a su importancia en lo que respecta a la difusión del Plan Estratégico provincial. Sin embargo, las redes sociales pueden también funcionar como canales de participación más dinámicos y de fácil acceso – como por ejemplo a través de encuestas- pero sobre todo como canales de difusión de instancias participativas digitales como el sitio web del Plan y de actividades territoriales que brindan oportunidades de participación.

4.7 Actividad 2.3: Capacidades para la difusión del PEP Chaco +20

A lo largo del proyecto, se ha trabajado en conjunto con la Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica y el área de Comunicación a cargo de Marcos Resico, Secretario de Asuntos Estratégicos, para la elaboración de una propuesta de difusión del PEP Chaco +20 en línea con las capacidades disponibles.

En materia de comunicación, se avanzó en un acuerdo para el armado de la página web del PEP Chaco +20 que, además de brindar oportunidades de participación, cumpla un rol clave en la difusión del mismo al centralizar y actualizar la información disponible.

Es esencial que durante el horizonte temporal del Plan Estratégico Participativo las diferentes áreas brinden insumos sobre sus proyectos dentro de los Ejes y Sub-ejes que permitan mantener el sitio actualizado con información relevante y datos abiertos a la ciudadanía chaqueña sobre su avance y cumplimiento.

Además de este sitio web específico, se ha identificado una amplia variedad de herramientas digitales que podrían ser utilizadas para fortalecer la difusión del PEP Chaco +20. Entre ellas se encuentran:

- **Radio:** la provincia cuenta con la Radio Provincia 101.5 “Somos uno” con programación de lunes a domingo durante toda la jornada. Este medio de comunicación tradicional brinda oportunidades para la difusión del PEP provincial y sus ejes de acción. Además, ofrece la posibilidad de entrevistar a diferentes actores involucrados en el PEP Chaco +20.
- **Televisión:** la provincia cuenta con un canal de televisión “Somos Uno” que se transmite además mediante su sitio web [canalsomosuno.tv](https://www.canalsomosuno.tv) y vía YouTube <https://www.youtube.com/@MultimediaSomosUno/videos> que cuenta con más de 34.000 suscriptores. Al igual que la radio, la televisión permite la realización de entrevistas y una difusión con mayor profundización sobre el Plan Estratégico de la provincia.
- **Prensa escrita:** la prensa escrita es otro de los medios disponibles que tiene la provincia, según los insumos compartidos, y que (junto a la radio y televisión) conforman un grupo de medios de comunicación tradicionales. Todos ellos permiten brindar información más amplia sobre las acciones gubernamentales enmarcadas en el PEP provincial.
- **Plataformas digitales:** las plataformas digitales brindan oportunidades de difusión a través de las cuentas oficiales del gobierno, permitiendo poner a disposición información de manera interactiva. Sin embargo, a diferencia de los medios tradicionales, las redes sociales requieren de publicaciones concisas, de corta extensión que puedan captar la atención de los usuarios. A continuación, se recuperan las principales métricas que dan cuenta del alcance de las redes sociales oficiales del gobierno:

- **Twitter:** la principal cuenta oficial es @GobiernoChaco que corresponde al Poder Ejecutivo provincial. Cuenta con más de 12.200 seguidores y más de 33.900 publicaciones con un promedio de 202 reproducciones por posteo según los últimos posts realizados. Una de las ventajas de esta plataforma es que permite la replicación de publicaciones de otros usuarios en un contexto donde múltiples áreas gubernamentales y referentes tienen sus cuentas propias (se encuentran tanto cuentas de ministerios: @ChacoSalud, @SUB_GENYDIV, como de entes y empresas públicas: @ChacoSAMEEP, @insturchaco).
- **Facebook:** el gobierno provincial también posee una cuenta oficial verificada de Facebook con más de 82.000 seguidores, que publica de manera activa diferentes actividades y noticias sobre la gestión. Las métricas observadas varían según la publicación, con posteos que superan los 300 “Me Gusta” y son comentados y compartidos por los mismos ciudadanos.
- **Instagram:** también están presentes en la plataforma de Instagram mediante una cuenta oficial cuyo usuario es @gobiernodelchaco, con más de 49.300 seguidores y 879 publicaciones al momento del relevamiento, con un promedio de 256 Me Gusta en las últimas 12 publicaciones realizadas. Una de las ventajas de Instagram consiste en que permite la publicación de historias como oportunidades más interactivas a través de herramientas como encuestas, cajas de preguntas donde los demás usuarios pueden dejar dudas y sugerencias.
- **Web oficial:** la provincia cuenta con su portal oficial <https://www.chaco.gob.ar/> que centraliza información y acceso a diferentes plataformas y servicios que incluyen la realización de trámites, el Boletín Oficial y noticias. Sería ideal que el sitio web propio del PEP Chaco +20 cuente con un botón de acceso específico dentro de la interfaz de esta web. A su vez, CIPPEC identificó que en esta página se ponen a disposición ejes de la gestión (**Imagen 9**).

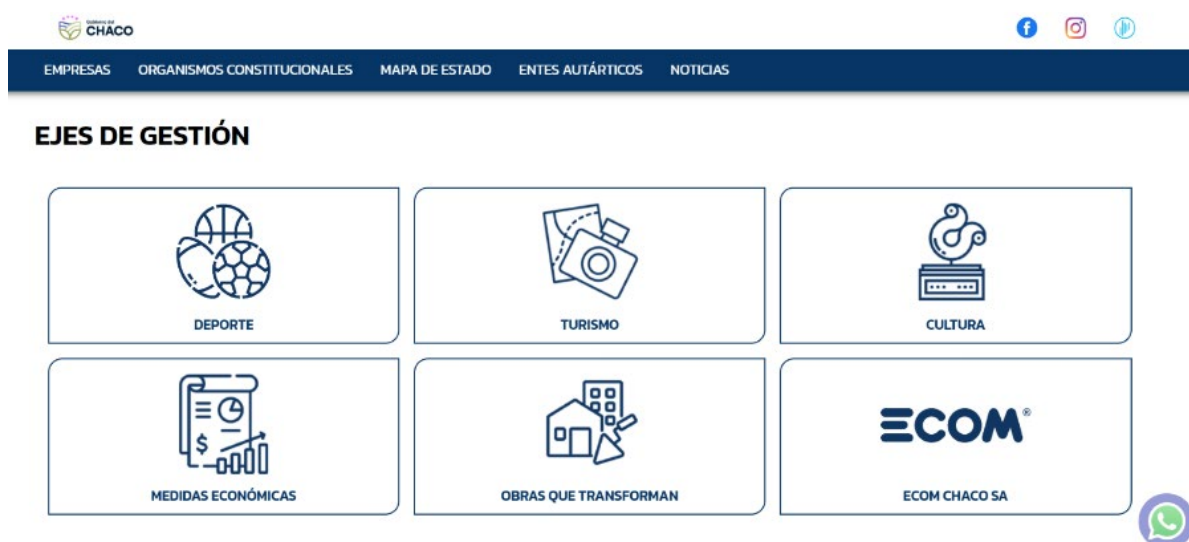


Imagen 9. Ejes de Gestión en página web provincial. Fuente: sitio web oficial de Chaco.

Se recomienda que estos últimos sean actualizados por aquellos validados en el marco del PEP Chaco +20 con el objetivo de unificar la información e impulsar su visibilización. En este sentido, este apartado constituiría una oportunidad para incluir el acceso a la plataforma propia con la que contará el Plan Estratégico provincial.

Además de las herramientas digitales y medios de comunicación tradicionales, es importante que la difusión del PEP Chaco +20 también incluya estrategias en territorio. En esta línea, se recomienda potenciar la difusión en oficinas gubernamentales y aquellas de atención a la ciudadanía a través de folletos y carteles a lo largo del territorio provincial en todos los municipios.

4.8 Actividad 2.4: Propuesta para involucramiento ciudadano

Se definió de forma conjunta con la Subsecretaria de Articulación y Vinculación Estratégica el desarrollo de una propuesta de difusión, participación e involucramiento del PEP+20 dirigida de forma específica a la juventud chaqueña.

i) Los jóvenes chaqueños

El proceso de planificación estratégica ofrece una oportunidad para impulsar la participación política de la juventud chaqueña. Los jóvenes representan un actor fundamental y clave para reflexionar y generar consensos sobre el futuro de la provincia.

Este segmento de la población posee una gran heterogeneidad hacia su interior, por lo que es esencial garantizar instancias participativas inclusivas que reflejen esta diversidad. Esto implica importantes desafíos y plantea la necesidad de abordar a la juventud a través de diferentes estrategias. Para diseñar una estrategia participativa efectiva para la juventud, es necesario analizar esta diversidad e integrarla en las propuestas mismas de participación.

Según los datos más recientes del Censo de 2022, y considerando la definición de juventud establecida por la Ley Provincial de Juventud N° 2365-B que incluye a personas entre 16 y 35 años, la juventud chaqueña constituye casi el 34% de la población total de la provincia. Este grupo poblacional se distribuye de manera uniforme a lo largo de los diferentes rangos etarios, como se muestra en la **Tabla 4**:

Tabla 4. Distribución de la Juventud chaqueña por rango etario.

Rango etario	Población total	Mujeres	Varones
15 a 19	95.756	49,71%	50,29%
20 a 24	97.228	50,65%	49,35%
25 a 29	98.203	51,84%	48,16%
30 a 34	90.551	51,98%	48,02%

Fuente: CIPPEC sobre la base del Censo 2022.

Del total de jóvenes chaqueños, el 35% asiste a algún establecimiento educativo. Sin embargo, este porcentaje varía considerablemente según el rango etario. El 74,76% de los jóvenes entre 15 y 19 años asisten a un establecimiento educativo, mayormente al nivel secundario. Esta proporción disminuye en los rangos etarios de mayor edad, como se observa en la **Figura 6**:

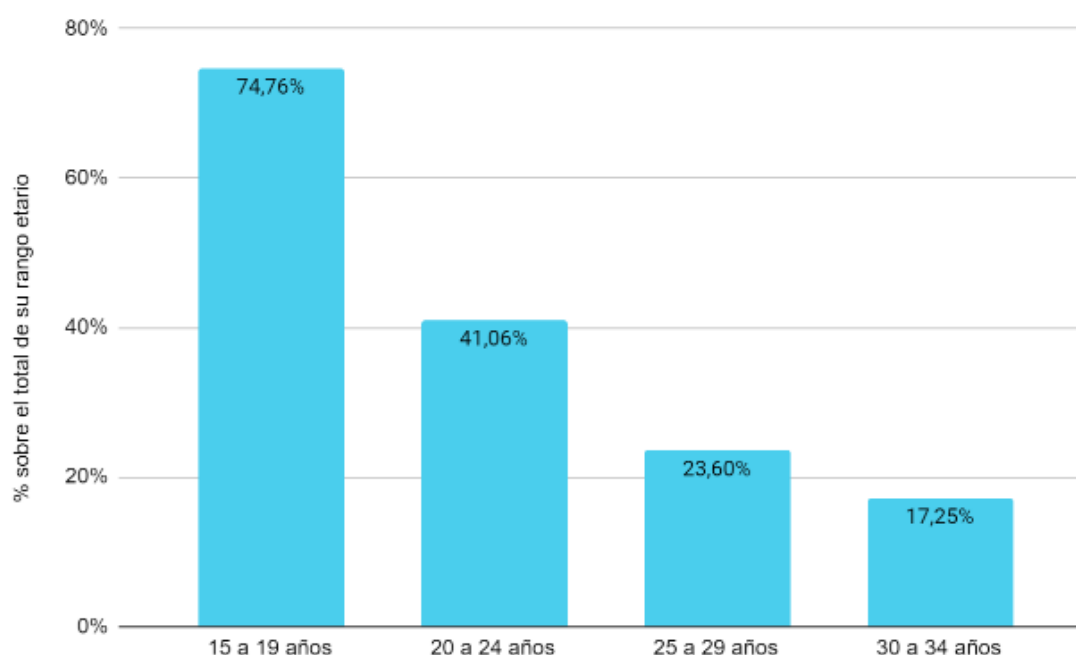


Figura 6. Porcentaje de asistencia a establecimientos educativos de la juventud chaqueña. Fuente: Censo 2022.

Esta tendencia se refleja en la distribución por nivel educativo. Del total de jóvenes que asisten a algún establecimiento educativo, el 42% corresponde al nivel secundario, seguido por el nivel terciario no universitario (28%), el nivel universitario (21%), el nivel primario (6%) y, finalmente, el nivel de posgrado (2,14%). Como se muestra en la **Figura 7**, estos porcentajes varían según el rango etario, con una

concentración en el nivel secundario para los jóvenes de 15 a 19 años y una mayor participación en los niveles terciario y universitario en los grupos de mayor edad.

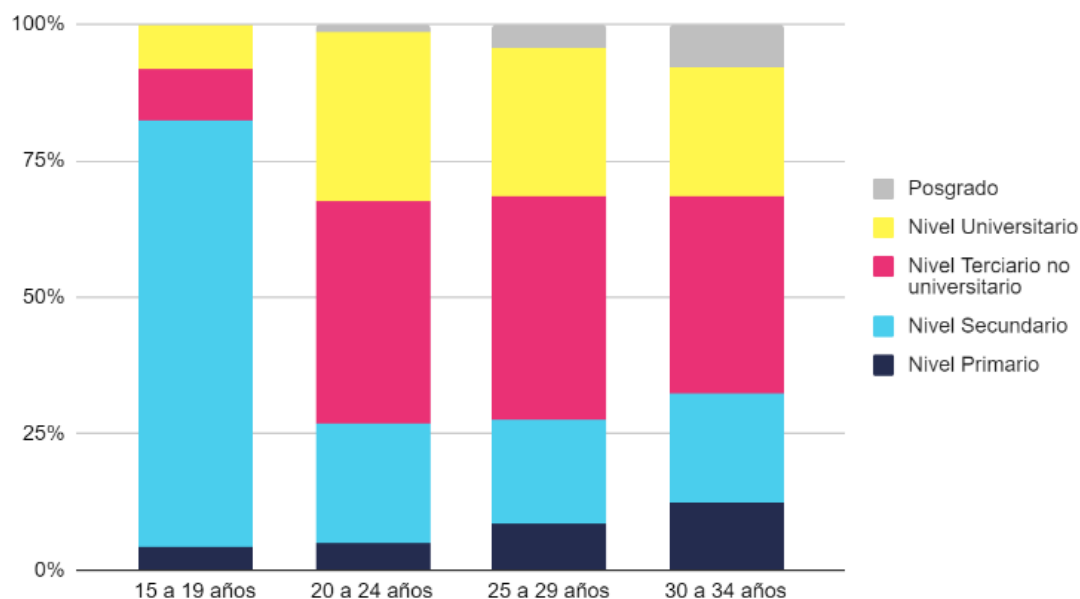


Figura 7. Distribución de nivel educativo de la juventud chaqueña por rango etario. Fuente: Censo 2022.

Estos datos arrojan un panorama interesante sobre el cual empezar a pensar las estrategias participativas para la juventud. Para el rango de entre 15 y 19 años y, en menor medida de 20 a 24, los espacios educativos y las intervenciones que puedan pensarse desde los mismos son aglutinadores claves. Por otro lado, los datos recolectados concuerdan con un diagnóstico realizado en conjunto por CIPPEC y la Subsecretaría de Juventudes (en la reunión mantenida el martes 30 de Julio de 2024), sobre la existencia de un desafío particular en el segmento de jóvenes de 26 a 35 años, jóvenes que en su mayoría no asisten a una institución escolar, por lo que su involucramiento en el proceso de planificación estratégica provincial debe ser pensada por fuera de estas estructuras. Las herramientas digitales tienen el potencial de ser un apoyo clave para la participación de los jóvenes que no asisten a instituciones escolares.

ii) Espacios institucionalizados de participación joven

La Cámara de Diputados de la Provincia del Chaco Sancionó la “Ley Provincial de Juventud” en 2015 (ley 2365-B), la cual comprende a los jóvenes chaqueños de entre 16 y 35 años. En el marco de esta ley, se establece la creación de espacios para el fomento de la participación de la juventud en el diseño, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, planes, programas y proyectos que los tengan como protagonistas y la promoción de ámbitos de participación real y efectiva de la juventud en la gestión pública. La ley de Juventud establece la Creación del Gabinete Joven, el Consejo Provincial de la Juventud y Consejos Regionales de Juventud.

Ninguno de estos espacios está implementado actualmente, más allá de la sanción de la ley.

Por otro lado, en la reunión virtual mantenida entre CIPPEC y la Subsecretaría de Juventud el 30 de julio de 2024), se presentaron otras iniciativas que están siendo implementadas en la actualidad:

1. Junto a las áreas de Educación, visitan las aulas de los últimos dos años del secundario para trabajar sobre los proyectos de vida de los jóvenes. Son conversatorios llevados a cabo por un psicólogo social y un coach ontológico.

2. Semanalmente reciben delegaciones de jóvenes de distintas localidades para un recorrido de Resistencia, donde los llevan a visitar a Legislatura, los principales puntos de la ciudad y la Casa de Gobierno.

3. También tienen actividades abiertas con un rango etario más amplio destinadas a cuestiones de inserción laboral. En este eje, actualmente se está organizando un evento para fines de septiembre 2024.

La recapitulación de estos espacios, establecidos tanto en la regulación provincial como implementados a partir de acciones concretas, sirve como base para pensar las posibles acciones de participación a impulsar desde la Subsecretaría de Juventud. La estrategia que se plantea a continuación tiene como principio asegurar la factibilidad de las acciones usando las capacidades ya presentes en las áreas de gobierno con las que se trabaja.

iii) Estrategias de participación propuestas

Desde CIPPEC proponemos que la participación de la juventud en el PEP Chaco+20 implique la generación de espacios específicos para discutir e identificar las necesidades y las propuestas propias de la juventud.

La idea es generar acciones e iniciativas en las cuales la juventud chaqueña no sea una simple receptora de un plan, sino que contribuya activamente a construir su propia agenda, generando ideas, contenidos y acciones que reflejen sus necesidades y aspiraciones.

CIPPEC mantuvo una reunión presencial con el Subsecretario de Juventud, Everest Jovanovich, el 30 de agosto de 2024, durante la cual se pusieron en común propuestas para la activa participación de jóvenes en la formulación de aportes creativos y concretos al PEP Chaco +20.

1. Espacio digital – PEP JOVEN

Se propone el diseño de un espacio específico dentro de la página del PEP Chaco+20 con contenidos creados por y para la juventud. La idea de este espacio es que incluya testimonios, materiales audiovisuales y foros interactivos que fomenten el diálogo y la participación juvenil.

Es clave que, si se avanza en la creación de una interfaz específica para el PEP Joven, se defina un esquema de publicaciones que garantice su dinamismo.

2. Aprovechamiento de espacios institucionalizados y acciones en funcionamiento.

CIPPEC identificó que, desde la Subsecretaría de Juventud, se llevan adelante una gran cantidad de actividades que pueden ser aprovechadas como instancias para la difusión y participación joven en el PEP Chaco +20.

La propuesta es atravesar estas actividades, que incluyen las visitas de jóvenes a Resistencia, las visitas a las aulas los últimos años de secundario y eventos, con diversas herramientas de recolección de información construidas a partir de una misma pregunta: **¿Cómo los jóvenes sueñan el chaco del futuro?**

En este sentido, se propone que en cada ocasión en la que la Secretaría de Juventud tenga contacto con jóvenes chaqueños, esta pregunta se traduzca en actividades concretas para recolectar testimonios. Específicamente se propone:

- Grabar videos con testimonios de jóvenes contestando a la pregunta “¿Cómo soñás Chaco dentro de 20 años?”
- Poner una urna “Consulta abierta a los jóvenes de Chaco” en donde puedan dejar la respuesta a esta pregunta.
- En los eventos, como la Estudiantina, se puede avanzar con intervenciones artísticas como murales y grafitis en la que se invite a los jóvenes a expresar sus pensamientos a partir de esa pregunta.

El objetivo de todas estas iniciativas es recolectar testimonios de jóvenes chaqueños sobre sus visiones del futuro. Estos testimonios serán insumo clave para:

- La generación de contenido para la interfaz web específica del PEP Joven.
- Si se avanza en su sistematización, el diseño de políticas públicas enfocadas en la juventud.

3. Agenda Joven

Se acordó el impulso a la Agenda Joven, como una iniciativa para que los jóvenes identifiquen los temas que consideran de mayor relevancia dentro de la planificación estratégica provincial.

Para el planteo inicial de esta agenda se propone la implementación de reuniones de jóvenes funcionarios de los distintos ministerios. El objetivo de estas reuniones sería elaborar una respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son los temas que más le importan a la juventud chaqueña? Así se identificarían los lineamientos que resultan de mayor interés para los jóvenes.

Esta instancia replicaría aquellas reuniones llevadas adelante con ministros, secretarios y subsecretarios, pero haciendo foco específico en juventud.

La Agenda Joven se piensa como una iniciativa con mucho potencial a futuro. Más allá de que su inicio se plantee con jóvenes funcionarios, se pueden impulsar múltiples actividades que hagan un llamado más amplio a la juventud. Podrían pensarse, por ejemplo, mesas regionales de jóvenes para discutir problemáticas específicas contenidas en esta agenda.

4. Sello Joven

Se propone que este distintivo sea otorgado a los proyectos del PEP Chaco+20 que generen un impacto positivo en la juventud chaqueña. El "Sello Joven" será un reconocimiento para aquellas iniciativas que promuevan el bienestar, el desarrollo y la participación activa de los jóvenes en la provincia.

Este sello podría ser otorgado por la Subsecretaría de Juventudes en conjunto con los jóvenes de cada ministerio participantes de la Agenda Joven. Se sugiere que el Sello Joven sea presentado junto con el PEP Chaco +20 y tenga un diseño específico.

5. CONCLUSIONES

El proyecto "Fortalecimiento del Plan Estratégico Participativo – Chaco +20" ha logrado avances significativos en la estructuración del plan estratégico, con Ejes ya validados y Sub-ejes propuestos. Estos marcos permiten consolidar una visión integral y consensuada del desarrollo provincial, reflejando las necesidades y oportunidades del territorio chaqueño.

Uno de los hitos más relevantes ha sido el alto grado de involucramiento por parte de las Autoridades Superiores del gobierno provincial, lo que ha facilitado una co-construcción robusta de lineamientos estratégicos. Este proceso no solo refuerza la legitimidad del plan, sino que también garantiza un respaldo institucional clave para su implementación.

En este informe, se han identificado diversas herramientas digitales para fomentar la participación ciudadana en el Plan Chaco +20. Se destaca la importancia de crear un sitio web específico del plan estratégico como herramienta que centralice avances y comunicaciones clave del PEP. Además, el uso de las plataformas interactivas del gobierno provincial, como "Tu Gobierno Digital", el chatbot IPITA y las redes sociales, junto con los medios tradicionales de comunicación, permitirá a los ciudadanos involucrarse en el proceso de manera accesible y directa. Estas herramientas no solo facilitarán la difusión del plan, sino que también ofrecerán canales de consulta y participación para integrar a la ciudadanía en la construcción del futuro provincial.

Además, se ha propuesto una estrategia específica para fomentar la participación de la juventud chaqueña. Esta iniciativa incluye la creación de espacios donde los jóvenes puedan expresar sus expectativas y visiones sobre el futuro de la

provincia, asegurando que sus necesidades y aspiraciones queden reflejadas en el Plan Estratégico. La propuesta busca generar instancias de diálogo activo, aprovechando tanto los espacios institucionalizados como las actividades juveniles ya en funcionamiento.

Si bien se han logrado avances significativos en la planificación estratégica provincial durante el periodo del proyecto, aún queda trabajo por hacer. Con los Ejes Estratégicos y Sub-ejes ya definidos, aunque estos últimos aún deben ser validados por los subsecretarios, el siguiente paso para el gobierno provincial es priorizar los proyectos más importantes y desarrollar indicadores claros que permitan medir el avance de las políticas y programas de cada área de gobierno. Esto requerirá llevar a cabo reuniones y talleres de trabajo con los responsables de planificación para definir objetivos, metas y un sistema integral de monitoreo y evaluación que asegure un seguimiento continuo y basado en resultados.



6. BIBLIOGRAFÍA

Armijo, M. (2011). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Serie de Manuales N° 69. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL.

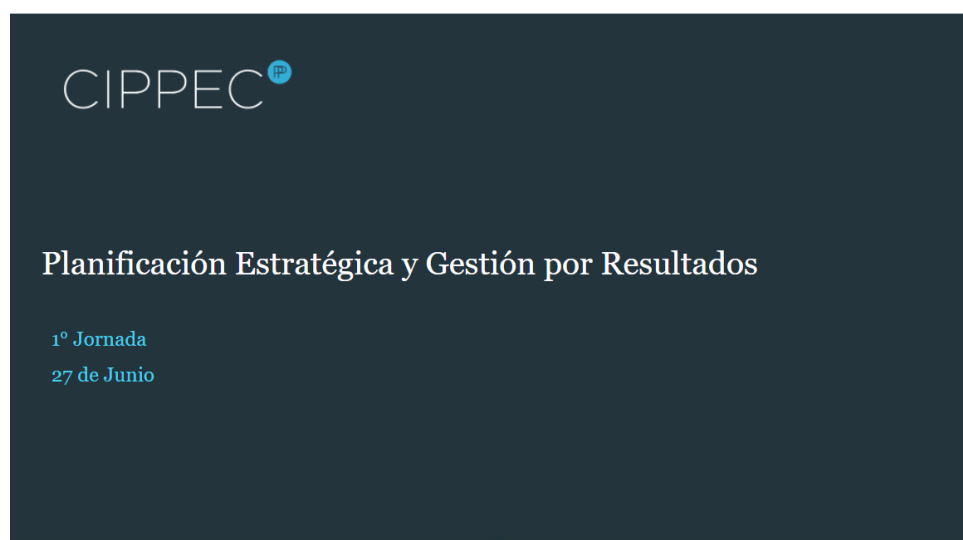
Felcman, I., & Blutman, G. (2018). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. Revista Perspectivas de Políticas Públicas, 7(14), 415-447.

7. ANEXOS

Anexo 1. Ficha de relevamiento enviada a Ministerios

<p> Gobierno del CHACO Secretaría de Coordinación de Gabinete Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica</p> <p>2024 "Año del 30º Aniversario de la Reforma de la Constitución Nacional y Provincial" - Día 17/5/23</p> <p>PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO CHACO +20</p> <p>Se agradecerá que estos aportes sean remitidos dentro de los próximos 10 días enviando a subarticulacionyvinc@chaco.gob.ar</p> <p>DATOS GENERALES (debe coincidir con lo informado mediante formulario Google)</p> <p>1. AREA /MINISTERIO /ORGANISMO /INSTITUTO</p> <p>2. Nombre de contacto / datos</p> <p>Funcionario a cargo:</p> <p>Apellido y Nombre:</p> <p>Celular:</p> <p>E-mail:</p> <p>Responsable Titular:</p> <p>Apellido y Nombre:</p> <p>Celular:</p> <p>E-mail:</p> <p>Responsable Suplente:</p> <p>Apellido y Nombre:</p> <p>Celular:</p> <p>E-mail:</p> <p>DATOS ESPECIFICOS</p> <p>1. PROBLEMAS DETECTADOS. Se solicita jerarquizar los problemas identificados para focalizar la atención en los factores y procesos más importantes, distinguiendo los problemáticas más genuinas. A fin de priorizarlos, se sugiere tener en cuenta la magnitud (cantidad de población afectada) la gravedad (cuánto daño ocasiona) la capacidad (posibilidad de dar solución al problema) y beneficio (nivel de utilidad de la solución al problema)</p>	<p> Gobierno del CHACO Secretaría de Coordinación de Gabinete Subsecretaría de Articulación y Vinculación Estratégica</p> <p>2024 "Año del 30º Aniversario de la Reforma de la Constitución Nacional y Provincial" - Día 17/5/23</p> <p>2. PROGRAMAS y PROYECTOS EN MARCHA. Clasificar por tipo de alcance temporal en CORTO (2023-2024), MEDIANO (2023-2027) y LARGO PLAZO (2028 en adelante)</p> <p>3. PROGRAMAS y PROYECTOS BANDERA (3) Se busca identificar los Programas y Proyectos específicos que los distinguen como aporte a la impronta de la gestión actual.</p> <p>4. AGENDA DE ACTORES RELEVANTES RELACIONADAS AL AREA. Identificar personas y organizaciones que se consideran importantes para el desarrollo de las instancias participativas y la implementación de las propuestas. Ejemplo (Municipios: Ejecutivo y legislativo. Organizaciones supra-municipales. Representantes de la Nación en territorio. Universidades. Poder legislativo. Organizaciones civiles: Sectores del campo y la comunidad socio productiva. Cámaras empresariales. Asociaciones profesionales. Asociaciones de trabajadores, sindicatos. Asociaciones de estudiantes, centros de estudiantes. Organismos no gubernamentales y organizaciones de base comunitaria: comisiones vecinales, cooperativas, cooperadoras, asociaciones culturales, asociaciones y clubes de deportivos, entidades representativas de discapacitados, organizaciones ecologistas, entidades defensoras de los derechos humanos, otras.)</p> <p>5. ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ÁREA. Especificar si su área de incumbencia opera en el territorio con algún sistema de División regional, citando los criterios que lo definen. / Si tiene Delegaciones, indicando cantidad, ubicación y datos de contacto.</p> <p>6. FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL ÁREA. A fin de abordar paralelamente al desarrollo del PEP la gestión y ejecución de proyectos en cartera, se solicita citar si cuentan con líneas o fuentes de financiamiento. Especificando fuente, plazo, condiciones, requisitos.</p> <p>7. COMENTARIOS/APORTES. Finalmente, si considera que hay factores o procesos de gran relevancia que no han sido contemplados, se solicita que se los agregue aquí, valorando toda observación y sugerencia que considere oportuna para la redacción del documento "Diagnóstico Situacional de la Provincia del Chaco". Estos aportes no sólo son valiosos para lograr el documento que mejor refleje las demandas a las que el Plan Estratégico debe atender sino que constituye una de las instancias más significativas de participación.</p>
--	---

Anexo 2. Presentación para reunión con autoridades superiores 27-06



¿Qué es CIPPEC?

Trabajamos por un Estado democrático, justo y eficiente que mejore la vida de las personas.

EL PRINCIPAL THINK TANK DE LA ARGENTINA

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que produce conocimiento y ofrece recomendaciones para construir mejores políticas públicas.

Promovemos políticas para lograr una Argentina desarrollada, más equitativa, con igualdad de oportunidades e instituciones públicas sólidas y eficaces. Queremos una sociedad justa, democrática e inclusiva, en la que todas las personas puedan desarrollarse en libertad.

Nuestra misión, propósito y valores

Propósito

- Incidimos en políticas públicas para el desarrollo con equidad y el fortalecimiento de las instituciones democráticas mediante:
- la investigación aplicada,
- los diálogos abiertos
- el acompañamiento a la gestión pública.

Misión

- Trabajamos por un Estado democrático, justo y eficaz que promueva el desarrollo sostenible para una sociedad inclusiva y plural.

Valores

- Integridad
- Independencia
- Pluralismo
- Transparencia
- Vocación pública



"Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro".

CARLOS MATUS

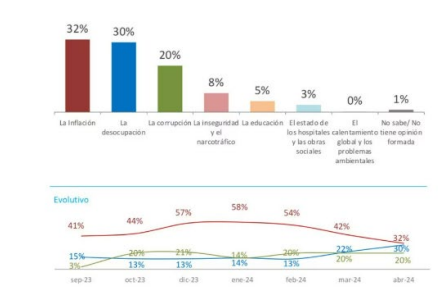
¿Por qué y para qué planificar?

Incertidumbre y Problemas Complejos

- **Incertidumbre** que genera tensión (en las personas y las organizaciones): usamos ideas e instrumentos de siglos anteriores para enfrentar problemas del siglo XXI, que tienen conexión a nivel global (Subirats, 2020).
- **“Problemas malditos/perversos/retorcidos”** multidimensionales y complejos, con participación de múltiples actores, y alta incidencia de prioridades políticas en su resolución. Requieren explorar múltiples alternativas, y orientación valorativa para su resolución: definición política (Grandinetti y Nari, 2016).

¿Por qué y para qué planificar?

Demandas crecientes y cambiantes



¿Por qué y para qué planificar?

Recursos Limitados

“Recibimos una provincia muy mal administrada. En la provincia reinaba el desorden, el desgobierno, la desidia, el descuido, la informalidad, la imprevisión y, mucho más grave aún, una corrupción estructural que atraviesa a todo el Estado”.

“Al asumir la gestión, el dinero en caja apenas llegaba a los \$1.363 millones, con obligaciones vencidas en la Administración Central por más de \$145 mil millones, más la deuda con CAMMESA”

“La gestión anterior saliente no dejó previsión alguna de fondos ni para aguinaldo ni para sueldos de diciembre del 2023”

Pero además, y fundamentalmente...

Porque la Planificación

- Apoya el proceso de **definición de prioridades y políticas de gobierno**.
- Es insumo para la **programación y formulación presupuestaria (asignación de recursos)**.
- Es punto de partida para el **establecimiento de indicadores de desempeño** que permiten el **monitoreo y la evaluación**.



¿Qué espera que le aporte la planificación estratégica?



¿Por qué y para qué planificar?

*“Es central entender que todo lo que se viene haciendo y lo que se hará en el futuro debe ser una **política de estado a mediano y largo plazo**. Por eso la necesidad de configurar el **Plan Estratégico Territorial para el Chaco** que consiste en **construir una mirada compartida que atraviese las gestiones pasadas, presentes y futuras** y nos deposite al mundo del Progreso con un **contenido transversal** que aportarán los actores sociales de la comunidad y a lo largo de toda la provincia y con **participación ciudadana** como eje central **partiendo de datos y estadísticas fidedignas** (...) Se trata de un plan que dé **certidumbre**, que otorgue **dirección al accionar gubernamental** con prioridades en lo social, en lo económico, en lo ambiental, en lo construido y en lo productivo y darle **fin a la improvisación y sentido de trascendencia** que supone nuestras eventuales discrepancias políticas. Se ponga a este plan más allá de las diferencias en el **centro de la escena a todos los chaqueños**” (Gobernador Zedero, Apertura de Sesiones Legislativas 2024).*

¿Qué es la Planificación Estratégica (PE)?

- “Proceso que se sigue para determinar los **objetivos** y las **metas** de una organización y las **estrategias** que permitirán alcanzarlas”.
- La Planificación Estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el **control** y **evaluación** de gestión.
- La planificación **transforma la intención en acción** y permite vincular el proceso de **toma de decisiones** a los **valores** y **objetivos** de las organizaciones, así como establecer **metas** y **objetivos mensurables**.



La PE Permite

- Identificar objetivos concretos y realistas.
- Reconocer posibles aliados y potenciales factores de riesgo.
- Considerar diferentes cursos de acción.
- Establecer objetivos intermedios.
- Articular planificaciones sectoriales.



Características de la PE

- Proceso sistémico y participativo
- Herramienta de Gestión
- Instrumento de Cambio
- Herramienta clave para la toma de decisiones
- Proyección temporal de largo alcance

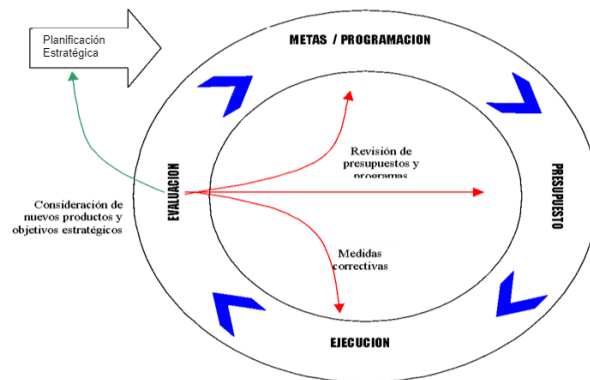


¿Dónde estamos? Diagnóstico preciso acerca de las características, alcance y factores explicativos del problema, así como las capacidades aborarlo.

¿A dónde queremos ir? Priorizar y jerarquizar objetivos a partir de un análisis situacional e institucional, con el fin de alcanzar un horizonte deseado de mediano o largo plazo.

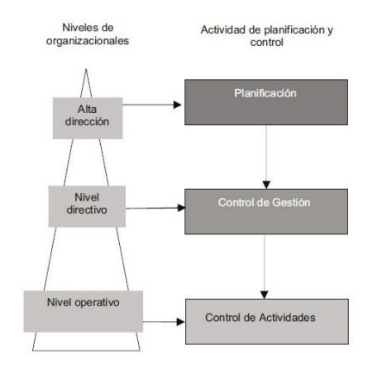
¿Cómo podemos llegar? Definir productos, proyectos/programas e insumos necesarios para alcanzar los objetivos definidos.

Ciclo de Control de Gestión



Rol de la Alta Dirección

**Mirada
estratégica**



El proceso de la PE



Anexo 3. Presentación para reunión con las Subsecretarías de la Secretaría de Coordinación de Gabinete 04-07

CIPPEC[®]

Planificación Estratégica y Gestión por Resultados

Reunión Equipo de Planificación

4 de julio

CIPPEC[®]

¿Qué es la Planificación Estratégica (PE)?

- “Proceso que se sigue para determinar los **objetivos** y las **metas** de una organización y las **estrategias** que permitirán alcanzarlas”.
- La Planificación Estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el **control** y **evaluación** de gestión.
- La planificación **transforma la intención en acción** y permite vincular el proceso de **toma de decisiones** a los **valores** y **objetivos** de las organizaciones, así como establecer **metas** y **objetivos** mensurables.



CIPPEC[®]

El proceso de la PE



Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos:



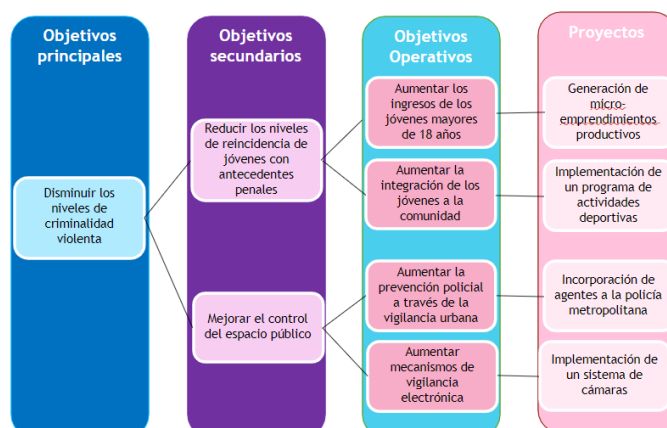
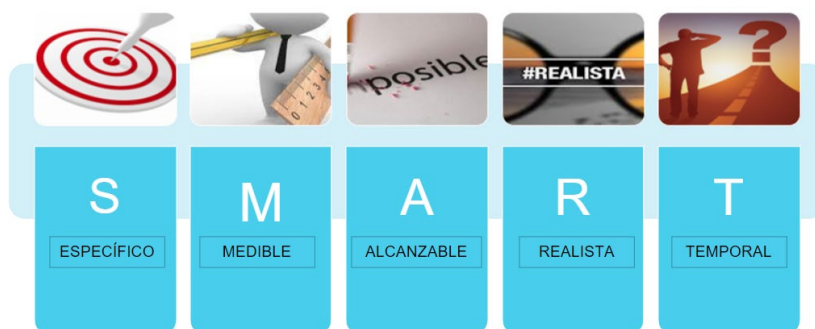
- ▣ Reflejan aquello por lo que trabaja el ministerio
- ▣ Se extienden al largo plazo
- ▣ Su función es orientar el trabajo y las prioridades



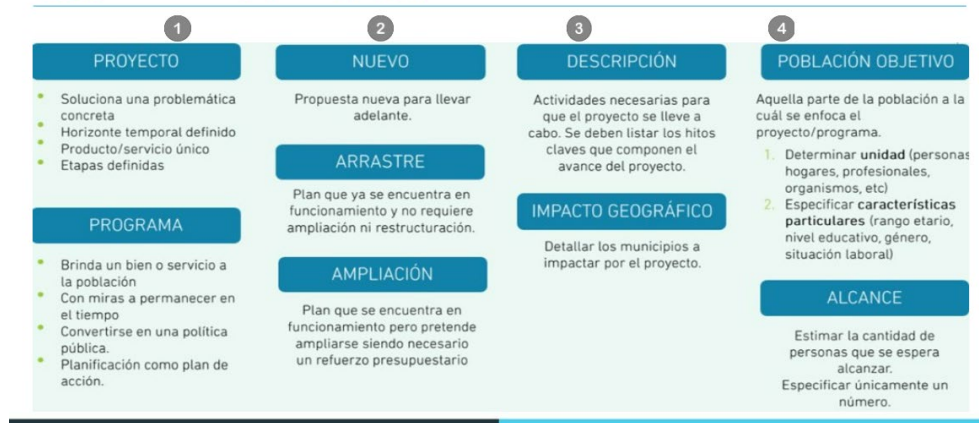
¿Cómo se construyen?

- Deben resumir las principales líneas de acción del Ministerio.
- Su formulación debe comenzar con un verbo en infinitivo.
- Es necesario verificar su factibilidad antes de definirlos.

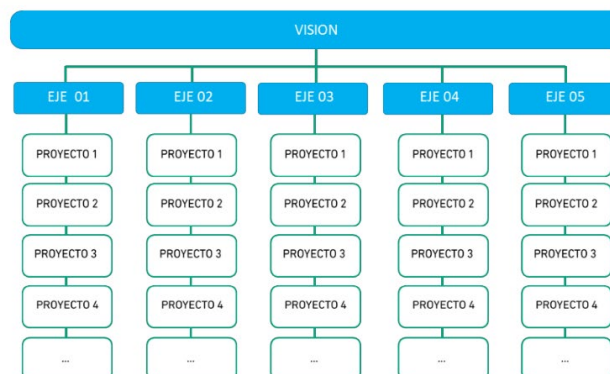
Objetivos SMART



Tips para estructurar proyectos (ejemplo)



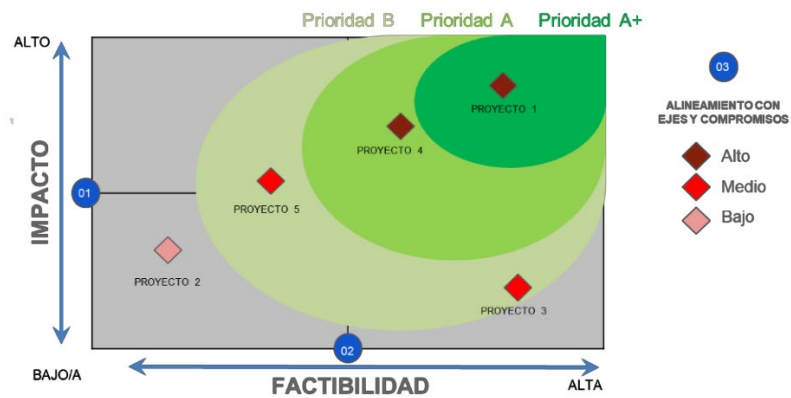
La Visión y los Ejes de Gobierno son parte del Proceso de Priorización de Proyectos



Para priorizar los proyectos definimos 3 dimensiones



Metodología para priorización de proyectos



Metodología para priorización de proyectos

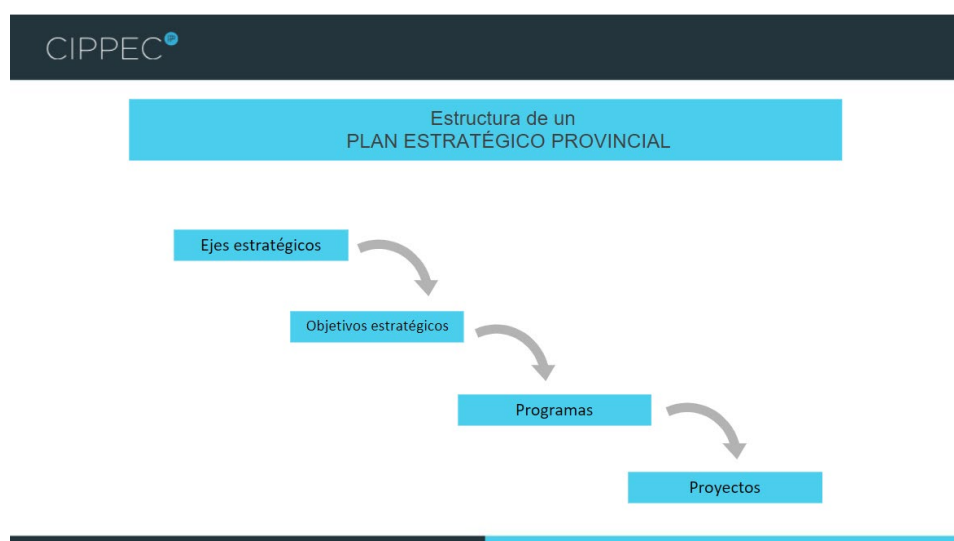
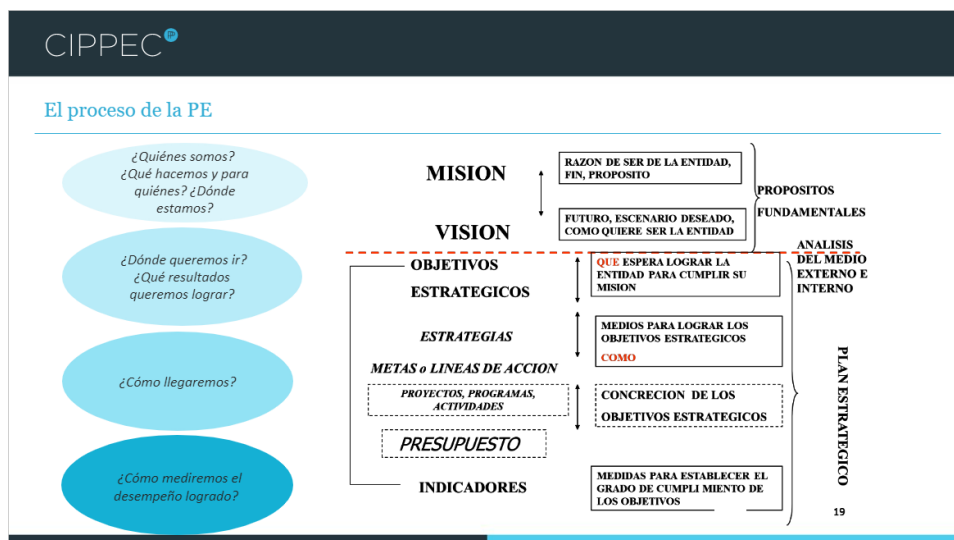
		IMPLICANCIAS		
PRIORIZACIÓN	FRECUENCIA DE HITOS	SEGUIMIENTO	LIDERAZGO	PRESUPUESTO
A+	30 días	● Mesa A+ con PE ● Seguimiento continuo	● Líder de proyecto exclusivo	● Fondos confirmados
A	30 días	● Mesa A con PE ● Seguimiento continuo	● Líder de proyecto definido	● Fondos sujetos a cumplimiento de hitos
B	A definir	● Mesas periódicas ● Seguimiento Mensual	● Interlocutor de proyecto definido	● Fondos sujetos a cumplimiento de hitos
"Banco de Suplentes"		Proyectos cuya priorización depende de la futura disponibilidad de fondos		

Anexo 4. Presentación para taller de co-construcción de Ejes Estratégicos 04-07

CIPPEC[®]

Planificación Estratégica y Gestión por Resultados

Taller Ejes Estratégicos
4 de Julio



- Definen los propósitos finales hacia los que se dirige la política para desarrollar la visión deseada del gobierno.
- Organizan la planificación y orientan la acción.
- Describen los grandes ámbitos de la estrategia e inspiran la definición de los objetivos estratégicos.

PLAN ESTRATÉGICO PROVINCIAL (Ejemplo)

Ejes estratégicos

Territorio integrado

Calidad social

Economía del
desarrollo

**¿Cuáles considera que
deberían ser los ejes
estratégicos para la gestión
de la provincia?**



"Quiero detenerme con especial atención en lo que consideramos las funciones esenciales del Estado, aquellas que hemos establecidos como ejes centrales de nuestro plan de gobierno: la salud, la educación y la seguridad"

"Para nosotros el desarrollo humano significa darle prioridad a la persona en un sentido integral"

"Nosotros queremos nivelar para arriba, nosotros queremos recuperar la escuela de Sarmiento"

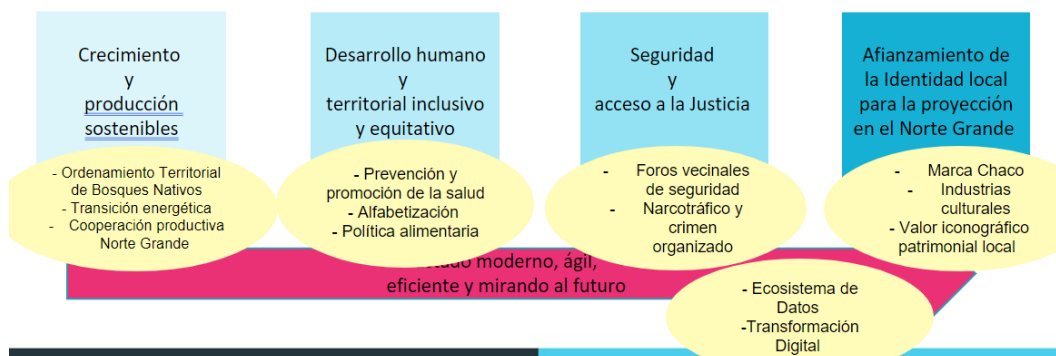
"Nuestra Visión es que todos los productores son iguales... todos son iguales y por eso también vamos a fomentar un plan de asistencia para la siembra de algodón para acompañar al pequeño productor algodonero brindándole la oportunidad de la diversificación y la incorporación de nuevas producciones"

"Se viene un Estado eficiente, de calidad, moderno y que resuelva los problemas de los chaqueños" "Vamos a avanzar también en la modernización del estado...Se está trabajando para incorporar a los municipios al sistema de gestión de trámites, así como algunos organismos que hasta ahora no se habían incorporado. Nuestra meta es ser una gestión 100% digital, transparente y segura reduciendo al máximo los expedientes en papel. La otra cara de la modernización del estado está en la actualización de los procesos administrativos"

"No quiero dejar de señalar un aspecto relevante y trascendente para nuestra gestión que es el abordaje integral entre el deporte, la cultura y el turismo para posicionar realmente al Chaco como marca"

Propuesta Ejes Estratégicos

Ejes estratégicos Chaco



Anexo 5. Ficha de consulta sobre Sub-ejes a Subsecretarios

Consulta abierta a subsecretarios - Definición de Sub-ejes estratégicos

La planificación estratégica es esencial para cualquier organización, ya que pone en ejercicio la formulación de estrategias, planes y acciones para cumplir con objetivos en función de los recursos disponibles. Permite desarrollar metodologías y herramientas de seguimiento que facilitan la comunicación interna, los procesos de priorización y el abordaje de problemas en la gestión cotidiana.

Los ejes del plan, es decir, las grandes columnas vertebradoras del mismo, ya han sido trabajados en conjunto con los ministros, y validados por el gobernador de la Provincia.

En esta instancia, nos encontramos definiendo los sub-ejes estratégicos.

Los sub-ejes son los lineamientos que articulan el nivel estratégico del plan con los proyectos concretos que cada cartera lleva adelante. Es por esto, que a la hora de pensarlos, es fundamental que cada funcionario piense de qué manera, los proyectos que llevan adelante, dialogan con estos grandes lineamientos.

El día 29 de Agosto se realizó una jornada de planificación en la cual se elaboró una propuesta inicial en base a la cual se sintetizaron los siguientes sub-ejes:

Desarrollo Productivo, Económico y Sostenible	Igualdad y Bienestar Social	Afianzamiento de la identidad local para la proyección regional	Estado moderno, eficiente y mirando al futuro
Impulso del desarrollo productivo y la competitividad	Protección y promoción de derechos	Abordaje integral de la cultura, el deporte y el turismo	Transformación Pública Digital
Fomento de la producción sostenible	Convivencia, seguridad y planificación social	Desarrollo de la Marca Chaco	Gobernanza de Datos
Promoción del desarrollo rural	Acceso universal a la salud y la educación	Potenciación del valor iconográfico patrimonial local	Desarrollo de Recursos Humanos
Transición energética	Planificación de un hábitat digno	Promoción de la Economía del Conocimiento	Planificación basada en evidencia
Manejo responsable del recurso hídrico	Inclusión y diversidad		Evaluación y mejora continua de procesos
Organización legal y urbanística del territorio			
Integración de las redes de transporte			

Invitamos a los subsecretarios a contestar las siguientes preguntas:

1. *¿Qué opina de la propuesta de sub-ejes?*
2. *Pensando en los proyectos que tiene bajo su cartera ¿siente que alguno de ellos no encajaría en ningún sub-eje? En caso afirmativo, ¿cuál? Describa brevemente el proyecto.*

Anexo 6. Ficha de relevamiento de Programas y Proyectos

[illegible]