

Planificación estratégica participativa: Un análisis comparativo entre países de Iberoamérica

Gustavo Blutman¹, Ivana González², Mariana Anchubidart³

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo desarrollar un análisis comparativo entre países iberoamericanos que han implementado la Planificación Estratégica, como tecnología de gestión en el desarrollo de sus políticas públicas, enfatizando en aquellos casos que se destaquen por su carácter participativo.

Se identifican las características que adquiere esta tecnología de organización pública en los países de la región, buscando analizar los diferentes enfoques y metodologías utilizadas en su implementación y ejecución, a los efectos de compararlos con el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010-2020 (PEA²) implementado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina. Además, se expone una visión sintética y organizada de los enfoques conceptuales propuestos por la Planificación Normativa o Tradicional, diferenciándola de la Planificación Participativa, en particular en aquellos aspectos que refieren al rol que cumplen los actores sociales en el diseño e implementación de políticas públicas.

1 Licenciado en Ciencias Políticas; Licenciado en Sociología; Magister en Administración Pública; Doctor de la Universidad de Buenos Aires; Profesor de Administración Pública y Gestión de Políticas Públicas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires; Secretario Académico del Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

2 Licenciada en Ciencias Políticas. Docente de Administración Pública y Gestión de Políticas Públicas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

3 Licenciada en Psicología. Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Especialista en Políticas y Gestión de la Salud Mental, Carrera en Especialización en Políticas en Salud Mental del área de Posgrados de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires.

Palabra Clave: Planificación Estratégica, Participación, Políticas Públicas, Análisis Comparativo, Actores Sociales.

Summary

The purpose of this article is to develop a comparative analysis of Latin American countries that have implemented strategic planning in the development of public policies emphasis on those cases that stand out for its participatory nature.

Identifies the characteristics that management takes this technology in the countries of the region, seeking to analyze the different approaches and methodologies used in its implementation and execution, and compare with the Agri - Food and Agribusiness Strategic Plan 2010-2020(PEA2) implemented by the Ministry of Agriculture, Livestock and Fisheries of Argentina.

In addition, it presents a synthetic vision and organized conceptual approach proposed by the Planning Regulations or Traditional, differentiating it from the participatory planning, especially in those aspects that relate to the role that the social partners in the design and implementation of public policies.

Keywords: Strategic Planning, Participation, Public Policy, Comparative Analysis, Social Actors.

Planificar estratégica y participativamente

La Planificación Estratégica Participativa es una metodología destinada a promover el diálogo, la visión del otro y la generación de una visión compartida de futuro. En este sentido, se plantea una diferencia fundamental con el concepto tradicional de Planificación. La Planificación Normativa o Tradicional es la forma convencional en la cual un equipo técnico presenta un esquema rígido de objetivos y metas que expresan lo deseable. El producto más destacado de este tipo de planeamiento es el "Plan Libro", documento creado bajo una racionalidad técnica que establece una única y mejor manera de realizar las acciones. El rol de estos expertos es fundamental en su elaboración y es el centro de su diseño. El actor que planifica y gobierna el proceso es uno solo, se asume con un poder absoluto y con una visión única y hegemónica, en tanto el resto de los actores son simples agentes.

En base a esto, un plan se elabora de acuerdo al diagnóstico de sujetos planificadores que se sitúan por fuera de la realidad a transformar, en el marco de un escenario social predecible y certero. Desde este enfoque, los objetivos son entendidos como normas a cumplir independientes del contexto y de sus posibilidades de realización, ignorando la incertidumbre propia de los comportamientos de los actores, sus dificultades, contradicciones y oposiciones en los procesos sociales;

sin requerir ningún intercambio social, compromiso y participación de los otros.⁴

Desde esta perspectiva, resulta dudoso que se consideren adecuadamente los oponentes, obstáculos y limitaciones que condicionan la factibilidad de cualquier plan. En efecto, el Planeamiento Normativo supone un conocimiento de la realidad presente, que se explica y evalúa en función de un único diagnóstico, una predicción del futuro (“un deber ser”) y una intervención sobre dicha realidad para lograr la situación deseada por parte de la visión de un equipo técnico experto en la materia pero ajeno a la situación a modificar (ver Felcman -Blutman 2011, 2013).

Sin embargo, las tendencias modernas en planificación apuntan a propiciar y fomentar instancias participativas, en las cuales múltiples y heterogéneos actores se vinculan sintiéndose involucrados y comprometidos en la elaboración de un plan, generándose, de esta manera, procesos y espacios en los cuales se despliegan diferentes mecanismos: cooperación, conflicto, persuasión, negociación, mediación, etc.

El Planeamiento Estratégico Participativo, como herramienta para pensar y crear la acción futura, es un proceso que actúa como mediador entre el presente que se quiere cambiar y el futuro que se desea alcanzar colectivamente. En franca oposición con el Planeamiento de características normativas, es un método para la planificación pública en el espacio político, público y social. Su objetivo no es establecer normas sino un proceso de debate y análisis de los problemas sociales, inscribiéndose necesariamente en el marco de la lucha por el poder.

Los actores que participan en el proceso de planificación son muchos y persiguen objetivos diferentes y encontrados, poniéndose en juego sus distintas relevancias y capacidad para influir en los diversos escenarios.

El diagnóstico ya no es único ni objetivo, sino comprendido como una explicación situacional conformado por el aporte de cada uno de los actores con su visión propia y parcial de la realidad. En este enfoque, el planificador inevitablemente se relaciona con otros adversarios y para ello, se llevan a cabo “*cálculos interactivos o estratégicos*” en situaciones de conflicto y consenso, características de las interacciones sociales.

La predicción es limitada y es reemplazada por la idea de previsión. Es decir, ya no hay una acción predecible en forma ilimitada sino llena de incertidumbres e imprecisiones. El diseño del plan ya no se reduce a un “*deber ser*” sino que ahora debe incluir el “*puede ser*”. Lo normativo sigue formando parte del Planeamiento pero como un momento más junto con el explicativo, el político-estratégico y el táctico-operacional. La explicación se hace desde la situación del actor, desde sus propias visiones, y en función de sus interacciones con los otros. De modo que el modelo de explicación causal mecanicista, se transforma con la incorporación de la categoría de “*Situación*” y con todos los significados o sentidos de los actores y sus diferentes interpretaciones de la realidad. La predicción y el control omnipotente del

4 Para ampliar, Documento de Proyecto, PEA², Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2011.

actor pierden validez y fuerza, en la medida en que el planteamiento es subjetivista, concibiendo a la realidad social como estructurada por el sentido que le otorgan los propios actores, protagonistas de la misma.

En línea con lo mencionado anteriormente, la Planificación Estratégica Participativa representa entonces:

- Un proceso de diálogo, convergencia, y negociación entre todos los actores sociales y esferas gubernamentales que se desenvuelven en diferentes niveles, en relación a la definición de problemas y posibles soluciones.
- Una visión compartida de futuro, de forma tal que se logre la cohesión social necesaria para alcanzar los objetivos de desarrollo en el mediano y largo plazo.
- Un diseño e implementación táctica de las decisiones gerenciales y acciones técnicas y operativas para el largo, el mediano y el corto plazo, lo que le otorga un carácter netamente prospectivo, fortaleciendo las capacidades de anticipación e identificación de oportunidades presentes y futuras, gracias a su Visión y Misión compartidas.
- Una reforma de la administración del Estado para mejorar su capacidad de gestión en los distintos niveles, orientada a la atención de las demandas de la población.
- La presencia estatal en todo el territorio del país, a los efectos de incrementar la cobertura, eficiencia y calidad de la gestión pública.
- La identificación de las prioridades y necesidades en la asignación de los recursos públicos, mejorando la eficiencia y la calidad de la inversión pública y del gasto social.
- La participación equitativa y eficiente de los ciudadanos en los procesos de democratización, toma de decisiones, formulación de políticas públicas y vigilancia de resultados, desarrollando para ello competencias en la ciudadanía.
- Un diseño de mecanismos sencillos y transparentes para la participación del Tercer Sector, sector privado, ONG, etc., en la gestión pública.
- El fortalecimiento de los mecanismos de gestión y resolución de conflictos y de diálogo entre el Estado y la Sociedad Civil.
- La posibilidad de facilitar la Gestión orientada por Resultados.

La experiencia del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020 (PEA2).

El PEA² es el producto final de un proceso participativo a través del cual el Estado argentino convocó a todos los actores sociales del Sector Agroalimentario y Agroindustrial para que, de manera organizada y sistemática, siguiendo una metodología definida y en ámbitos especialmente diseñados a tal efecto, elaboren un Plan Estratégico a partir de una visión compartida de futuro.

Desde el momento de su diseño y ejecución, este proyecto pretendió poner en marcha un sistema de instituciones que garantizara la presencia de todos los actores del sector en la construcción de políticas y metas vinculadas a su progreso y desarrollo.

El planeamiento estratégico participativo, soporte sobre el cual se diseñó y consolidó el Plan Estratégico, aparece entonces como una herramienta para pensar y transformar la realidad con visión de futuro, actuando como mediador entre el conocimiento del contexto y la acción que se ha de emprender, entre el presente que se quiere cambiar y el futuro que se desea alcanzar colectivamente. (Blutman y otros, 2013.)

Este proceso implica la conjunción de una Lógica Metodológica y una Lógica Participativa, cuyo resultado es un Plan Estratégico Participativo. Esto se refleja en ocho pasos diseñados que señalan el camino metodológico y que son empleados por todas las instancias de participación de actores a lo largo del proceso. Es esta combinación de lo metodológico con lo participativo la que asegura la obtención de un plan coherente e integrado, producto de un proceso de debate, intercambio y negociación por parte de los diferentes actores, enmarcado en la presencia del Estado, cuyo rol es garantizar el bienestar general.

La lógica metodológica puede ser entendida como aquellos pasos sujetos a reglas lógicas y conceptuales necesarias para arribar al Plan Estratégico. Es un orden que se debe sostener en los diferentes procesos participativos de manera que se pueda obtener una visión compartida y deseada de futuro colectivo. La idea central es clara: la participación sin método sólo genera caos.

La **Lógica Metodológica** adoptada por el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial (PEA²) se compone de ocho pasos diferentes, que se exponen en el gráfico 1:

Gráfico 1: Lógica Metodológica - Secuencia de 8 Pasos

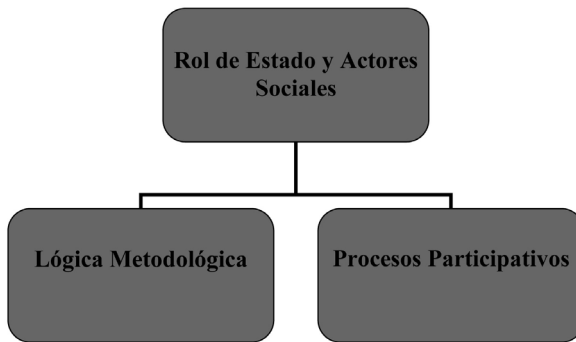


Fuente: Documento de Proyecto – Versión 3 PEA

A partir de lo dicho previamente, podemos identificar tres elementos clave que sustentan la **Lógica Participativa**:

- a. El rol del Estado y los Actores Sociales.
- b. La Lógica Metodológica que guía el proceso de participación.
- c. El propio proceso de participación que, siguiendo una secuencia ordenada de actividades desarrolladas en ámbitos representativos, genera involucramiento y compromiso en todos los actores intervinientes, a los efectos de promover una visión compartida y un proyecto de futuro elaborado colectivamente.

Gráfico 2: Rol del Estado y de los Actores Sociales



Fuente: elaboración propia

La implementación de la planificación estratégica en la región iberoamericana.

Desde este marco teórico, se pretende analizar y comparar un conjunto de Planificaciones Estratégicas seleccionadas, poniendo énfasis en aquellos casos que incorporan la participación de actores sociales en el diseño e implementación de políticas.

El diseño de la investigación presenta características exploratorias, descriptivas y comparativas, siendo sus unidades cada una de las Planificaciones Estratégicas de la mencionada región. El relevamiento realizado permitió construir una muestra de estudio constituida por 151 planificaciones estratégicas, correspondientes a 20 países de la región, con pertenencia a un área de gobierno o a una cadena de valor⁵.

5 Es importante señalar que el criterio de diferenciación por sector o cadena de valor se realizó con el objetivo de analizar las distintas planificaciones orientando el análisis en función de sus objetivos estratégicos.

Cuadro 1: Cantidad de planes estratégicos relevados desagregados por país.⁶

Pais	Cantidad de planes estrategicos por cadenas de valor	Cantidad de planes estrategicos por areas de gobierno
Argentina	1	0
Bolivia	2	3
Brasil	6	1
Chile	5	2
Colombia	16	4
Costa rica	8	0
Cuba	1	2
Ecuador	1	2
El salvador	1	2
España	15	3
Guatemala	2	0
Honduras	2	2
Mexico	16	1
Nicaragua	1	3
Panama	3	4
Paraguay	6	4
Peru	16	3
Portugal	2	1
Uruguay	6	1
Venezuela	2	1
Totales	111	39
Total general de planes relevados	151	

Fuente: Elaboración propia

6 Para ampliar información ver “La planificación estratégica participativa como tecnología de gestión: un análisis comparativo de su implementación entre países iberoamericanos”. <http://www.minagri.gob.ar>

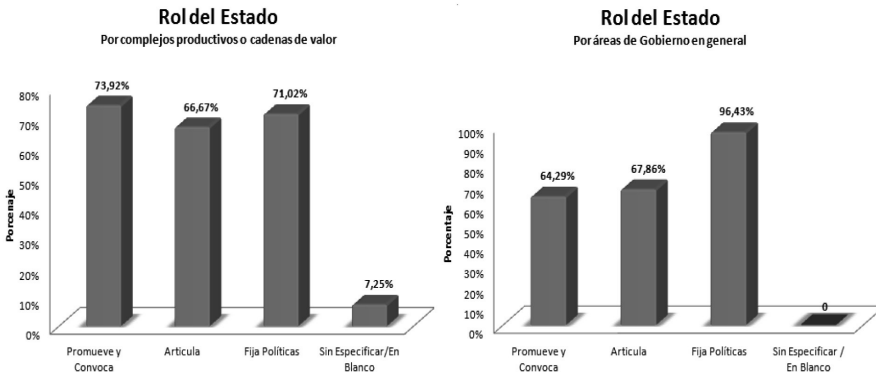
En función del relevamiento precedente, se elaboró una matriz de sistematización especialmente diseñada y construida a partir de la selección de tres (3) variables centrales que han permitido elaborar conclusiones teniendo en cuenta criterios cuali y cuantitativos.

Las variables seleccionadas fueron⁷:

1. Rol del Estado: refleja el grado de involucramiento del Estado Nacional. (Promueve y convoca / Articula / Fija Políticas).
2. Metodología de Implementación: destaca la presencia de herramientas o dispositivos que promuevan la Participación de los actores en las distintas etapas del desarrollo del plan. (Participativo / No participativo).
3. Articulación entre diferentes actores procedentes de los sectores Público, Privado y Tercer Sector (Público-Público / Público-Privado / Público-Tercer Sector).

En función de la sistematización de datos, se obtuvieron los siguientes resultados, que se visualizan en el Gráfico 3:

Gráfico 3: Resultados obtenidos en función de la variable Rol del Estado



Fuente: Elaboración propia

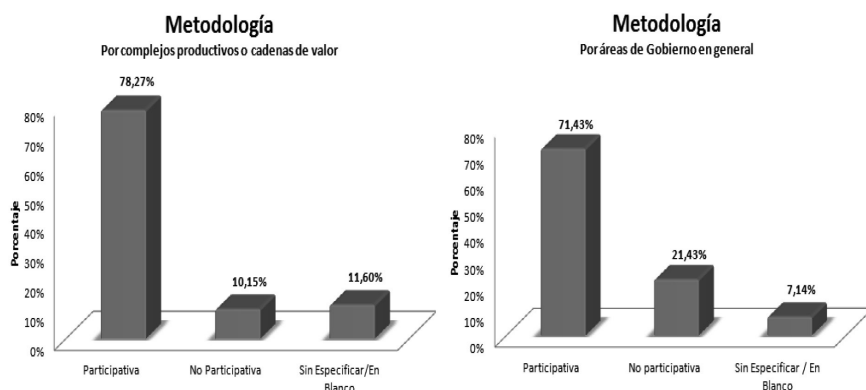
El cuadro precedente, permite observar que tanto dentro del grupo de planes sectoriales así como en el conjunto de planificaciones vinculadas a cadenas de valor, el Estado adquiere un rol marcadamente activo en todo el desarrollo del plan, desde la promoción y convocatoria de todos los actores, la articulación y generación de espacios institucionales previstos para su participación, así

7 Es importantes señalar que la selección de variables se realizó teniendo en cuenta los aspectos principales sobre los cuales ha trabajado el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010-2020 (PEA²) de la República Argentina.

como en la fijación de políticas orientadas a cumplimentar los objetivos y metas propuestas en cada caso.

Podríamos decir, siguiendo a Jordana (2011), que esta tendencia permite de alguna manera reafirmar las posturas que señalan la presencia de un nuevo Rol del Estado, en el cual, éste se posiciona como generador de *policy networks*, reconociendo que las políticas emergen de la interacción entre actores públicos y privados, y aceptando que la Administración ya no es el actor jerárquico y dominante en su elaboración e implementación, a pesar de que aún mantenga un destacado papel.

Gráfico 4: Resultados obtenidos en función de la variable Metodología



Fuente: Elaboración propia

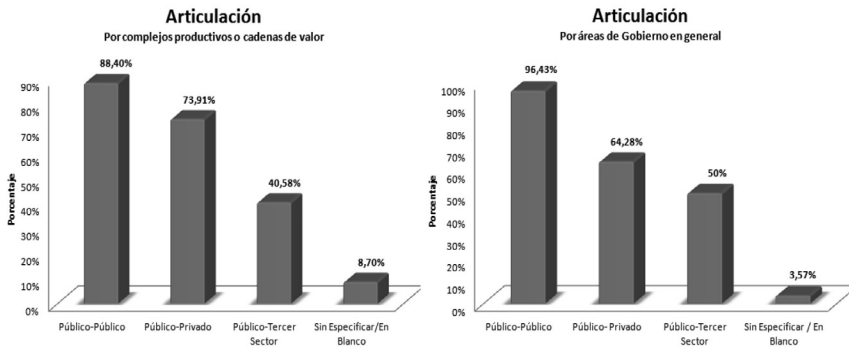
En esta línea, si observamos el Gráfico 4, los datos precedentes parecieran dar cuenta de la presencia de acciones y herramientas tendientes a lograr una mayor participación de actores sociales, imprimiendo en ambos conjuntos de planes un carácter participativo marcadamente presente.

La articulación de acciones que contribuyan a una mayor participación resulta un elemento central, si partimos de la base que cada uno de los actores involucrados se inserta de manera diferente en la realidad, adhiere a distintas ideologías, tiene intereses e intenciones diferenciables, cuenta con distintas capacidades de gobierno y valora las situaciones desde esa perspectiva y según sus valores, ideologías e intereses. En consecuencia, la realidad puede ser explicada en forma diferente por cada uno de estos actores sociales y esa explicación particular será el fundamento de su acción.

El planeamiento estratégico participativo permite trazar y plantear el mapa de actores y sus estrategias en juego. En este sentido, el entramado de las relaciones entre el Estado, sus diferentes niveles y los actores protagonistas del juego social que se proyectan en el mapa, contemplan los movimientos, habili-

dades y capacidades de cada uno de ellos, iniciando colectivamente un diálogo tendiente a generar una visión compartida de futuro.

Gráfico 5: Resultados obtenidos en función de la variable Articulación Sector Público – Privado- Tercer Sector.



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, surge de nuestro estudio, que en el conjunto de planificaciones relevadas se observa articulación intra e interministerial⁸, generando una adecuada sinergia y complementariedad entre las instituciones para articular, focalizar y optimizar acciones en pos de maximizar una adecuada coordinación institucional.

Independientemente de los objetivos específicos de cada uno de ellos, podríamos inferir que aquellas planificaciones estratégicas que contemplen y contengan altos niveles de articulación, serán herramientas que, correctamente implementadas, pueden constituirse en puntos de referencia para los procesos decisionales que se sucedan en adelante, y/o para la articulación de la inversión pública y privada sectorial.

8 Definimos articulación intraministerial como aquella establecida entre áreas pertenecientes a un mismo Ministerio, mientras que la interministerial refiere a las acciones establecidas entre diferentes Ministerios fundamentalmente en lo que hace a las fases de diseño e implementación del plan.

La planificación estratégica participativa y el fortalecimiento de las capacidades estatales.

Las políticas públicas ocupan un espacio destacado en la compleja articulación entre el Estado y la sociedad, ya que aquellas, si bien constituyen una responsabilidad de los gobiernos, son el resultado emergente de la capacidad y potencial de los diferentes sectores o subsistemas sociales, económicos y culturales.

El comienzo del presente siglo se caracteriza por una paulatina y gradual reafirmación de un proceso de alejamiento del Estado del paradigma neoliberal, hacia un modelo de Estado basado en la intervención y regulación de las diferentes variables económicas, productivas y sociales.

No obstante se puede señalar que, si bien los países estudiados mayormente se ubican en niveles de desarrollo potencialmente favorables, considerables sectores de la región latinoamericana presentan aun problemas sociales asociados a la desigualdad, que para su solución, requieren del fortalecimiento de las capacidades estatales y de la incorporación de nuevas e innovadoras herramientas de gestión como es la Planificación Estratégica Participativa.

La reafirmación de este planteo, se visualiza en las planificaciones estudiadas a través de líneas estratégicas específicas que se presentan como comunes denominadores en cada una de ellas:

- Transformación del Rol del Estado.
- Fortalecimiento de la dimensión institucional.
- Implementación de herramientas vinculadas a nuevos Modelos de Gerencia Pública.
- Coordinación Multisectorial e Interestatal.
- Desarrollo Territorial.
- Estrategia de Desarrollo Humano.
- Capital Social
- Participación Ciudadana.
- Rol de los Actores Sociales y Tercer Sector

Este conjunto de indicadores refleja la complejidad que caracteriza a las demandas sociales emergentes y actuales, las cuales se caracterizan por su multicausalidad y dimensionalidad; motivo por lo cual requieren de una mirada integral para el diseño y ejecución de políticas, cuya efectividad se mide no sólo por el crecimiento económico, sino por el nivel de disfrute de los derechos civiles, políticos, sociales y culturales de una población y por la potencialidad para aumentar las capacidades de los ciudadanos y de las instituciones.

Putnam (1993) considera que el Capital Social está constituido por aquellos elementos de las organizaciones sociales como las redes, las normas y la confian-

za, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo pues, según este autor, el trabajo en conjunto es más fácil en una comunidad que tiene un acervo abundante de dicho capital. Esta premisa se manifiesta en los planes relevados; muestra de ello es el conjunto de iniciativas e innovaciones que las administraciones públicas despliegan e impulsan en términos de inversión social, económica y productiva, que permiten y facilitan el desarrollo integral, territorial y global, fortaleciendo al mismo tiempo las capacidades de los sujetos y la promoción de sus potencialidades. En esta línea, el *“Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para Todos”* de Colombia ejemplifica el protagonismo asignado a los actores en la construcción del Capital Social y el Desarrollo Territorial.

En este escenario, el rol del Estado es central en el proceso de interacción entre los distintos actores para generar acciones propositivas: en la planificación de políticas, en el rediseño organizacional de entidades estatales, en el monitoreo y evaluación del Estado de las políticas públicas ejecutadas y en la institucionalización del diálogo y consenso entre los ámbitos público-privado y de la sociedad civil. En este sentido, constituyen directrices bases para la construcción de políticas públicas basadas en la coordinación de competencias entre el Estado central y los otros niveles de gobierno. Ejemplo de este planteo son las planificaciones de Ecuador y Perú, denominadas *“Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013”* y el *“Plan Bicentenario El Perú hacia 2021”* respectivamente, en las cuales se despliegan y detallan mecanismos y dispositivos concretos de concertación, consensos y divergencias como asambleas, foros y talleres, entre otros.

Finalmente, hemos observado que el Territorio aparece como una línea estratégica central en la muestra de estudio relevada, dado que es el espacio por excelencia donde se configura la concreción de las políticas públicas y las principales intervenciones y proyectos comunitarios. Las distintas planificaciones estratégicas incorporan la noción de Estrategia Territorial Nacional como una de las principales innovaciones, ya que se trata de un proceso de doble vía, en el que la planificación local alimenta y nutre a la planificación nacional y viceversa. De esta manera, gran parte de las planificaciones estratégicas relevadas en la región iberoamericana, incluye y abraza el enfoque territorial al reconocer e identificar las diferencias locales para poder formular políticas públicas y programas, acordes a las diversas características y capacidades económicas, sociales y culturales de las entidades territoriales.

Desde esta perspectiva, la lógica de todas las planificaciones que han sido implementadas por los países seleccionados, apunta a auspiciar y promover la igualdad, la cohesión e integración social y territorial; mejorar las capacidades, potencialidades y participación de la ciudadanía y la calidad de vida de la población, facilitando de este modo procesos de coordinación, y armonización de acciones, políticas y de movilización de recursos entre las diferentes instancias del Estado.

Asimismo, se observa la inclusión de algunas de las técnicas vinculadas con la promoción de lógicas participativas, como cursos, talleres, seminarios y reuniones exploratorias para la definición de objetivos estratégicos y metas en las diferentes fases que estructuran a las políticas: desde el diseño hasta la evaluación. En esta línea de acción, se puede deducir que, gracias a un trabajo multisectorial, planificado y coordinado, se intenta superar los enfoques asistencialistas y del beneficiario, por una acción proactiva de las personas y sus comunidades, devenidos en los dueños de los procesos a través de la apropiación de los mismos, y donde el Estado aparece regulando y graduando los intereses sectoriales en pos de lograr el interés colectivo.

En sentido, podríamos afirmar que el desafío al que se enfrentan hoy los Estados Nacionales es responder a las demandas sociales dentro de un modelo de desarrollo económico que implique crecimiento, pero al mismo tiempo niveles básicos de equidad, garantizando una articulación público-privada, que ubique al mercado hasta donde sea posible y al Estado hasta donde sea necesario.

Conclusiones

El recorrido realizado nos permite afirmar que resulta importante la inclusión, adopción y aplicación de tecnologías de gestión como la Planificación Estratégica Participativa, siendo posible visualizar cambios en las administraciones públicas desde políticas, planes y proyectos diseñados “desde arriba” (*top down*) hacia políticas, planes y proyectos diseñados, articulados y ejecutados con, por y para el conjunto de la ciudadanía; modificando el enfoque de las políticas que se implementan desde programas e instrumentos de asistencia social hacia programas e instrumentos que fomenten la inclusión, la integración y la cohesión social.

Vale decir, que los niveles de coordinación intersectorial e interjurisdiccional visualizados en las distintas planificaciones, en gran medida surgen como consecuencia de vincular distintos planes y programas de manera de evitar duplicaciones y superposiciones, generando sinergias y pasando de un abanico disperso de programas a un sistema integrado y articulado entre agentes públicos y privados. En este estado de situación, la tendencia común que se infiere se asienta en el abandono del asistencialismo y la reorientación del gasto social, dentro del marco de una visión compartida por los actores sociales.

En virtud de los objetivos que se proponen los planes relevados, se vislumbra el avance de un modelo de Estado que se despunta en el horizonte de la región: más eficiente y efectivo, moderno y descentralizado y con vocación de servicio a la ciudadanía. De este modo, se facilita la apertura de un espacio que permita el consenso y la articulación de las decisiones públicas con las del sector

privado; posibilitando aumentar la capacidad, competitividad y accountability de los Estados Latinoamericanos.

Como premisas finales podemos enunciar y señalar:

- La Planificación Estratégica Participativa es una herramienta de considerada utilización en las gestiones públicas de la región iberoamericana, merced al soporte y apoyo de las interacciones de múltiples y heterogéneos actores sociales en la formulación, diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, convirtiéndose en un marco de referencia teórico-práctica a lo largo y a lo ancho de la región.
- La presencia de un Estado activo y emprendedor, en un paulatino pero progresivo proceso de transformación y reforma hacia un nuevo paradigma estatal regional. La región está siendo testigo de este proceso de evolución, cuyos impactos y consecuencias, por su envergadura y volumen, todavía no han sido debidamente ponderados.
- El rol activo y dinámicamente estratégico de los Estados Nacionales, tanto cuando se trata de planificar para áreas de gobierno como para el desarrollo de las diferentes cadenas de valor.
- Una creciente tendencia, en la región, hacia la redefinición y elaboración de nuevos modelos teóricos y conceptuales, culturales e institucionales de la Gestión Pública; fenómenos sociales que por su importancia y trascendencia, se vuelven imprescindibles de tener presentes.

Como consecuencia de lo destacado hasta aquí, la modalidad de Planificación Estratégica aplicada en los países de la región analizada, especialmente los latinoamericanos, se asemeja en sus características y cualidades, a la implementada por el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020 (PEA²), con las salvedades propias de sus especificidades y rasgos distintivos que hacen a cada país en particular. Ello marca una tendencia en la región orientada a superar anacrónicos y limitados modelos de gestión centralizados y verticalistas.

Partiendo de nuestro punto de referencia, el Plan Estratégico Participativo pretende promover a través del diseño de una lógica metodológica y una participativa, una visión compartida por todos los actores sociales e institucionales; que incluye una mirada estratégica enfocada en poner en marcha articuladamente un sistema de instancias jurisdiccionales, instituciones académicas, organismos, sociedad civil, tercer sector, etc., que asegure una relación sinérgica entre todos los actores intervinientes.

En función de los datos obtenidos, podemos afirmar que el modelo propuesto por el PEA² en la República Argentina por su carácter amplio, integral, holístico y sistémico; es innovador y novedoso, lo suficientemente participativo

como para avalar y afianzar la intervención y contribución de los aportes de los actores involucrados a través de sus conocimientos, potencial científico - técnico, expectativas, necesidades e intereses; mediante el juego interactivo de estrategias de interacción y cooperación; y demostrando sus experticias: destrezas y habilidades en cuanto al empleo y aprovechamiento de los recursos en juego.

En definitiva, y concluyendo: elaborar un Plan Estratégico Participativo para cualquier sector del Estado es un reto que se debe afrontar en este nuevo escenario global. Ello implica poner en juego la capacidad y habilidad de los actores sociales para interaccionar colectivamente en el marco de procesos y ámbitos que reconstruyan la confianza; pero también requiere de la presencia y potencia del Estado para alcanzar el bienestar general, a partir de una visión de futuro compartida y construida colectivamente.

Bibliografía.

- ECLAC, Publicaciones, (2003) "El capital social campesino en el desarrollo.
- Felcman, Isidoro, Blutman, Gustavo, (2011) "Nuevos Modelos de Gestión Pública". Editorial Temas. ISBN 978-987-1826-00-1. Buenos Aires.
- Felcman, Isidoro L.; Blutman, Gustavo; Bobeck, Paula J.; Engh, Lucía E.; Velazquez, M. Rocío; Azcorra, Adriana L.; Goyburu, María Lara. (2013) "Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020 (PEA²)" en Planeamiento Estratégico Isidoro Felcman, Mario Krieger, Hector Larrocca compiladores 1a ed. Buenos Aires, Editorial ERREPAR. ISBN: 978-987-01-1525-0
- Felcman, Isidoro L.; Blutman, Gustavo; Azcorra, Adriana L Y Goyburu, María Lara "Planificación Estratégica Participativa. Principales conceptos y metodologías aplicables en la formulación de políticas pública y la planificación sectorial", en Estado y Administración Pública Mario Krieger compilador 1a ed. Buenos Aires, Editorial ERREPAR. ISBN 978-987-01-1500-7
- INDES, Documento de Trabajo, "La Gerencia social INDES", 2006
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016.
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, Argentina Líder Agroalimentario, Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020.
- Proyecto de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros, documentos de trabajo, 2011. "Lecturas sobre el Estado y las Políticas Públicas"
- Repetto, (2004) Fabián "Capacidad estatal: requisitos para el mejoramiento de las políticas sociales en Argentina", INDES.

Fuentes Electrónicas⁹

“La planificación estratégica participativa como tecnología de gestión: un análisis comparativo de su implementación entre países iberoamericanos” http://www.minagri.gob.ar/site/index.phphttp://64.76.123.202/site/areas/PEA2/03=Proyectos/01_A%C3%B1o_2013/index.php

Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 - <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013>

“Plan Bicentenario El Perú hacia 2021” unmsm.edu.pe/archivos/planificacion/DOCUMENTACION_NORMATIVA/Plan_Bientenario.PDF

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, “Plan Fénix” Documentos de trabajo. http://www.econ.uba.ar/planfenix/economias_regionales/comision%20B/08Kossoy%202.df

<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos>

http://www.jgm.gov.ar/archivos/pme/publicaciones/libro_acuna.pdf

http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/11700/Capitulo_1.pdf

9 Dada la extensión del listado completo de las direcciones electrónicas y páginas web de cada una de las planificaciones estratégicas relevadas, no se incluye en la presente referencia de fuentes