



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA Y PROSPECTIVA: EL CASO DEL PLAN DE CIENCIA, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO, ARGENTINA – PECIT 2030

PARTICIPATORY STRATEGIC PLANNING: THE CASE OF THE SCIENCE, INNOVATION AND TECHNOLOGY PLAN OF THE PROVINCE OF SANTIAGO DEL ESTERO, ARGENTINA - PECIT 2030

Dr. Isidoro Luis Felcman¹

“Un objetivo sin un plan es sólo un sueño (Antoine de Saint Exupery)”. “Y un plan sin una visión compartida de futuro, es sólo un libro ocupando lugar en el anaquel de una biblioteca” (anónimo).

Resumen

Mucho se ha escrito a la hora de formular propuestas para la mejora de las capacidades del Estado, su rol y la vinculación que, como instancia de orientación estratégica y articulación social, este debe desarrollar con los actores del mercado y de la sociedad civil. La necesidad de mejorar los procesos de formulación y ejecución de políticas públicas implica no solo disponer de adecuados marcos conceptuales, sino también contar con tecnologías de gestión apropiadas para tener razonables probabilidades de éxito. Un recorrido histórico sobre la temática permite visualizar que, a través del tiempo, las organizaciones públicas y privadas han desarrollado diversas tecnologías de gestión orientadas a mejorar sus productos y procesos, en el marco de un mayor involucramiento de la sociedad civil en el accionar público.

Palabras clave:

*Planificación estratégica participativa
Prospectiva estratégica
Tecnologías de gestión
Visión compartida de futuro
Rol del Estado*

¹ Doctor en Administración, Profesor Consulto de la FCE/UBA, Director del CIAP/FCE/UBA, Consultor Especializado en Planificación Estratégica Participativa.

La planificación estratégica participativa fundamentada en la prospectiva estratégica y una visión compartida de futuro, es la tecnología de gestión más apropiada a esa concepción ideológica de lo público, porque está basada en la participación de todos los actores de un sector u organización. Estos, bajo la articulación del Estado, elaboran el análisis sistemático e identificación de la brecha existente entre una situación requerida a futuro (visión, misión, valores, ejes estratégicos y objetivos) y una situación actual (fortalezas y debilidades), teniendo en cuenta de manera prospectiva escenarios futuros más probables (oportunidades y amenazas) y promoviendo participativamente la elaboración de políticas, planes y acciones destinados a transformar lo que se tiene en lo que se quiere (metas). Todo ello elaborado colectivamente generando como producto final una visión compartida de futuro. Este artículo sintetiza la aplicación de los referidos conceptos a una experiencia de diseño del proyecto Plan Estratégico de Ciencia, Innovación y Tecnología (PECIT) 2023-2030 realizada entre noviembre 2022 y abril 2023 para la Provincia de Santiago del Estero, Argentina.

Abstract

Much has been written when formulating proposals for the improvement of the State's capabilities, its role and the link that, as an instance of strategic orientation and social articulation, it must develop with market and civil society actors. This evolution in thought and action occurred strongly from the very installation of the hierarchical-Weberian paradigm and its bureaucratic management model, but it became evident in a more accelerated manner, especially from the 80s to this point. Having gone through strong processes of structural reforms, the need for institutional reconstruction on new ideological-conceptual bases and new management models and technologies that allow improving state capacities for problem-solving is once again evident.

Participatory strategic planning based on strategic foresight and a shared vision of the future is the most appropriate management technology for this ideological conception of the public, because it is based on the participation of all actors in a sector or organization. These, under the coordination of the State, carry out the systematic analysis and identification of the gap between a situation required in the future (vision, mission, values, strategic axes and objectives) and a current situation (strengths and weaknesses), taking into account prospectively most likely future scenarios (opportunities and threats) and participatively promoting the development of policies, plans and actions aimed at transforming what we have into what we want (goals). All of this is done collectively, generating a shared vision of the future as a final product.

This article summarizes the application of the before mentioned concepts to the Strategic Plan for Science, Innovation and Technology (PECIT) 2030, project carried out between November 2022 and April 2023 for the Province of Santiago del Estero, Argentina.

Key words:

*Participatory strategic planning
Strategic foresight
Management technologies
Shared vision of the future
Role of the State*

1. Consideraciones generales

Este artículo documenta una experiencia realizada en la provincia de Santiago del Estero, Argentina, entre noviembre de 2022 y abril de 2023. Durante dicho período, un equipo consultor integrado por el Dr. Gustavo Blutman, el Lic. Mario Ramirez, el Lic. Luis Rigal y el autor de este artículo diseñó un proyecto para la elaboración de un Plan Estratégico de Ciencia, Innovación y Tecnología 2030 (PECIT).

Se desarrolla a continuación una descripción sistemática de la experiencia realizada. Los lectores interesados pueden acceder al CIAP, 2023 para ver una versión completa del Plan Estratégico de Ciencia, Innovación y Tecnología (PECIT) Santiago del Estero 2023 – 2030 Documento de proyecto.

2. Fundamentos y síntesis de la propuesta

2.1 Descripción de la demanda

Hace varias décadas que la planificación dejó de ser una tecnología más, para potenciarse como un elemento nodal en la definición de estrategias para diferentes organizaciones y sectores. Nos focalizaremos sobre la planificación estratégica participativa y el rol de la prospectiva estratégica como parte fundamental de ella.

Desde la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Santiago del Estero, Argentina (SCT), se solicitó el diseño de un PECIT 2030. El trabajo de consultoría se realizó entre setiembre de 2022 y abril de 2023.

2.2. Objetivo del proyecto

“Elaborar un Plan Estratégico de Ciencia, Innovación y Tecnología (PECIT) vinculado a lineamientos para un Plan de Desarrollo Provincial (PLANDES), contribuyendo este último al logro de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) con horizonte al año 2030”

2.3. Orientación estratégica y el concepto de relaciones transversales encadenadas

Se consideró que el PECIT debía estar vinculado a un PLANDES y este debía contribuir al logro de los ODS. El concepto fue “sistema transversal de ejes estratégicos y objetivos encadenados”: el PECIT contribuyendo transversalmente al logro de los objetivos del PLANDES y este transversalmente al logro de los ODS.

2.4. Fundamentos del diseño

El diseño se caracterizó por:

- a) Necesidad de generar coherencia entre ODS-PLANDES-PECIT
- b) Elaborar un marco referencial para el PLANDES

c) En base a b), elaborar el PECIT siguiendo el método de los 8 pasos que se detalla en puntos venideros.

2.5. Fundamentos conceptuales y metodológicos

El proyecto se fundamentó en conceptos y metodologías de planificación estratégica participativa y prospectiva, ampliamente probadas en experiencias de similar escala a lo largo de más de una década: Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Argentino (PEA) 2010-2020, Plan Nacional Estratégico del Seguro (PlaNES) 2012-2020, Plan de Modernización de la Cámara de Diputados de la Nación (2013-2015), Plan Estratégico para la República de Panamá 2030, Lineamientos Estratégicos para la Industria Automotriz Argentina 2030, entre otros.

2.6. Etapas, procesos y actividades

La propuesta constó de 4 etapas, con despliegue de procesos y actividades (ver detalle al final)

1. Organización técnica y operativa.
2. Identificación de los ODS 2030.
3. Elaboración de los lineamientos del PLANDES 2030.
4. Elaboración del PECIT 2030.

Antecedentes

Se tuvieron en cuenta diversos antecedentes (ver documento de proyecto op. cit.).

4. Marco conceptual

4.1. Planificación estratégica participativa y prospectiva

La necesidad de mejorar los procesos de formulación y ejecución de políticas públicas implica no solo disponer de adecuados marcos conceptuales, sino también contar con tecnologías de gestión apropiadas para tener razonables probabilidades de éxito.

Una tecnología de gestión puede ser entendida como un conjunto de procesos más o menos estandarizados de planificación, organización, coordinación, dirección y control en el ámbito de las organizaciones; en definitiva, se trata de métodos, técnicas e instrumentos para la mejora de la eficacia y la eficiencia del funcionamiento organizacional (Suárez y Felcman, 2020). En un recorrido histórico puede observarse una evolución acelerada de dichas tecnologías desde fines del siglo XIX hasta nuestros días, con una tasa de innovación exponencialmente creciente, desde fines de los años 70 a la actualidad en el ámbito de las organizaciones públicas (Felcman y Blutman et al., 2013; Felcman, 2015; Pollit y Bouckaert, 2011; Osborne y Gaebler, 2002).

La planificación estratégica participativa fundamentada en prospectiva y visión compartida de futuro, es

la tecnología de gestión más apropiada a esa concepción ideológica de lo público, porque está basada en la participación de todos los actores de un sector u organización. Estos, bajo la articulación del Estado, elaboran el análisis sistemático e identificación de la brecha existente entre una situación requerida a futuro (visión, misión, valores, ejes estratégicos y objetivos) y una situación actual (fortalezas y debilidades), teniendo en cuenta de manera prospectiva escenarios futuros más probables (oportunidades y amenazas) y promoviendo participativamente la elaboración de políticas, planes y acciones destinados a transformar lo que se tiene en lo que se quiere (metas). Todo ello elaborado colectivamente generando como producto final una visión compartida de futuro.

4.2. Enfoque metodológico

Un plan estratégico se construye teniendo en cuenta dos dimensiones principales:

- Un proceso sistemático basado en una secuencia de subprocesos y actividades, denominada racionalidad metodológica.
- Espacios, ámbitos y procesos diseñados para la elaboración colectiva del plan, que conformarán la racionalidad participativa.

4.2.1. La racionalidad metodológica

La metodología empleada, denominada Método de los 8 pasos (que aquí denominaremos Procesos), está compuesta por los siguientes:

Proceso 1: Dirección estratégica

La dirección estratégica está conformada por cinco componentes clave: la visión, la misión, los valores, los ejes estratégicos y los objetivos.

Si la visión habla del qué y la misión del para qué, los valores se construyen respondiendo a la pregunta cómo: ¿cómo queremos lograr el qué y el para qué? (Senge, 1990).

La dirección estratégica señala el horizonte al cual se pretende dirigir en un futuro predeterminado una organización, un sector, un país (Hax y Majluf, 1996). Se entiende, básicamente, como la adaptación de los recursos y habilidades disponibles a un escenario cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas (Hermida, Serra y Kastika, 1992). En la planificación estratégica, la direccionalidad del proceso es fundamental (Ander Egg, 1995) ya que permite mantener el rumbo y orientar la trayectoria para alcanzar determinadas metas y objetivos.

Proceso 2: Definición de los escenarios futuros más probables

Los escenarios son formulaciones conjeturales de situaciones posibles donde se combinan elementos de situación actual a situación objetivo (Lafuente, 1996). Consiste en imaginar modelos de situaciones futuras, su evolución en un horizonte de tiempo determinado y las respuestas posibles que pueden utilizarse para promover los cambios deseados. Así, el escenario es el conjunto de condiciones hipotéticas y su-

puestos futuros más probables donde se sitúa y opera el plan, y desde el cual derivarán las oportunidades y las amenazas a las que enfrentar.

El método de análisis de escenarios mediante la prospectiva, se ha adaptado a numerosos sectores (industria, agricultura, demografía, empleo) y se ha aplicado a diferentes niveles geográficos (países, regiones, mundo). Incorporada al planeamiento estratégico, la prospectiva establece referencias de situaciones futuras posibles para programar iniciativas y respuestas del actor que planifica. La esencia del análisis de escenarios y la prospectiva, consiste en plantear el problema de que no es posible conocer el futuro, sino sólo prever algunas de sus posibilidades. El concepto de escenario en el Plan Estratégico Situacional es una herramienta para lidiar contra la incertidumbre (Matus, 2007).

La prospectiva es un campo de conocimiento dirigido a la interrogación sistemática y organizada del porvenir, bajo la presunción de que es posible construir escenarios alternativos futuros factibles, seleccionar aquel que sea preferible en términos axiológicos y proponer una estrategia para convertirlo en necesario. La estrategia consiste en listar circunstancias previsibles y desarrollar las respuestas posibles, impulsando las que propician el escenario seleccionado y obturando, mitigando o dilatando las que lo alejan; ver (Cordeiro/Millennium Project, 2012), (Medina Vásquez 2006, 2014), (Montero Olivares, 2014), (Ramió Matas, 2015), (CEPAL, 2016), (Vitale, 2016), (Werthein y Magariños, 2017), (Blutman y Cao, 2019, 2022).

Existe confusión terminológica en los términos de futurología, futuribles, escenarios, previsión y prospectiva. Algunos de estos conceptos apuntan a marcar posibles tendencias o pronósticos y se obtienen a partir de cálculos matemáticos, estadísticas o proyecciones de datos. La información obtenida puede ser valadera y útil pero poco práctica para entender los modelos sociales. De esta manera, resulta necesario introducir otras técnicas de recolección de información que contemplen aspectos cualitativos de los futuros.

Consideramos que una de las formas de presentar los estudios prospectivos es a través de narrativas que describen recorridos alternativos, los que se inician con una línea base (el momento actual) y, a partir de ella, desarrollan una concatenación secuencial y lógica hacia el futuro.

El análisis de tendencias no debe basarse exclusivamente en proyectar el pasado hacia el futuro. Se han visto rupturas de tendencias que generaron quiebres en fenómenos económicos, sociales, políticos, tecnológicos y medio ambientales, entre otros (Taleb, 2009). El análisis de tendencias finaliza con la identificación de oportunidades y amenazas:

- Oportunidades: son los factores y/o procesos externos (contextuales) que de manera directa o indirecta contribuyen al logro de los resultados propuestos. Las oportunidades son entendidas como “situaciones que se encuentran en el entorno (contexto) y que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento de la visión propuesta” (Aramayo, 2006, p. 59).
- Amenazas: son los factores, personas o situaciones que, de manera directa o indirecta, influyen

negativamente causando el retroceso, el debilitamiento o la destrucción de los fines propuestos (Barzán, 2004).

Proceso 3: Definición de la situación actual

Requiere la elaboración de una línea de base que permita cuantificar/cualificar el punto de partida. Aquí aparece la noción de problema, que puede entenderse como toda diferencia entre la actualidad y futuro deseado. También aparece la noción de fortalezas y debilidades:

- Fortalezas: características actuales propias del sector/organización que se presentan como factores claves para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas.
- Debilidades: características actuales propias del sector/organización que dificultan el desarrollo hacia objetivos deseados. Estas condiciones generan un ambiente desfavorable para el desarrollo y es importante conocerlas para impulsar estrategias que tiendan a superarlas.

Proceso 4: Definición de la matriz y análisis F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. es una herramienta para determinar estrategias en la búsqueda de un futuro deseado. F.O.D.A. es la sigla de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Constituye una herramienta útil para la toma de decisiones sirviendo de apoyo al planeamiento, en cuanto posibilita una síntesis diagnóstica e impulsa las decisiones en términos de grandes orientaciones estratégicas (maxi-max, mini-min, etc.).

Proceso 5: Definición conceptual de Metas

Las metas son la cuantificación de los objetivos y, al igual que estos, deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes y claras. Deben informar sobre cantidad, costo, tiempo, ser verificables y formularse a través de indicadores que permitan su cuantificación y posterior medición. Cuando se habla de cuantificación, se hace hincapié en la utilización de escalas ordinales, cardinales y nominales. Las metas no son necesariamente de tipo cuantitativo, pueden ser cualitativas.

Proceso 6: Definición de las brechas (situación actual vs. situación requerida)

Hacen referencia a la distancia existente entre la situación actual y la situación deseada. El análisis de brechas permite comparar ambas situaciones: actual y futura deseada.

Proceso 7: Definición de políticas, programas, proyectos e instrumentos para cerrar las brechas

El diseño y puesta en marcha de políticas, programas, proyectos e instrumentos a lo largo de la implementación del plan tienen la intención de reducir las brechas para alcanzar los objetivos propuestos a través del cumplimiento de metas.

Proceso 8: Definición de conceptos relacionados con la implementación, el monitoreo y la evaluación del plan estratégico participativo

Una vez elaborado el plan estratégico, el siguiente paso es iniciar su implementación, lo que implica un proceso de permanente monitoreo de las acciones y una evaluación periódica de objetivos, políticas y resultados.

4.2.2. La racionalidad participativa

La participación es condición para la construcción de gobernanza democrática y constituye un mecanismo de empoderamiento social.

Prats (2006) señala que “para que la gobernanza sea democrática implica la inclusión simétrica no sólo de los sectores público y privado, sino también del sector cívico-social. Para ello, es necesario que los intereses sociales tengan la oportunidad efectiva para organizarse, informarse y participar en la interacción decisional” (p. 28).

Sin embargo, el desarrollo de un proceso participativo requiere de institucionalización: (áreas y espacios de interacción) donde los actores involucrados deberán utilizar instrumentos que faciliten la sistematización de sus aportes y los posteriores procesos de negociación y generación de acuerdos.

En la racionalidad participativa se establecen mecanismos de involucramiento y compromiso a partir de la conjunción de diferentes actores sociales que, siguiendo una metodología de trabajo (racionalidad metodológica), pueden expresar sus expectativas, necesidades e intereses y poner en juego estrategias de cooperación, cooptación y conflicto, así como ejercitar la influencia, negociación, mediación y generación de acuerdos. La racionalidad participativa da cuenta de cómo los actores se van incorporando al proceso, de qué manera lo hacen, en qué espacios y cuándo, y especialmente tiende a asegurar la interacción, la representación de intereses sectoriales, el involucramiento y el compromiso de los actores en la elaboración del plan.

Las racionalidades metodológica y participativa deben combinarse virtuosamente; no operan por separado, sino que ambas deben estar interrelacionadas. Los actores que participan del juego social no lo hacen de manera anárquica, sino que se inscriben dentro de dicho juego siguiendo de manera sistemática la racionalidad metodológica y su secuencia ordenada de pasos, comenzando por la dirección estratégica, luego la construcción de escenarios, etc. tal como se ha podido ver más arriba.

Enunciaremos los pasos de la racionalidad participativa (los denominaremos procesos), algunos de los cuales fueron descriptos más arriba:²

Proceso 1: Definición de la dirección estratégica para involucramiento y compromiso de los actores en la elaboración del plan.

Proceso 2: Identificación de actores sociales relevantes

Proceso 3: Definición de estrategias de posicionamiento de los actores: el juego social.

² Para mayores detalles ver Felcman, Blutman et al 2017

Proceso 4: Determinación del rol del Estado en los procesos de planificación estratégica participativa.

Proceso 5: Definición de ámbitos de participación

Proceso 6: Elaboración de una visión compartida

5. Síntesis del Proyecto

En abril de 2023 se presentó públicamente la propuesta en una Jornada de Lanzamiento en el Nodo Tecnológico de Santiago del Estero y contó con la participación de más de 200 actores sociales, representantes de organizaciones públicas y privadas.

La propuesta estuvo contenida en un Documento de Proyecto (CIAP, 2023) fundamentado en los conceptos desarrollados anteriormente. Estos fueron sus contenidos principales:

5.1. Objetivo

Elaborar un Plan Estratégico de Ciencia, Innovación y Tecnología (PECIT) vinculado a un Plan de Desarrollo Provincial (PLANDES) y contribuyendo este último al logro de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) con horizonte al año 2030 y metas intermedias.

5.2. Caracterización/Justificación

La elaboración del Plan Estratégico de Ciencia, Innovación y Tecnología (PECIT) deberá orientarse en función de los lineamientos del Plan de Desarrollo Provincial (PLANDES) y este a los ODS.

5.3. Metodología

Para la elaboración del PECIT se utilizará la metodología denominada “método de los 8 pasos” en su versión completa.

Desde la racionalidad metodológica, el trabajo consiste en que todos los actores involucrados transiten ocho procesos (pasos), con el objetivo final de lograr conformar el Plan Estratégico.

A la racionalidad metodológica se le agrega el componente participativo ya descripto.

5.4. Producto final

Plan Estratégico de Ciencia, Innovación y Tecnología (PECIT) relacionado con los lineamientos del Plan de Desarrollo Provincial (PLANDES), con fuerte énfasis en el logro de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) con horizonte al año 2030.

5.5. Mapa de Procesos

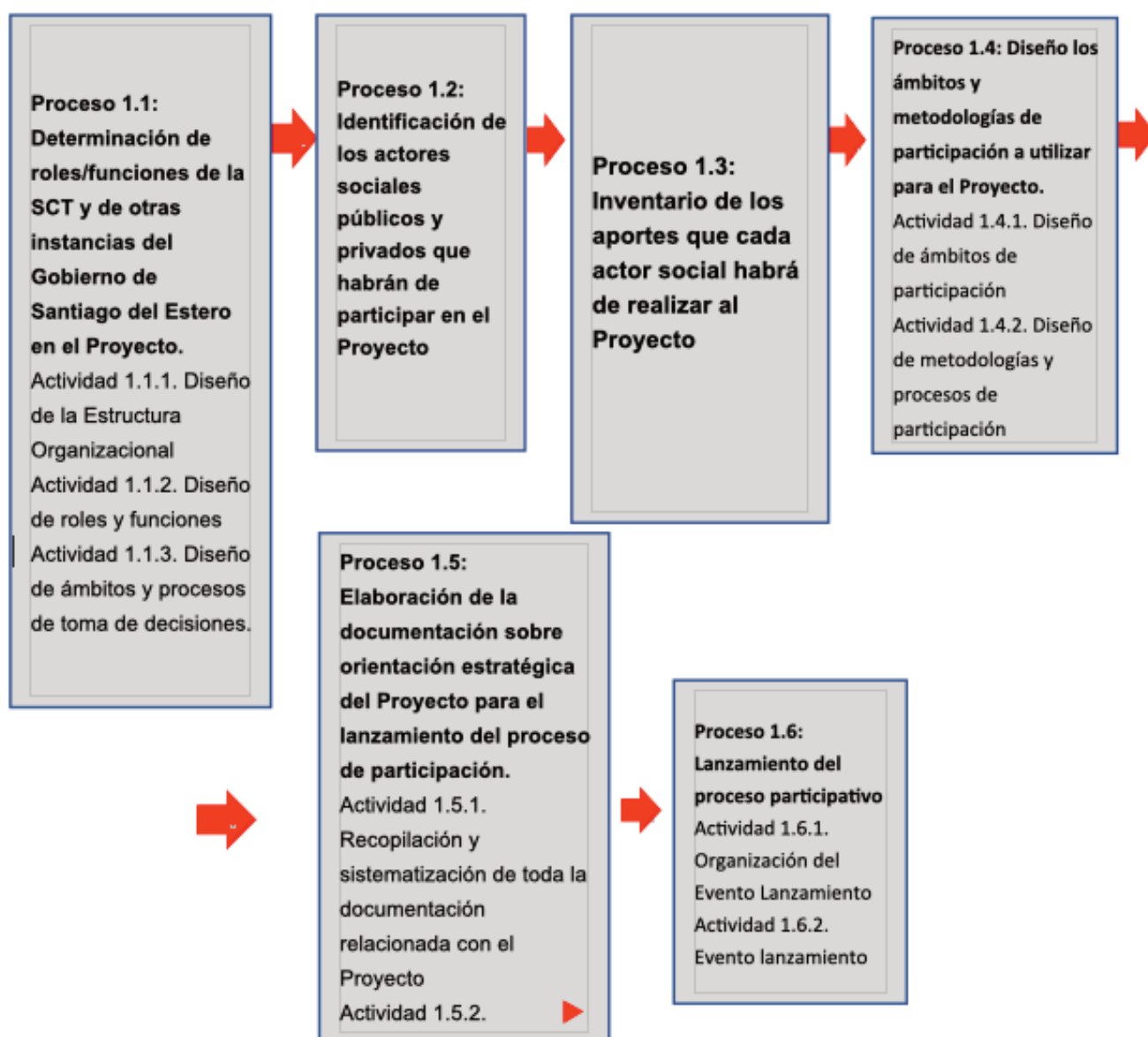
El Mapa de Procesos que se despliega a continuación muestra de manera sintética las etapas, procesos y

actividades mediante las cuales se propuso, en el plazo de 6 meses (abril/noviembre 2023), obtener el producto final del proyecto: el PECIT 2030. Estas acciones se encuentran actualmente en marcha.

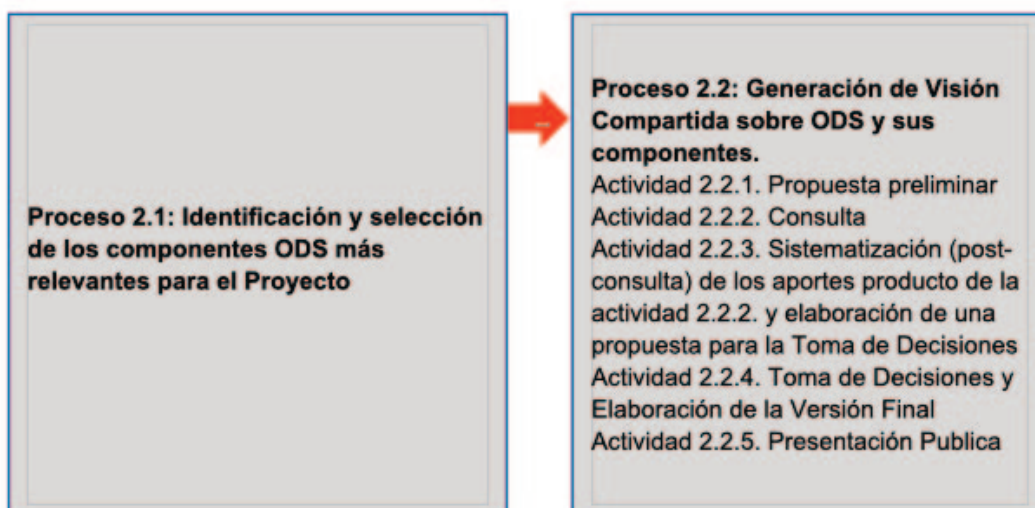
Se conformaron alrededor de 30 áreas temáticas. Se establecieron espacios de participación, que congregaron a más de 200 actores representativos de los sectores públicos y privados de la Provincia. Se llamó a dichos espacios “mesas de participación”, las cuales se encuentran hoy día elaborando el PECIT siguiendo lo establecido en el proyecto original.

En lo que sigue a continuación se omiten detalles que pueden verse en CIAP, 2023.

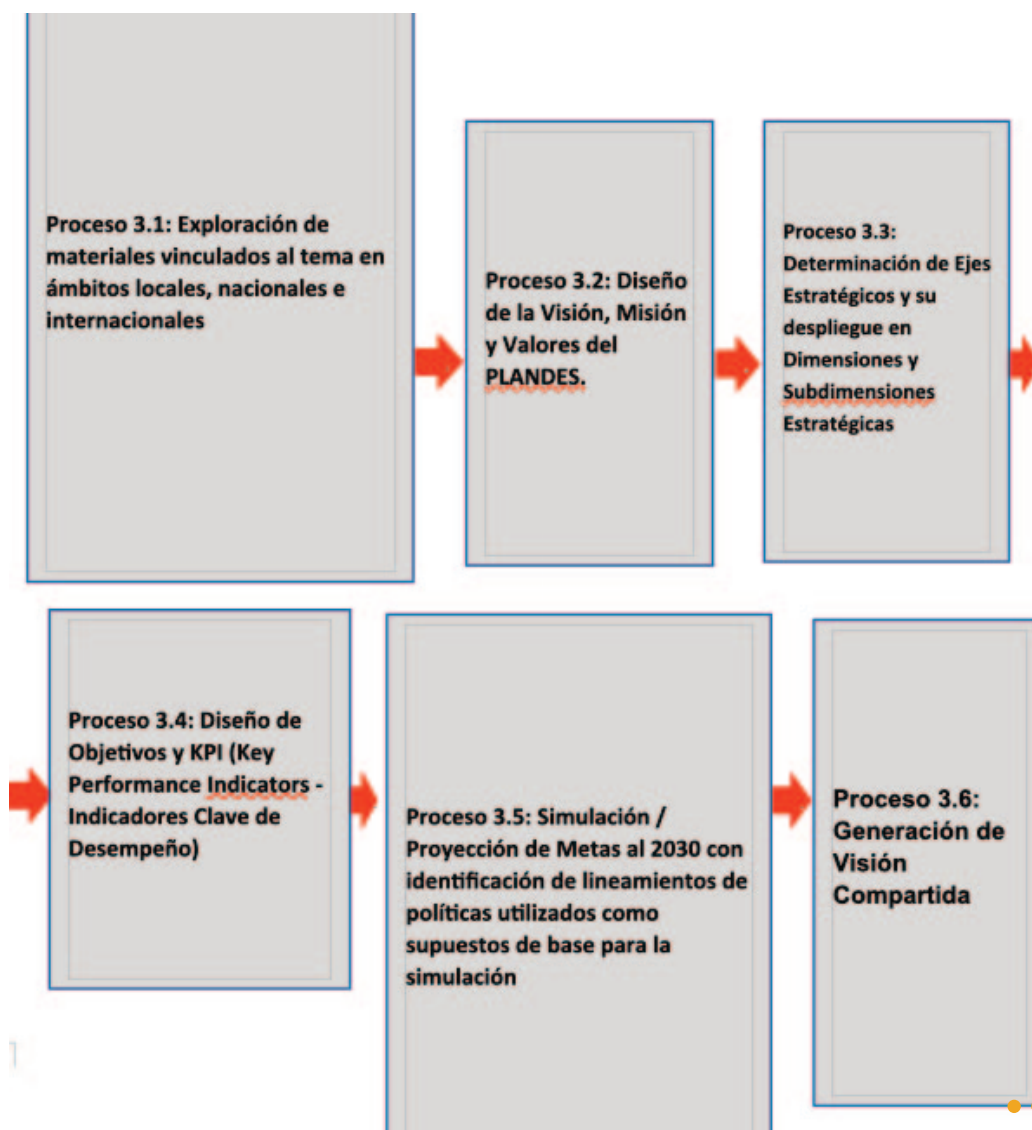
Etapa 1: Organización técnica y operativa



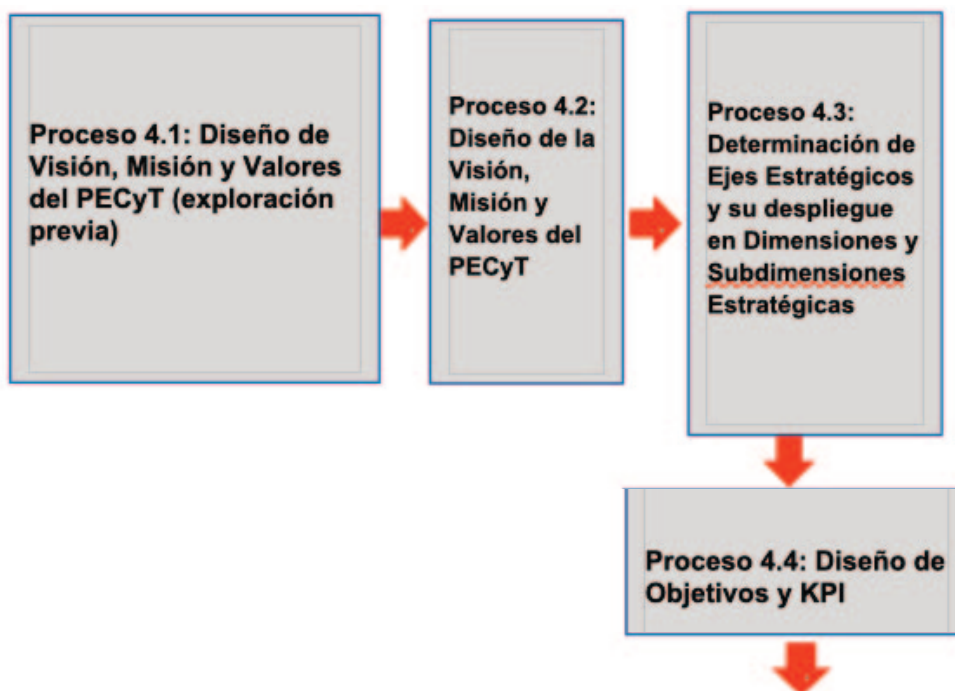
Etapa 2: Identificación de los ODS (y componentes) hacia los cuales habrán de orientarse estratégicamente los Lineamientos del PLANDES



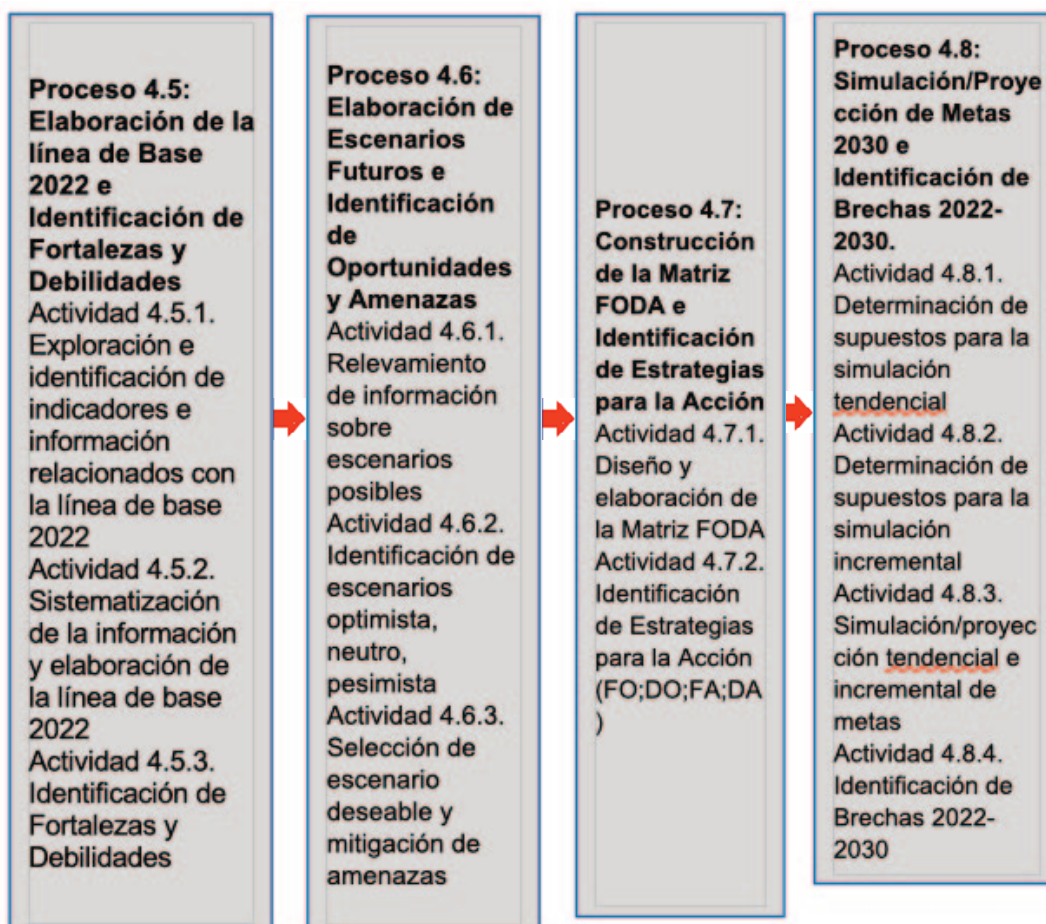
Etapa 3: Elaboración de los Lineamientos del PLANDES



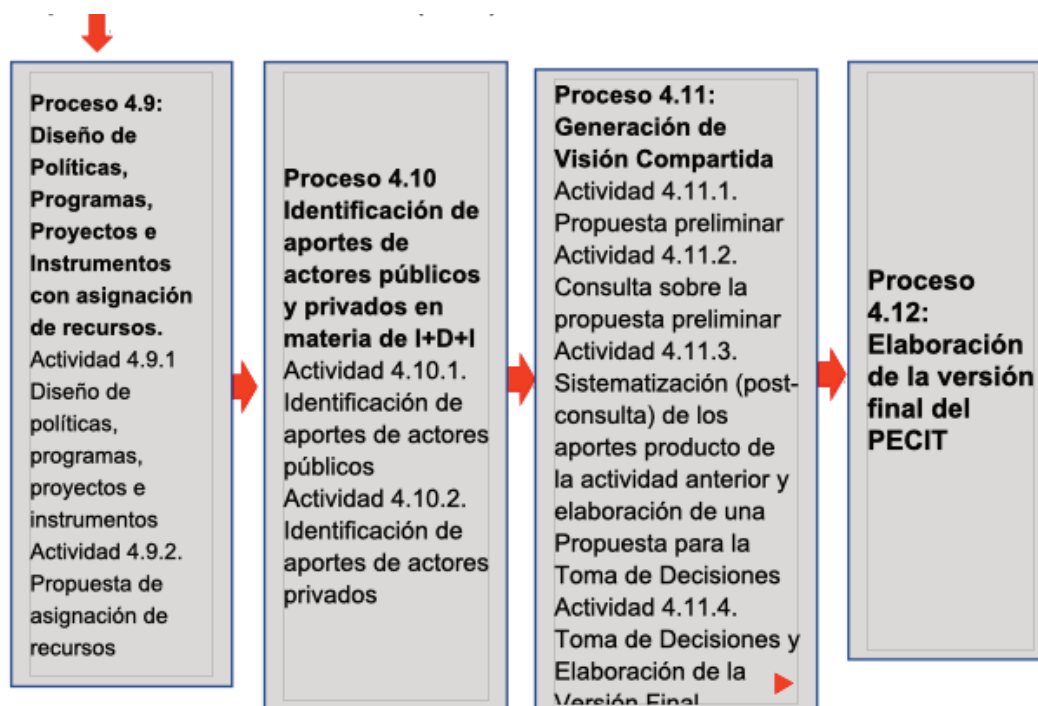
Etapa 4: elaboración del PECIT



Etapa 4: elaboración del PECIT (cont.)



Etapa 4: elaboración del PECIT (cont.)



Conclusiones

Tal como pudo oportunamente evaluarse en emprendimientos similares ya mencionados (PEA, PlaNES, etc.), en el PECIT se repiten ciertos rasgos positivos a tener en cuenta. El más importante y clave, es la combinación virtuosa de las racionalidades metodológica y participativa, lo cual está permitiendo en este caso particular, el involucramiento y compromiso de los actores más relevantes para la elaboración de una visión compartida de futuro. Hoy día, a noviembre de 2023, los 200 actores más relevantes siguen trabajando en la propuesta del PECIT 2023-2030. Recordemos lo que hace ya varios milenios dijo Séneca: “nunca tendrás vientos favorables si no sabes adónde vas”; todo indica que el emprendimiento del PECIT tiene esta frase como guía para su elaboración.

Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L. (1993). Estudio introductorio. En Aguilar Villanueva (Ed.), La implementación de las políticas. México: Editorial Porrúa.
- Ander Egg, E. (1995). Introducción a la planificación. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Aramayo (2006). Manual de planificación estratégica. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen.
- Belmartino S., (1998). Nuevo rol del estado y del mercado en la seguridad social argentina. Ponencia XXI Congreso Internacional de la Latin American Studies Association, Chicago, Illinois, USA.

Bendlin, C. (2005). Curso de Planificación Estratégica. Recuperado: <http://www.cicoam.org.py/materiales/modulo2/Planificaci%F3n%20y%20Administraci%F3n%20Financiera.ppt>.

Blutman, G. (1998) Aproximaciones a la Reforma del Estado. Buenos Aires: Eudeba.

Blutman, G. y Cao, H. (2019). El futuro del Estado en la Argentina. Escenarios en disputa hacia el año 2030 (orgs.). Buenos Aires: Edicon

Bouckaert G. y Pollit C. (2011). Public Managment Reform: A comparative Analysis – New Public Management, Governance and New Weberian State. Third Edition. Oxford, USA: Oxford University Press.

Cao, H. y Blutman, G. (2022) “Escenarios futuros del Estado y la administración pública” en El Estado del mañana: prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes, editado por Mauro Solano; Julián Lopardo; Sebastián Novomisky. - 1.a ed – Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/07/libro_1.2_inap_futuro_digital_final_2_1.pdf.

Cao, H. y Blutman, G. (2022) “Escenarios futuros del Estado y la administración pública” en El Estado del mañana: prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes. editado por Mauro Solano; Julián Lopardo; Sebastián Novomisky. - 1ra. ed – Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública – INAP.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/07/libro_1.2_inap_futuro_digital_final_2_1.pdf.

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). Alerta Democrática. Cuatro futuros para la democracia en América Latina 2030. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/alerta_democratica_chile_18_y_19_de_mayo.pdf. Santiago, Chile.

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021). “Lineamientos para la transformación productiva en Santiago del Estero: una agenda para la acción en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las Metas del Bicentenario de la Autonomía Provincial”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/91 - LC/BUE/TS.2021/1), Santiago, Chile.

CIAP, Centro de Investigaciones en Administración Pública/FCE/UBA (2023). Plan Estratégico de Ciencia, Innovación y Tecnología (PECIT) 2023-2030. Documento de Proyecto

Cordeiro, J. L. (2012). (Ed. y Coord.Gral.). Latinoamérica 2030: Estudio Delphi y Escenarios. The Millennium Project. Recuperado el 20 de diciembre de 2021, de: <https://www.prospectivayestrategia.cl/pdf/2030.pdf>.

Felcman, I., Blutman, G. y Mendez Parnes, S. (2002) Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas..

Felcman, I. y Blutman, G. (2011). Nuevos modelos de gestión pública. Buenos Aires: Editorial Temas.

Felcman, I. y Blutman, G. (2020): Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado. Buenos Aires: Cuadernos del INAP (CUINAP), 1(18). <https://publica->

ciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/43

Felcman, I., Blutman, G. y Azcorra, A. (2012). Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020. (PEA2). Buenos Aires: Centro de Investigaciones en Administración Pública. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Felcman, I., Blutman, G., Bobeck, P., González, I., Velázquez, R. (2017). Planeamiento Estratégico Participativo: concepto, metodología e instrumentos. Buenos Aires: UBA- FCE.

Felcman, I. (2017). Nuevos Modelos de Gestión Pública: tecnologías de gestión, cultura y liderazgo después del big bang paradigmático. Buenos Aires: Editorial Errepar.

Franklin, E. (2004). Organización de Empresas. México: McGraw Hill.

Hax, A y Majluf, N. (1997). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Hax, A. y Majluf, N. (1996). Gestión de empresa: con una visión estratégica. Santiago de Chile: Domen.

Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1992). Administración & Estrategia. Teoría y práctica. Buenos Aires: Ediciones Machi.

Matus, C. (1987). Política, planificación y gobierno, Santiago de Chile: Fundación Altadir.

Matus, C. (1993). Guía de análisis teórico, Seminario de Gobierno y Planificación, Método PES. Caracas: Fundación Altadir.

Matus C. (2000). Teoría del juego social. Caracas: Fundación Altadir.

Matus, C. (2007). Método Altadir de Planificación Popular (MAPP). Buenos Aires: Lugar Editorial.

Medina Vásquez, J. E., Becerra, S., y Castaño, P. (2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Libros de la CEPAL, N° 129 (LC/G.2622-P). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf

Medina Vásquez, J. E., y Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Serie Manuales-CEPAL, N° 51. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/S0600190_es.pdf

Montero Olivares, S. (2014). Una visión prospectiva de la administración pública para la sociedad mundial al 2050. Mexico: Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Ortegón, E., Pacheco, F. y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: ILPES /CEPAL.

Osborne, D., Gaebler, T. (2002). La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Oszlak, O. (1994). Estado y sociedad las nuevas fronteras en Kliksberg Bernardo (comp.): El Rediseño del Perfil del Estado. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Oszlak, O. (2009). La implementación participativa de políticas públicas: Aportes a la construcción de un marco analítico. En Belmonte, A. (et. al.): Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil, II. CIPPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación.

Prats Catalá, Joan. (2006). “Veinte años de Modernización Administrativas en los países de la OCDE. Lecciones aprendidas”, Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación.

Porter, M., (1993). Estrategia Competitiva. México: CECSA.

Ramió Matas, C. (2015). La Administración Pública del Futuro: La Administración “2050”. GIGAPP Estudios/Working Papers, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, No. WP-2015-08, 1-41. Recuperado el 20 de diciembre de 2021, de: http://prospectiva.eu/dokumentuak/La_Administracion_%20Publica_del_Futuro-La_Administracion_2050-Carles-Ramio.pdf.

Santiago del Estero. Gobierno de la Provincia. (2019). Informe Provincial. Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_de_gestion_2019_santiago_del_estero.pdf

Senge, P. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Suárez, F. y Felcman, I. (2020). Tecnología y Organización. Buenos Aires: Cuadernos del INAP (CUINAP), 1(38). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/71>

Taleb, N. (2009). El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable. Buenos Aires: Paidós.

UNDP.org. (2023). https://www.undp.org/sustainable-development-goals?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=CjwKCAiAzp6eBhByEiwA_gGq5D-B8Mgu74q27JQUg_KJeVR_HkJrq7WGY_VRNAWzpZJC1AjYwuZzyBoC-zoQAvD_BwE

Vitale Gutiérrez, J. A., Pascale Medina, C., Barrientos, M. J., y Papagno, S. G. (2016). Guía de prospectiva para el ordenamiento territorial rural de la Argentina a nivel municipal. Buenos Aires: Ministerio de Agroindustria e INTA, Presidencia de la Nación. https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_guia_prospectiva_ot_nivel_municipal.pdf.

Werthein, D. y Magariños, C. (2017) Llegar al futuro. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.