

**Secretaría de Planificación y Control de Gestión.**

**Gobierno de la Provincia de Río Negro.**

---

**Fortalecimiento Institucional y  
Promoción del Plan RN 2015.**

**Etapa II.**

---

**I Informe de Avance.**

Agosto de 2007.

**Consejo Federal de Inversiones - CFI**

Coordinador experto:

Prof. Olga Ena Massaccesi.

---

**(Copia)**

Agosto de 2007.

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES |              |
| 010028                         | 31. AGO 2007 |
| INGRESO                        |              |

## Proyecto Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan RN 2015. Etapa II.

Informe de Avance. (Copia)

Se entregan:

- 1 (un) ejemplar impresos anillados. (Copia)
- 1 copia grabada en formato compactos (CD-R).



# Índice.

---

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 2  |
| 1. Algunos aspectos relevantes del componente Fortalecimiento Institucional<br>y Promoción del Plan RN 2015. Etapa I..... | 4  |
| 2. Definiciones del Plan de Trabajo: capacitación y promoción del plan .....  | 11 |
| 3. Desarrollo de las Jornadas de Capacitación de Promotores de UTG RN 2015.....   | 13 |
| 3.1. Programa y Presentación de las Jornadas de Capacitación .....  | 16 |
| 3.2. Organización Territorial. Diagnostico y propuesta de criterios<br>para regionalizar .....                            | 20 |
| 3.3. Formación para el Desarrollo Económico Local. Creación de Instituto Regional .....                                   | 27 |
| 3.4. Sistema Provincial de Planificación, Consejos Regionales y Entes de desarrollo.....                                  | 34 |
| 3.5. Taller: Rombo de la Sustentabilidad y el rol del coordinador en el Plan RN 2015.....                                 | 37 |
| 3.6. Taller Una mirada prospectiva en la Planificación Estratégica .....  | 62 |
| 3.7. La Comunicación Institucional.....   | 79 |
| 3.8. Portal RN2015 .....  | 81 |
| 3.9. Taller Diálogos Apreciativos .....   | 86 |
| 4. Conclusiones.....  | 89 |
| 5. Bibliografía .....   | 91 |
| 6. Anexos.....  | 92 |

## Introducción.

La Secretaría de Planificación y Control de Gestión de Río Negro viene trabajando desde el año 2006 en un Plan de Desarrollo Estratégico, cuyo horizonte es el año 2015, como un instrumento de referencia en el que todos los programas, proyectos, acciones, en ejecución o potenciales, de mediano y largo plazo, confluyan desde una visión estratégica y prospectiva, para potenciar las acciones realizadas por el Estado Provincial.

El Plan de Desarrollo Provincial debe ser un instrumento que permita construir respaldos sociales, políticos y técnicos en todo el territorio provincial, a través de la participación de la totalidad de actores de la sociedad rionegrina, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y de generaciones futuras. Un Plan Estratégico de Desarrollo Provincial es un proyecto político pero sobre todo debe ser un proyecto de la comunidad, por ello uno de los componentes del Plan Estratégico Provincial es el de Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan.

La Planificación estratégica es el instrumento metodológico que permite que cada territorio construya su propio modelo de desarrollo teniendo como meta una mejor calidad de vida para todos sus habitantes. Si bien todo territorio tiene posibilidades de desarrollarse, el recorrido puede variar de acuerdo a sus peculiaridades, que trascienden el componente meramente topográfico para referir también a una realidad históricamente construida traducida en múltiples factores y características que lo convierten en espacio único e irrepetible.

Siguiendo esta perspectiva, La Secretaría de Planificación y Control de Gestión ha impulsado el diseño del Plan de Desarrollo Estratégicos "Río Negro 2015", dentro de las acciones enmarcada en su objetivo prioritario: potenciar el desarrollo humano integral. Este concepto comprende no sólo el crecimiento sostenido, sino además un proceso de inclusión social ya que no es suficiente que las actividades productivas se multipliquen si la consecuencia es inequidad, concentración del ingreso y expansión de la pobreza.

En este marco el Plan Estratégico de Desarrollo RN2015 tiene un componente de "acción", de iniciativa, de decisión donde es la comunidad, representada en diferentes actores sociales, la que planifica y actúa de acuerdo con sus perspectivas, intereses, ideas y valores.

Por ello el componente Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan Etapa II tiene como finalidad formar recursos humanos en la provincia que sean promotores del plan y contribuyan al fortalecimiento del desarrollo del mismo en las diferentes regiones de la provincia, de manera de lograr un marco referencial donde interactúen organismos públicos, estatales e instituciones del medio para lograr el desarrollo de planes, programas y proyectos que respondan a estrategias consensuadas de planificación y desarrollo provincial

# 1. Algunos aspectos relevantes del componente Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan RN2015. Etapa I.

---

Durante el 2006 se desarrolló la Etapa I del componente Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan, como instancia de "aterriaje" en el territorio, en el contexto de las Unidades Territoriales de Gestión (UTG), definidos como espacios territoriales que comparten programas y proyectos circuitos productivos predominantes, acciones de los entes de desarrollo, de las organizaciones no gubernamentales, gestión conjunta de los municipios o de las comisiones de fomentos etc.

El componente Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan tiene como finalidad formar recursos humanos en la provincia, que sean promotores del plan para que contribuyan en el futuro al fortalecimiento del desarrollo del mismo en las diferentes regiones de la provincia.

La construcción de este plan de desarrollo sustentable comprende cuatro grandes componentes:

- Desarrollo económico-productivo
- Desarrollo Social
- Desarrollo Urbano-territorial
- Desarrollo Institucional.

El objetivo del componente “Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan” es tener referentes geográficos en diferentes unidades territoriales de la provincia, existan o no, entes de desarrollo. La función de este equipo es la de fortalecer el desarrollo del proyecto en diferentes regiones de la provincia, principalmente en aquellas en donde no hay un ente de desarrollo conformado, como por ejemplo en las localidades de El Bolsón, Bariloche, Río Colorado, entre otras. Específicamente, debe contribuir a la construcción de respaldos políticos, sociales y técnicos del plan en todo el territorio provincial.

Durante el desarrollo del proyecto se completaron las tareas referidas a la coordinación de actividades y asistencia a reuniones del equipo con la Secretaría de Planificación y Control de Gestión y asesores externos, como así también a la capacitación de equipo fortalecimiento institucional en materia de planificación, desarrollo y del plan propiamente dicho.

Los miembros del componente asistieron a jornadas de capacitación y talleres de entes de desarrollo sobre planificación estratégica y desarrollo con el objetivo de tener mayor dominio de la metodología de trabajo y tomar contacto con representantes de estos organismos. A través de la capacitación se pretendía que los referentes pudieran cumplir con el objetivo de desenvolverse como promotores locales de desarrollo sostenible, y a su vez conformar entre sí una red para el intercambio de experiencias, ideas y visiones sobre las posibilidades y formas de un desarrollo sostenible.

De la misma manera, se realizó un relevamiento de antecedentes de planes estratégicos y de información pertinente para la elaboración del plan en las unidades territoriales de gestión, relacionada con los cuatro vértices del desarrollo sustentable: territorial, social, económico – productivo, institucional.

Se identificaron actores de las distintas unidades territoriales para la participación en la elaboración del plan estratégico provincial, con integrantes del estado, sector privado, instituciones intermedias, universidades, etc.

En función de la finalidad del componente, los referentes se reunieron con representantes tanto del poder ejecutivo como del legislativo de las unidades

territoriales de gestión para comunicar e intercambiar opiniones en el marco del proyecto Plan RN 2015. También, por medio de talleres o entrevistas, realizaron actividades de sensibilización en la unidad territorial. Se efectuaron actividades en las comunidades en relación a la elaboración del plan estratégico de desarrollo provincial y las acciones que se desarrollaron en función del mismo. Se buscaba la participación de actores de modo de trasladar las sugerencias e inquietudes de los mismos, así como también comunicar los pasos a seguir.

Se elaboró un pre-diagnóstico de la provincia de Río Negro teniendo en cuenta los cuatro componentes del desarrollo sustentable; social, institucional, económico – productivo y territorial – ambiental. A su vez, se realizaron pre-diagnósticos de las unidades territoriales de gestión con la misma metodología. También se identificaron principales proyectos de las unidades territoriales, en ejecución o potenciales.

Dentro de los aspectos más relevantes en este proceso de planificación estratégica y del Plan de Desarrollo Río Negro 2015 es importante su “aterrizaje” en el territorio. Como todos sabemos, Río Negro es una provincia tan amplia como rica, en un espacio con diversos recursos y potencialidades. Por otro lado, en nuestro enfoque del desarrollo sustentable, el buen uso del territorio se convierte en el más formidable capital intangible que podamos tener a nuestro alcance.

A partir de los preceptos constitucionales, donde se le reconoce y asigna importantes atributos para la gestión de gobierno, estamos proponiendo un nuevo reconocimiento del mismo, ya no solo en la escala regional sino también subregional. Este “nuevo mapa” del territorio nos brinda la posibilidad de generar una bisagra en el desarrollo de la provincia y entrar definitivamente en el camino del desarrollo sustentable, la participación, el progreso y la calidad de vida de los habitantes.

Visto así, el plan de desarrollo sustentable tiene que desagregar e integrar estos componentes, que se traducen luego en programas, proyectos y acciones que respondan a estrategias consensuadas de planificación y desarrollo provincial, y formar recursos humanos que contribuyan en el futuro a su fortalecimiento en toda la provincia.



En el marco del proyecto Plan de Desarrollo Estratégico Río Negro 2015, el equipo técnico de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión, junto con los integrantes del proyecto Organización Territorial, Criterios para Regionalizar, coordinado por la Lic. Ana M. Goicoechea, elaboraron los fundamentos que dieron origen a las UNIDADES TERRITORIALES DE GESTIÓN (UTG). A partir de la concepción de plan, definido como "Conjunto de medidas coherentes y explícitas, a través de las cuales, un agente obtiene los resultados previstos, en tiempo y espacio determinados", se plantea la necesidad de crear las unidades de análisis territoriales, a los efectos de diagnosticar el punto de partida, en el tiempo previsto, para elaborar las políticas de desarrollo sustentable.

El período inicial de análisis permitió concluir en la organización regional del territorio de la provincia de Río Negro, con sus fortalezas y debilidades que se requieren transformar, desde la innovación de políticas que logren cambiar la realidad vigente, de extensos territorios de la provincia.

Se incorpora, como instrumento de análisis para la elaboración del plan, el concepto de innovación, entendiendo por tal "el proceso que significa introducir diferentes conceptualizaciones, estrategias y roles en un sistema, para generar nuevas combinaciones en la manera de producir resultados, incluyendo la organización del trabajo y las prácticas cotidianas. Se manifiesta como un sistema complejo, es decir que modifica todas las situaciones de cada actor y del conjunto"<sup>1</sup>. Ello significa pensar en unidades territoriales, que trasciendan los límites regionales iniciales, a efectos de generar desde las potencialidades urbanas hacia el área de influencia, nuevas funciones, incorporadas en programas y proyectos.

Desde el marco conceptual expuesto, es factible proponer Unidades Territoriales de Gestión, del Plan 2015, que tengan presente, los cuatro vértices del plan de desarrollo sustentable, el social, urbano-ambiental-territorial, institucional y económico-productivo.

---

<sup>1</sup> Ver Proyecto de Organización Territorial y Desarrollo Local y Regional. Etapa I y II. Secretaría de Planificación y Control de Gestión / Consejo Federal de Inversiones (CFI). 2006.

Para la creación de las unidades territoriales de gestión, se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Las funciones urbanas hacia el área rural de influencia, de las principales localidades incorporadas en las UTG.
- Los circuitos productivos predominantes, los incipientes y los factibles a poner en marcha, que generen nuevas funciones en el territorio y por ende nuevos objetos.
- Las gestiones de los Municipios involucrados, como las Comisiones de Fomento, Parajes u otras localizaciones Humanas de la unidad territorial.
- Las acciones de ONG's u otras organizaciones intermedias, que cumplan misiones y/o funciones en ese ámbito territorial, sea a escala, local, provincial nacional o internacional.
- Los entes de desarrollo, incorporados desde su territorialidad y desde sus proyectos específicos.
- Los programas o proyectos de organizaciones públicas, que tengan incidencia en el respectivo territorio.
- Los programas o proyectos de organizaciones privadas de toda índole, que afecten ese territorio.
- El diagnóstico vigente de esa unidad territorial de gestión, que contemple: 1. Aspecto Social, 2. Aspecto Económico, 3. Aspecto Territorial-Ambiental y 4. Aspecto Institucional, para alcanzar el desarrollo sostenido y sustentable de esa unidad territorial.

Unidades Territoriales de Gestión:

- Fluviomarítima:** Viedma, Guardia Mitre, San Javier, El Cóndor, La Lobería.
- Noroeste:** Catriel, Peñas Blancas, Valle Verde.
- Andina Sur:** El Bolsón, El Foyel.
- Andina Norte:** San Carlos de Bariloche, Dina Huapi.
- Atlántico Central:** San Antonio Oeste, Sierra Grande, Valcheta.

-**Valle de Conesa:** General Conesa.

-**Valle Medio:** Choele Choel, Lamarque, Pomona, Luis Beltrán, Darwin, Chelforó, Chimpay, Coronel Belisle.

-**Noroeste:** Río Colorado.

-**Alto Valle Este:** Villa Regina, Ingeniero Huergo, General Godoy, Mainqué, Chichinales.

-**Alto Valle Centro:** General Roca, Cervantes, Contralmirante Guerrico, Allen.

-**Confluencia:** Cipolletti, Las Perlas, General Fernández Oro.

-**Alto Valle Oeste:** Cinco Saltos, Villa Manzano, Contralmirante Cordero, Barda del Medio.

-**Región Sur:** Ingeniero Jacobacci, Ramos Mexía, Sierra Colorada, Los Menucos, Maquinchao, Comallo y Pilcaniyeu.

Como ya se mencionó, dentro de cada unidad territorial de gestión, para el proyecto plan Río Negro 2015, se necesitan tener referentes geográficos capacitados que sean promotores del plan para que contribuyan en el futuro al fortalecimiento del desarrollo del mismo en las diferentes unidades territoriales de gestión de la provincia.

La designación de cada integrante del proyecto surgió luego de reuniones del Secretario de Planificación y Control de Gestión, Dr. Juan F. Correa y principales representantes de los entes de desarrollo, intendentes y legisladores provinciales. En estos encuentros se manifestaba la necesidad comenzar a elaborar un plan de desarrollo estratégico para la provincia, la metodología que se viene trabajando desde la Secretaría, las características que debe cumplir la persona a elegir para que forme parte integrante del proyecto "Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan".

A medida que se definieron los referentes geográficos que actualmente integran el proyecto, se los contactó para coordinar la incorporación formal al mismo, lineamientos generales, información básica y la asistencia a reuniones con el equipo técnico de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión.

En la siguiente tabla, se detallan las unidades territoriales de gestión, localidades que comprenden cada una y los coordinadores de la misma.

| Nombre   | Unidad Territorial de Gestión | Localidades   |
|--|-------------------------------|---|
| • Kreitz Juan J. E.<br>• Rapetti Melisa  | FLUVIOMARITIMA                | Viedma, Guardia Mitre, San Javier, El Cóndor y La Lobería.                              |
| • Roveglia Carla   | NORESTE                       | Río Colorado  |
| • La Colla Miguel A  | ALTO VALLE<br>ESTE            | Villa Regina, Ing. Huergo, Gral. Goooy, Manque y Chichinales                            |
| Fundación para el Desarrollo Norpatagónico (FUDENPA)<br>• Miguel Gallardo<br>• Rady Rapari | VALLE MEDIO                   | Choele Choel, Laniaroue, Luis Beltrán Pomona, Darwin, Cheforó, Chinoay y Corone, Belise |
| • María M. Iñigo   | CONFLUENCIA                   | Cipolletti, Las Perlas y Gral. Fernández Oro  |

|                           |                                 |   |
|---------------------------|---------------------------------|---|
|                           | VALLE DE<br>CONESA              | Gral. Conesa  |
| • Patricia N. Kozakiewicz | ANDINA NORTE                    | San Carlos de Bariloche y Dina Huapi                                  |
| • Paola Huenelaf          | ANDINA SUR                      | El Bolsón y El Foyel  |
| • Tamara I. Galera        | NOROESTE                        | Catnel, Peñas Blancas y Valle Verde                                   |
| • Laura Knudsen           | ALTO VALLE<br>CENTRO            | Gral. Roca, Cervantes, Contralmirante Guemio y Allen                  |
| • Méndez Rodrigo          | MESETA<br>CENTRAL<br>OCCIDENTAL | Ing. Jacobacci, Maquinchao, Comallo y Pilcaniyeu                      |
| • Salaya Cynthia          | MESETA<br>CENTRAL<br>ORIENTAL   | Ramos Mexía, Gral. Colorado, Los Menucos                              |
|                           | ATLANTICA<br>CENTRAL            | San Antonio Oeste, Sierra Grande y Valcheta                           |
|                           | ALTO VALLE<br>OESTE             | Cinco Saltos, Villa Manzano, Contralmirante Cordero y Barda del Medio |

## 2. Definiciones del Plan de Trabajo: capacitación y promoción del plan.

Es indudable que el desafío actual de la planificación estratégica es abordar las acciones, con una visión multiescalar, para lo cual es imprescindible la coordinación de políticas con los municipios, con organizaciones intermedias con otras provincias y con el Estado nacional.

En este sentido la activa participación de todos en el proceso de planificación estratégica es vista como una tarea cooperativa, de decisión creadora y fundamentalmente de aprendizaje creador, como asevera De Geus... "planificación significa cambiar mentes no elaborar planes" (Osorio; 2002).

Por ello el proceso de planificación que emprendió la provincia de Río Negro a partir del diseño del RN2015 tomó como base de su diagnóstico las iniciativas de la provincia en sus distintos ámbitos.

Se alcanzaron respaldos políticos y técnicos a través de talleres, jornadas de trabajo y encuentros provinciales organizados por la Secretaría de Planificación y Control de Gestión en diversos lugares de la provincia y a la que asistieron representantes de las distintas áreas del gobierno provincial y local, organizaciones sociales y referentes de la comunidad.

El objetivo del componente "Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan 2015. Etapa II" es fortalecer el equipo de promotores del plan en la Unidades Territoriales de Gestión (UTG), incorporar nuevos perfiles en aquellas UTG que no los tenían para de esta forma identificar debilidades y fortalezas de cada una de ellas, como así también visualizar proyectos estratégicos que impacten en su unidad territorial. De esta actividad y en el desarrollo del proyecto se realizarán en las UTG a determinar "Foros Temáticos" donde se trabajarán las "señales e ideas fuerzas y proyectos de los ámbitos local – regionales".

Para ello es necesario profundizar en los espacios de capacitación y formación de los referentes geográficos por que son ellos las "caras visibles" de la promoción e inserción del RN2015, comprometiendo en cada UTG respaldos políticos técnicos y sociales.

Capacitación, formación, difusión del plan, elaboración de entrevistas a referentes regionales, organización de foros temáticos en UTG a definir, contribuirán a consolidar y generar estrategias consensuadas de planificación y desarrollo provincial.

Asimismo se prevé continuar las reuniones del equipo técnico de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión, y la coordinación con los representantes de organismos gubernamentales para consolidar los respaldos políticos y trabajar de manera coordinada con las distintas áreas de gobierno.

Los días 13 y 14 de junio se realizaron reuniones con funcionarios de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión -Dr: Juan Francisco Correa, Licenciado Eduardo Menni, Licenciada Soledad Herrera y equipo técnico- para definir los alcances del encuentro de promotores de las distintas UTG.

### 3. Desarrollo de las Jornadas de Capacitación de los Promotores de las Unidades Territoriales de Gestión del RN2015.

En la localidad de Viedma, se realizaron los días 12 y 13 de julio las primeras jornadas de capacitación de promotores del RN2015.

Asistieron además del equipo técnico de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión los Promotores de las UTG.

| Nombre  | Unidades Territoriales de Gestión / Plan RN 2015 | Localidades  |
|---|--|--|
| <b>Melisa Rapetti</b><br>DNI 29.145.638<br>B° Guido Esc.14 1° C<br><a href="mailto:melisarapetti@hotmail.com">melisarapetti@hotmail.com</a>   | FLUVIOMARITIMA<br>(Valle Inferior)               | Viedma, Guardia Mitre, San Javier, El Cóndor y La Lobería.                               |
| <b>Germán Darío Frullani</b><br>DNI 22.481.521<br>San Martín 56 – Villa Regina<br><a href="mailto:frullaniger@yahoo.com.ar">frullaniger@yahoo.com.ar</a><br><b>La Colla Miguel A.</b><br>DNI 23.580.835<br>B° Los Aromos Casa 19 – V Regina<br><a href="mailto:miquellc@ubbi.com">miquellc@ubbi.com</a> | ALTO VALLE<br>ESTE                               | Villa Regina, Ing. Huergo, Gral Godoy, Mainqué y Chichinales                             |
| <b>Lic. Daiana Meloni</b><br>DNI 27.827.298<br>Curru Leuvú N° 13 – Choele Choel<br>02293-15634376<br>02946-442741<br><a href="mailto:daianameloni@hotmail.com">daianameloni@hotmail.com</a>   | VALLE MEDIO                                      | Choele Choel, Lamarque, Luis Beltrán Pomona, Darwin, Chelforó, Chimpay y Coronel Belisle |
| <b>Maffrant, María Isabel</b><br><a href="mailto:endemascipo@yahoo.com.ar">endemascipo@yahoo.com.ar</a>   | CONFLUENCIA                                      | Cipolletti, Las Perlas y Gral. Fernández Oro   |
| <b>Ma. Soledad Bottinelli</b><br>DNI 26.928.983<br>Av. San Martín 155 1° A – General Conesa   | VALLE DE CONESA                                  | Gral. Conesa   |

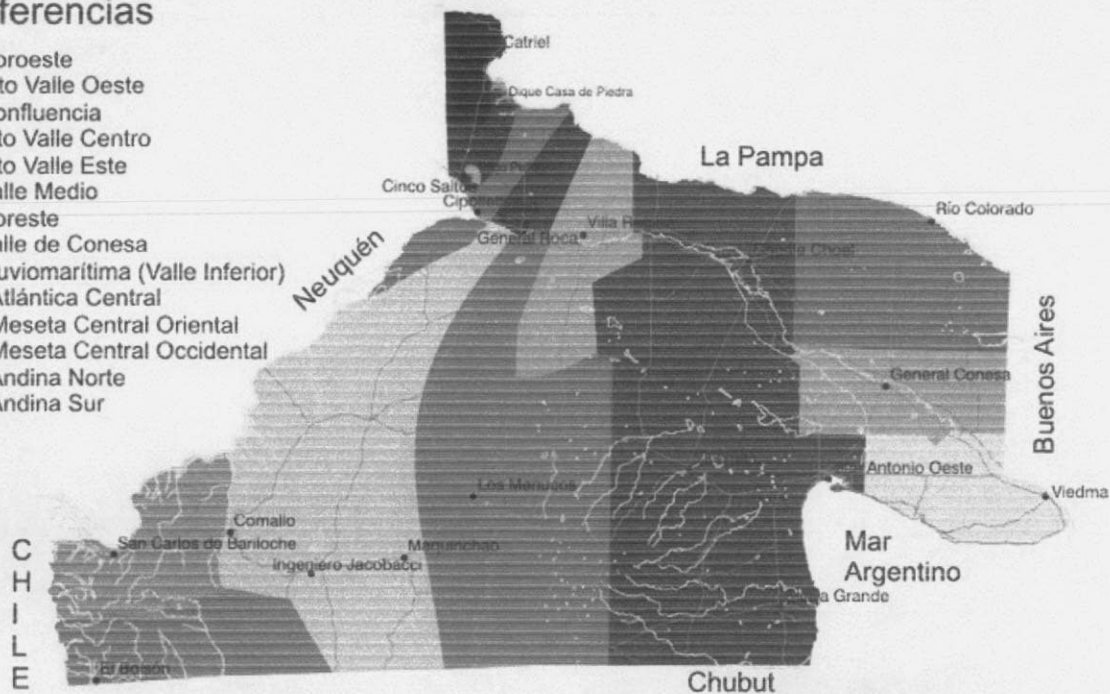
|   |                              |  |
|---|------------------------------|--|
| <a href="mailto:msbottinelli@hotmail.com">msbottinelli@hotmail.com</a>  |                              |  |
| <b>Patricia N. Kozakiewicz</b><br>DNI 11.774.352<br>Los Alerces 258, Melipal<br><a href="mailto:pkarquitectura@infovia.com.ar">pkarquitectura@infovia.com.ar</a>  | ANDINA NORTE                 | San Carlos de Bariloche<br>y Dina Huapi  |
| <b>Paola Andrea Huenelaf</b><br>DNI 26.421.803<br>Los Pioneros y Madre Teresa - El<br>Bolsón<br><a href="mailto:tango_mambo0725@yahoo.com.ar">tango_mambo0725@yahoo.com.ar</a>  | ANDINA SUR                   | El Bolsón y El Foyel   |
| <b>Tamara I. Galera</b><br>DNI 27.002.810<br>Nicaragua s/n Secc. Chacras<br>Catriel<br><a href="mailto:tamara_galera@hotmail.com">tamara_galera@hotmail.com</a>   | NOROESTE                     | Catriel, Peñas Blancas y<br>Valle Verde  |
| <b>Laura Knudsen</b><br>DNI 23.427.377<br>Chaco 415 - Allen<br><a href="mailto:lauknudsen@hotmail.com">lauknudsen@hotmail.com</a>   | ALTO VALLE CENTRO            | Gral. Roca, Cervantes,<br>Contralmirante Guerrico<br>y Allen                   |
| <b>Claudia Rossana Cordero</b><br>24.477.529<br>B° Hiparsa Mod. B2 Dto N°9 – Sierra<br>Grande<br><a href="mailto:Claucor8@hotmail.com">Claucor8@hotmail.com</a><br><a href="mailto:Claucor16@yahoo.com.ar">Claucor16@yahoo.com.ar</a> | ATLANTICA<br>CENTRAL         | San Antonio Oeste,<br>Sierra Grande y Valcheta                                 |
| <b>Nicola Eugenia</b><br>DNI 27.884.005<br><a href="mailto:eugekz@hotmail.com">eugekz@hotmail.com</a>   | ALTO VALLE OESTE             | Cinco Saltos, Villa<br>Manzano, Contralmirante<br>Cordero y Barda del<br>Medio |
| <b>Mendez Rodrigo</b>   | MESETA CENTRAL<br>OCCIDENTAL | Ing. Jacobacci,<br>Maquinchao,<br>Comallo y Pilcaniyeu                         |
| <b>Cynthia Salaya</b><br>DNI 32.263.603<br>La Rioja 956 - Los Menucos<br><a href="mailto:cynty_210@hotmail.com">cynty_210@hotmail.com</a>   | MESETA CENTRAL<br>ORIENTAL   | Ramos Mexía, Srra.<br>Colorada, Los Menucos,                                   |



# Unidades Territoriales de Gestión - Plan RN 2015

## Referencias

- 1. Noroeste
- 2. Alto Valle Oeste
- 3. Confluencia
- 4. Alto Valle Centro
- 5. Alto Valle Este
- 6. Valle Medio
- 7. Noreste
- 8. Valle de Conesa
- 9. Fluviomarítima (Valle Inferior)
- 10. Atlántica Central
- 11. Meseta Central Oriental
- 12. Meseta Central Occidental
- 13. Andina Norte
- 14. Andina Sur



Fuente: Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro - Consejo Federal de Inversiones. Proyecto Organización Territorial, etapa II.

### 3.1. Programa y Presentación de la Jornada de Capacitación.

#### Programa:

- **Salón de Acceso:** CFI. Belgrano 471 - Viedma
- **Destinatarios:** Coordinadores de las Unidades Territoriales de Gestión y Equipo Técnico de la Secretaría de Planificación
- **Proyecto:** Fortalecimiento Institucional y Promoción RN 2015

#### Jueves 12 de julio

9.30: Apertura de las jornadas, Dr. Juan Francisco Correa, Secretario de Planificación Y Control de Gestión.

10.00: Un camino recorrido, El plan del plan RN 2015. Lic. Soledad Herrera, Directora General de Estudios, Proyectos y Programas, Secretaría de Planificación y Control de Gestión.

10.30: Proyecto: Organización Territorial de Río Negro, Diagnóstico y Propuesta de criterios para regionalizar. Lic. Enrique Fabregat.

11.00: Café

11.15: Proyecto: Formación para el Desarrollo Económico Local, Creación de Instituto Regional. Prof. Olga Massaccesi.

12.00: Sistema Provincial de Planificación, Consejos Regionales y Entes de Desarrollo. Dra. Natalia Goñi

**13.00:** Almuerzo.

**14.00:** Taller: El rombo de la sustentabilidad y el rol del coordinador en el plan RN 2015. Coordinadores Prof. Adrián Tubio y Téc. Guido Bergandi.

### Viernes 13 de julio:

**9.30:** Taller: Una mirada prospectiva, sus implicancias en la planificación estratégica. Coordinador Lic. Juan Francisco Correa Cavallari.

**11.15:** Café

**11.30:** Concepto sobre comunicación institucional. Lic. Eduardo Menni, Subsecretario de Planificación y Control de Gestión.

**12.15:** Presentación del Portal RN 2015. Ing. Gonzalo Ginés Asensio.

**13.00:** Almuerzo.

**14.00:** Taller: Diálogos apreciativos, Facilitadora Lic. Clara Isabel Maffrand

**15.00:** Conclusiones de las jornadas y cierre. Prof. Olga Massaccesi.

## Presentación.

Al inicio del encuentro el Secretario de Planificación y Control de Gestión Dr. Juan Francisco Correa y la Dir. General de Estudios, Proyectos y Programas, Lic. Soledad Herrera, expusieron a los asistentes los lineamientos políticos y los distintos proyectos y acciones que lleva adelante el organismo de planificación de la actual gestión de gobierno. Resaltaron el rol que cumple el trabajo sostenido para construir una provincia mejor sustentada en sus propias características y potencialidades



Foto. Presentación de Dr. Juan Francisco Correa, Secretario de Planificación y Control de Gestión. Gobierno de la Prov. Río Negro.



Foto. Presentación de la Lic. Soledad Herrera, Dir. General de Estudios, Proyectos y Programas. Secretaría de Planificación y Control de Gestión. Gobierno de la Prov. Río Negro.

### **3.2. Organización Territorial. Diagnostico y propuesta de criterios para regionalizar.**

Esta exposición estuvo a cargo del Lic. Enrique Fabregat, integrante del equipo técnico de la Secretaria de Planificación y Control de Gestión.

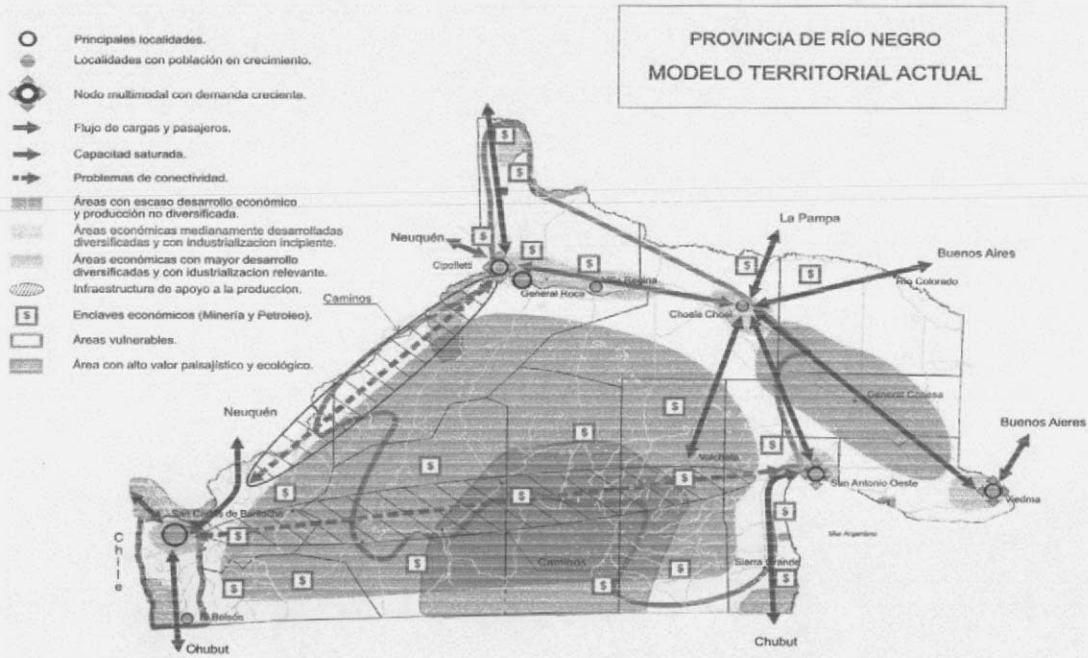
Se abordó la temática de la Organización Socio-Espacial del Territorio Provincial para detectar las debilidades existentes que conviene neutralizar y las potencialidades que es necesario promover para generar el cambio, además de referirse a la profundización de los conocimientos de la nueva dinámica económica y socio-territorial y sus tendencias en la provincia de Río Negro.

Se expresó que en la organización territorial se deben tener en cuenta las configuraciones territoriales y sus localizaciones, es decir, los rasgos que identifican a la provincia. Esto comprende el territorio real que forma la provincia de Río Negro.

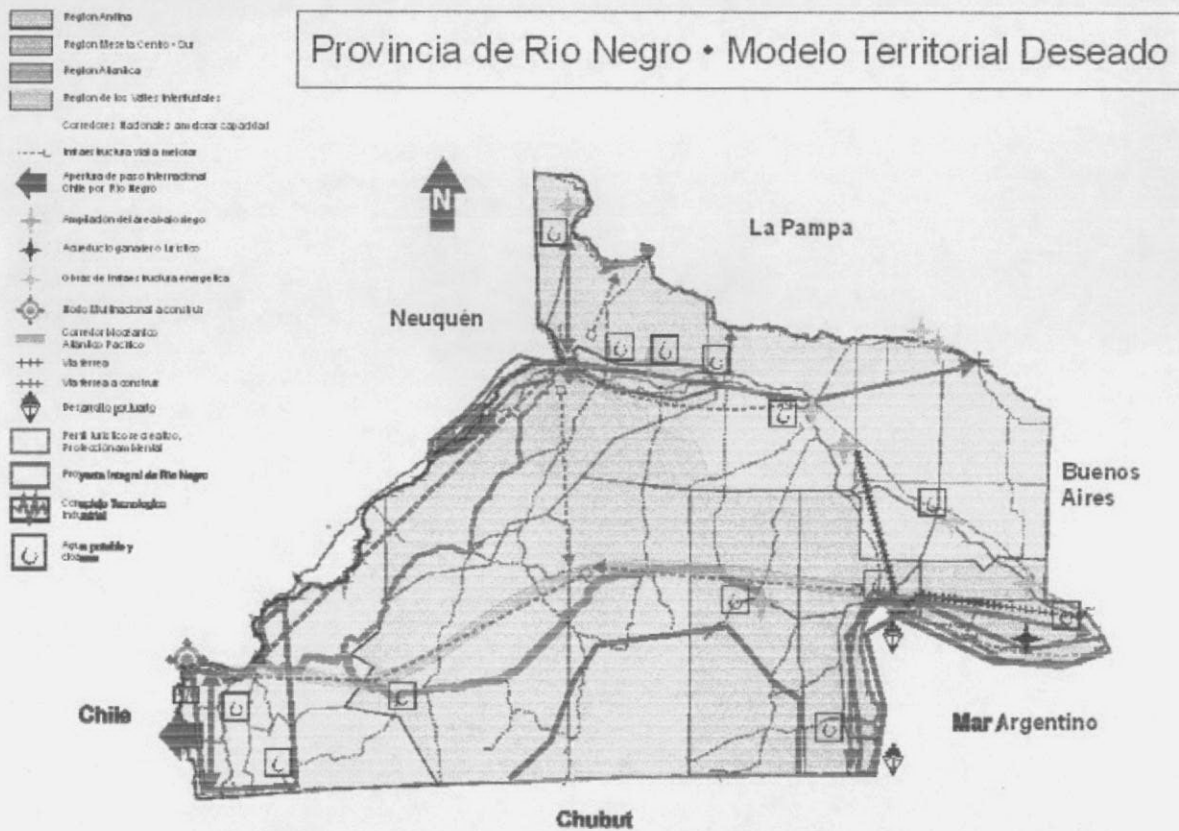
Así mismo, tenemos los territorios pensados en donde analizamos desde lo macro a lo micro del espacio provincial.

También se puede trabajar con los territorios posibles, es decir, aquellos casi exclusivamente deseados de organización y gestión del mismo. La organización territorial puede ser reconocida por los actores que la integran. La atracción de un lugar no puede entenderse sino describimos y explicamos los rasgos y tendencias más salientes. Para ello, se realizaron diagnósticos, evaluaciones territoriales, bases de datos geo-referenciadas, propuestas concretas de intervención y trabajos que cubren distintas instancias y escalas.

**Mapa 3.2.1. Modelo de Organización Territorial Actual.**



**Mapa 3.2.2. Modelo de Organización Territorial Deseado.**



Se expresó que la planificación para la producción del desarrollo, entre otras cuestiones debe aplicar el concepto de circuito productivo regional, ya que permite en cada región eslabonamientos productivos, capacidad para transformar la materia prima en el medio natural adecuado, por último, retener y reinvertir los excedentes en tecnología y conocimientos de los actores locales.

La regionalización debe ser un disparador que permita debatir todas las inquietudes desde la organización local, los problemas actuales, y las debilidades y fortalezas de cada sector espacial y social. Esta es la manera de lograr organizar el territorio desde una construcción social.

El Lic. Fabregat expresó que es imprescindible trabajar sobre la organización territorial, dado que esto significa planificar a partir de la realidad presente y elaborar programas para ser aplicados en las diferentes regiones y subregiones de la provincia.

Se señaló que el desarrollo territorial como política pública apunta a lograr una modernización en el funcionamiento y eficiencia del Estado, como forma de consolidarlo en su rol de actor estratégico.

Tres elementos componen el estado a saber, territorio, población y gobierno y las normas que lo rigen. El territorio, es el asiento del Estado, lugar de arraigo, residencia de gentes organizadas que eligen gobiernos y se dan normas y leyes que aprueban y los cobijan a todos.

El territorio es poder, es espacio de vida y el Estado es una conjunción de poder. Ejerce la soberanía que es aquel poder que no admite por encima de sí mismo ningún otro poder. Los Estados son celosos en preservar su territorio y lo defienden frente a otros Estados, frente a otros poderes.

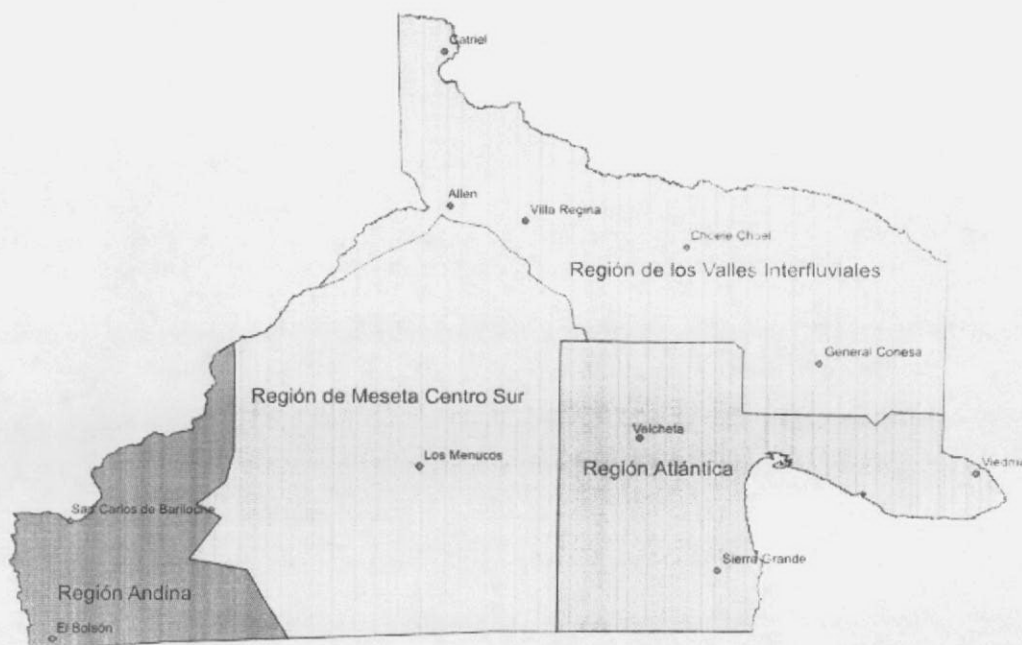
El ordenamiento territorial de los Estados, el que existe y el deseable, ayuda a redactar normas y leyes que garanticen la sustentabilidad ecosistémica. El orden territorial discurre a lo largo de los tres componentes del Estado ya mencionados, territorio, población y gobierno. Para quienes se ocupan del ordenamiento es bueno recordar lo que aconsejan en Colombia los indígenas koguis habitantes de la Sierra



Nevada de Santa Marta. Ellos dicen "quienes quieren ordenar el territorio tienen que ordenar primero el pensamiento".

En el caso de Río Negro, la organización más pertinente del territorio, es la distribución regional que a continuación se detalla: Valles Interfluviales, Atlántica, Meseta Centro Sur y Andina.

### Organización Regional de la Provincia de Río Negro - Plan RN2015



Esta regionalización se fundamenta en el estudio realizado por la Secretaría de Planificación y Control de Gestión: una propuesta de Organización del Territorio, según el criterio de regionalización y subregionalización de acuerdo a los circuitos espaciales de producción, en el cual la localidad cumple un rol activo, desde las funciones urbanas que ejerce hacia y desde su área de influencia.

### **Región de los Valles Interfluviales**

**Subregión de los Valles Noroeste:** Catriel.

**Subregión de los Valles Occidentales:** Cinco Saltos y las localidades próximas.

**Subregión de los Valles de Confluencia:** Cipolletti.

**Subregión de los Valles Centrales:** Allen y General Roca.

**Subregión de los Valles Oriental:** Villa Regina, Chichinales, Huergo, Godoy y Mainque.

**Subregión de Valle Medio:** Choele Choel, Beltrán, Lamarque y Pomona.

**Subregión de los Valles Noreste:** Río Colorado

**Subregión del Valle Inferior Occidental:** General Conesa.

### **Región Atlántica Fluvial Marítima**

Con centro en la ciudad de Viedma, incluye las siguientes subregiones:

**Subregión Atlántica Central:** San Antonio Oeste, Las Grutas y el Puerto de San Antonio Este

**Subregión Atlántica Sur:** Sierra Grande y Playas Doradas.

### **Región de Meseta Centro Sur**

**Subregión Meseta Centro Sur Oriental:** Valcheta.

**Subregión de Meseta Centro Sur Central:** Los Menucos, Maquinchao e Ingeniero Jacobacci.

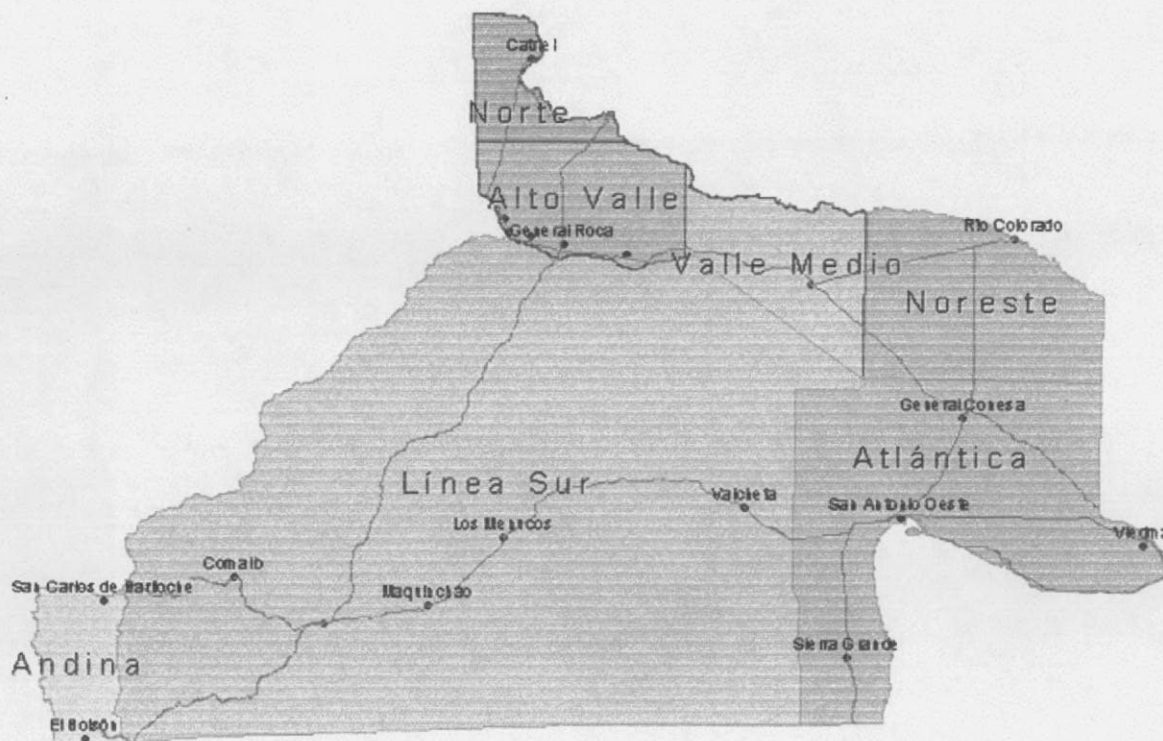
**Región Andina.**

Contiene:

**Subregión Andina Norte:** Tiene como centro a San Carlos de Bariloche

**Subregión Andina Sur:** incluye El Bolsón y los parajes próximos hasta el río Foyel.

**Mapa 3.2.3. Nueva propuesta de Regionalización de la Provincia.**



Teniendo en cuenta todo el marco referencial señalado y a partir de estos análisis, se definen en la provincia las diferentes unidades territoriales de gestión en las que se sustenta el Proyecto Rionegrino de Desarrollo Estratégico 2015.

Estas unidades son territorios que promueven el desarrollo a partir de la descentralización, la participación y la proximidad a las problemáticas que los actores sociales tienen en sus lugares de vida cotidiana.

A la vez, posibilitan el diseño de estrategias de desarrollo local y su vinculación con las estrategias a nivel provincial.



Foto. Presentación Lic. Enrique Fabregat, Organización Territorial: Diagnósticos y propuestas de criterios para regionalizar. Secretaría de Planificación y Control de Gestión. Gobierno de la Prov. Río Negro.

### 3.3. Formación para el Desarrollo Económico Local. Creación de Instituto Regional.

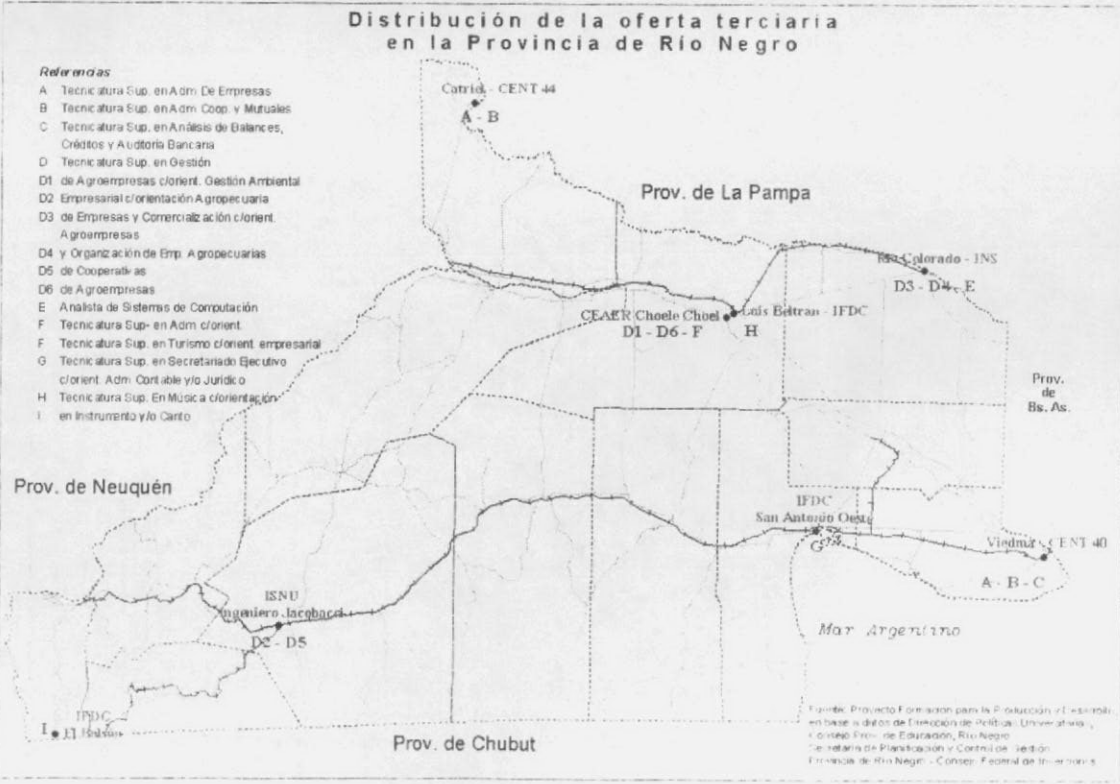
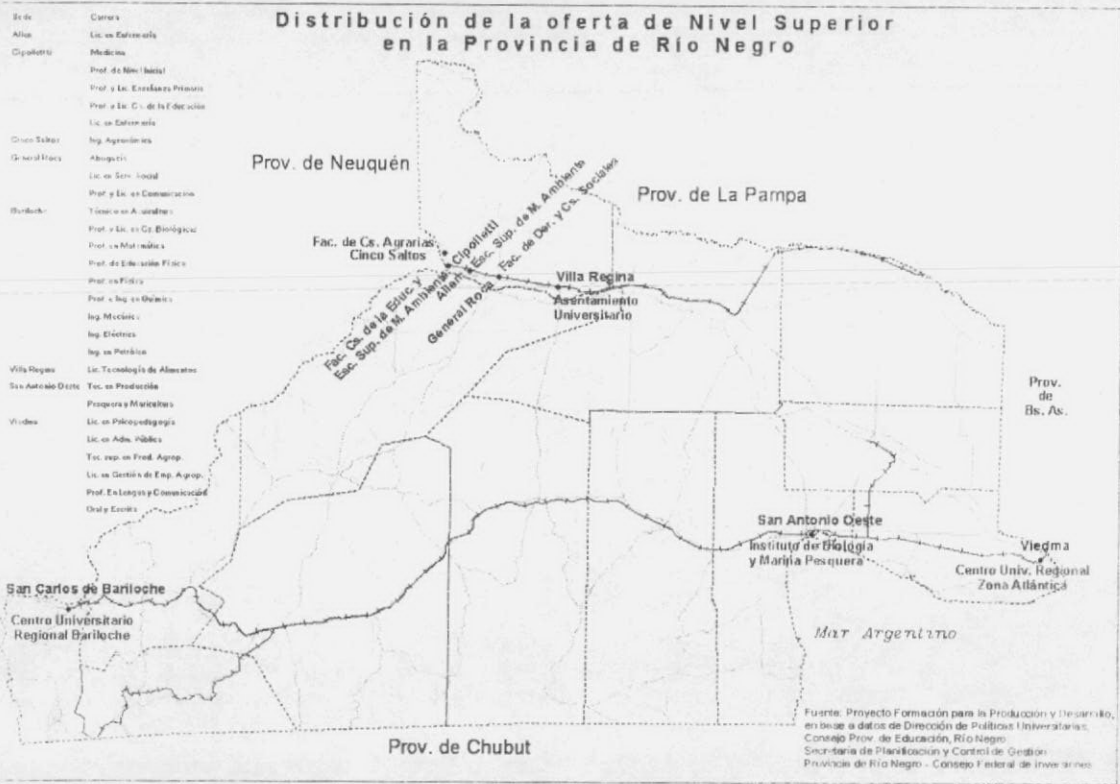
La profesora Olga Massaccesi, coordinadora del proyecto expuso los alcances del mismo como aporte significativo a un proyecto estratégico de desarrollo.

Para el desarrollo del mismo se convocó a un equipo interdisciplinario con el fin de estudiar y generar una propuesta de creación de una institución regional orientada hacia la producción y el desarrollo, de manera de contribuir a potenciar las distintas Unidades Territoriales de Gestión de Río Negro.

Señaló que es indudable que una provincia que privilegia la planificación estratégica para impulsar el desarrollo, que apuesta a dinamizar su economía y explotar sus recursos naturales, debe poner énfasis en sus recursos humanos: en su formación, su nivel de capacitación y en sus posibilidades de perfeccionamiento, basándose no sólo en las demandas existentes en el territorio rionegrino sino también en las particularidades del desarrollo local-regional.

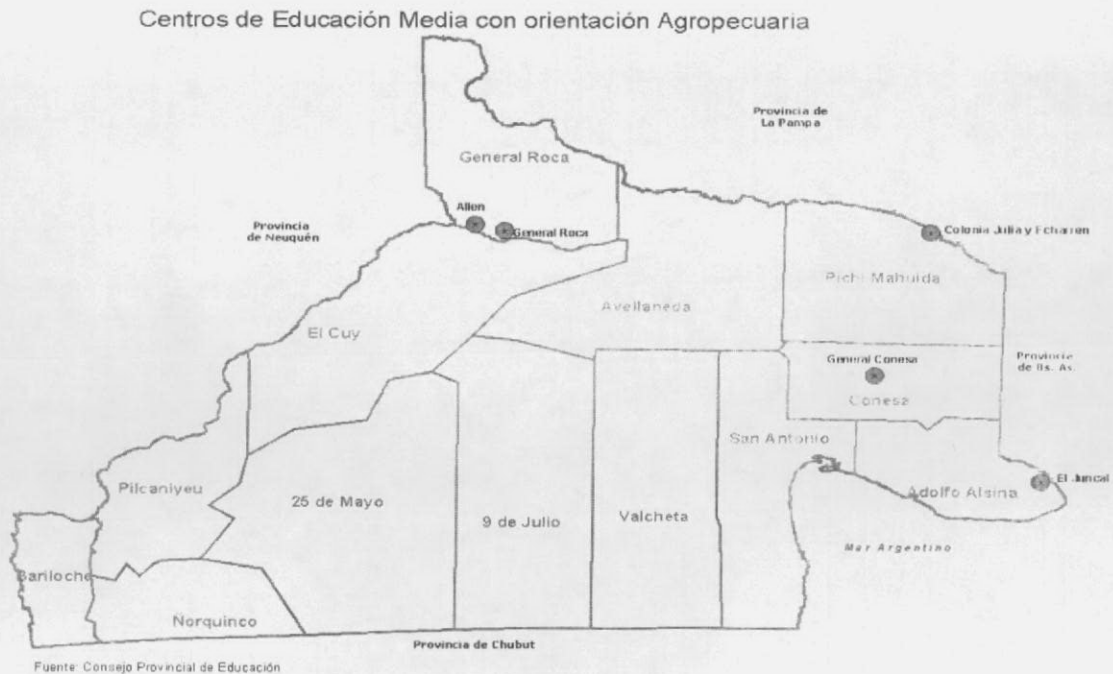
**¿Qué tipo de recursos humanos formar y para qué formarlos?** Es el principal problema que hoy en día preocupa, en todo el mundo, a las agendas tanto educativas como laborales. La necesidad de adaptación a los rápidos cambios y las mayores exigencias del mundo actual, unidas a la importancia decisiva de calificación de los recursos humanos, conduce a replantear la oferta educativa de nivel superior.

A continuación se analizaron las ofertas educativas superiores, universitarias y no universitarias públicas. Los establecimientos universitarios están ubicados en Cipolletti, Allen, Cinco Saltos, General Roca, Villa Regina, Viedma, San Antonio Oeste y San Carlos de Bariloche, mientras que los establecimientos de oferta superior no universitaria, se encuentran en Catriel, Choele Choel, Luis Beltrán, Río Colorado, Viedma, San Antonio Oeste, Ingeniero Jacobacci y El Bolsón.



Haciendo una superposición imaginaria de las dos ofertas superiores, se observa que excepto el Instituto de Formación ubicado en Ing. Jacobacci, hay un vacío en la Región Sur de la provincia -y en otras-, lo que implica que aquellas personas que quieran y puedan continuar sus estudios deben abandonar la misma. Esto con la consecuencia de que muchos jóvenes se van de su lugar de origen, no vuelven cuando terminan sus estudios, generando un gran vacío en la región.

Del mismo modo se analizó la oferta educativa del nivel medio, donde la múltiple variedad de orientaciones y ubicación dan cuenta de una oferta altamente dispersa (más de doscientas orientaciones), y zonas con vacíos de ofertas para los jóvenes. A esto se agrega, las pocas escuelas con orientación agropecuaria, agroforestales o agro-técnicas en una provincia que desarrolla actividades económicas productivas como: explotación frutícola, producción de hortalizas, cría de ganado ovino y caprino, producción hidrocarburífera, producción vitivinícola, forestal, pesca, turismo etc.



Lo cierto es que en este escenario, el sistema educativo está en el centro del debate. Las tendencias actuales destacan como necesario la vinculación de la educación con el mercado productivo, esto es vincular la formación tanto de las

escuelas medias como las superiores con las necesidades locales donde los sectores productivos y del trabajo deben tener un importante rol.

La prof. Massaccesi explico que las Etapas I y II del proyecto significaron un trabajo de relevamiento, sistematización, análisis e interpretación de información cuanti-cualitativa, además de la realización de entrevistas semi-estructuradas a informantes claves de diversos sectores sociales que dieron cuenta de las diferentes realidades socio-económicas y educativas de las U.T.G. Las mismas permitieron recabar la información pertinente y oportuna para una mayor precisión en las definiciones de las posibles ofertas de formación, desde el punto de vista de los actores.

El estudio realizado analizó y confeccionó la propuesta de creación de una Institución Regional de formación técnica que responda a las necesidades locales/regionales sustentada en el eje **formación-producción, trabajo y desarrollo**; comprometida con los emprendimientos de la nueva economía y la innovación tecnológica; con carreras a término, basadas en las demandas del mercado laboral y con una distribución de ofertas en las distintas Unidades Territoriales de Gestión que faciliten una mayor y real igualdad en las posibilidades de acceso a estudios superiores.

La nueva Institución será un aporte sustancial al fortalecimiento de las iniciativas locales y regionales y contribuirá a un proceso de transformación y crecimiento de Río Negro.

La Institución de Educación Superior proyectada tendrá algunas características centrales como:

- **Deberá ser de carácter regionalizado:** la institución superior tendrá una fuerte vinculación e inserción con y en las diferentes regiones de la provincia según las demandas de formación de recursos humanos para dinamizar la producción y el desarrollo.



- **Deberá facilitar la pronta inserción laboral:** esta institución ofrecerá carreras a término que faciliten un acompañamiento de las transformaciones en el mercado laboral, atendiendo las demandas de la región donde se dicten.
- **Deberá centralizar su oferta en la formación técnica.** esta institución superior deberá ofrecer formación técnica en diferentes áreas disciplinares del conocimiento aplicado a la producción y el desarrollo local-regional.
- **Deberá propender el tránsito hacia carreras de grado:** el diseño de las ofertas de sus carreras técnicas propenderá a facilitar el tránsito de los alumnos hacia carreras de grado.
- **Deberá incentivar la relación proactiva con el mundo del trabajo y la producción:** esta institución de educación superior tendrá que desarrollar estrategias y mecanismos institucionales de cooperación y articulación proactiva con los diferentes sectores de la producción y el desarrollo que permitan a sus egresados contar con un mayor grado de factibilidad para su inserción laboral en su región de origen.
- **Deberá desarrollar la permanente innovación de sus ofertas y servicios:** implica la permanente actualización de los planes de estudio, los que tendrán que incorporar recorridos flexibles y articulados con el mundo productivo de las regiones.
- **Deberá promover y consolidar en perfil de egresado con un alto grado de pertinencia y pertenencia a la producción y el desarrollo local-regional:** la institución se propone generar un egresado a quien dentro de un área temática de directo interés regional, se le han potenciado sus capacidades de gestión y sus habilidades emprendedoras.

#### **Ofertas y Localizaciones de posibles Tecnicaturas.**

Villa Regina: Técnico en Enología.

El Bolsón: Técnico en Viveros y Forestación.

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Sierra Grande:</b>       | Técnico en Minería.   |
| <b>Choele Choel:</b>        | Técnico en Planificación Estratégica y Desarrollo Local.            |
| <b>Valcheta:</b>            | Técnico en Turismo Rural.   |
| <b>San C. de Bariloche:</b> | Técnico en Gestión de Turismo.                                      |
| <b>Gral. Conesa:</b>        | Técnico en Practicas agropecuarias.                                 |
| <b>Los Menucos:</b>         | Técnico en Producción con especialidad en Ganadería Ovina y Caprina |
| <b>Viedma:</b>              | Técnico en Gestión y Administración de ONG.                         |
| <b>Allen:</b>               | Técnico en Comercialización.  |
| <b>Catriel:</b>             | Capacitación y certificación de competencias.                       |





Foto. Presentación de la Prof. Olga Massaccesi, Formación para el Desarrollo Económico Local. Creación Instituto Regional. Secretaría de Planificación y Control de Gestión. Gobierno de la Prov. Río Negro.

### **3.4. Sistema Provincial de Planificación, Consejos regionales y Entes de Desarrollo.**

La Dra. Natalia Goñi, integrante del equipo técnico de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión, fue quién desarrolló el marco legal de los distintos entes de desarrollo de la provincia, las características de un ente autárquico y el objeto de los mismos.

En Río Negro existen entes creados por la Sección Undécima de la Constitución Provincial, ENDECON y ENDESUR más precisamente. A su vez, existen entes creados por normativa provincial, ENDEMAS, ENDECIC y ENDECA.

Se hizo una distinción del objeto de los entes respecto a las agencias de desarrollo existentes en la provincia. Para ello se trabajó sobre la ley N° 3.464 que "Crea la Red de Instituciones Públicas y Privadas. Agencia Provincial para el Desarrollo Económico Rionegrino y Agencias Zonales para fortalecimiento de las micro, pequeñas, medianas, grandes empresas y desarrollo de vocaciones emprendedoras". Dicha Norma fue promulgada el 18 de diciembre de 2000, B. O. N°3.845.

Se habló sobre el Artículo 4° de la norma, el cual establece el objeto de creación de la Red y la Agencia.

Por otro lado, se expuso el artículo 110 de la constitución provincial crea al ENDESUR y al ENDECON, y define el objetivo de ambos entes.

Objeto de creación del EN.DE.SUR, del EN.DE.CON. A su vez, se mencionaron las leyes N° 2.564 y N° 2.583 que reglamentan la constitución y funcionamiento del EN.DE.CON, y el Ente para el Desarrollo de la Línea y Región Sur de la provincia de Río Negro (EN.DE.SUR) respectivamente, las cuales también establecen objetivo de ambos entes. EN.DE.SUR y EN.DE.CON.

Para finalizar con los entes constitucionales se mencionó que en las disposiciones complementarias artículo 22° inciso 4 de la Constitución Provincial establece que se les asignará anualmente de las rentas generales de la provincia el 2,50% para el EN.DE.SUR y el 1,25% para el EN.DE.CON.

En cuanto a los entes no constitucionales, la ley N° 3.142 promulgada el 20 de octubre de 1997 (B. O. N° 3.519), dispone la creación del "Ente para el Desarrollo de la Margen Sur de los ríos Limay y Negro de Cipolletti (EN.DE.MAS).

Asimismo, se explicitó que tiempo después por medio de la ley N° 3.408 promulgada el 13 de septiembre de 2000, (B. O. N° 3.818), crea el Ente para el Desarrollo del Lago Pellegrini – Península Ruca-Có y Perilago (EN.DE.CIC).

Por último, a través de la ley municipal N° 354 artículo 2° se crea al Ente para el Desarrollo de Catriel (EN.DE.CA) como unidad rectora de organización, planificación, gestión, ejecución, control y evaluación de las acciones relacionadas con el desarrollo del área correspondiente al ejido de Catriel, que funcionará como persona de derecho público, con autarquía financiera y presupuestaria y domicilio en la ciudad de Catriel.

Luego del panorama general de los entes y basándose en la sección undécima de la Constitución, se expuso la propuesta de crear nuevos entes de desarrollo en localidades donde no existen, integrar las funciones de los Consejos Regionales de Planificación a los actuales entes de desarrollo, y de esta manera conformar el sistema provincial de planificación que funcione como herramienta para la construcción del proyecto estratégico de desarrollo provincial.

**El Sistema Provincial de Planificación es una red de organismos e instancias de Participación y debate a través de los cuales se construyen, consensúan, organizan y articulan los planes integrales de desarrollo provincial, regional y local.**

Por último se abordaron los lineamientos conceptuales de la Secretaría sobre el desarrollo local y regional, contemplar las necesidades y prioridades de municipios y regiones y, considerar no sólo los aspectos productivos - económicos, sino

también los sociales, culturales, territoriales y ambientales. Se planteó la necesidad de construir redes que sirvan de sostén del desarrollo provincial. En cuanto al desarrollo humano se trata de lograr la eliminación de la pobreza, la distribución equitativa de los recursos y ampliar oportunidades.



Foto. Presentación Dra. Natalia Goñi, Sistema Provincial de Planificación, Consejos Regionales y Entes de Desarrollo. Secretaría de Planificación y Control de Gestión. Gobierno de la Prov. Río Negro.

### 3.5. Taller: El rombo de la Sustentabilidad y el rol del coordinador en el Plan RN 2015.

Las actividades del taller tuvieron como finalidad formar un espacio de discusión y reflexión para fortalecer la identificación de los promotores de las UTG con los lineamientos centrales del Plan RN 2015.

Las tareas realizadas se dividieron en dos partes: la primera estuvo destinada a medir la familiaridad con que los promotores asocian términos estratégicos del Plan; y la segunda, se propuso trabajar dentro de un rombo sobre los alcances e implicancias de las cuatro dimensiones de Desarrollo que hacen al Desarrollo Sustentable del Plan.

#### **Primera actividad: familiaridad de términos estratégicos.**

En la primera etapa se dispusieron términos considerados insumos estratégicos del Plan y se les solicitó a los participantes que construyan individualmente un párrafo, texto o argumentación que consideren personal y propositivo.

Las proposiciones fueron las siguientes: ***Planificación Estratégica, Desarrollo, Participación, Territorio, Integración y Equidad.***

Al finalizar el intervalo establecido para la redacción cada promotor expuso lo producido con la finalidad de comunicar y describir su experiencia dentro de la UTG. Estas fueron algunas de las obras:

*“La Planificación Estratégica es una herramienta y un proceso que apunta al Desarrollo Sustentable de un Territorio mediante la participación de la comunidad para lograr integración y equidad en el mismo”* Melisa Rapetti.

*“Todo proceso de cambio y desarrollo necesita una planificación estratégica donde es vital la integración participación y desarrollo sustentable para lograr la equidad y el bienestar deseado en un territorio determinado”* Claudia Cordero

*“El territorio es una construcción social dentro del cual la participación de todos sus habitantes es muy importante para lograr una integración, contando con una planificación estratégica que vincule aspectos importantes como Desarrollo social, económico, productivo, urbano territorial e institucional”.* Cynthia Salaya

*“Hablar de Desarrollo Sustentable dentro de un territorio es hablar también de una integración y participación por parte de los habitantes que lo integra, con una equidad de pensamientos e ideas que den lugar a un proceso para alinear y llegar a conformar una planificación estratégica de cada una de los sectores que participa, llegando de esta manera a conformarse un crecimiento territorial”* Eugenia Incola.

*“La planificación estratégica es un proceso continuo con permanente retroalimentación que requiere de la participación de todos los actores integrados en un territorio cuyo fin es la consecución de un desarrollo sustentable con equidad”* Miguel La Colla.

*“Con participación e integración avancemos hacia una planificación estratégica, favoreciendo el desarrollo sustentable de cada territorio en particular, y así lograr un proceso de equidad para toda y cada uno de los habitantes de nuestra provincia.”* M. Soledad Bottinelli.

La lectura inicial de los textos ofreció el primer contacto entre los participantes. Si bien las palabras eran numéricamente limitadas, la conjugación, interpretación y sintaxis de las exposiciones posibilitó para los más desenvueltos una buena carta de presentación.

Al término de la actividad se dio paso a un intervalo. El clima de informalidad ofrece otro tipo de contacto. Creemos que una experiencia como la anterior, donde cada uno de los Promotores se introduce al resto de los pares tiene continuidad en las interacciones informales. En este sentido, fue interesante visualizar cómo a mayor tiempo de trabajo conjunto, mayor la calidad y predisposición a la participación.



Asimismo, a continuación describiremos el próximo eslabón de trabajo, en la actividad denominada: "Rombo de la Sustentabilidad".



Foto. Taller: Rombo de la Sustentabilidad. Primera Parte.

### Segunda actividad: El Rombo de la sustentabilidad.

El Taller "Rombo de la Sustentabilidad" fue coordinado por los técnicos Guido Bergandi y Adrián Tubio.

#### Objetivos:

- Compartir por medio de la práctica el conocimiento implícito en el proceso del RN 2015, en relación a saber aplicar convenientemente, en el trabajo de las UTG, la matriz del Rombo de la Sustentabilidad, desde lo conceptual, filosófico, político, técnico y lo metodológico
- Experimentar la puesta en marcha "supuesta" del sistema operativo del Rombo.

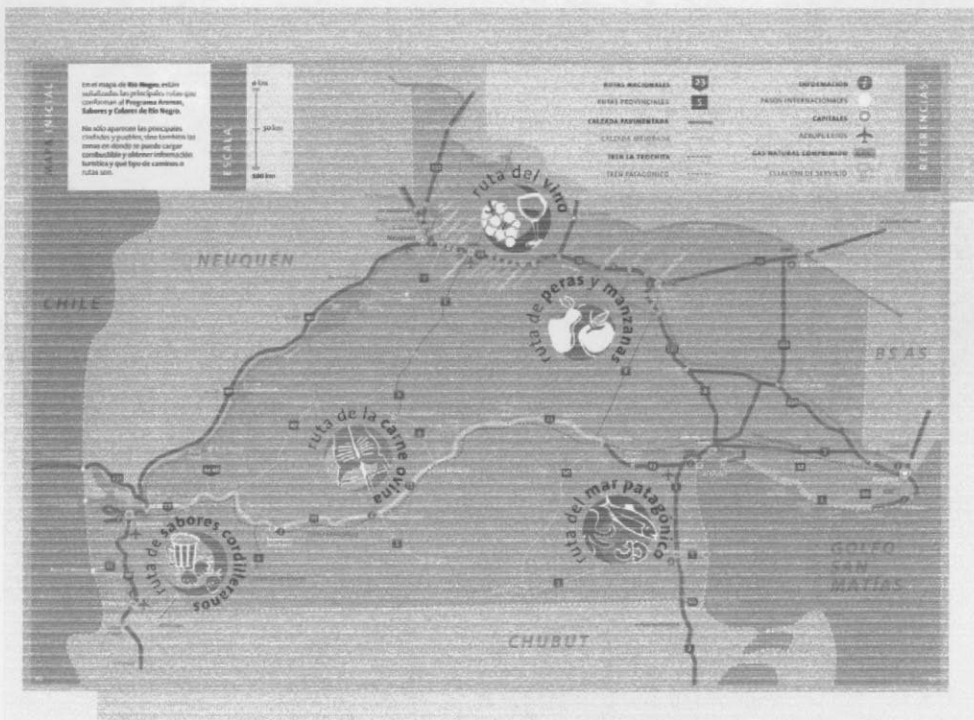
- Trabajar a partir de un modelo o caso: tomando como motivación el Proyecto **“Saborea Río Negro, Rutas Alimentarias”** para que sea visto y tratado desde la lógica de comportamiento de cada uno de los vértices del rombo y a la vez tomando en cuenta el resto de los vértices.
- Explicitar entre todos y sacar las conclusiones pertinentes del modelo de funcionamiento integrado que conlleva la estructura del rombo en función de las expectativas y necesidades que cada vértice manifiesta.
- Evaluar resultados para tener una cabal definición en cuanto a que el grupo de Promotores del RN2015, está en condiciones de funcionar como unidad.

Se trabajó sobre el proyecto que lleva a cabo el Ministerio de Turismo de Río Negro **“Saborea Río Negro, Rutas alimentarias”** el mismo está orientado a desarrollar itinerarios turísticos basados en alimentos y/o productos gastronómicos que permiten reconocer y disfrutar de forma organizada el proceso productivo de la región.



# Ruta Alimentaria

Itinerario turístico basado en alimentos y/o productos gastronómicos que permiten reconocer y disfrutar de forma organizada el proceso productivo de la región que la ruta recorre



## Misión

El desarrollo de negocios turísticos basados en protocolos de calidad

## La Visión 2010

- ✓ El Producto Turístico "Saborea Río Negro" con diferentes alternativas de circuitos, consolidado en la economía regional
- ✓ Asociaciones que reúnen a las Bodegas, Agroindustrias, Chacras, Establecimientos rurales, Restaurantes, Bares, Alojamiento, Puestos de interpretación y venta, Operadores, y otros involucrados para la gestión del producto turístico.
- ✓ El Estado acompaña, controla y regula de manera concertada.
- ✓ Visitantes motivados por este producto.
- ✓ Comunidad local involucrada



## Plan Estratégico

### Objetivos estratégicos

- 1- Institucionalización de la ruta
- 2- Desarrollar la industria y los productos turísticos
- 3- Poner en disponibilidad los productos
- 4- Marketing

### 1 - Institucionalización de la ruta

*Desarrollar institucionalmente la Ruta creando conciencia social del valor del trabajo y la producción asociados a la ruta*

## **2 - Desarrollo de la industria y de los productos turísticos**

*Producir especialidades alimenticias y generar una oferta turística asociadas a los alimentos posicionando a la región como un destino especializado*

## **3 - Poner en disponibilidad los productos**

*Incrementar las oportunidades de acceso de los turistas a los productos locales (degustación y compra) y a los productores y fabricantes*

## 4 - Marketing

*Posicionar el producto turístico "Saborea Río Negro" con el atractivo de la producción, para incrementar el número de visitantes y el gasto que estos realizan en productos y servicios locales promoviendo, en el imaginario de los consumidores la denominación de origen Patagónico*

## MATERIALES DE PROMOCIÓN



**RIO NEGRO**

El Proveedor de Rio Negro es un "chef" que puede encontrar otros proveedores de frutas, verduras y carnes. Rio Negro, con una amplia oferta de productos, ofrece un ambiente propicio para desarrollar el negocio de venta de productos de calidad. El mercado de frutas y verduras, en particular, es un sector de alto crecimiento y con un potencial enorme. El desarrollo de este sector requiere de un enfoque integral que considere la producción, el transporte, el almacenamiento y la distribución. El objetivo es ofrecer un producto de alta calidad y garantizar que llegue a los consumidores de manera eficiente y segura.

**AROMAS SABORES COLORES**  
DE LA PATAGONIA - RIO NEGRO

Secretaría de Estado de Turismo  
Gobierno de Rio Negro

Av. Corrientes 1400, Punta Arenas, Chile  
Tel: +56 9 9271 4221  
Email: info@turismo.riog Negro.gub.uy

**FOLLETERIA**

**RUTA de VINOS, de MANZANAS, y de DINOSAURIOS**

The map shows a route through several locations in Rio Negro, including Rincón de los Sauces, Añelo, San Pedro del Valle, Barón del Plata, Cinco Sauces, Cipalón, General Pico, Villa Regina, Choele Choel, and Lamarque. The route is marked with icons of grapes and apples, and includes information about wineries and vineyards.

**RIO NEGRO**  
Secretaría de Estado de Turismo  
Gobierno de Rio Negro

**CARTELES MOTIVACIONALES**

# Carteles de ruta



PROGRAMA AROMAS-SABORES Y COLORES

|                               |       |  |
|-------------------------------|-------|--|
| EL GRAN VALLE                 | p. 06 |  |
| RUTA DEL VINO                 | p. 13 |  |
| RUTA DE PERAS Y MANZANAS      | p. 24 |  |
| RUTA DE SABORES CORDILLERANOS | p. 28 |  |
| RUTA DEL MAR PATAGÓNICO       | p. 45 |  |
| RUTA DE LA CARNE OVINA        | p. 52 |  |

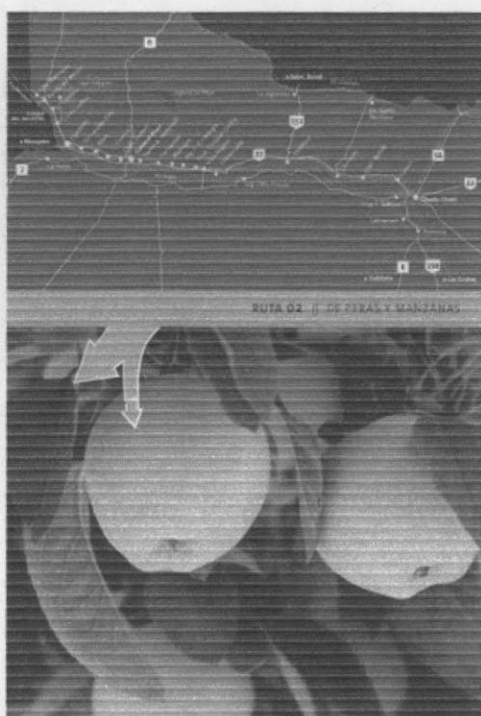
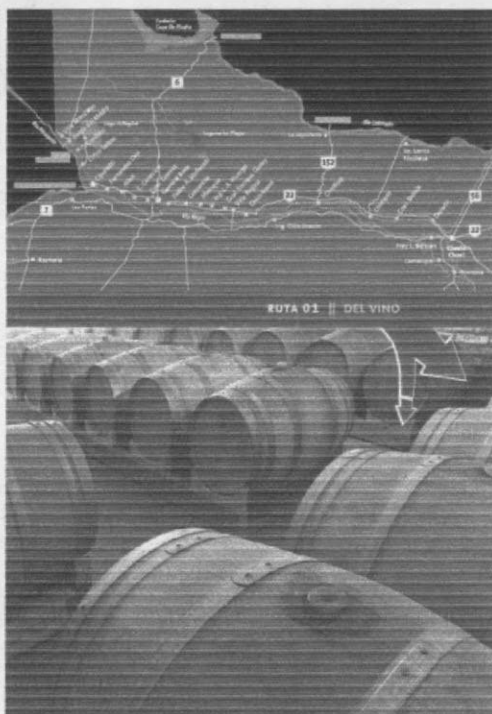
aromas sabores colores

ruta de la carne ovina

ruta del mar patagónico

# GUIA DE LAS RUTAS ALIMENTARIAS

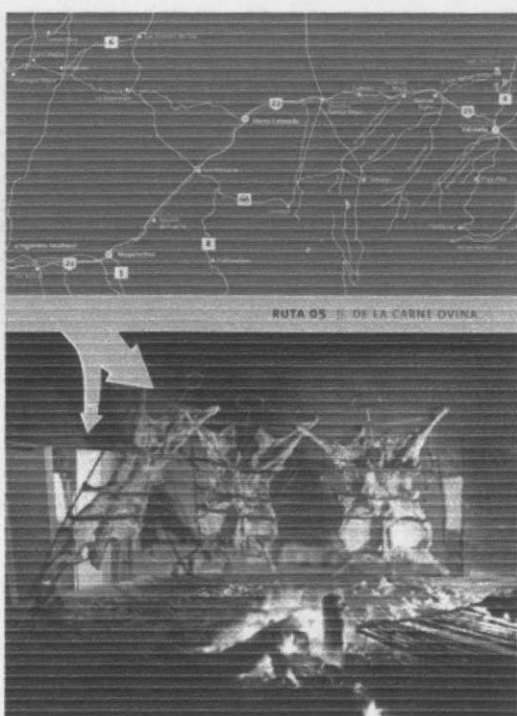
## RUTA DEL VINO



## RUTA DE PERAS Y MANZANAS



## RUTA SABORES DEL MAR PATAGONICO



## RUTA DE LA CARNE OVINA



## **Estrategias Definidas - Ruta del Mar Patagónico**

### **Objetivo Estratégico 1 – Marco Institucional**

- Formar la Asociación
- Aprobar el Protocolo
- Convenio Patagones y San Blas para complementar productos
- Fiesta de la Señalada: lanzamiento de la Ruta

## **Estrategias Definidas - Ruta del Mar Patagónico**

### **Objetivo Estratégico 4 – Marketing**

- Centro de Interpretación y venta
- Participación en la Feria ExpoPatagonia
- Participación en la Feria ExpoHereford Idevi
- Benchmarking Ruta del Café
- Capacitación
- Publicación de la Guía

## **Estrategias Definidas - Ruta del Vino**

### **Objetivo Estratégico 1 – Marco Institucional**

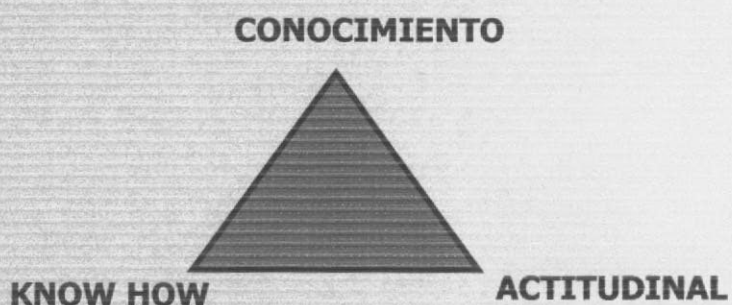
- Formar la Asociación (14-6-06)
- Aprobar el Protocolo
- Sendero de cata para profesionales
- Vinos, flores y autos de época

## **Estrategias Definidas - Ruta del Vino**

### **Objetivo Estratégico 4 – Marketing**

- Centro de Interpretación y venta
- Participación en la Feria ExpoPatagonia
- Participación en la Feria ExpoHereford Idevi
- Benchmarking Ruta del Café
- Capacitación
- Publicación de la Guía

## Dificultades operativas



## Dificultades operativas

### 1- ACTITUDINALES

- Comunicación (retroalimentación)
- Articulación (interna y externa)
- Oferta (pulso fluctuante)
- Interés particular- común



## **Dificultades operativas**

### **2- CONOCIMIENTOS**

- **Nuevos saberes como prestador turístico (turismo y producción)**
- **Complementar con otras actividades (cultura, deportes,...)**
- **Turismo como motor de marketing de sus productos**

## **Dificultades operativas**

### **3- KNOW HOW**

- **Aprovechar la experiencia de prestadores líderes (confianza, valores, inversiones, riesgo)**
- **Interacción intraestatal (sostén inicial y posterior acompañamiento del programa)**

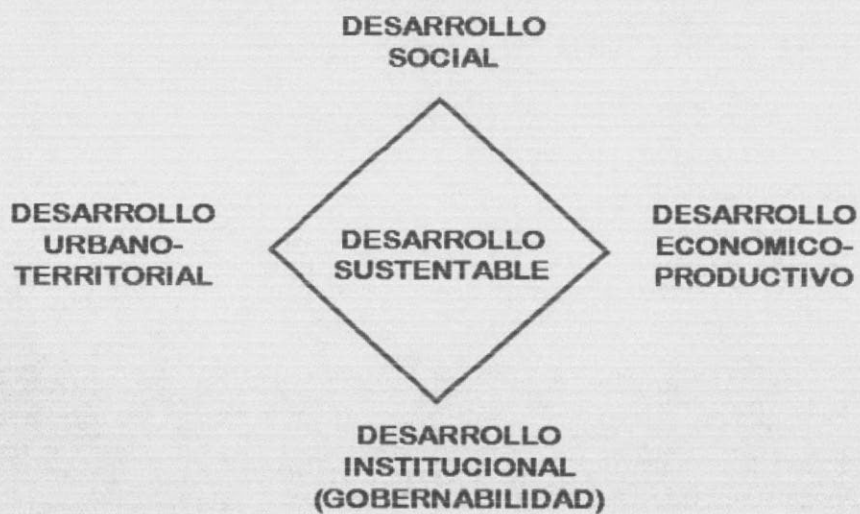
**MUCHAS GRACIAS !!!!!!!**



Se partió desde la concepción de desarrollo que sustenta todas las acciones de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión y en particular al proyecto RN2015. Esto supone que **no sólo es necesario un crecimiento sostenido, sino que los frutos del crecimiento económico deben reflejarse en un mayor beneficio y bienestar para el conjunto de la sociedad, en el plano social, económico, productivo, institucional y urbano-territorial-ambiental.**

Las múltiples interacciones que se dan entre estos cuatro elementos son fácilmente comprendidas a través de la metáfora geométrica del Rombo de la Sustentabilidad, propuesta por el Asesor Gral. del plan de desarrollo RN2015, Arq. Ramón Martínez Guarino.

## ROMBO DE LA SUSTENTABILIDAD



15

### **Desarrollo Económico**

- Generación de riquezas
- Inversión
- Generación de empleo
- Expansión productiva
- Investigación- Tecnologías
- Emprendimiento

### **Desarrollo Socio-cultural**

- Equidad
- Inclusión
- Calidad de vida
- Educación
- Vivienda
- Trabajo Identidad cultural

### **Desarrollo territorial ambiental**

- Organización territorial

- Desarrollo urbano –rural
- Tratamiento y preservación del medio ambiente

#### **Desarrollo Institucional**

- Reforma del Estado
- Fortalecimiento institucional
- Relación Estado Sociedad.
- Redes de Planificación Gestión
- Sociedad del conocimiento.

#### **Actividad.**

Tras la exposición, los grupos se dispusieron dentro de un rombo, en cuyos ángulos se hallaban inscriptas cada una de las Dimensiones que conforman al Desarrollo Sustentable: Institucional, Territorial – Ambiental, Socio Cultural y Económico Productivo.

A cada grupo le correspondió, entonces, una cantidad determinada de tarjetas. En cada una de ellas se hallaban inscriptos diversos organismos e instituciones relativas a la dimensión que les correspondía. En este sentido, el objetivo de la actividad era adoptar uno de estos actores y tener la capacidad de: 1. Reconocer los intereses que representan 2. Defender la postura o visión ante los otros actores que han aparecido en la Dimensión.

La tarea apuntaba a minimizar los supuestos y prejuicios que se tenga sobre los agentes involucrados en el diálogo. La consideración metodológica adoptada para fundamentar el trabajo consiste en que todo diálogo tiene cómo eje conductor una disparidad de visiones e intereses. Una negociación es exitosa cuando es colaborativa o posicional. Es decir, cuando se establecen proyecciones a largo plazo pero la relación va conviviendo en el cumplimiento de puntos o metas pequeñas o no muy lejanas. Para lograr esta convivencia, entonces, se deberá tener la capacidad de reconocer el rol que opera nuestra alteridad en su círculo y de ahí avanzar hacia

un acuerdo colectivo que consigne pérdidas prudentes desde las partes intervinientes.

A continuación se muestran algunos de los referentes representados por los grupos, y los resultados finales:

### **Referentes:**

Dimensión Institucional: Universidad Estatal, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Gobierno, Ministerio de Producción, Consejo de Ciencia y técnica, Secretaría de Planificación, entre otros

Dimensión Territorial – Ambiental: Dirección de Tierras, INTA, Entes de Desarrollo, ONG Verde, entre otros.

Dimensión Económica Productiva: Fundación para el Desarrollo, Gremios, Pequeños Productores, Cámaras Comerciales, Bancos, Cámara de Productores, Foro de Intendentes, Depto. Prov. de Aguas entre otros.

Dimensión Socio Cultural: Consejo de Desarrollo de Com. Autóctonas, Colegio de Abogados, Colegio de Arquitectos, Asociación de Desocupados, Comisión de Fomento Barrial, entre otros.

### **Resultados:**

Dimensión Institucional: Ministerio de Educación.

- Fomentar en Institutos técnicos, carreras que se orienten al control de calidad, sanidad, manejo de alimentos, tanto en localidades que estén en las rutas del sabor como en aquellas que no fueron contempladas y que tienen sabores, no incluidos en la ruta.
- Educación cooperativa y asociativismo que logre la inclusión.

- Lograr convenios con ONG 's vinculadas a la cultura para la realización de talleres, encuentros, y obras artísticas que difundan la identidad cultural logrando promocionar desde el nivel primario.

#### Ministerio de Trabajo.

- Desde la perspectiva del Ministerio, el proyecto debe ser la relación laboral que motoriza al negocio privado, por lo que se deberá relevar el trabajo y las condiciones humanas de desarrollo.
- Garantizar relaciones laborales equitativas y estables, y calidad del trabajo como sello productivo patagónico.
- Conciliar entre partes, así como también articulador de programas con los Ministerios de Salud y Familia.
- Petición de inclusión de Catriel y otras ciudades a estas rutas alimentarias.

#### Dimensión Socio Cultural: Comisión de Fomento

- Dotar de identidad cultural a la región de la provincia.
- Realización de programas audiovisual para promover y difundir proyecto.
- Incentivar a la renovación de los productos para la inclusión de otras regiones de la provincia al proyecto.
- Incentivar al comercio inter regional de productos, dentro de la provincia.

#### Consejo de Comunidades Autóctonas.

- Que la identidad de las comunidades queden plasmadas a través de la exposición de su vestimenta, idioma y tejidos, etc.

#### Universidad (Pública y Privada)

- Incorporación de profesionales que se vinculen con el territorio y el objetivo del proyecto.
- Generar convenios con diferentes niveles educativos

- Los futuros profesionales deben detectar las rutas incipientes con el objeto de proyectarlas a futuro.

Dimensión Económica: INTA

- Capacitación y asesoría al productor
- Fortalecimiento y acompañamiento a través de la investigación y tecnología
- Promoción e incentivación al productor para incorporarlo a la ruta.

Dirección de Tierras

- Generar "Granjas temáticas" (vida rural, educación no formal) el menos una en cada ruta que se financie de la misma recaudación por la venta de tierras del Estado. Estas granjas deben formar parte de cada ruta.

Dimensión Territorial: Depto. Prov. de Aguas

- Estudiar el impacto de estas nuevas actividades agroindustriales en la zona.
- Aprovechar el proyecto para comenzar a planificar la utilización nacional de los Recursos naturales.
- Ejecutar un proyecto sobre ordenamiento territorial para ver diagnóstico compartido de usos de suelo
- Ejecutar Proyecto de Ley de Protección ambiente vinculada a la ruta agroalimentaria.
- Coordinación con sectores vinculados a la ruta que permita concretar la organización territorial en dicha actividad.
- Detectar áreas a preservar.
- Definir usos del agua en la zona y regular la utilización del recurso
- Coordinar con otros organismos circuitos de información turística y educativa en cada ruta.

### 3.6. Taller: Una mirada prospectiva en la Planificación Estratégica.

A lo largo de la Jornada asistimos a interesantes exposiciones orientadas a generar un espacio de pensamiento sobre la realidad de la Provincia de Río Negro, en todas sus dimensiones: social, institucional, territorial-ambiental y económica productivo.

El Taller "Una mirada prospectiva en la Planificación Estratégica" coordinado por el Lic. Juan Francisco Correa Cavallari, tuvo como objetivo ofrecer a los Promotores de cada UTG, una perspectiva sobre la importancia de pensar el hoy, como primer paso para un mañana.

La organización de este Taller se dividió en dos partes: la primera consistió en una exposición sobre la historia del pensamiento estratégico y su complejidad dentro de la política pública; y la complementaria, abordó una modalidad práctica de discusión y análisis que tuvo por misión seleccionar y evaluar qué variables afectaban en mayor o menor grado a una política pública en especial.

En este sentido, el Taller se orientó a incentivar la detección de algunas demandas y necesidades actuales de las UTG y articularlas con las expectativas de cada uno de los participantes.

Como primer elemento a destacar, vale decir, que una política pública diferida en el tiempo tiene como primera limitación declarada, la autoridad de la incertidumbre. El preguntarnos hacia dónde queremos ir es un acto creativo, de expectativa, de construcción ideal, que no se sustenta en información precisa y verdadera sobre lo que acontece o acontecerá. Todo lo contrario, el pensar hacia un mañana puede ser un mecanismo de reducción de complejidad del presente.

En efecto, este tipo de ejercicios son altamente conflictivos y exigentes: para muchos suponen un olvido de las condiciones presentes para viajar hacia un lugar "sin tiempo ni espacio". Pero la transposición no es huida: la planificación estratégica



como ámbito institucional de fortalecimiento de los agentes sociales y el estado, ofrece la oportunidad de tomar conciencia, pensarse, trabajarse.

Cuando nos preguntamos los alcances e implicancias teóricas de un Plan de Desarrollo debemos comenzar por identificar la "personalidad" del objeto que intentamos generar dentro de la estructura de intereses de la trama sociopolítica: ¿Cuál es incentivo que tiene el agente administrativo para crear un plan de desarrollo? ¿Cuál sería el interés del Estado para pensar una utilización estratégica de sus recursos?, ¿Qué es lo que estimularía a los individuos a participar, asesorar y generar propuestas pensando en el futuro? ¿Cómo hacer que la necesidad de actuar en el presente no subestime la capacidad de la proyección, en un territorio que cuenta con muchos recursos pero demanda planificación?

A continuación, se ofrecieron algunos lineamientos generales de la adaptación de la Planificación Estratégica a las necesidades locales.



Foto. Presentación Lic. Juan Francisco Correa Cavallari, Taller Una mirada prospectiva en la Planificación Estratégica. Secretaría de Planificación y Control de Gestión. Gobierno de la Prov. Río Negro.

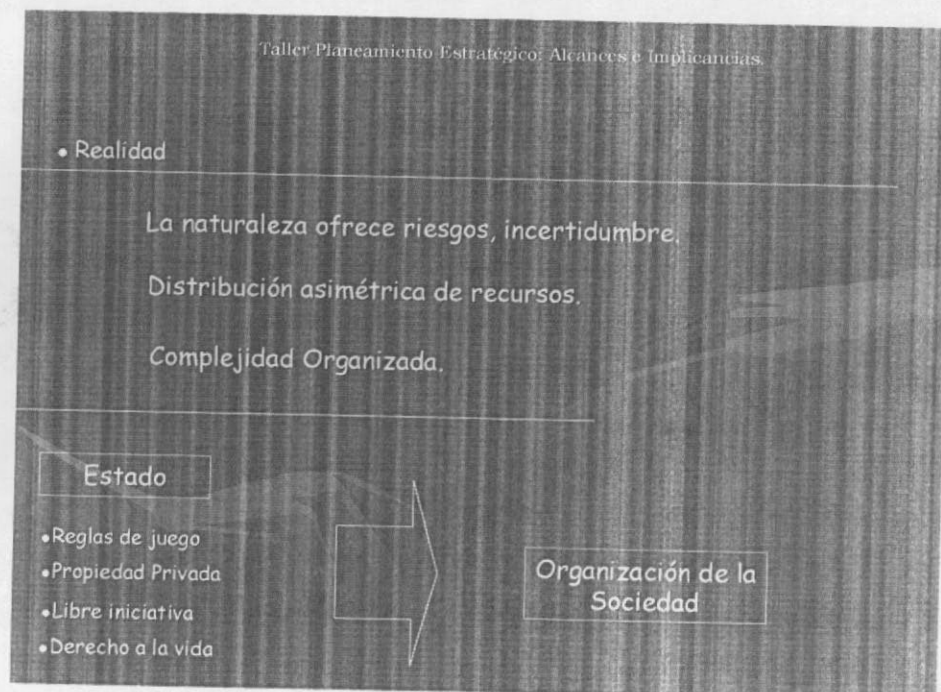
## Exposición.

### ¿Cómo definimos a la Realidad?

El presente trabajo tiene por finalidad contribuir al esquema de interpretación del rol de la Planificación Estratégica como articulador de la relación Sociedad – Estado, en el marco de dar sustento a un instrumento de intervención orientado a potenciar los recursos existentes dentro de un modelo de desarrollo de crecimiento económico y equidad.

El pensar la pertinencia de una Planificación Estratégica a determinada región exige definir, en primer lugar, actores, intereses, recursos y oportunidades intervinientes. Pero para ello es preciso tener en claro el espacio que ocupa este modelo particular de diseño e implementación de política pública.

Tal como afirma Osorio, "La planificación es una herramienta que estimula las facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinanismos sociales, con vistas a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción". (Osorio; 2002, 10).



Pensamiento y acción son dos términos que trascienden las formas históricas de organización social del hombre. Como se sabe, a través de la Historia el comportamiento humano ha adquirido diversas formas de estructuración de sus actividades, conformes a otorgar una significación al entorno que defina su subjetividad.

Por realidad entendemos una construcción compleja desde la pluralidad de percepciones compuesta por múltiples visiones contenidas en las individualidades que se reproducen y transmiten por medio de la socialización. El futuro, se hace presente como una composición de incertidumbres y circunstancias que el hombre no puede conocer con precisión y detalle. Lo interesante es preguntarse en qué medida los costos de lo desconocido pueden reducirse si hay un marco institucional estable.

Como se sabe, el Estado democrático moderno es, históricamente, la última forma de organización social conocida. Su funcionalidad se erige sobre una estructura de control que opera a través de un conjunto de instituciones, garantizada por la instrumentación de tres mecanismos: un orden legal, una burocracia política y la provisión de símbolos e identificaciones.

Como contraparte a esta organización formal de las relaciones sociales identificaríamos a la Sociedad Civil, sustento de legitimidad a las instituciones de organización y control. El Estado democrático es, en efecto, un agente óptimo de vehiculación de las preferencias racionales, motivacionales y afectivas de los individuos.

El eslabón intermedio entre estos dos actores es la estructura Institucional. La legitimidad de una gestión administrativa estatal se sostiene en la provisión de cuatro elementos: reglas normativas, seguridad de la propiedad privada, libertad formal a la libre iniciativa y derechos a la vida, todos ellos entendidos como "reglas de juego" que dan forma a la interacción humana.

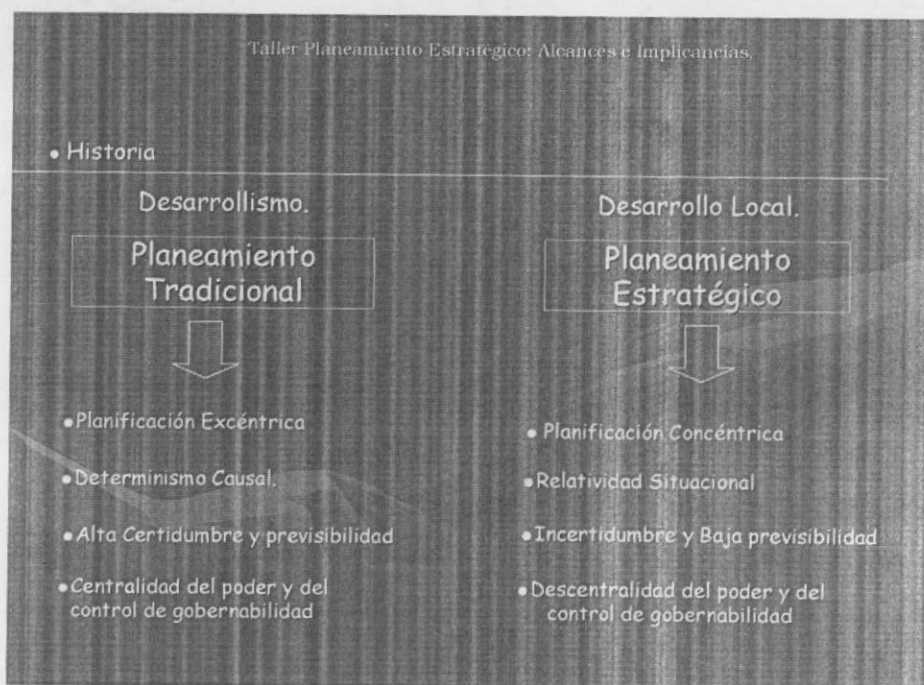
Surge entonces el interrogante cuál es la herramienta más eficiente para dotar de legitimidad a la relación entre la estructura social y la administración estatal. Dentro del sistema democrático hay disímiles regimenes de gobierno que ofrecen

múltiples estrategias para alimentar esta comunicación. La Planificación Estratégica es un instrumento que procura articular la sinergia de la participación y la vocación de la gestión.

### Descripción histórica.

Si bien el paradigma dominante en la cultura de la Planificación es, actualmente, la visión Estratégica, esta modalidad de organización de las decisiones tiene origen en los años 60' 70', en su abordaje denominado Tradicional.

Dentro del modelo argentino, la planificación tradicional vino a aplicarse dentro de la visión Desarrollista de los 60'. En este contexto, regía el clima de posguerra y de influencia de los informe de la CEPAL orientando a las democracias latinoamericanas hacia el desarrollo de potencialidades industriales basadas –en el caso de Argentina- en el autoabastecimiento de petróleo y el crecimiento de la siderurgia y la petroquímica.



La planificación como modalidad de intervención era interpretada como la forma más eficiente de reproducir gobernabilidad. El territorio político debía ser

reorganizado sobre la base de formación de polos de desarrollo que posibiliten el crecimiento productivo, bajo una gestión encargada de redistribuir los recursos hacia los sectores menos favorecidos.

Sin embargo, la estrategia de funcionamiento de este tipo de planificación suponía una realidad política-económica medianamente predecible. La conducción se sustentaba en experiencias de una fuerte centralidad decisional dónde los programas y metas eran dirigidos desde una cúpula planificadora, hacia un objeto planificado, omitiendo las consecuencias laterales y la variabilidad de las condiciones históricas.

En este sentido, la figura estatal más acorde a este modelo de organización era la un Estado Interventor, de Bienestar, proveedor de seguridad social, centralizador, y vertical. La planificación, en este sentido, tenía como núcleo un diagnóstico, quien representaba objetivamente al todo, dando curso a una racionalidad única, objetiva y unidireccional.

Las décadas posteriores 70' 80' y 90' se caracterizaron, por el contrario, por la contracción de esta forma extensiva de gestión. Las reformas estructurales que acompañaron a próximos gobiernos se dieron en las áreas más importantes de la composición productiva del estado, respondiendo a un clima internacional de visión neoliberal: reforma comercial, financiera, privatizaciones, descentralización fiscal y reforma laboral.

Finalizada la última -y más compleja- reforma a fines de la década de los 90' (reforma laboral, a cargo del Gobierno de Fernando De La Rúa), la crisis institucional contrajo nuevos espacios de discusión y análisis sobre la calidad de la gestión pública. En este contexto nace la Planificación Estratégica como nuevo paradigma de apreciación de la política pública. El Desarrollo Local surge como herencia epistémica del Desarrollismo y se instala con los círculos académicos, en el ámbito decisonal. Aparece entonces, una nueva forma de definir el desarrollo -superadora del modelo de los 60' y en respuesta a la experiencia del neoliberalismo-, que tiene como premisa innovadora la región como fuente de productividad marginal de crecimiento.

Entrados en el siglo XXI, el abordaje de la planificación como instrumento de política exige un abordaje más relativista y situacional del producto. La estrategia para la formulación e implementación de una política pública tiene como marco, la asunción de la naturaleza incontrolable de las condiciones futuras, lo que obligan a consolidar la institucionalidad de los esquemas normativos como garantía de estabilidad y credibilidad.

Un punto interesante a relevar es que la construcción de este tipo de modelos se sitúa dentro de las mismas circunstancias que, en el peor de los casos, propiciaría debilidad y crisis. Es decir, la estructura de una Planificación Estratégica en el Desarrollo está compuesta -por definición- por las mismas variables que definen el comportamiento de las condiciones macroeconómicas, pero con el valor agregado que intenta proveer de instrumentos de gestión a determinada localidad con relaciones productivas o circuitos económicos con identidad e historia.

En los últimos 40 años de gestión estatal primaron entonces, con diversos matices, aquellos dos grandes modelos: Desarrollismo y Neoliberalismo. Un buen ejercicio para poder definir con mayor claridad una modalidad de acción más apropiada para la realidad política Argentina es pensar, ciertamente, qué puede tomarse de cada uno, y qué no. En general es un ejercicio poco habitual, ya que los tiempos políticos están atados a los tiempos electorales.

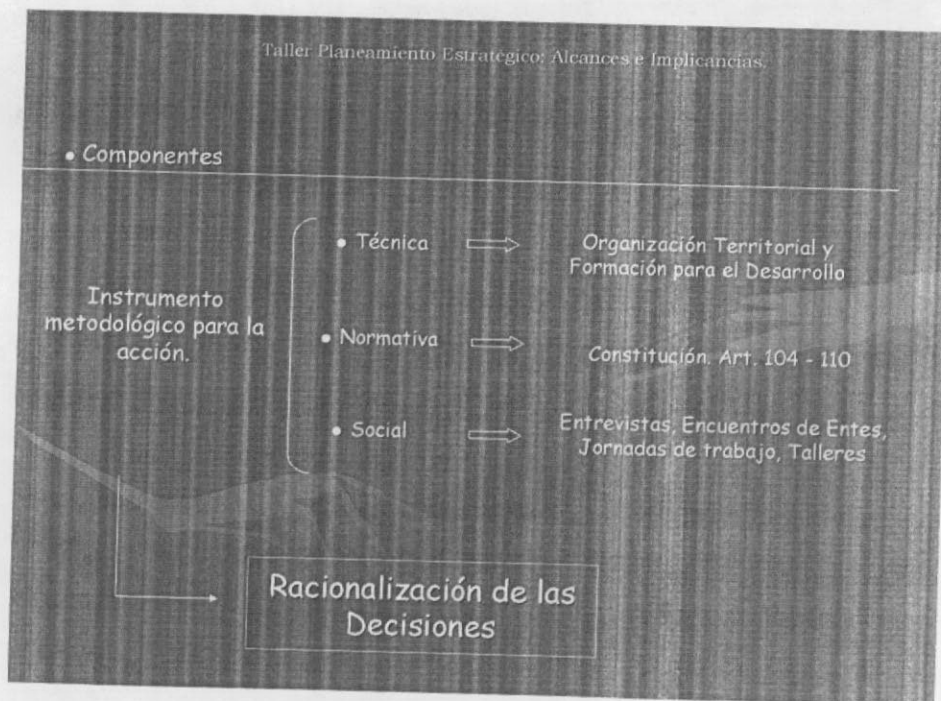
Pero más allá de los éxitos o fracasos de las reformas que se aplicaron en cada una de las visiones, es interesante ver que detrás de los procesos de implementación hay un contenido interpretativo que habla de la identidad e idiosincrasia de la ciudadanía, y que no puede dejarse de lado para la búsqueda de un nuevo modelo. La valoración del pasado es también un insumo para agregar calidad al devenir. La Planificación Estratégica como modalidad de actuación debería ofrecer esta oportunidad.

#### La política pública y las demandas sociales.

Las ventanas de oportunidad más propicias para la implementación de una política pública específica se dan con la sinergia entre las condiciones contextuales y un instrumento de relevamiento de las demandas sociales.

Tras la crisis de institucionalidad manifiesta en el 2001 y la decadencia de la representación política a nivel nacional, los partidos políticos han dejado de ser el instrumento de creación de gobernabilidad. En la actualidad, la representación política convive con otro tipo de representaciones. Esto complejiza la calidad de la gestión pública en la medida que no existan mecanismos legítimos de conducción de las demandas.

La Planificación Estratégica como instrumento metodológico para la acción nace, en cierta forma, de la necesidad de dar respuestas a estas debilidades. En efecto, la construcción teórica del modelo deja al descubierto que la productividad marginal de la implementación política tiene como origen tres elementos determinantes. En primer lugar, el insumo técnico, que ofrece la forma en que podemos descifrar la especificidad de las variables críticas. La mayor inversión en estudios de factibilidad e investigaciones técnicas es proporcional a una mayor precisión del diagnóstico que define el problema.



En segundo lugar, es indispensable sustentarse en una fuente normativa. La legitimidad de una política pública comienza en la mayor o menor correlación con el marco normativo. Toda política, toda decisión, implica una distribución de recursos. Cualquiera sea la intervención, ella responde a la decisión de establecer o mantener

prioridades. El elemento normativo es, vale decir, anterior a la especificidad política de la decisión: es el registro dónde se carga de legitimidad no sólo a la mercancía política sino también al sistema político.

Para finalizar, el tercer elemento necesario para la configuración de un instrumento metodológico de la acción es, efectivamente, la base social. Por ella debe entenderse las coaliciones sociales dotadas de formalidad, y también las demandas sociales identificables sin organización política detrás.

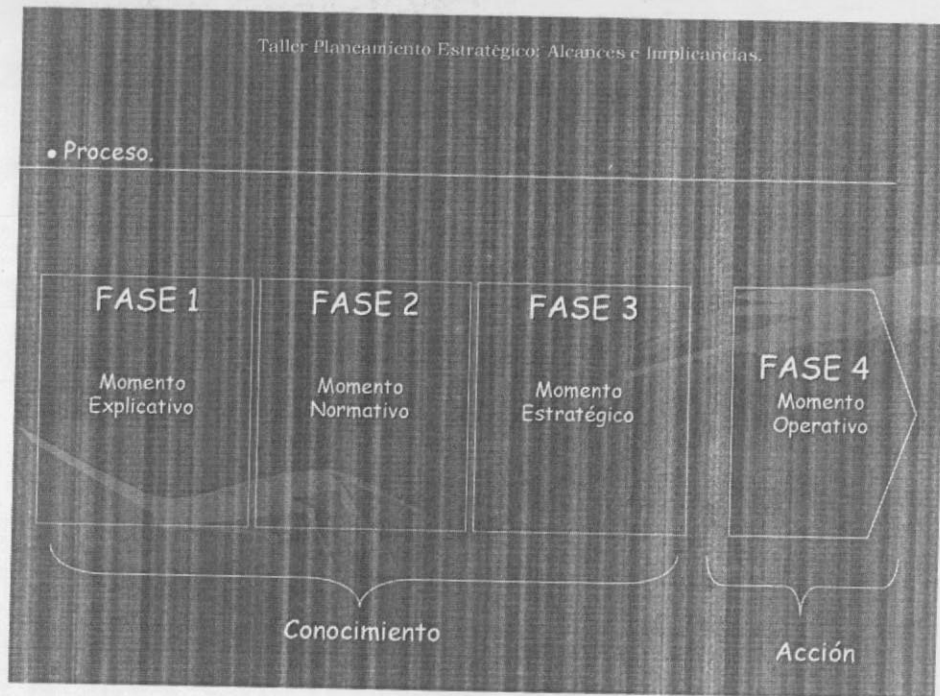
La consistencia de estos tres elementos es definida como el proceso de "racionalización de las decisiones". En condiciones de baja institucionalidad, el formar credibilidad tiende a incentivar políticas discrecionales y decisiones al corto plazo. Este suele ser el costo de democracias que nacen y mueren en cada ciclo electoral. En tono alegórico, la legitimidad suele ser al sistema político lo que el combustible es al vehículo. Si nuestra tarea es pensar un modelo de gestión acorde a la realidad que tomamos por caso, hay que ser cautos y no omitir que el sistema reproduce lo que su entorno emite. Entonces, en condiciones de baja institucionalidad, ¿quién está a cargo de revertir esta situación? ¿la Sociedad? ¿el Estado? ¿cuáles son los medios más legítimos para ello?

Como se viene afirmando, no hay una única respuesta: depende de los actores, recursos y oportunidad. Sin embargo, hay modelos de gestión de distinto origen y cada uno con sus propias capacidades y limitaciones. En este caso, la Planificación estratégica es una modalidad de acción que puede caracterizar a una gestión determinada. Desde nuestra óptica, este instrumento es uno de los pocos que posibilitaría la (re)construcción de la confianza social, como mecanismo de reducción de externalidades negativas.

#### Fases.

En este apartado se describen las fases que dan cuerpo a la Planificación Estratégica.





#### FASE 1. Momento Explicativo.

Consiste en la reunión y valoración de la información. Indagación y contrucción conceptual de la situación problemática. Los actores explican la realidad desde su punto de vista. ¿cómo fue? ¿como es? ¿cómo tiende a ser?

#### FASE 2. Momento Normativo.

Es la determinación de la situación ideal a alcanzar, o situación objetivo, que describe el estado futuro deseado – conjeturalmente- con relativa autonomía de las posibilidades de alcanzarlo. Prefiguración de cómo debe ser la realidad, una vez realizada la acción –situación objetivo, área de utopía - ¿cómo debe ser?

#### FASE 3. Momento Estratégico.

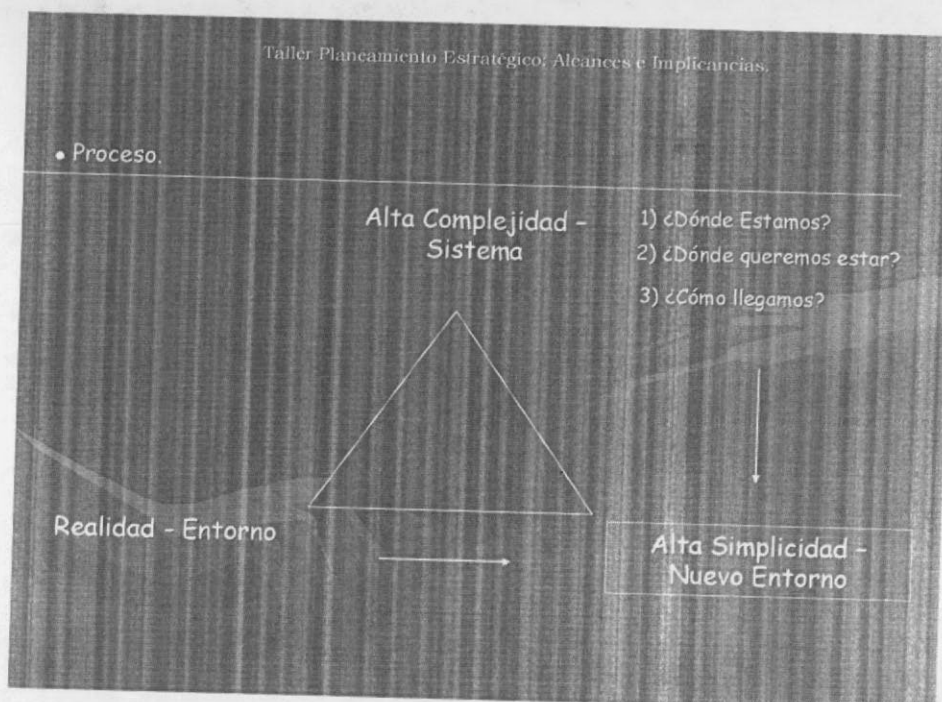
Es la evaluación del presente en términos del futuro deseado y la determinación de la factibilidad de las operaciones y acciones para alcanzarlo. Establece un modelo operacional que describe cómo llegar desde el presente al futuro deseado. Diseño de la estrategia: articulación del "deber ser" con el "puede ser" – ¿es factible lo que debe ser? ¿Cómo hacer que sea el "debe ser"?

#### FASE 4. Momento Operativo.

Es la puesta en práctica de las operaciones y las acciones establecidas en el plan estratégico y su versión operacional. Acciones emprendidas para alcanzar los objetivos planteados. Pensamiento y acción. Hacer y recalcular. ¿Lo que se hace conduce a dónde se quiere llegar? ¿Cómo está la situación después de mis acciones?

La característica principal de estas fases es que funcionan en forma conjunta e integrada: cada una se desprende de la anterior y se entiende en la medida que genere la próxima. El cálculo estratégico es permanente y sus momentos se repiten en función de la interacción con el contexto.

El proceso puede leerse como una pirámide donde el ángulo de la base izquierda representa la "Realidad" o el entorno inicial. Luego, al intentar definirlo se asciende al ángulo superior, que podemos denominar "Alta complejidad". Y tras la utilización de todos los recursos teóricos y analíticos necesarios, se vuelve a descender para llegar a una "Nueva Realidad", caracterizada por la simplicidad inicial pero con el corpus del trabajo intelectual y de discusión. Este sería el modelo llamado "Alta Simplicidad". La vivencia, si bien compleja, no requiere de un conjunto de dotaciones materiales o simbólicas elaboradas para llevar su curso. Es justamente por ello que la delimitación de su curso es altamente conflictivo: la multiplicidad de visiones son percepciones que no entran en una categorización jerárquica de mayor o menor veracidad. Todas están definidas, si se quiere, por el mismo valor.



Sin embargo, las Organizaciones sociales posibilitan la reunión agregacional de aquellas percepciones dentro de órdenes concretas, creadas hacia la consecución de fines particulares. En este sentido, qué organizaciones sociales surjan y cómo evolucionen estará determinado por las oportunidades de maximización de las oportunidades que crea el marco institucional.

En este sentido, estaríamos ante la posibilidad de ofrecer una forma de medición de la calidad de la gestión pública, según la naturaleza de esta relación entre las organizaciones y el marco institucional que las precede: la eficiencia y equidad de un orden social depende en gran medida de su sistema institucional y de la calidad de sus organizaciones. La legitimidad de esta articulación puede determinar con claridad, el nivel de desarrollo económico y social de un país

### Consideraciones finales

La estructura operativa de una Planificación Estratégica tiene validez diversa, como ya se dijo, según la especificidad de las variables intervinientes: actores, intereses, recursos y oportunidades.

Esta estrategia de formulación e implementación de la política pública tiene efectos sobre la eficiencia y eficacia de la gestión determinada. En particular, si bien

se erige sobre elementos diferidos en el futuro, no debería confrontar con las políticas domésticas a corto plazo. Son dos tiempos que trascienden todo modelo de gestión. El protagonismo puede variar según el grado de emergencia o pertinencia de las condiciones, pero no debería omitirse la valoración correspondiente de cada una. Esta es la tragedia de la flexibilidad institucional: coexistir en un sistema político asediado por los tiempos electorales.

En este sentido, la Planificación Estratégica tiene dos propiedades claves: valora el fortalecimiento de la Organización Institucional y construye un espacio formal de Participación de la Ciudadanía.

En condiciones de debilidad institucional y de potencialidades manifiestas e incipientes de los recursos humanos-productivos, la Planificación Estratégica posibilita crear la Confianza Social necesaria para su desarrollo.

Como se afirmó anteriormente, creemos que la Confianza es un mecanismo de reducción de complejidad que permite ofrecer seguridades presentes a planificaciones dirigidas al futuro, sobre la base de generalización de expectativas de comportamiento. En efecto, el éxito de una política pública se mide en los efectos materiales pero también simbólicos derivados de la implementación. La Confianza Social, en este sentido, es la aceptación de una mayor interdependencia entre los individuos. Revela una despersonalización de la individualidad que se transmite al funcionamiento integral del sistema.

- Hacia dónde vamos...

Plan RN 2015

Nueva Organización  
Institucional

+

Democracia  
Participativa

=

Confianza  
Social

Esto requiere valoración del todo social. El hombre naturalmente tiende a otorgar confianza, y la confianza institucional es el cimiento para la formación de cooperación grupal. El Beneficio y la Razón son los dos elementos que incentivan el comportamiento social. La productividad marginal del grupo es siempre mayor a la lograda por vía individual. Sin embargo para que ella resulte hacen falta estructuras que incentiven el comportamiento cooperativo, como mecanismo de reducción de los efectos negativos de la incertidumbre.

La Planificación Estratégica como estrategia de formulación e implementación de la política pública dentro de un modelo de desarrollo sostenible de los recursos locales, es una herramienta orientada a fortalecer las relaciones sociales sobre la base de un crecimiento económico-productivo eficiente y equitativo.

#### Actividad.

El objetivo de la actividad fue proveer a los promotores de las UTG, una modalidad de identificación de la relevancia de diversos factores críticos que componen a un problema, y descubrir las relaciones de causalidad que existen entre ellos.

El caso trabajado fue "Saboreá Rió Negro: Rutas Alimentarias". La finalidad era establecer el grado de correlación de los factores críticos del plan, anteriormente definidos, dentro de una modalidad grupal de trabajo.

Desde la organización se intentó impartir un lineamiento básico: la eficacia de un plan tiene íntima relación con la posibilidad de detectar las reales causas del problema focal., lo que obliga a configurar un cuadro de situación o modelo explicativo eficaz que asegure que el plan de acción elegido será efectivo en la reversión del problema definido.

En este sentido, la actividad consistió en cruzar cinco factores críticos definidos ex ante, y medir numéricamente el nivel de incidencia que tiene cada uno en los otros, tomando como parámetros: 0, en caso de relación vacía o independencia; 1, relación débil pero influyente; 2, relación mediana; 3 relación altamente dependiente, o explicativa.

Taller Planeamiento Estratégico: Alcances e Implicancias.

**• Actividad**

|          | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 | Factor 5 | Total | Lugar |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------|-------|
| Factor 1 |          |          |          |          |          |       |       |
| Factor 2 |          |          |          |          |          |       |       |
| Factor 3 |          |          |          |          |          |       |       |
| Factor 4 |          |          |          |          |          |       |       |
| Factor 5 |          |          |          |          |          |       |       |

La suma total de los valores asignados a cada uno de los factores en las columnas revelaría, entonces, quien de ellos posee mayor impacto sustantivo en la resolución del problema focal o plan de acción. Los factores críticos analizados fueron los siguientes:

1. Nivel de Presupuesto 2. Calidad de la demanda social 3. Funcionamiento de los mecanismos institucionales. 4. Eficiencia de las tareas Asociativas y Cooperativas 5. Comportamiento de la administración estatal.

La matriz final de la identificación de los factores críticos del problema tuvo como resultado prevalencia de "funcionamiento de los mecanismos institucionales" y "eficiencia de las tareas asociativas y cooperativas" como aspectos más influyentes. Sin embargo, al ser limitada la oferta de los factores ninguno de ellos tuvo un poder explicativo determinante. Todo lo contrario, hubo una profusa discusión de visiones y experiencias que construyó a solidificar las relaciones como grupalidad más que a convenir la correspondencia de un valor de 0 a 3.

La idea rectora de la actividad fue, como ya advertimos, ofrecer una herramienta para analizar la forma desordenada que se nos presenta la realidad. En efecto, la tarea de "cruzar" dos factores aislándolos de otras variables, no resulta una experiencia sencilla. Estamos continuamente influidos o determinados por otras variables que no puede reducirse sólo a dos.

Sin embargo cabe adentrarse en este tipo de ejercicios ya que nos acerca a una modalidad de pensamiento orientada a resultados. La función del Promotor va a requerir de consolidar una estrategia de acción dispuesta sobre metas u objetivos necesarios de cumplir. En determinadas oportunidades deberá afrontar con sensibilidad y racionalidad un rol determinado, y esta herramienta de análisis le permitirá representar una escenificación de los intereses de los actores en juego.

Muchas  
Gracias.

Contacto: [jfcorreacavallari@gmail.com](mailto:jfcorreacavallari@gmail.com)



### 3.7. La Comunicación Institucional.

En este espacio el licenciado Eduardo Menni, Subsecretario de Planificación y Control De Gestión expuso sobre los alcances de la comunicación institucional.

El objetivo del mismo se centró en transmitir a los promotores del RN2015 el importante rol de comunicador que deben realizar en las UTG donde se desempeñan y la necesidad de ser considerados como la imagen en cada uno de ellos, de un plan como el RN2015.

Ya no se trata como dijo Marshall MacLuhan "El medio es el mensaje", sino que el promotor es el mensaje y de él dependerá buena parte del éxito en el nivel local.

Es evidente que para esta tarea es fundamental saber de que se habla. Cualquier déficit puede minimizarse si el promotor conoce a fondo el proyecto, su filosofía, sus objetivos y sus alcances.

Una de las tareas del promotor como comunicador, explico el Lic. Menni, es realizar un diagnóstico de los medios de comunicación, esto es localizar los medios existentes, radios, tv, diarios, periódicos, revistas hojas impresas y en consecuencia armar una guía que contenga información sobre principales teléfonos y correos electronicos etc.

Después de realizar un sintético esbozo sobre la teoría de la comunicación, el propósito, el "quién" y el "como" del mismo, Menni se refirió a los medios de comunicación y su tremenda influencia en el presente social de referencia: "El conjunto de los medios de comunicación social prensa escrita, radio y televisión, forman un círculo de realidad envolvente que se convierte en referencia diaria de nuestra vida como un telón de fondo de la vida común".

Más adelante se refirió específicamente a la comunicación institucional y porqué es importante comunicar desde las instituciones.

En este sentido todas las instituciones tienen objetivos propios y requieren de una actitud favorable del público para concentrarlos, por ello la comunicación institucional está sustentada en los principios generales de la comunicación y asistida por las técnicas de información y métodos de transmisión para las masas, directa o personal.

Por lo tanto, la comunicación institucional está dirigida a crear una imagen positiva de la institución, de sus objetivos, proyectos, programas y acciones al público.



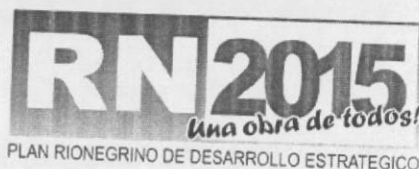
Foto. Presentación Lic. Eduardo Menni, La Comunicación Institucional. Sub Secretario de Planificación y Control de Gestión. Gobierno de la Prov. Río Negro.

### 3.8. Portal RN 2015.

El portal se define como la introducción del Plan RN 2015 en otro espacio de comunicación, crecientemente útil como necesario.

La presentación de un Plan hacia la inclusión e integración debe tener la capacidad de responder a las demandas y necesidades de los integrantes, en todas sus complejidades. Para ello deben diseñarse mecanismos de participación

Este espacio representa la promoción de los contenidos estratégicos del Plan, y la introducción de los Promotores como actores de relevamiento de necesidades, y asesores de proyectos provenientes de los diversos sectores productivos de la provincia. En este sentido, el Portal RN 2015 es la ventana al mundo de la tecnología y el conocimiento para conectarse con el ideal de desarrollo hacia una provincia con producción y equidad.



Presentación del sitio Web del Plan

[www.rn2015.gov.ar](http://www.rn2015.gov.ar)

## Introducción

El proyecto se origina a partir de la decisión de la SPyCG de disponer de un **medio de comunicación y difusión** del plan RN 2015.

(complementando así las jornadas, encuentros, publicaciones, talleres, etc.)

## Objetivo

Disponer de un **medio de comunicación específico** -con la utilización de las nuevas tecnologías- que contribuya al desarrollo provincial, regional y local, y se exprese como un **sitio Web** del Plan de Desarrollo Estratégico Río Negro 2015 y un **Boletín Electrónico** asociado.

## Alcance

En primera instancia estará dirigido a todos los **actores sociales involucrados** en estos procesos, a cuyo efecto se inició la articulación de una **red** integrada con los concurrentes a los encuentros de trabajo de los entes de desarrollo y las jornadas y eventos organizados en los últimos 2 años.

*De todas maneras cualquier persona puede tener acceso desde Internet al sitio...*

## Contenido General

- El sitio Web recopila el total de **información** del Plan Río Negro 2015 en su primera etapa "**Plan del Plan**".
- El **Boletín Electrónico** asociado, se enviará vía e-mail a todos los contactos registrados en los eventos organizados por la SPyCG y a los suscriptores que los deseen.

## Contenidos Específicos

▼ ¿Qué es el RN2015?, ¿para qué un plan?  
y ¿por qué realizarlo?

▼ Acciones previas:

- Ciclo de talleres 2005-2006.
- Encuentros de Entes de Desarrollo.
- Estudios y trabajos previos realizados (teóricos y empíricos).

▼ Metodología de Trabajo:

- Enfoque teórico.
- Equipo de trabajo.

## Contenidos Específicos

▼ Instancias de participación:

- Primeras Jornadas de Trabajo Proyecto Elaboración Plan Estratégico de Desarrollo Provincial (Viedma, mayo de 2006).
- Segundas Jornadas de Trabajo para la elaboración del Proyecto del Plan Estratégico de Desarrollo Provincial Rio Negro 2015 (G. Roca, junio de 2006).
- Jornada Río Negro Avanza en su Plan de Desarrollo Estratégico (Viedma, agosto de 2006).
- Jornada de Trabajo con los referentes de los Ministerios del Poder ejecutivo Provincial y asesores externos del plan (Viedma, octubre de 2006).
- Reunión con organismos del Poder Ejecutivo Provincial.
- Tercer Encuentro Provincial de Entes de Desarrollo de Rio Negro y Tercer Encuentro Federal - "Planificación Estratégica, Instrumento del Desarrollo Regional" (G. Roca, 16 y 17 de noviembre de 2006).

## Contenidos Específicos

- ✓ Foro de debate.
- ✓ Sistema de Publicación de noticias de cada UTG.
- ✓ Artículos de la revista "Nuestro Tiempo".
- ✓ Gacetillas y artículos referidos al RN2015.
- ✓ Enlaces de interés.
- ✓ Contenidos futuros a definir.

### 3.9. Taller: Diálogos Appreciativos.

El taller "Diálogos apreciativos" Fase1 "Descubrimiento" estuvo a cargo de Clara Isabel Mafrand, representante del EN.DE.MAS y promotora a su vez de la Unidad Territorial de Gestión Confluencia.

#### Objetivos

- Redescubrir y desarrollar las ventajas y beneficios de trabajar con otros
- Crear una visión compartida en torno al proceso participativo Río Negro 2015
- Interactuar y relacionarnos para generar proyectos orientados a resultados extraordinarios para las personas, la provincia, la región y el mundo.

*"Lo más emocionante del futuro es que podemos inventarlo" (Charles Handy)*

#### Metodología de Trabajo

La metodología que se utilizó se denomina Diálogos Appreciativos y es una disciplina de creación de consenso, generación de visión compartida y desarrollo de proyectos, validada internacionalmente a través de su aplicación en diferentes sectores de la sociedad y organizaciones, en 40 países. Algunos ejemplos son: Proyectos Imagina (Imagina Argentina, Imagina Uruguay, Imagina Chicago y otros), Banco de Alimentos y Poder Judicial de la Prov. de Córdoba (Argentina), Nutrimental Brasil, Avon Méjico, la Cumbre del Pacto Global (ONU-N.York) y los Objetivos de Desarrollo de Milenio (Brasil).

En Patagonia FUNDeSUR – Fundación para el Desarrollo del Sur Argentino, Talleres abiertos en el marco de las EXPOSOLIDARIAS PATAGONICAS (Comodoro Rivadavia, 2003 y Buenos Aires, 2004; Imagina Patagonia; Neuquén. 2006; Objetivos de Desarrollo del Milenio).

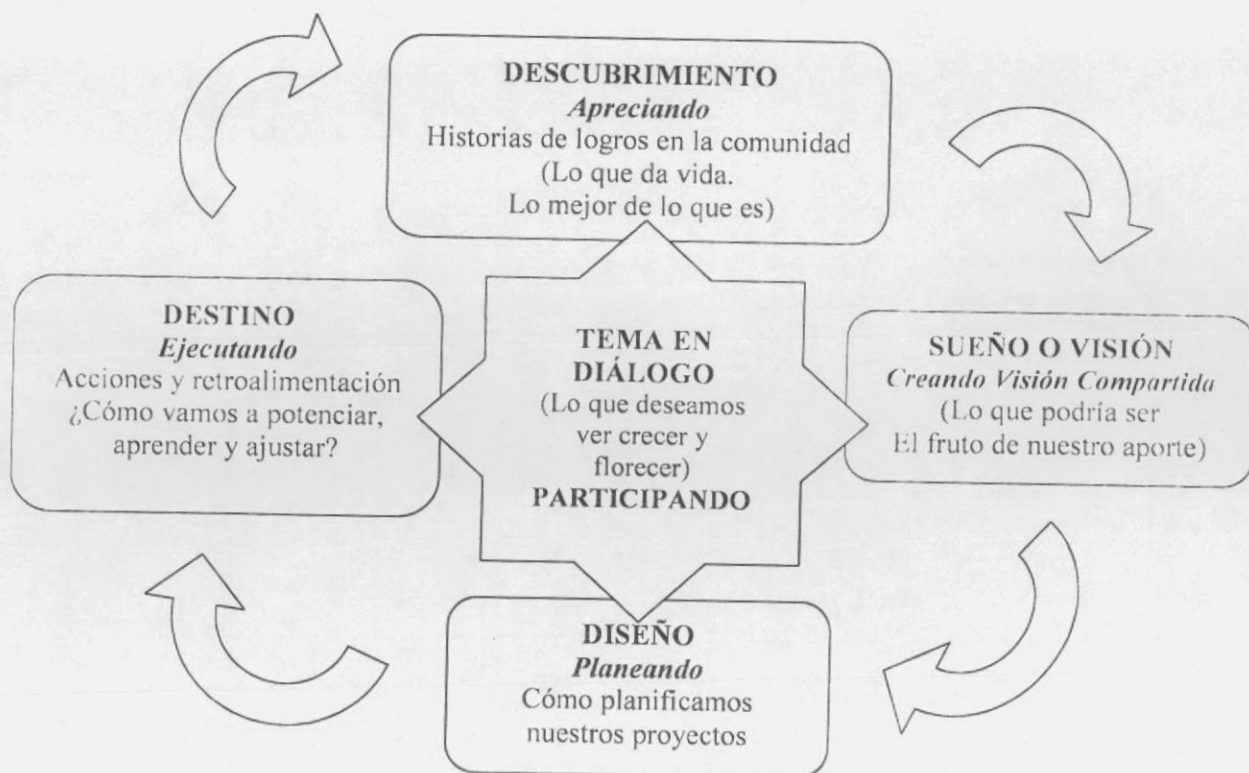


“En este Taller vamos a dialogar, interactuar y relacionarnos, utilizando la Fase del Descubrimiento de los Diálogos Appreciativos (la 1ra de sus 4 Etapas): aquí compartimos historias de logros excepcionales en torno al tema sobre el que estamos dialogando, e identificamos los factores de fondo (valores, actitudes, mejores prácticas) que le dieron vida a estos logros”.

También rescatan las prácticas que más quisieran mantener y llevar/proyectar al futuro. El resultado de esta etapa se verá reflejado en temas nuevos, inspirados por el tema principal, pero más enfocados a líneas de acción precisas. Estos son los proyectos que soñaremos concretar a través de las próximas etapas.

Los participantes generan y autogestionan sus trabajos utilizando el Diálogo Appreciativo como la herramienta principal. Esto significa realizar las tareas en forma colaborativa y tomando responsabilidad de sus percepciones y acciones.

#### Las 4 Fases de la Metodología de Diálogos Appreciativos:





**Foto. Taller Diálogos Apreciativos. Coordinadora Clara Isabel Maffrand.**

Efectivamente, percepciones y acciones fueron ejes conductores de los trabajos grupales. En una primera parte, los participantes actuaron como entrevistadores. Aquí, la propuesta se orientaba a cómo establecer desde la situación de entrevista, un acercamiento hacia el interlocutor.

En la segunda parte, los participantes se dividieron en dos grupos y trabajaron visiones y formas de cómo registrar el presente y las expectativas hacia el futuro desde un plano creativo. Esta actividad tuvo gran recepción por parte de los Promotores. Los resultados fueron los siguientes:

Primer Grupo: Personificación de las Dimensiones del Desarrollo Sustentable.

Segundo Grupo: Representación Gráfica del Plan RN 2015. Modelización y contrastes entre el hoy 13 de julio 2007, y el 13 de Julio del 2015.

## 4. Conclusiones.

Esta Segunda Etapa del Proyecto "Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan RN 2015", se orienta a desarrollar el perfil de los Promotores como ejes bisagra para la sensibilización y sustentabilidad del Plan RN 2015.

Hasta el presente hemos observado que se han depositado los cimientos para el buen desempeño que caracteriza a toda actividad de promoción y comunicación: un sentido de grupalidad. El Plan RN 2015, además de ofrecer afinidades con las expectativas futuras y autovaloración, también debe demostrar integridad desde la experiencia: el grupo se conforma pero también se forma. Es decir, el sentimiento primario de identidad puede ser un buen mecanismo de reducción de los costos que todo proyecto contiene.

Terminado este primer período de reconocimiento, las próximas actividades tienen como objetivo medir y evaluar la capacidad de exposición sobre los lineamientos estratégicos del Plan que cada Promotor ha trabajado.

Para ello es necesario idear una cuerpo de tareas con miras hacia el próximo encuentro, y destinadas a la confección de una estrategia de exposición y comunicación del Plan, de acuerdo a las particularidades de cada Unidad Territorial de Gestión, relevada en la etapa I del Proyecto "Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan RN 2015"

En este sentido, se hace manifiesto el creciente protagonismo de los Promotores como elemento de articulación entre los actores sociales y el ámbito institucional. A lo largo la Etapa I del Proyecto "Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan RN 2015", los Promotores han transitado por la investigación, formación y capacitación, y ello debe capitalizarse en un rol proactivo y propositivo.

Al mismo tiempo, se dará paso a la confección de un documento sobre los "Lineamientos y objetivos para la comunicación del Plan", como insumo para la situación de diálogo o exposición a realizar por los Promotores, a cargo del equipo

técnico de capacitación. Este instrumento servirá como background o “Guía de Pautas” sobre las que deben guiarse las entrevistas o situaciones de comunicación.

En la próxima etapa nos imbuiremos en el perfeccionamiento de las estrategias de promoción del Plan. Para ello se dará curso a una estructura de tareas que tendrán lugar en la II Jornada de Capacitación.



Foto: Cierre de la Jornada de Capacitación. Prof. Olga Massaccesi. Secretaría de Planificación y Control de Gestión.

Asimismo se prevé continuar las reuniones con los representantes de distintos organismos gubernamentales, con el objetivo de seguir construyendo respaldos políticos y avanzar en los proyectos y programas que se desarrollan desde cada una de las áreas de gobierno.

## 5. Bibliografía.

---

- Guerrero, Omar. “El mito del nuevo “Management” público” UNAM. DF, México. 2006.
- INAP. “Planeamiento Estratégico”. Coordinador: Ossorio, Alfredo. Agosto 2003.
- Sánchez Albavera, Fernando. “Planificación Estratégica y Gestión por objetivos” ILPES – ONU. Chile, 2003.
- Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro. “Análisis demográfico de la Provincia de Río Negro” 2004
- Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro. Consejo Federal de Inversiones. “Organización Territorial de Río Negro, Diagnóstico y Propuesta de Criterios para Regionalizar”, 2006.
- Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro. Consejo Federal de Inversiones. “Formación para el Desarrollo Económico Local. Creación Instituto Regional.”, 2006.
- Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro. Consejo Federal de Inversiones. “Fortalecimiento Institucional y Promoción – Plan Estratégico 2015. Etapa I.” 2006.
- [www.spi.rionegro.gov.ar/](http://www.spi.rionegro.gov.ar/)

## 6. Anexo.

### 1ª Etapa: DESCUBRIMIENTO

#### Nuestras historias de logros en unión con otros

*“Un verdadero acto de descubrimiento no consiste en encontrar nuevas tierras, sino en ver con nuevos ojos” – Marcel Proust*

#### PARTE I – ENTREVISTA APRECIATIVA. Diálogo de a pares

**Propósito:** Descubrir la riqueza de la experiencia de nuestro entrevistado y destacar sus fortalezas.

LAS ENTREVISTAS TERMINAN A LAS \_\_\_\_\_ HORAS

Nos vamos a reunir en parejas con aquella persona que menos conozcamos, para hacer más rica la experiencia. Realizaremos un diálogo apreciativo donde cada una entrevistará a la otra, por turnos, según una guía de preguntas. Evitamos juicios de valor. No hay respuestas correctas ni incorrectas, buscamos respuestas espontáneas.

- **Persona A:** pregunta, escucha con atención la respuesta del compañero y anota solo las ideas principales y las palabras claves que después le permitan compartir la síntesis de lo que ha escuchado. Está atento a los valores y las emociones que sostienen el relato. Alienta y estimula a profundizar aspectos positivos, “el oro” en la historia compartida.

- **Persona B:** responde, busca en su recuerdo y da detalles en cada respuesta. Se orienta siempre a lo positivo, a lo que descubrió como nuevo y valioso de su experiencia.

Cuando B responde las preguntas de los TRES ITEMS se intercambian los roles.

**Hablen sin modestia de logros y valores.**

Tiempo máximo para cada respuesta: 7 minutos

Tiempo total por persona: 21 minutos

### Ítem# 1

### **HISTORIAS DE LOGROS PERSONALES**

#### ***La Unión hace la Fuerza***

Si queremos romper un lápiz con nuestras manos seguramente lo haremos con facilidad. Si tomamos 10 de esos mismos lápices y deseamos romperlos todos juntos puede que lo logremos con un gran esfuerzo. Ahora, si intentamos romper 100 de esos lápices atados todos juntos ... no lo lograremos!

Esta unión hace que el conjunto tenga una fortaleza mayor que cada uno de sus integrantes. Constituidos como un todo podemos ir más allá de lo individual y conocido y así generar nuevas oportunidades que nos acercan al cumplimiento de los Objetivos que nos planteamos como Equipo de Coordinadores Territoriales del RN2015.

**Recuerda y cuéntale a tu compañera/o sobre un momento de TU VIDA donde participaste de un trabajo en equipo para alcanzar un logro común que sola/o no te hubiera sido posible.**

**¿Qué se proponían lograr?**

**¿Cuál era la situación? ¿Qué te inspiró a participar? ¿Cómo lo consiguieron?**

**¿Qué ACTITUDES y valores compartidos lo hicieron posible? ¿Cómo te sentiste vos y el Equipo luego de lograrlo?**

**¿Qué impacto positivo tuvo la acción conjunta?**

**¿Cómo lograron trabajar efectivamente en conjunto? ¿Cuáles han sido los FACTORES DE ÉXITO? ¿Qué aprendizaje te dejó esta experiencia? ¿Qué descubriste de vos que antes no sabías?**

Por favor, responde sin modestia. Si hablamos con alguno de los integrantes del equipo en esa ocasión, alguien que te conoce bien, ¿cuáles crees que serían las tres cualidades más destacadas que reconocen en vos y porqué?

---

---

---

---

**Item #2: UNA EXPERIENCIA DE INTEGRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

*“Todo está conectado como la sangre que une a una familia...”*

*Lo que le acaece a la tierra, acaece a los hijos e hijas de la tierra.*

*El hombre no tejó la trama de la vida; es una mera hebra de la misma.*

*Lo que le haga a la trama, se lo hace a sí mismo”*

*Ted Perry*

El RN2015 se propone sumar la totalidad de fuerzas y recursos de rionegrinas y rionegrinos, a los efectos de construir un proyecto colectivo para el bienestar tanto de quienes hoy habitan la provincia, como para las generaciones del futuro. Establece las Unidades Territoriales de Gestión como un nuevo escenario territorial de la provincia jugando un rol clave para la generación de condiciones favorables hacia el desarrollo sustentable. Nosotras y nosotros somos Coordinadoras y Coordinadores de esas Unidades.

Alguna vez hemos formado parte de iniciativas grandes o pequeñas donde buscábamos concretar un anhelo a nivel social o de comunidad que excedía las capacidades de nuestra organización.

**Recuerda y comparte con tu compañera/o una experiencia donde tu ORGANIZACIÓN participó de un trabajo que involucró a otros grupos u organizaciones para alcanzar un logro significativo.**



**¿Con qué otra organización o grupo hiciste un trabajo en conjunto? ¿Qué SE PROPONÍAN LOGRAR?**

**¿CUÁL FUE LA FORMA DE TRABAJAR EN CONJUNTO? ¿Qué aportó cada organización? ¿Qué exactamente compartieron? ¿Cómo dividieron las tareas? ¿Cuáles eran los FACTORES DE ÉXITO? ¿Cómo se integraron los diversos intereses? ¿Qué era especial y novedoso de la relación?**

**¿Qué valores compartidos lo hicieron posible? ¿Cómo se sintieron luego de lograrlo?**

**¿Qué impacto tuvo el trabajo en conjunto? ¿Cómo influyó en el entorno? ¿Cuál fue el BENEFICIO DE TRABAJAR con otros alineados CON UN OBJETIVO COMÚN?**

---

---

---

---

### **Ítem #3:**

### **IMÁGENES DE ORGANIZACIONES CON IMPACTO**

Es reconocida la importancia de las imágenes positivas como generadoras de acciones positivas y de logros significativos. Si estas imágenes se hacen conscientes y están impregnadas con lo mejor de nuestros deseos y aspiraciones, se convierten en poderosos faros que nos orientan hacia los objetivos. A partir de ellas se han generado proyectos, fundado comunidades y han guiado a personas comunes hasta convertirse en líderes.

***Imaginate que mañana te despertás y el almanaque dice...12 de julio del 2015!!***

Las Unidades Territoriales de Gestión han desarrollado un excelente trabajo, los grupos multiactorales han marcado un camino y, en conjunto, todos los actores de la sociedad rionegrina han realizado un proyecto de verdadera transformación en sus aportes al

Desarrollo Estratégico Sustentable de Río Negro. Se han generado redes de cooperación entre quienes trabajan en un objetivo común. Los recursos son cada vez más abundantes a partir de la participación comprometida de los distintos sectores: Organizaciones de la Sociedad Civil, Empresas, Comercios, Organismos del Estado en sus distintos órdenes, etc. Los grupos, alianzas y redes surgidas en el proceso de participación del RN2015 conservan las mejores prácticas que posibilitaron sus logros del pasado, han incorporado nuevas habilidades y son fundamentales en la obtención de resultados extraordinarios para las personas, la provincia, la región y el mundo.

Te sentís feliz de ver lo que ves...

**¿Qué ves que está sucediendo en el la Unidad Territorial que has coordinado, o en el área en la que trabajás o que trabaja tu organización?**

**¿Cuáles son los LOGROS de éstos 10 años?**

**¿Cuáles son aquellas PRÁCTICAS POSITIVAS que han conservado?**

**¿Qué HABILIDADES han incorporado para estar acorde con los nuevos desafíos?**

**¿De qué forma se RELACIONAN con otras organizaciones tales como ONG`s, organismos estatales, empresas, etc.?**

**¿Cuáles son los FACTORES más importantes que POSIBILITAN el logro de objetivos compartidos?**

---

---

---

---

---

*Agradece a tu compañera/o el haberte escuchado y compartido contigo sus experiencias y sentimientos.*

## **PARTE II- TRABAJO EN EQUIPO**

**PROPÓSITO:** Aprender sobre experiencias positivas, valores, capacidades y recursos de las distintas personas del grupo. Encontrar una visión compartida.

LAS PRESENTACIONES SE REALIZARÁN A LAS \_\_\_\_\_ HORAS

### **Autogestión y Roles en los Equipos**

Cada pareja se junta con otras tres (3) parejas para formar un equipo de ocho (8) personas.

Cada equipo elegirá:

**Un moderador** que facilite la intervención de todos y se respeten los tiempos.

**Una persona que cuide el tiempo** de exposición de cada participante y avise al moderador.

**Un cronista** que tome nota de las reflexiones, opiniones y factores de éxito.

### ***Descubriendo las historias de logros e integración***

#### **Pasos:**

- a) Cada participante presenta a su compañera/o a través de la historia que le relató en el **ítem #1.** Comparta con el grupo los puntos más destacados, cuáles fueron sus logros y los valores que representan a su entrevistada/o.

*Tiempo estimado: 2 minutos por persona.*

- b) Cada participante comparte los comentarios de su compañera/o sobre cuales fueron las formas de trabajar en conjunto con otros grupos u organizaciones y los beneficios que ello significó, **ítem #2.**

*Tiempo estimado: 2 minutos por persona*

- c) El equipo selecciona **una** de las historias de integración relatadas por las/los participantes en el **ítem #2.** Eligen aquella que mejor represente al grupo para comentarla posteriormente al resto de los equipos. Expliquen por qué la eligieron y cuales son los valores en común con el resto de las historias que la hacen representativa.