

O/F 3113

45 545

M 11 fo

Secretaría de Planificación y Control de Gestión.

Gobierno de la Provincia de Río Negro.

---

**Fortalecimiento Institucional y**

**Promoción del Plan RN 2015.**

**Etapas II**

---

**Informe final**

Febrero de 2008



**Consejo Federal de Inversiones - CFI**

Coordinador experto:

Prof. Olga Ena Massaccesi.

# Índice.

---

Introducción.....	1
1. Algunos aspectos relevantes del Plan RN2015 y del componente “Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan RN 2015...”	3
2. Acciones desarrolladas con los promotores de las UTG: Espacios de capacitación, participación y difusión.....	6
2.1. Primeras Jornadas de capacitación.....	7
2.1.1. Organización territorial: Diagnóstico y propuesta de criterios para regionalizar..	13
2.1.2. Formación para el Desarrollo Local: Creación Instituto Regional.....	20
2.1.3. Sistema Provincial de Planificación, Consejos Regionales y Entes de Desarrollo.....	27
2.1.4. Taller Rombo de la Sustentabilidad y el rol del coordinador en el Plan RN2015.....	30
2.1.5. Una mirada prospectiva en la Planificación Estratégica I parte.....	39
2.1.6. La comunicación Institucional.....	56
2.1.7. Taller: Diálogos Appreciativos.....	58
2.2. Segunda Jornadas de capacitación.....	62
2.2.1. El corredor Bioceánico de la Norpatagonia: Un proyecto estratégico en el marco del RN 2015.....	67
2.2.2. Comunicación y Desarrollo - Redacción Informativa.....	75
2.2.3. La estadística como herramienta de trabajo .....	77
2.2.4. Construyendo el perfil del Promotor de las U.T.G.....	86
2.2.5. La Planificación Estratégica Territorial (PET).....	92
2.2.6. Alcances e implicancias de la Planificación Estratégica. II parte.....	98
2.2.7. El Rombo de la Sustentabilidad: su implicancia en las Unidades Territoriales de Gestión. II parte.....	115
2.3. Espacios de Participación.....	157
2.3.1. Jornadas del Plan de Desarrollo Estratégico- Micro-región Alto Valle Este .....	157
2.3.2. Cuarto Encuentro Provincial de Entes de Desarrollo “Identidad y Desarrollo” ...	181

2.4. Acciones de Difusión y Promoción del RN2015.....	189
3. Conclusiones.....	193
4. Bibliografía.....	195

# Introducción

---

La planificación estratégica es el instrumento metodológico que la Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro promueve para lograr que cada territorio construya su propio modelo de desarrollo, rescatando su identidad, sus especificidades y potencialidades, que posibiliten emprender el camino hacia una mejor calidad de vida de todos sus habitantes. Desde esta perspectiva, las políticas públicas emprendidas no sólo se orientan a lograr el crecimiento y la estimulación de la producción, sino también a armonizar el aspecto económico con el componente social, el institucional, el ambiental y el urbano territorial.

Para el cumplimiento de tales objetivos, la Secretaría ha impulsado el diseño del Plan de Desarrollo Provincial al año 2015, proyecto que se encuentra dentro de las acciones enmarcadas en los dos ejes que se consideran prioritarios trabajar y planificar, con el propósito de potenciar el desarrollo humano integral de la provincia: el crecimiento sostenido y sustentable y la reducción de la inequidad y la exclusión social.

En este marco y en la medida que un Plan de Desarrollo Estratégico es un proyecto político pero sobre todo debe ser un proyecto de la comunidad, uno de los componentes del proyecto es el de Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan.

El componente "Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan" tuvo como objetivo formar recursos humanos en la provincia que sean promotores y difusores del plan para contribuir al futuro fortalecimiento del mismo en las diferentes regiones de la provincia.

El objetivo primordial de la selección de los recursos humanos en cada Unidad Territorial de Gestión fue capacitarlos para fortalecer el desarrollo del proyecto en las diferentes regiones, principalmente en aquellas donde no existe un ente de desarrollo conformado y lograr la construcción de respaldos técnicos y sociales en las distintas escalas territoriales de actuación

En este sentido durante el desarrollo del proyecto los promotores se reunieron con distintos actores de las Unidades Territoriales de Gestión para explicitar su tarea, solicitar información general acerca de los proyectos en curso o potenciales de cada región y difundir los alcances del Plan de Desarrollo Estratégico.

La participación en jornadas de capacitación y talleres sobre planificación estratégica y desarrollo permitió conformar un equipo de promotores que contribuirán a la consolidación del Plan de Desarrollo Estratégico 2015

# 1.- Algunos aspectos relevantes del Plan RN2015 y del componente “Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan”

---

La Secretaría de Planificación y Control de Gestión de Río Negro inició en el año 2006 la realización del proyecto del Plan Estratégico de Desarrollo Provincial al año 2015, ya que consideró prioritario contar con una herramienta que armonice y sume el conjunto de programas, proyectos y acciones –en marcha y a desarrollar- desde una visión estratégica y prospectiva, del mediano y largo plazo.

En este sentido la Planificación Estratégica como espacio 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.

El Plan de Desarrollo Estratégico propuesto a los rionegrinos para la próxima década es una iniciativa que conjugó la planificación estratégica con el desarrollo, la realización de estudios de base y la participación de los actores sociales. Para lograr esto fue necesario adecuar las distintas etapas del Planeamiento Estratégico -Diagnóstico, Formulación, Ampliación y Monitoreo-Evaluación- a los componentes básicos para conocer las demandas y potencialidades de los recursos.

En particular estos componentes son de tres tipos:

- \* **Técnico:** Refiere particularmente a la gestión del conocimiento aplicada al diagnóstico del escenario de actuación.
- \* **Normativo:** Es relevante que el plan y la generación de políticas públicas tengan como sustento la aplicabilidad de las normas.
- \* **Social:** Refiere explícitamente a la necesidad del consenso social.

El Plan RN2015, como planeamiento estratégico tiene el sustento de los tres elementos anteriores, necesarios para legitimar cualquier propuesta a largo plazo. Investigaciones previas como Organización Territorial y Formación para el Desarrollo Local- Creación de un Instituto Regional, significaron desde lo técnico y desde la dimensión y profundidad de los contenidos, un sólido sustento para el plan.

Por otro lado la importancia, desde lo normativo, de la inclusión de políticas de planificación y regionalización a partir de la reforma de 1988 en la Constitución Provincial.

Y el tercer mecanismo indispensable para la consolidación del plan es, claramente, el sustento social, instrumento necesario para la legitimación del mismo.

En este sentido el respaldo de la comunidad es un camino de construcción colectiva que se recorrió en forma progresiva a través de jornadas de trabajo, encuentros y talleres temáticos realizados en distintas localidades de la Provincia.

En el marco del Plan de Desarrollo Estratégico RN2015 se desarrolló el componente Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan que tuvo como objetivo formar recursos humanos que sean promotores del mismo y contribuyan al desarrollo de proyectos en las distintas regiones de la provincia de manera de lograr un marco referencial donde interactúen organismos públicos, privados e instituciones del medio.

Esta instancia de "aterriaje" del plan en el territorio se llevó a cabo en las Unidades Territoriales de Gestión (UTG), es decir, espacios territoriales que comparten programas y proyectos, circuitos predominantes, acciones de los entes de desarrollo, de las organizaciones no gubernamentales, gestión conjunta de los municipios o de las comisiones de fomento.

Lo cierto es que todo proceso de planificación tiene fases y tiempos, lejos de ser lineales y rígidos, son instancias de avances y retrocesos, de certezas, de incertidumbre, como todos los procesos sociales complejos.

Todo proceso de planificación es una construcción política, técnica y social, dimensiones que conforman un triángulo cuyos vértices se necesitan mutuamente.

En este sentido el Plan RN2015 es un espacio donde se discute, se redefine y se explicita un proyecto político.

Allí se cimienta su riqueza: contribuir a ordenar las visiones en tres interrogantes claves: ¿dónde estamos? ¿dónde queremos ir? ¿cómo llegamos?

El Plan RN2015 no sólo plantea estos interrogantes sino que incentiva el trato directo con los proyectos institucionales, y el resultado obtenido se visualiza en las conclusiones de los innumerables talleres, encuentros, jornadas que se realizaron en las localidades; heterogéneas entre sí, pero con un común denominador: el alto compromiso y la necesidad de participación. Insumo necesario que debe ser capitalizado.

## 2. Acciones desarrolladas con los promotores de las Unidades Territoriales de Gestión del Plan RN2015:

### Espacios de capacitación, participación, y promoción.-

---

Durante el desarrollo del Proyecto se organizaron espacios de capacitación para los promotores de las Unidades territoriales de Gestión. (UTG). Se expusieron temas inherentes a la realidad de la Provincia, analizados a partir de la metáfora geométrica del Rombo de la Sustentabilidad que representa la necesaria interacción de los cuatros componentes básicos del desarrollo sustentable; desarrollo social, desarrollo económico- productivo, desarrollo institucional y desarrollo urbano- territorial- ambiental.

## 2.1. Primeras Jornadas de capacitación.

En la localidad de Viedma, se realizaron los días 12 y 13 de julio de 2007 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> DNI 29.145.638 B° Guido Esc. 14 1° C <a href="mailto:melisarapetti@hotmail.com">melisarapetti@hotmail.com</a>	FLUVIOMARITIMA  (Valle Inferior)	Viedma, Guardia Mitre, San Javier, El Cóndor y La Lobería.
<b>Germán Darío Frullani</b> DNI 22.481.521 San Martín 56 – Villa Regina <a href="mailto:frullaniger@yahoo.com.ar">frullaniger@yahoo.com.ar</a>  <b>Miguel A. La Colla</b> DNI 23.580.835 B° Los Aromos Casa 19 – V Regina <a href="mailto:miquellc@ubbi.com">miquellc@ubbi.com</a>	ALTO VALLE  ESTE	Villa Regina, Ing. Huergo, Gral Godoy, Mainqué y Chichinales
<b>Lic. Daiana Meloni</b> DNI 27.827.298 Curru Leuvú N° 13 – Choele Choel 02293-15634376 02946-442741 <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>María Isabel Maffrant</b>		Cipolletti, Las Perlas y

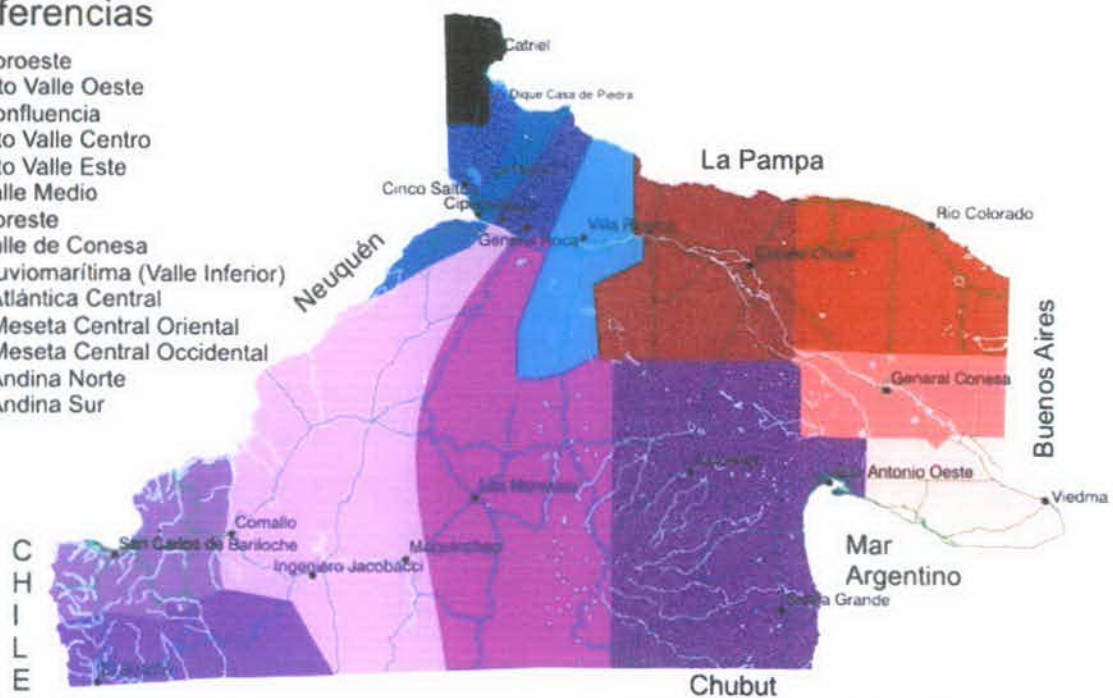
endemascipo@yahoo.com.ar	CONFLUENCIA	Gral. Fernández Oro
<b>Ma. Soledad Bottinelli</b> DNI 26.928.983 Av. San Martín 155 1° A – General Conesa <a href="mailto:msbottinelli@hotmail.com">msbottinelli@hotmail.com</a>	VALLE DE CONESA	Gral. Conesa
<b>Patricia N. Kozakiewicz</b> DNI 11.774.352 Los Alerces 258, Melipal <a href="mailto:pkarquitectura@infovia.com.ar">pkarquitectura@infovia.com.ar</a>	ANDINA NORTE	San Carlos de Bariloche y Dina Huapi
<b>Paola Andrea Huenelaf</b> DNI 26.421.803 Los Pioneros y Madre Teresa - El Bolsón <a href="mailto:tango_mambo0725@yahoo.com.ar">tango_mambo0725@yahoo.com.ar</a>	ANDINA SUR	El Bolsón y El Joyel
<b>Tamara I. Galera</b> DNI 27.002.810 Nicaragua s/n Secc. Chacras - Catriel <a href="mailto:tamara_galera@hotmail.com">tamara_galera@hotmail.com</a>	NOROESTE	Catriel, Peñas Blancas y Valle Verde
<b>Laura Knudsen</b> DNI 23.427.377 Chaco 415 - Allen <a href="mailto:lauknudsen@hotmail.com">lauknudsen@hotmail.com</a>	ALTO VALLE CENTRO	Gral. Roca, Cervantes, Contralmirante Guerrico y Allen
<b>Claudia Rossana Cordero</b> 24.477.529 B° Hiparsa Mod. B2 Dto N°9 – Sierra Grande <a href="mailto:ClauCOR8@hotmail.com">ClauCOR8@hotmail.com</a> <a href="mailto:ClauCOR16@yahoo.com.ar">ClauCOR16@yahoo.com.ar</a>	ATLANTICA CENTRAL	San Antonio Oeste, Sierra Grande y Valcheta

<b>Nicola Eugenia</b> DNI27.884.005 <a href="mailto:eugekz@hotmail.com">eugekz@hotmail.com</a>	ALTO VALLE OESTE	Cinco Saltos, Villa Manzano, Contralmirante Cordero y Barda del Medio
<b>Rodrigo Mendez</b>	MESETA CENTRAL OCCIDENTAL	Ing. Jacobacci, Maquinchao, Comallo y Pilcaniyeu
<b>Cynthia Salaya</b> DNI 32.263.603 La Rioja 956 - Los Menucos <a href="mailto:cynty_210@hotmail.com">cynty_210@hotmail.com</a>	MESETA CENTRAL ORIENTAL	Ramos Mexía, Srra. 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.

## Programa y Presentación de las Jornadas 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 Directora. 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 la Lic. Soledad Herrera, Dir. General de Estudios, Proyectos y Programas. Secretaría de Planificación y Control de Gestión. Gobierno de la Prov. Río Negro.

### 2.1.1. Organización Territorial. Diagnóstico 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.



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.

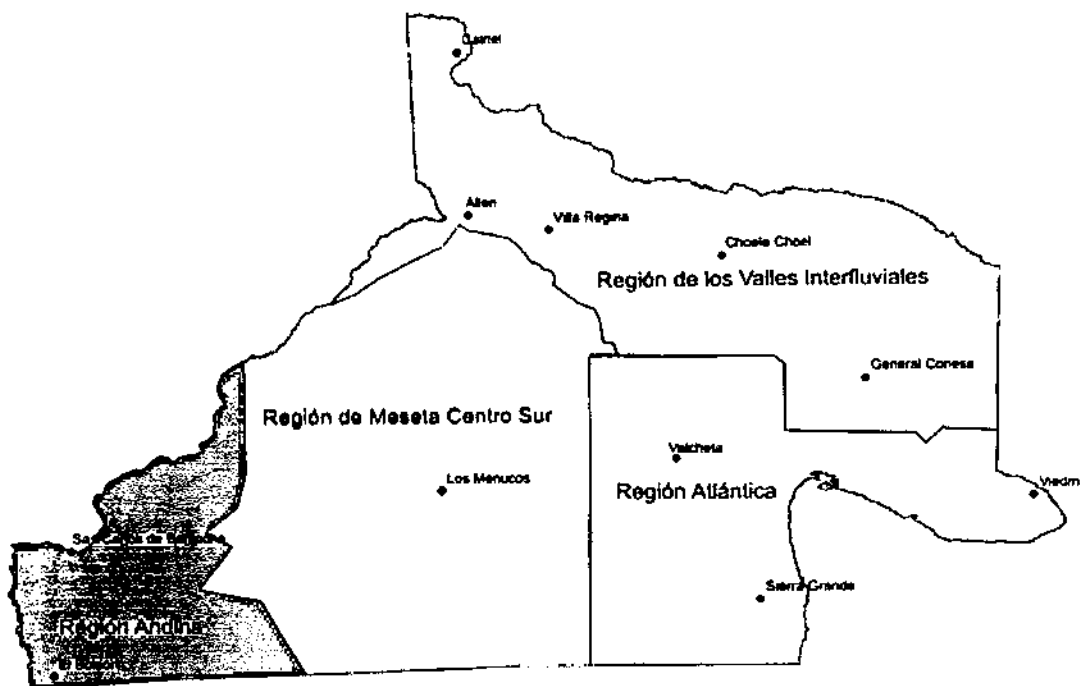
El territorio es poder, es espacio de vida y el Estado es una conjunción de poder. Ejerce la soberanía que es aquel poder que no admite por encima de sí mismo ningún otro poder. Los Estados son celosos en preservar su territorio y lo defienden frente a otros Estados, frente a otros poderes.

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 Secretaria 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.

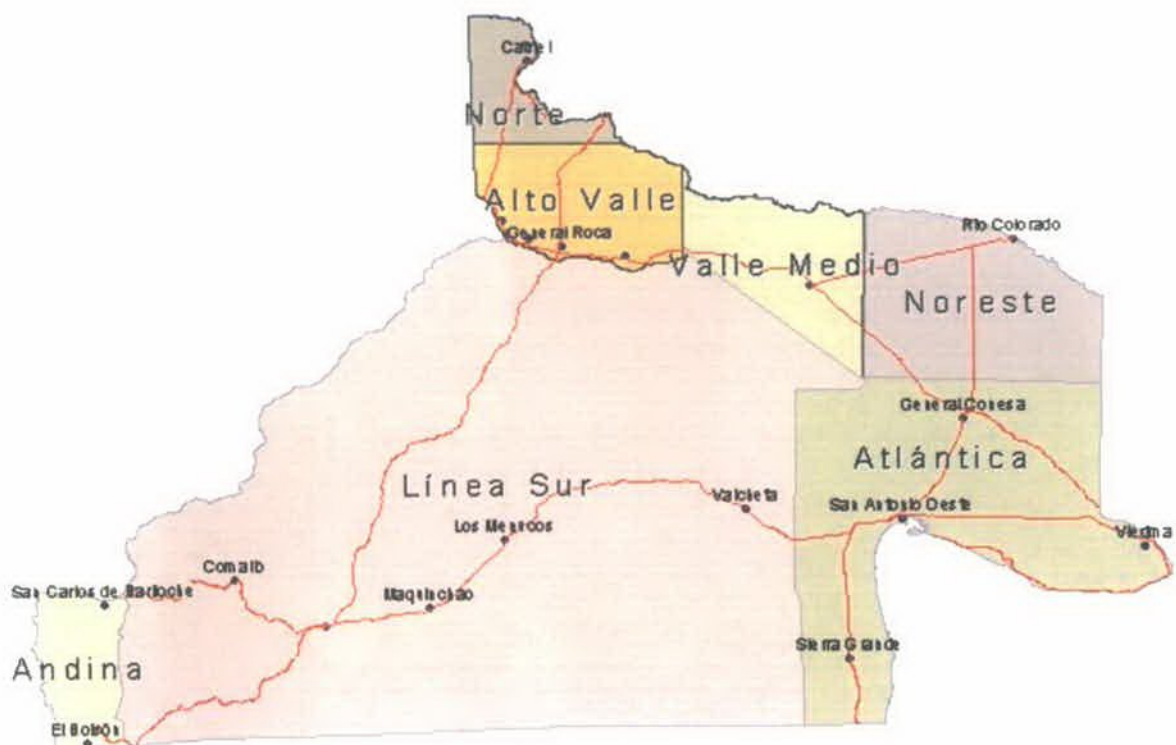
## Región Andina.

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.

### 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.**

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

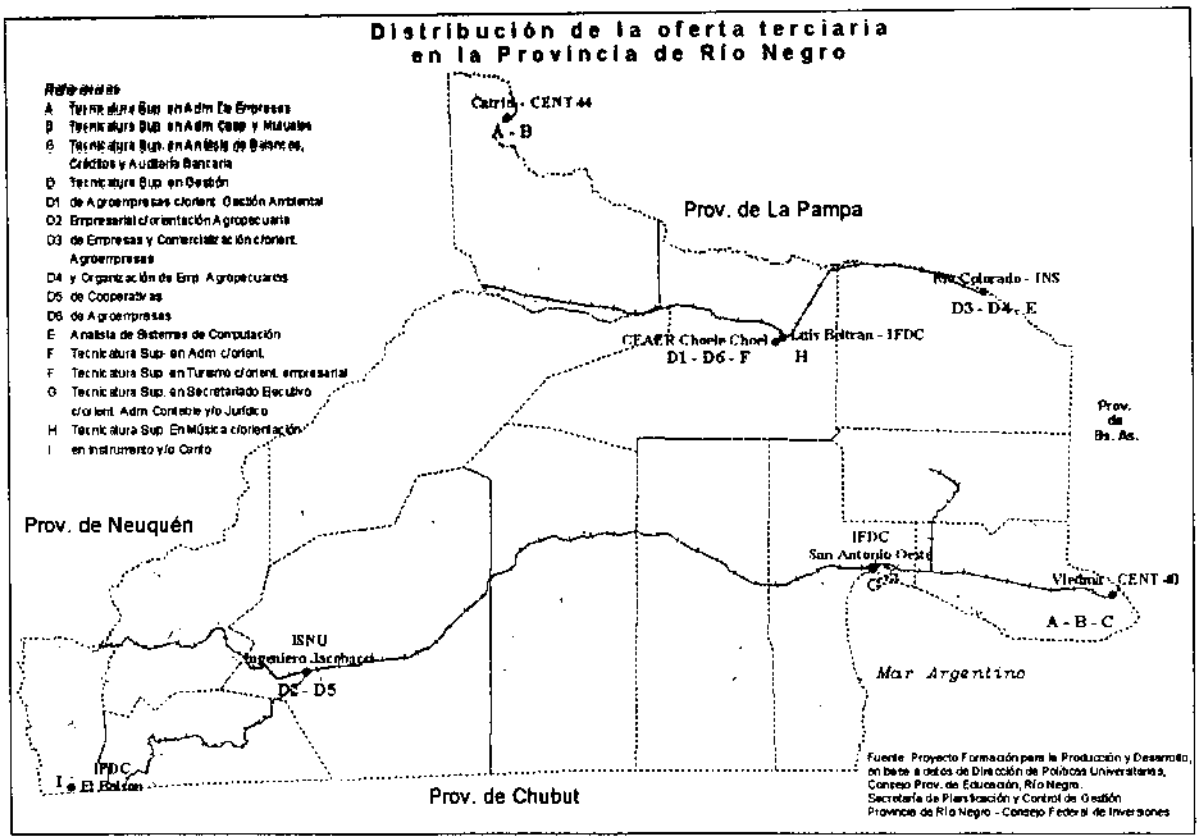
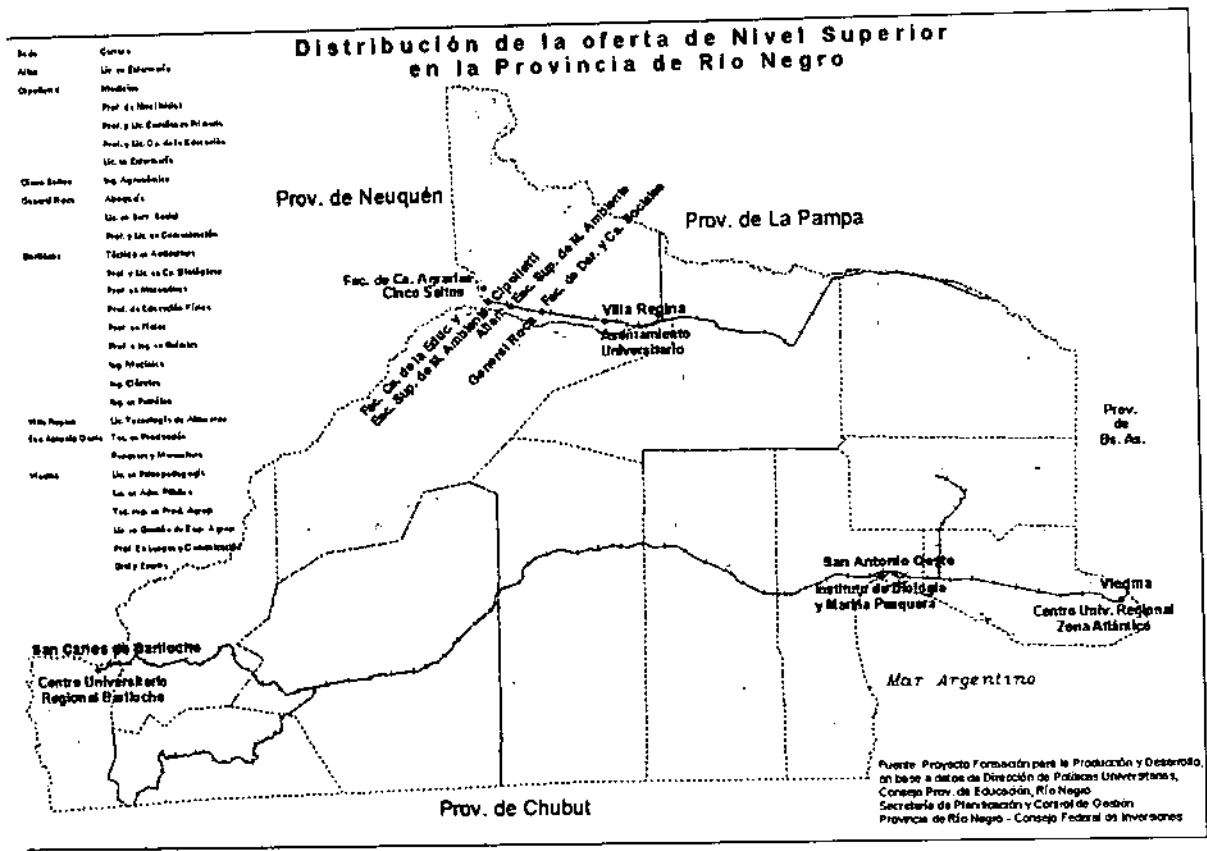
La profesora Olga Massaccesi, coordinadora del proyecto expuso los alcances del mismo como aporte significativo a un proyecto estratégico de desarrollo.

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.

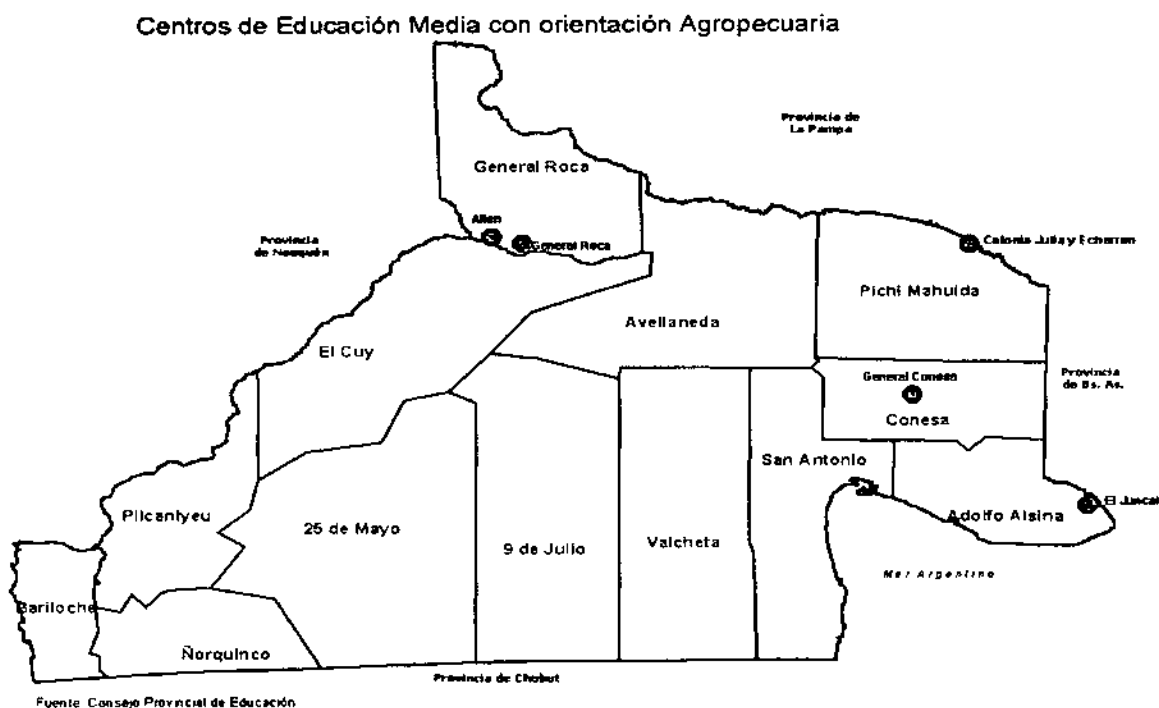
**¿Qué tipo de recursos humanos formar y para qué formarlos?** Es el principal problema que hoy en día preocupa, en todo el mundo, a las agendas tanto educativas como laborales. La necesidad de adaptación a los rápidos cambios y las mayores exigencias del mundo actual, unidas a la importancia decisiva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

<b>Villa Regina:</b>	Técnico en Enología.
<b>El Bolsón:</b>	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.**

### 2.1.3. 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.**

#### 2.1.4. 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 Nicola.

*“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, dónde 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.

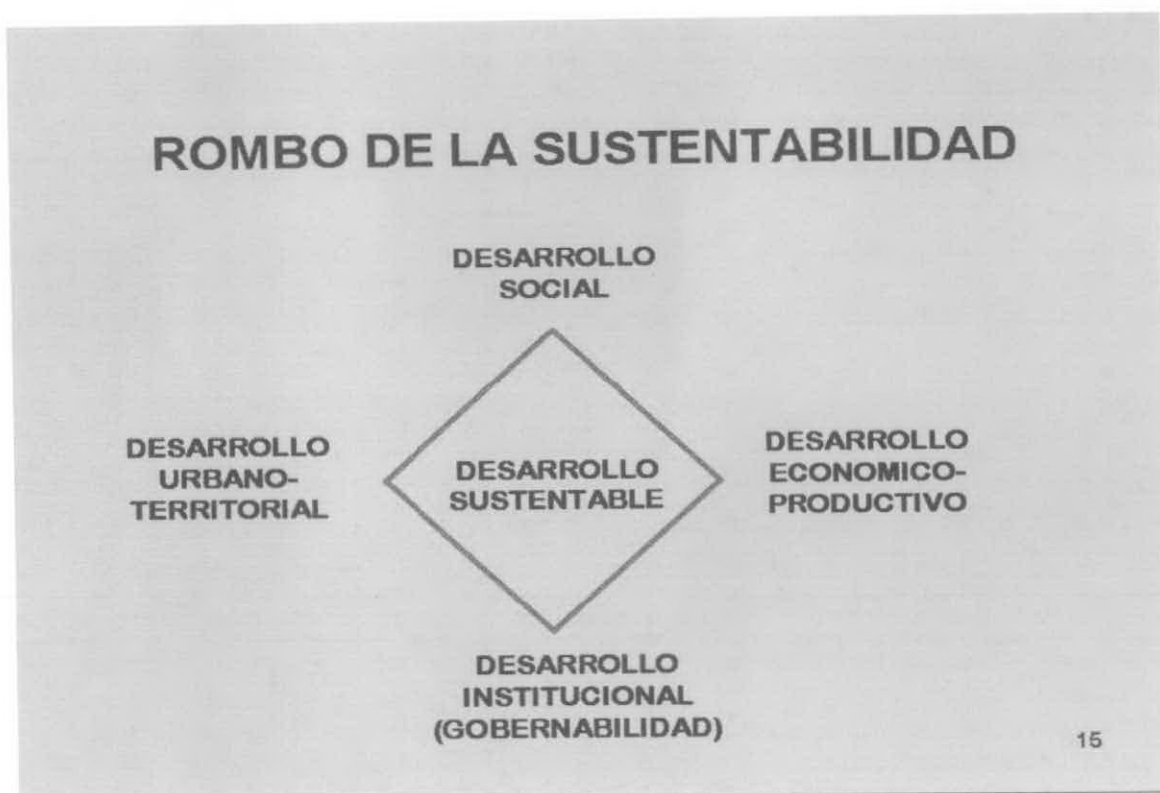
- Trabajar a partir de un modelo o caso: tomando como motivación el Proyecto **“Saborea Río Negro, Rutas Alimentarias”** para que sea visto y tratado desde la lógica de comportamiento de cada uno de los vértices del rombo y a la vez tomando en cuenta el resto de los vértices.
- Explicitar entre todos 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.



Se partió desde la concepción de desarrollo que sustenta todas las acciones de la Secretaria 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.



### **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 como 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 diagnostico 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.

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

#### I Parte

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