

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 Apreciativos.....	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
Melisa Rapetti DNI 29.145.638 B° Guido Esc. 14 1° C melisarapetti@hotmail.com	FLUVIOMARITIMA (Valle Inferior)	Viedma, Guardia Mitre, San Javier, El Cóndor y La Lobería.
Germán Darío Frullani DNI 22.481.521 San Martín 56 – Villa Regina frullaniger@yahoo.com.ar Miguel A. La Colla DNI 23.580.835 B° Los Aromos Casa 19 – V Regina miquellc@ubbi.com	ALTO VALLE ESTE	Villa Regina, Ing. Huergo, Gral Godoy, Mainqué y Chichinales
Lic. Daiana Meloni DNI 27.827.298 Curru Leuvú N° 13 – Choele Choel 02293-15634376 02946-442741 daianameloni@hotmail.com	VALLE MEDIO	Choele Choel, Lamarque, Luis Beltrán Pomona, Darwin, Chelforó, Chimpay y Coronel Belisle
María Isabel Maffrant		Cipolletti, Las Perlas y

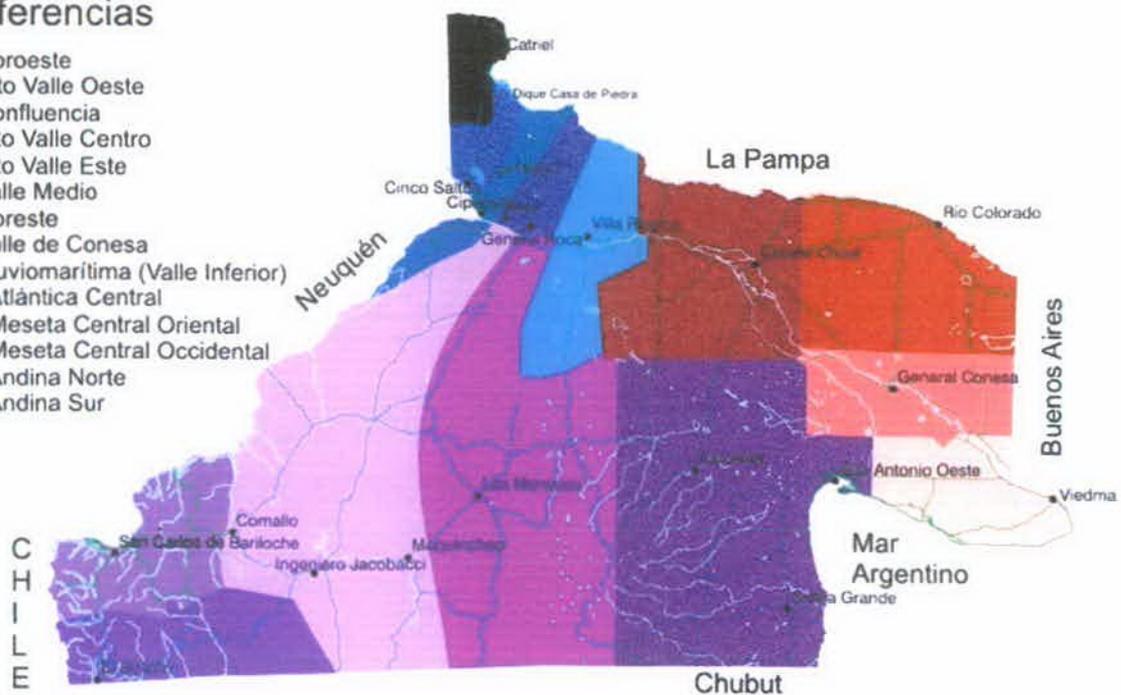
endemascipo@yahoo.com.ar	CONFLUENCIA	Gral. Fernández Oro
Ma. Soledad Bottinelli DNI 26.928.983 Av. San Martín 155 1° A – General Conesa msbottinelli@hotmail.com	VALLE DE CONESA	Gral. Conesa
Patricia N. Kozakiewicz DNI 11.774.352 Los Alerces 258, Melipal pkarquitectura@infovia.com.ar	ANDINA NORTE	San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

Nicola Eugenia DNI27.884.005 eugekz@hotmail.com	ALTO VALLE OESTE	Cinco Saltos, Villa Manzano, Contralmirante Cordero y Barda del Medio
Rodrigo Mendez	MESETA CENTRAL OCCIDENTAL	Ing. Jacobacci, Maquinchao, Comallo y Pilcaniyeu
Cynthia Salaya DNI 32.263.603 La Rioja 956 - Los Menucos cynty_210@hotmail.com	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.

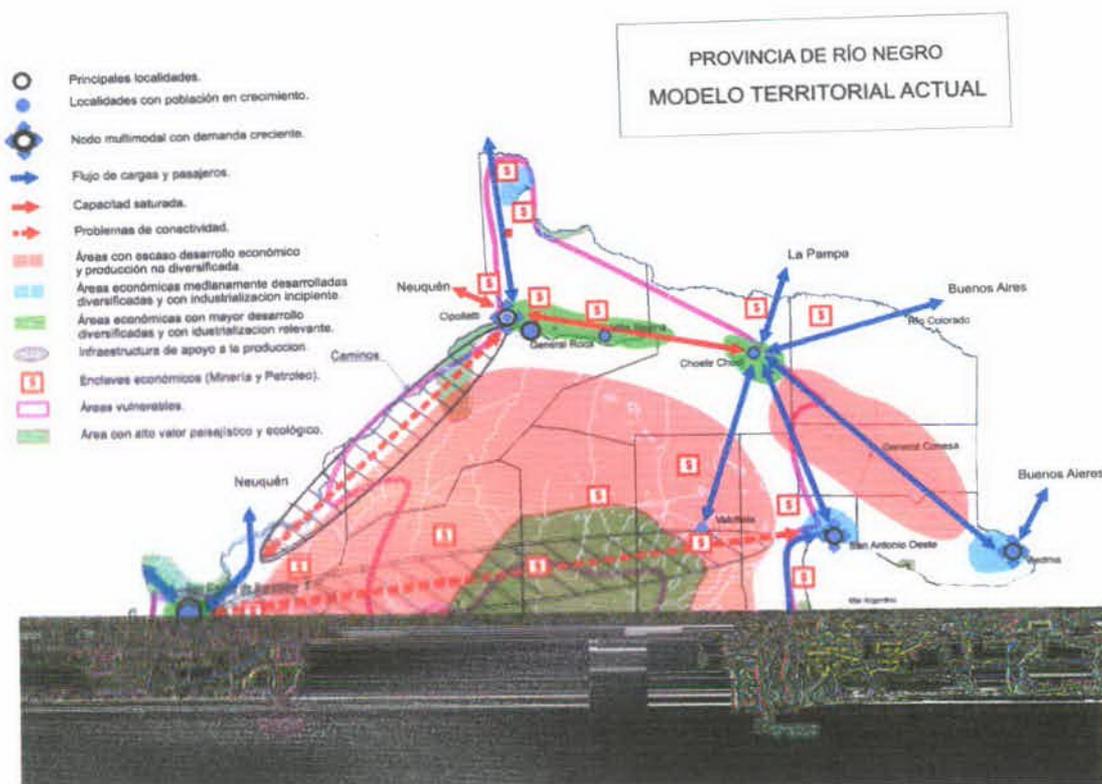
Se abordó la temática de la Organización Socio-Espacial del Territorio Provincial para detectar las debilidades existentes que conviene neutralizar y las potencialidades que es necesario promover para generar el cambio, además de referirse a la profundización de los conocimientos de la nueva dinámica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

Modelo de Organización Territorial Actual.



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.

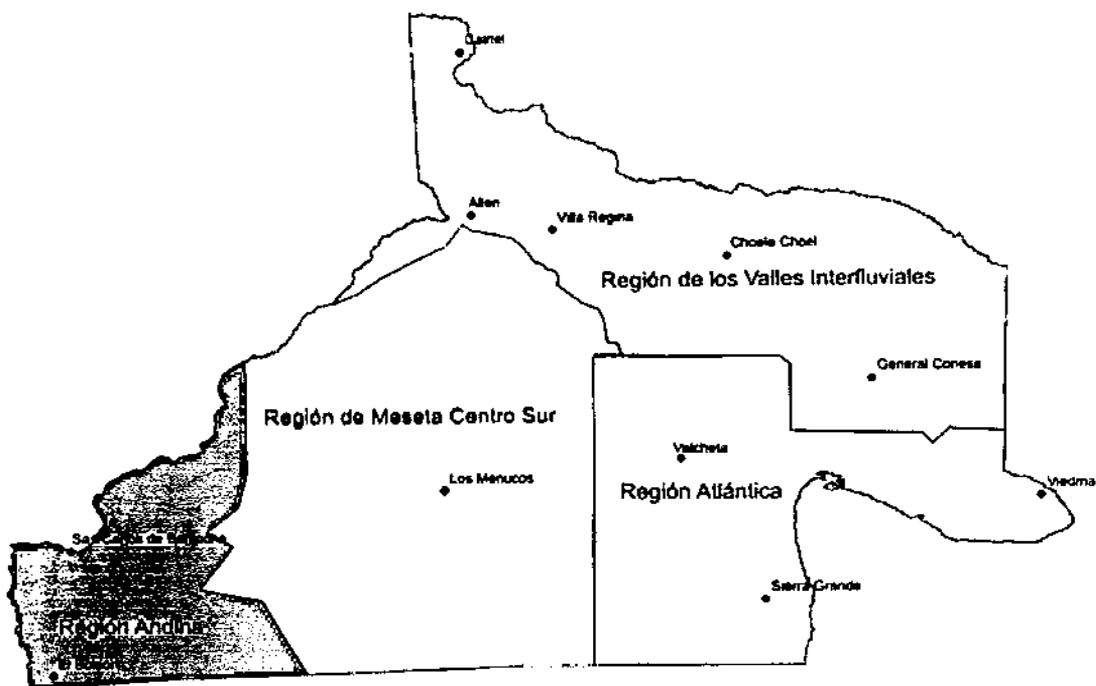
El territorio es poder, es espacio de vida y el Estado es una conjunción de poder. Ejerce la soberanía que es aquel poder que no admite por encima de sí mismo ningún otro poder. Los Estados son celosos en preservar su territorio y lo defienden frente a otros Estados, frente a otros poderes.

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.

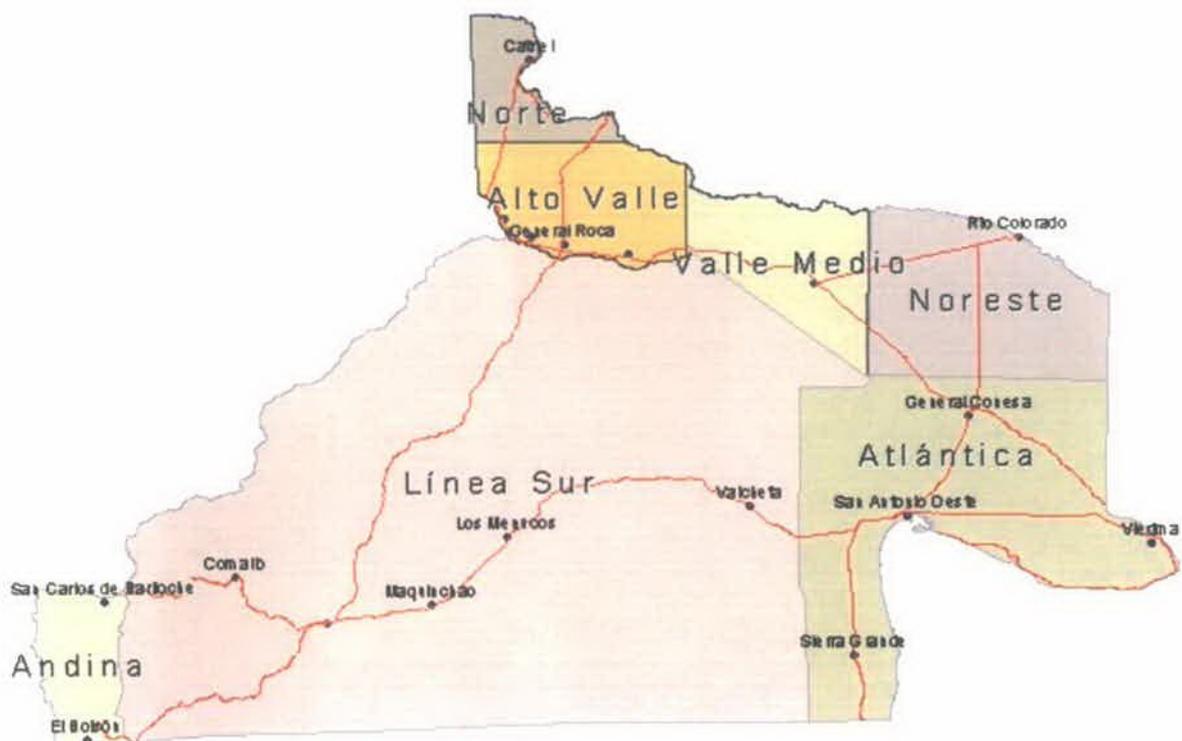
Región Andina.

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.

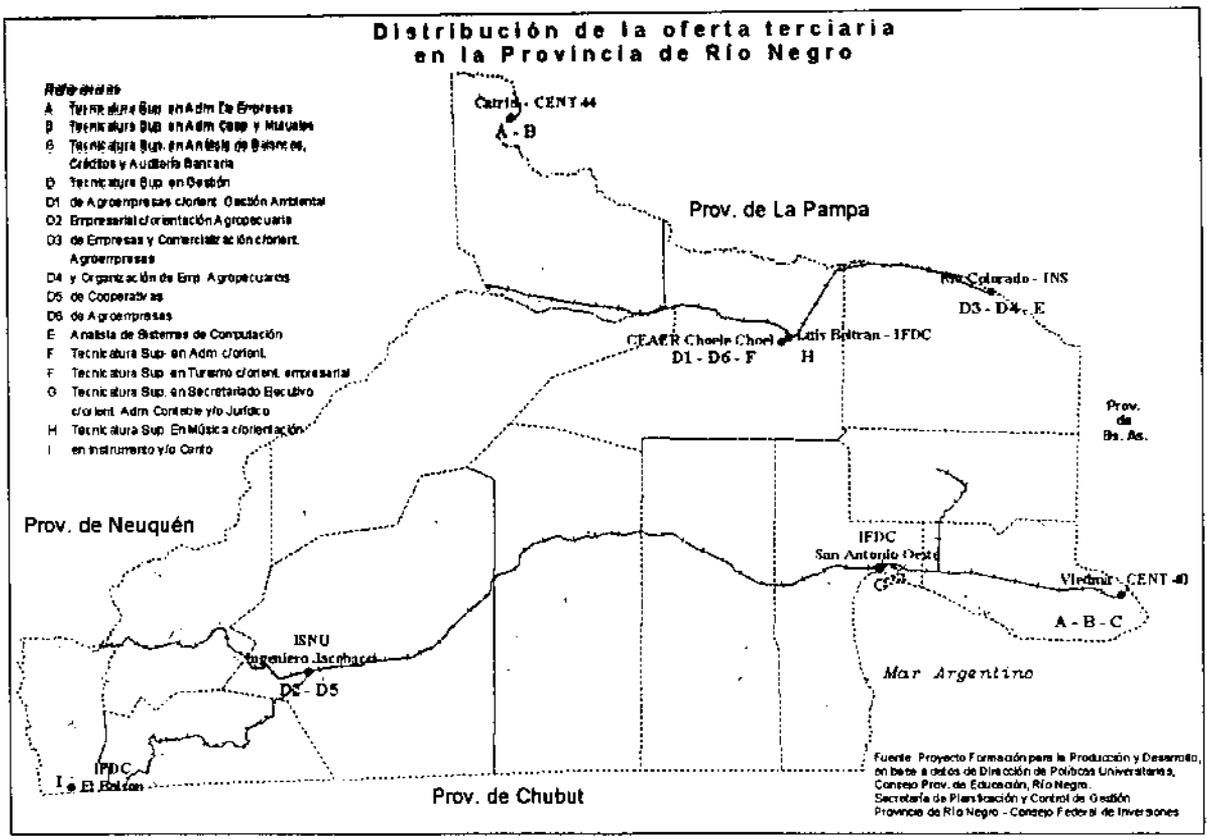
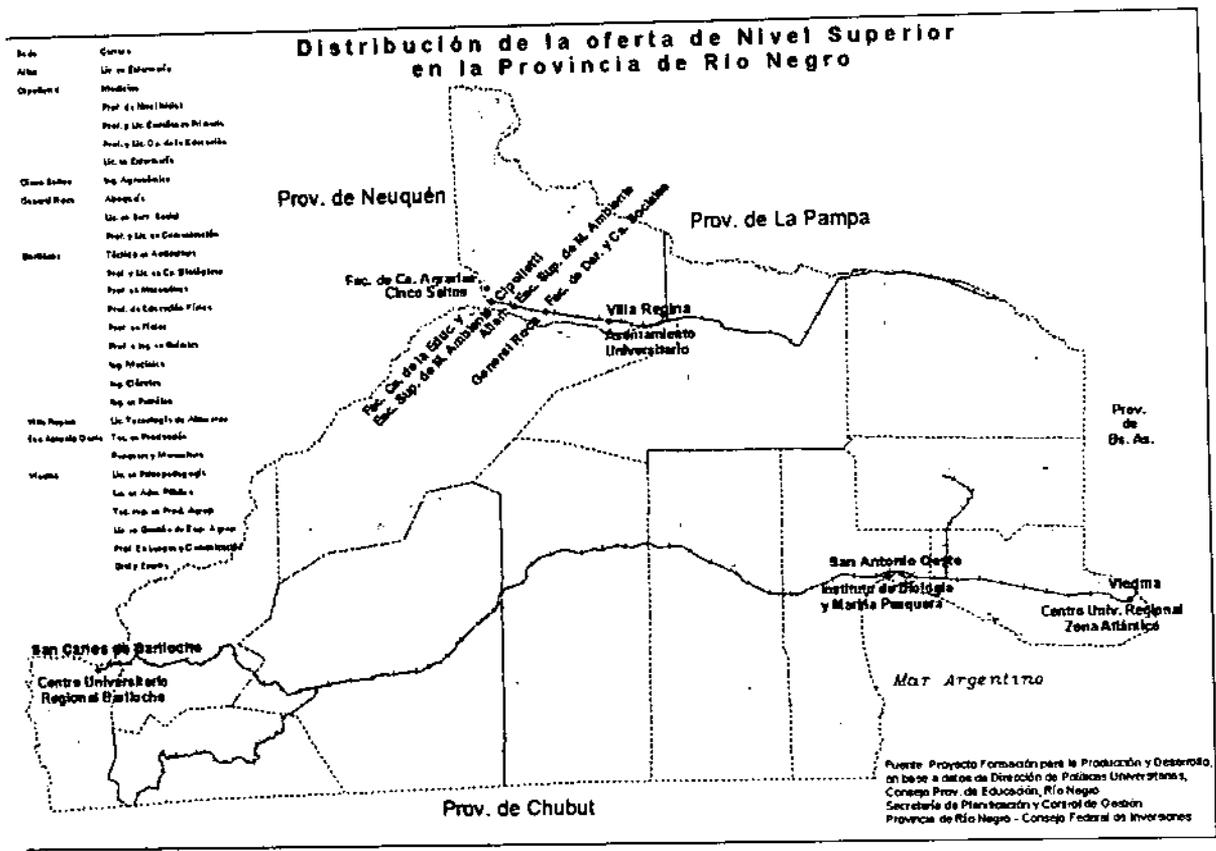
La profesora Olga Massaccesi, coordinadora del proyecto expuso los alcances del mismo como aporte significativo a un proyecto estratégico de desarrollo.

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.

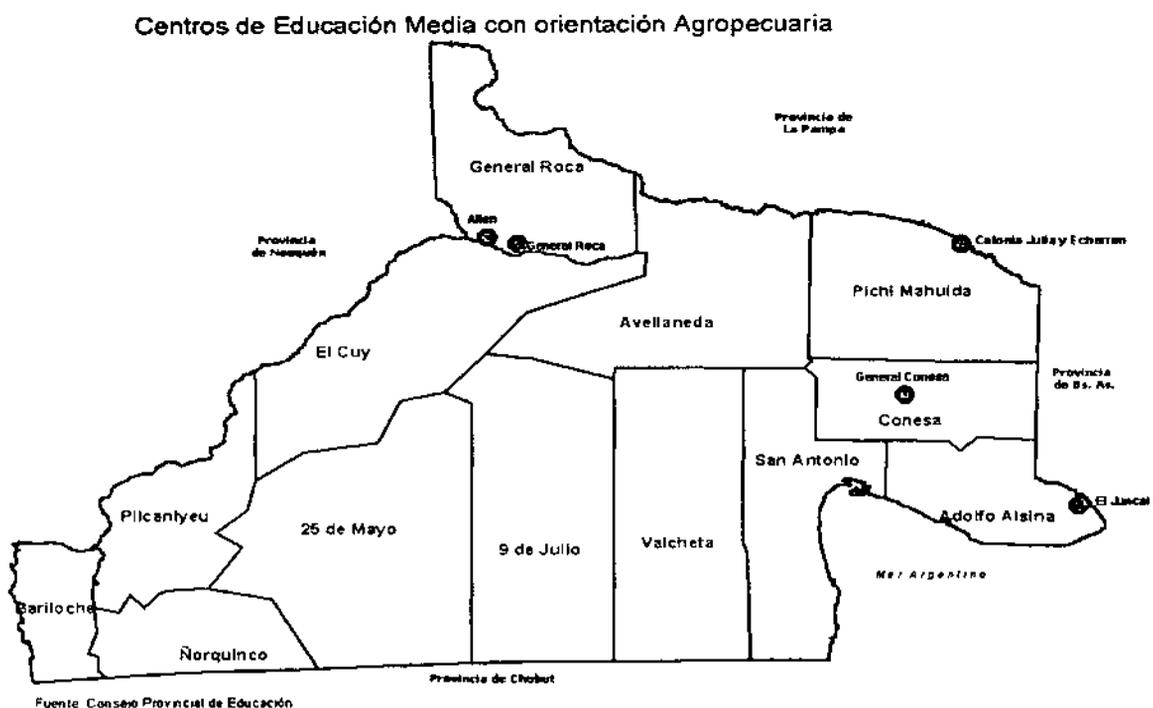
¿Qué tipo de recursos humanos formar y para qué formarlos? Es el principal problema que hoy en día preocupa, en todo el mundo, a las agendas tanto educativas como laborales. La necesidad de adaptación a los rápidos cambios y las mayores exigencias del mundo actual, unidas a la importancia decisiva de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

Villa Regina:	Técnico en Enología.
El Bolsón:	Técnico en Viveros y Forestación.
Sierra Grande:	Técnico en Minería.
Choele Choel:	Técnico en Planificación Estratégica y Desarrollo Local.
Valcheta:	Técnico en Turismo Rural.
San C. de Bariloche:	Técnico en Gestión de Turismo.
Gral. Conesa:	Técnico en Practicas agropecuarias.
Los Menucos:	Técnico en Producción con especialidad en Ganadería Ovina y Caprina
Viedma:	Técnico en Gestión y Administración de ONG.
Allen:	Técnico en Comercialización.
Catriel:	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.

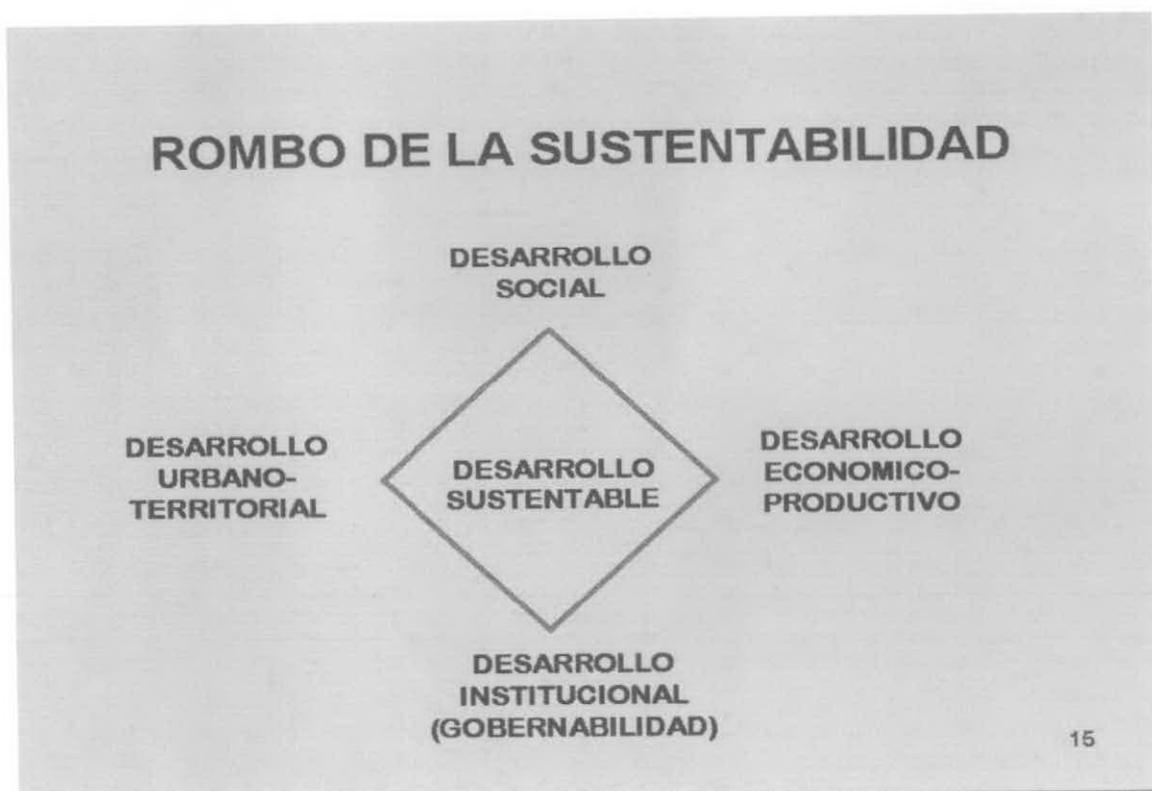
- Trabajar a partir de un modelo o caso: tomando como motivación el Proyecto **“Saborea Río Negro, Rutas Alimentarias”** para que sea visto y tratado desde la lógica de comportamiento de cada uno de los vértices del rombo y a la vez tomando en cuenta el resto de los vértices.
- Explicitar entre todos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

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.

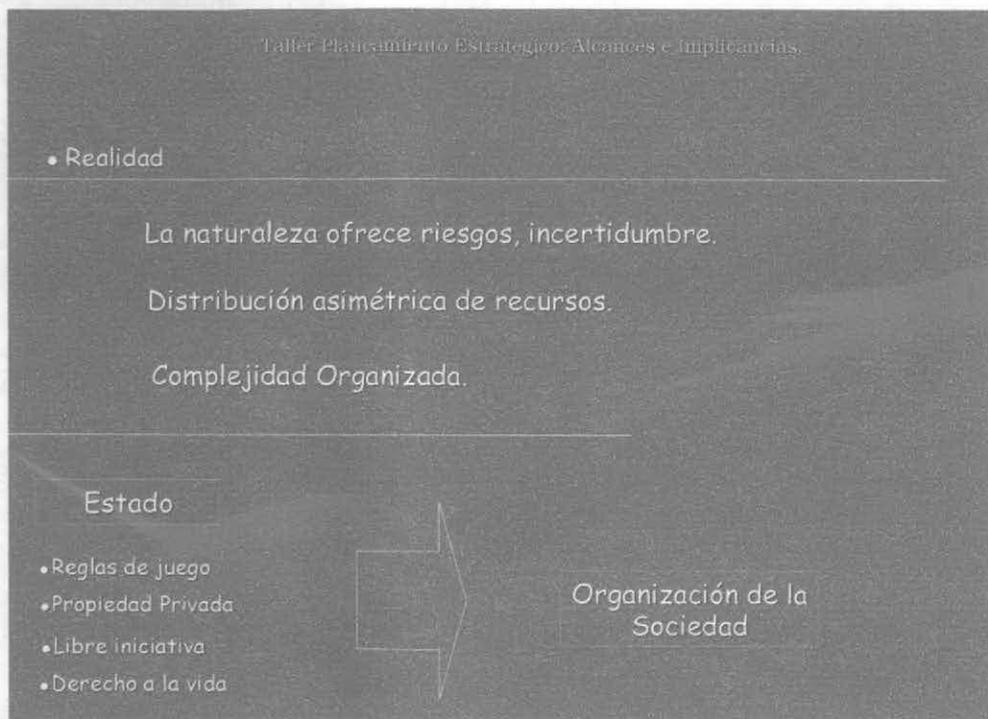
¿Cómo definimos a la Realidad?

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.

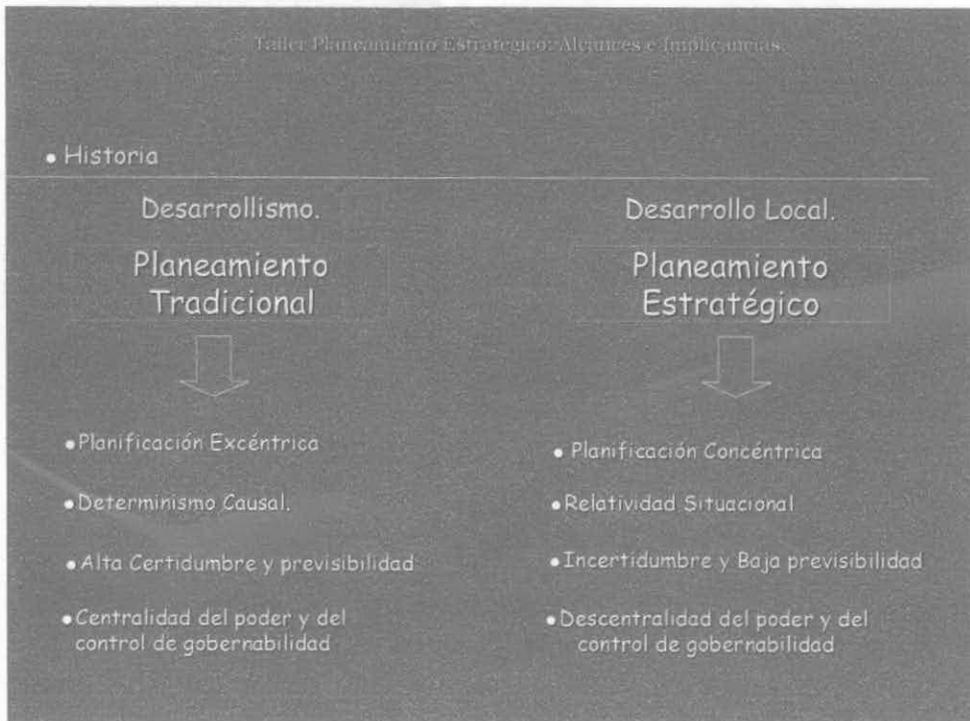
El eslabón intermedio entre estos dos actores es la estructura Institucional. La legitimidad de una gestión administrativa estatal se sostiene en la provisión de cuatro elementos: reglas normativas, seguridad de la propiedad privada, libertad formal a la libre iniciativa y derechos a la vida, todos ellos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

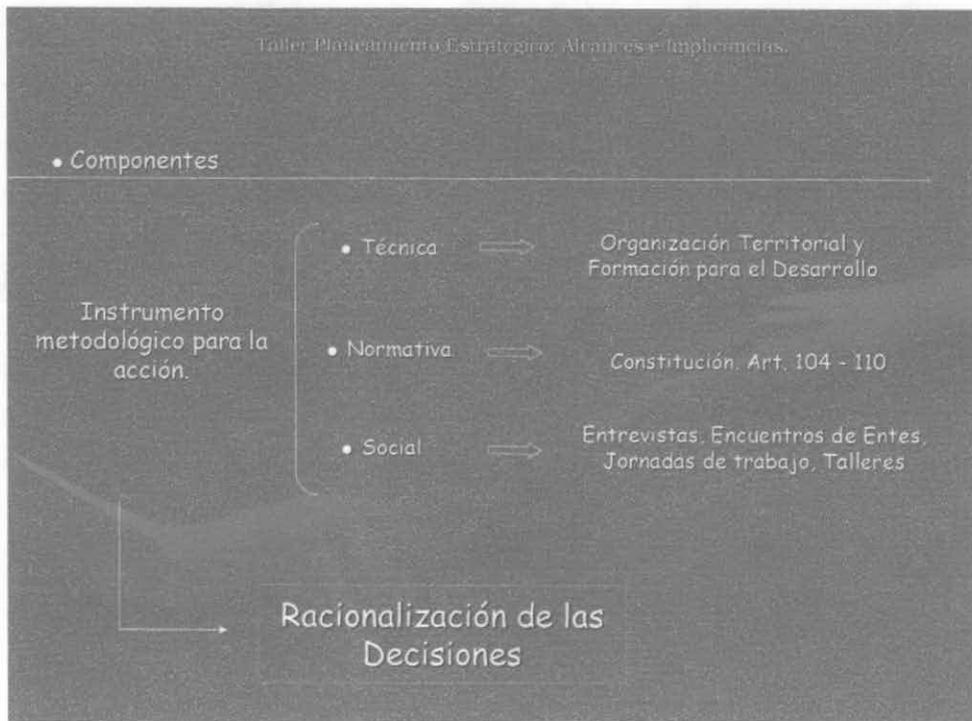
La política pública y las demandas sociales.

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.

• Proceso.



FASE 1. Momento Explicativo.

Consiste en la reunión y valoración de la información. Indagación y construcción conceptual de la situación problemática. Los actores explican la realidad desde su punto de vista. ¿cómo fue? ¿cómo 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”?-

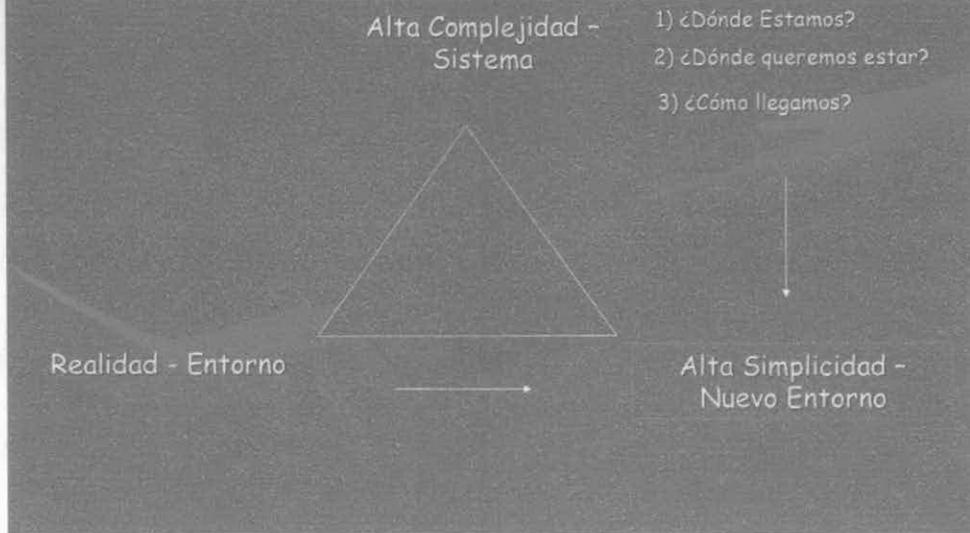
FASE 4. Momento Operativo.

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.

• Proceso.



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 "Saborea Rio 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: jfcorneacavallari@gmail.com

2.1.6. 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 qué 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 electrónicos 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 circulo 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.

2.1.7. 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.

2.2. Segunda Jornadas de Capacitación

En Gral. Roca, los días 20 y 21 de septiembre de 2007 se realizaron las segundas jornadas de capacitación del RN2015.

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

Nombre	Unidades Territoriales de Gestión / Plan RN 2015	Localidades
Melisa Rapetti	FLUVIOMARITIMA (Valle Inferior)	Viedma, Guardia Mitre, San Javier, El Cóndor y La Lobería.
Germán Darío Frullani Miguel A. La Colla.	ALTO VALLE ESTE	Villa Regina, Ing. Huergo, Gral. Godoy, Mainqué y Chichinales
Lic. Daiana Meloni	VALLE MEDIO	Choele Choel, Lamarque, Luis Beltrán Pomona, Darwin, Chelforó, Chimpay y Coronel Belisle
María Isabel Maffrant.	CONFLUENCIA	Cipolletti, Las Perlas y Gral. Fernández Oro
Ma. Soledad Bottinelli	VALLE DE CONESA	Gral. Conesa

Patricia N. Kozakiewicz	ANDINA NORTE	San Carlos de Bariloche y Dina Huapi
Paola Andrea Huenelaf	ANDINA SUR	El Bolsón y El Joyel
Tamara I. Galera	NOROESTE	Catriel, Peñas Blancas y Valle Verde
Laura Knudsen	ALTO VALLE CENTRO	Gral. Roca, Cervantes, Contralmirante Guerrico y Allen
Claudia Rossana Cordero	ATLANTICA CENTRAL	San Antonio Oeste, Sierra Grande y Valcheta
Eugenia Nicola	ALTO VALLE OESTE	Cinco Saltos, Villa Manzano, Contralmirante Cordero y Barda del Medio
Rodrigo Méndez En su reemplazo asistió Alejandro Fornaza.	MESETA CENTRAL OCCIDENTAL	Ing. Jacobacci, Maquinchao, Comallo y Pilcaniyeu
Cynthia Salaya	MESETA CENTRAL ORIENTAL	Ramos Mexía, Srra. Colorada, Los Menucos,

Jornadas de Capacitación- Promotores RN2015

20 y 21 de Septiembre - Ciudad de las Artes, San Luis 280 - General Roca

jueves 20

- 9hs. Apertura: a cargo del Secretario de Planificación y Control de Gestión. Dr: Juan Francisco Correa.
- 9:30 hs. El Corredor Bioceánico de la Norpatagonia: un proyecto Estratégico en el marco del Plan Río Negro 2015.
Lic. Luis Giordano, Gerente Ejecutivo del Corredor Bioceánico de la Norpatagonia.
- 10:45 hs. Café
- 11 hs. Comunicación y Desarrollo. Redacción Informativa
Lic. Eduardo Menni, Subsecretario de Planificación y Control de Gestión.
- 12:30 hs. Almuerzo
- 14:30 hs. La Estadística como herramienta de trabajo.
Lic. Stella Maris Torres, Directora General de Estadística y Censos, Secretaría de Planificación y Control de Gestión.
- 16 hs. Café

- 16:30 hs. Construyendo el Perfil del Promotor de la Unidades Territoriales de Gestión.
Técnico Adrián Tubio e Ing. Guido Bergandi, Unidad de Enlace del CFI

Viernes 21

- 9 hs. La Planificación Estratégica Territorial (PET).
Lic. Enrique Fabregat Secretaría de Planificación y Control de Gestión.
- 10:30 hs. Café
- 11 hs. Taller: La Planificación Estratégica II parte.
Lic. Juan Francisco Correa Cavallari
- 12:30 hs. Almuerzo
- 14:30 hs. El Rombo de la Sustentabilidad: su implicancia en las Unidades Territoriales de Gestión.
Exposición a cargo de los promotores de las distintas Unidades Territoriales de Gestión.
- 17:30 hs. Cierre a cargo de la prof. Olga Massaccesi.

Presentación:

La apertura estuvo a cargo del Secretario de Planificación y Control de Gestión Dr: Juan Francisco Correa, rescatando la importancia de las jornadas de capacitación para el rol de difusores del RN2015 de los promotores de las UTG.



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

2.2.1. El Corredor Biocéanico de la Norpatagonia: un proyecto estratégico en el marco del RN2015.

A continuación el Lic. Luis Giordano, gerente Ejecutivo del Corredor Bioceánico Norpatagónico expuso sobre los alcances del Corredor Bioceanico.

Destaco la importancia de la creación del mismo y la creación del Ente "Corporación para el Desarrollo y Promoción del corredor Biocéanico Norpatagonico, integrado por diversos sectores públicos y privados (ley 4014).

Mencionó la firma del convenio de Cooperación entre la Nación y la provincia como espacio de desarrollo de estudios y proyectos que permitan fundamentar y promover la incorporación del Corredor Bioceánico Norpatagónico al Sistema Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial "Argentina 2016" del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

Destacó la importancia de la suma de voluntades políticas de la nación y la provincia a lo que se agrega un modelo de actuación que incorpora al sector privado como sujeto en la toma de decisiones estratégicas que hablan de la responsabilidad de los actuantes en la búsqueda, consciente, responsable y sustentable de alternativas de desarrollo económico y social que permiten aprovechar los desafíos que impone la globalización.

El Corredor Bioceánico existe y está esperando de nosotros los rionegrinos, que le demos el protagonismo y la proyección necesaria para insertarlo en la nueva configuración que presentará nuestro país, con la seguridad que el enorme entusiasmo puesto por las partes entregará funcionando, a corto plazo, esta formidable herramienta para el desarrollo.

El área de influencia del eje descrito incluye, en Chile, las Ciudades de Valdivia, Osorno, Puerto Montt y Puerto Varas; en Argentina, la totalidad de la Provincia de Río Negro, el norte y centro de la Provincia del Chubut, el sur y centro de la Provincia del Neuquén, el sur de la Provincia de La Pampa y el Sudeste de la Provincia de Buenos Aires.

Aspectos destacados de la importancia estratégica del Corredor Bicoceánico de la Mernpatagonia

- De conformidad a los conceptos y lineamientos expuestos en la iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional en Sudamérica (IIRSA), donde se da prioridad a la coordinación de una gran diversidad de proyectos existentes por los cuales se establece un marco de visión regional, que es IIRSA, se toma por objetivo básico y fundamental el de potenciar y elevar la competitividad y la productividad regional mediante una serie de pasos para integrar físicamente la región sudamericana, al tiempo que se reforman y potencian procesos sectoriales existentes y se establecen nuevos procesos de desarrollo.
- Esta integración se basa en la idea de que el desarrollo coordinado entre los sectores productivos, industriales, de infraestructura, de transporte, de logística, energía y telecomunicaciones ayudara a superar los obstáculos geográficos, fortalecer los mercados y promover nuevas oportunidades económicas locales, regionales y nacionales.
- La base de esta integración propuesta está orientada entre otros, a los objetivos de apoyar la integración de los mercados para mejorar el comercio intraregional, aprovechando primariamente las oportunidades de integración física más evidentes y reducir el costo sudamericano a través de la creación de una plataforma logística vertebrada e insertada en la economía global.

- En base a lo expuesto precedentemente, IIRSA ha definido claramente diez "ejes de integración económica" que trascienden las fronteras nacionales y que sirven como base para la integración física de los países latinoamericanos. Estos ejes son el instrumento fundamental de la iniciativa IIRSA para lograr sus objetivos de desarrollo en Sudamérica.
- No ajena a esta visión regional, la Provincia de Río Negro, que bajo la exclusiva convicción de ser en la Región Patagónica parte fundamental de uno de los ejes de integración definido por IIRSA como lo es el EJE MERCOSUR – CHILE, ha sancionado en el mes de septiembre de 2005, la Ley Provincial Nº 4014 donde fundamenta y establece el Marco Legal necesario para El Desarrollo y Promoción del Corredor Bioceánico Norpatagónico; constituyendo de esta forma un punto de partida institucional donde define el espacio geoeconómico que incluye a la Décima Región de Los Lagos – Pacífico – de la República de Chile, la Meseta Patagónica con sus valles menores, el Litoral Marítimo Atlántico y el Valle Inferior del Río Negro.
- Esta ley reconoce como Ejes de Integración y circulación de bienes y servicios a las localidades Chilenas de Puerto Montt, Puerto Varas, Puerto Corral y Osorno en Chile, el Paso Cardenal Samoré, ubicado en la Provincia del Neuquén, la Ruta Nacional Nº 20 y el Tren Patagónico que unen a San Carlos de Bariloche con el Océano Atlántico, comunicando a todos los pueblos de la Región Sur, para terminar enlazando los puertos de San Antonio Este, Punta Colorada y Bahía Blanca así como las poblaciones atlánticas de Viedma, San Antonio Oeste, Las Cruces y Sierra Grande de la provincia de Río Negro.

Integración Regional y Macro Regiones.

Perfiles de las Macro Regiones

En la caracterización de las Macro Regiones se deben considerar al menos dos factores. Por un lado se debe evaluar y analizar el Perfil Físico-Geográfico, con el objeto de determinar el grado en que este Perfil favorece al proceso de integración. Por otro lado se debe considerar el Perfil Económico-Productivo-Social de la Macro Región, distinguiendo los distintos grados de desarrollo e inserción en los mercados de las regiones que la conforman, así como las posibilidades de mejorar esos aspectos.

Ahondando en la caracterización, en los espacios en vías de desarrollo, como lo son los de nuestro país, los aspectos físicos sumados a la escasa infraestructura de servicios condicionan fuertemente las relaciones espaciales, dificultando las comunicaciones, la circulación y el tránsito del transporte y el tráfico de bienes y servicios, e imponen una estructura y configuración geo-económica y social atada a ciertos grados de determinismo geográfico. Esto quiere decir que el Perfil Físico- Geográfico limita al Perfil Económico-Productivo-Social y que ambos son, a su vez, complementarios.

Los Corredores Bioceánicos

Los Corredores Bioceánicos son instrumentos que permiten concretar la Integración Regional a partir del establecimiento de diversas regiones, diferentes en aspectos físico-geográficos, económicos, culturales, etc., en una Región aún mayor: la Macro Región.

Si bien las vías de circulación vial y ferroviaria en nuestro país se trazaron, y se continúan trazando, respondiendo a un esquema de producción y comercialización que tenía como centro de salida al exterior al puerto de

Buenos Aires¹, los actuales procesos de integración desarrollados “por fuera” de ese eje alientan el desarrollo de Corredores Alternativos que disminuyan el efecto centrípeto, que es potenciado a su vez por el hecho de que la actual configuración del MERCOSUR (Fórmula 4 + 1) pivotea sobre el eje San Pablo (Brasil) – Buenos Aires (Argentina) – Santiago (Chile), generando una mayor concentración del intercambio en esa Región.

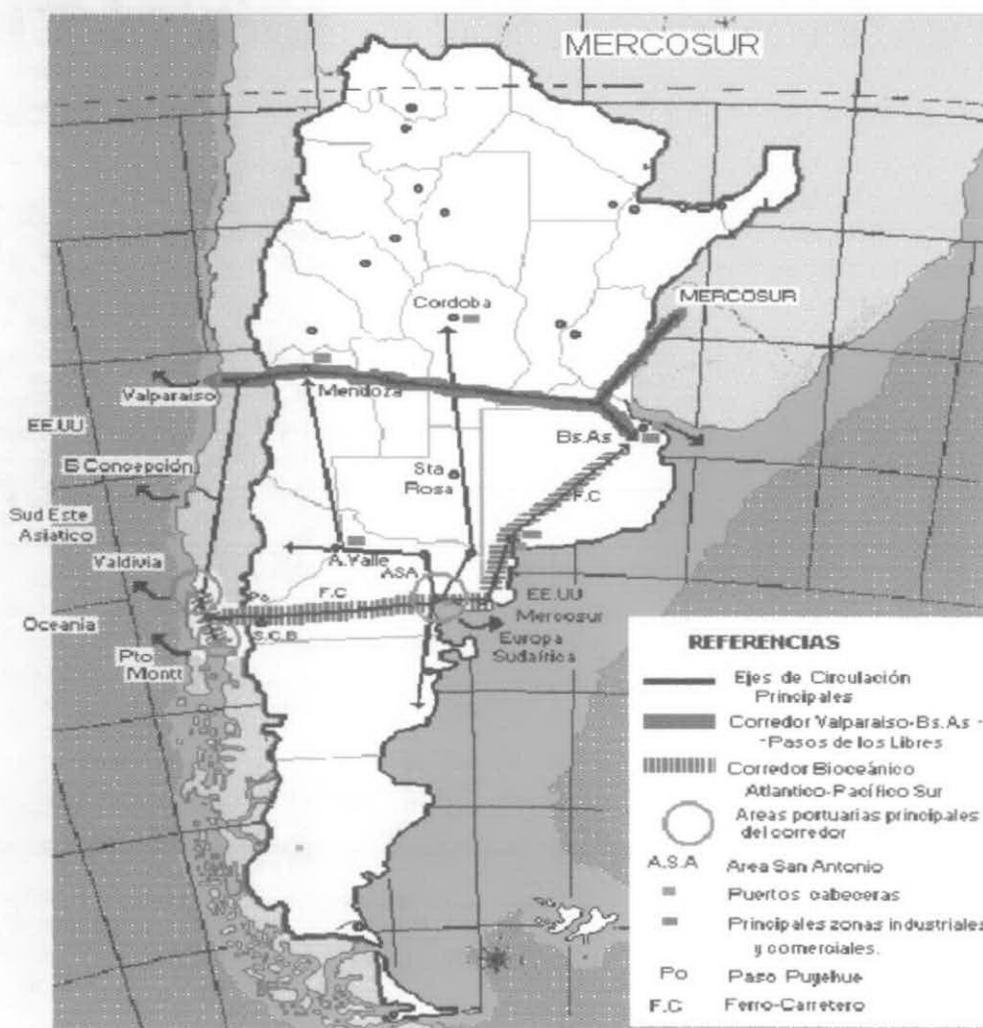
Como prueba de esto último, se debe mencionar que, en orden a lograr una mayor y mejor articulación entre estos espacios, casi todas las obras de infraestructura como lo son, entre otras, la autopista Sao Paulo-Buenos Aires, el túnel de mediana altura en la Cordillera de Los Andes, el puente Buenos Aires-Colonia y un puerto de aguas profundas en Uruguay, se circunscriben a ese Eje. Es decir que las respectivas localizaciones de estas futuras obras de infraestructura estructuran una mayor concentración de riqueza, desarrollo y posibilidades en unos pocos Estados y kilómetros cuadrados, prefigurando un espacio-corredor próspero y el surgimiento -en términos socioeconómicos y al ritmo de este proceso integrador- de una especie de nuevo país.

De todas maneras, y abonando la posibilidad de alentar la creación de corredores alternativos, si observamos el mapa de la Argentina, se visualizan tres ejes principales de conexión y vinculación con Chile por ferrocarril y/o ruta. Por el Norte se conectan Buenos Aires, Salta y Antofagasta, por el centro del país Buenos Aires, Mendoza, Santiago de Chile y Valparaíso; y por el Sur, Buenos Aires, San Antonio Oeste, Línea Sur de Río Negro, San Carlos de Bariloche y Puerto Montt en Chile. En este último caso, el ferrocarril tiene punta de riel en San Carlos de Bariloche, aunque el proyecto original contemplaba el cruce a Chile.

¹ Por su esquema de producción, comercialización, infraestructura, etc. y como centro de decisión política y económica el centralismo continúa condicionando las vías de circulación y comunicación del resto del país.

Por lo expresado en los párrafos anteriores, es evidente que el de mayor movimiento es el Corredor del Centro, aunque se debe destacar que de las tres vinculaciones con Chile el que ocupa el segundo lugar, desde el punto de vista comercial y del transporte en general, es el que vincula a Buenos Aires, San Antonio Oeste, Línea Sur de Río Negro, San Carlos de Bariloche y el Sur de Chile, realizado por el Paso cordillerano Cardenal Samoré (ex Paso Puyehue) tal cual lo certifican y demuestran las estadísticas realizadas por Vialidad Nacional, el INDEC, la Administración Nacional de Aduanas, etc.

Corredores Centro y Sur

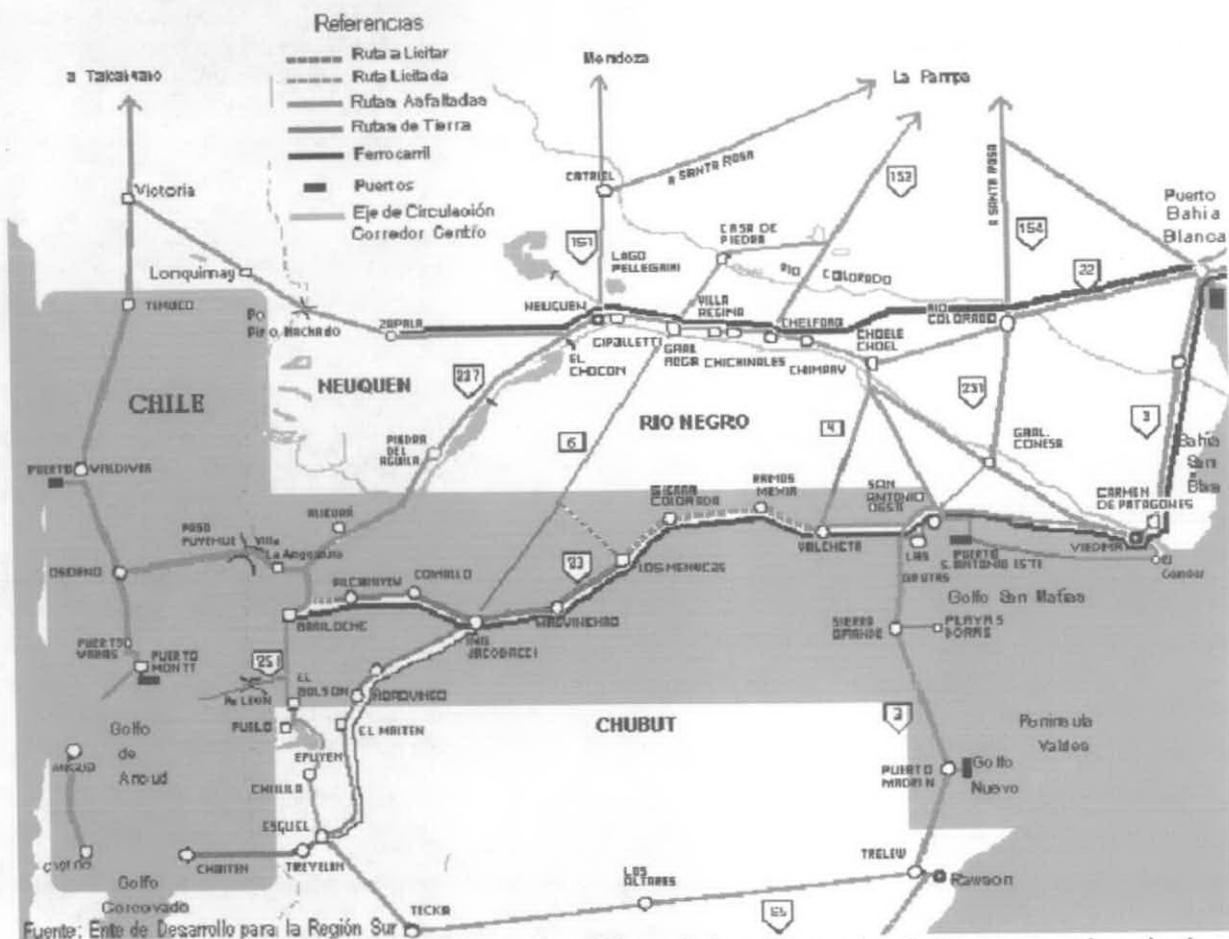


El Corredor Bioceánico Norpatagónico

La Macro Región conformada por el Sur de la provincia de Río Negro (Regiones Andina, Sur y Atlántica) y la Xª Región de Chile, presenta una situación geográfica altamente ventajosa.

Para no quedar excluida geográficamente de la integración, la Macro Región debe sumarse al nuevo esquema de Intercambio de Bienes y Servicios, a través de la vinculación de los océanos Atlántico y Pacífico que permite el Corredor a la par del potencial desarrollo intra regional.

Macro Región Bioceánica



El Desarrollo del Corredor Bioceánico Norpatagónico, que vincularía a la Macro Región, estaría posibilitado, entre otras cuestiones, por el hecho de que el corredor ferroviario Buenos Aires-Bariloche y Bariloche-Puerto de San Antonio Este está disponible, aunque esto no niegue la necesidad de

redimensionarlo y equiparlo. Las inversiones en infraestructura (sobre todo aquellas relacionadas con las Terminales de Transferencia Ferrocarril-Transporte Automotor) se verán plenamente justificadas cuando sean comparadas con los altos beneficios económico-sociales generados por el desarrollo del Corredor.

A ello, le debemos agregar una obra fundamental: la Pavimentación de la Ruta Nº 23.



Corredor Bioceánico Norpatagónico

En la caracterización y el análisis de las ventajas y desventajas comparativas de este Corredor respecto a otros, se debe considerar en primer lugar que las estadísticas de tránsito internacional con Chile nos dicen que, por problemas climáticos, la única vía terrestre de comunicación con el Centro y Sur de Chile, en **determinada época invernal y repitiéndose en años sucesivos, estaría dada por el Paso Internacional Cardenal Samoré.**

Por otra parte, la topografía cordillerana y los bajos costos comparativos de inversión, juegan a favor para demostrar la factibilidad

técnica de este eje de circulación, para ser incluido en un esquema de circulación del transporte dentro del MERCOSUR, como Eje de Integración Bioceánica Atlántico-Pacífico Sur.

También se cuenta con la Ruta Nacional N° 23, que une S. C. de Bariloche con el Puerto de San Antonio Este en el Atlántico, a la cual debe considerarse como complementaria al ferrocarril. Su asfaltado vigorizará de manera sustancial la infraestructura disponible del corredor, conteniendo esta obra otras connotaciones desde el punto de vista económico-social y territorial en la integración provincial.

2.2.2. Comunicación y desarrollo. Redacción informativa

Este espacio, a cargo del Lic. Eduardo Menni dio continuidad a los conceptos sobre comunicación y desarrollo transferidos en el encuentro anterior llevado a cabo en Viedma en julio pasado, así como el rol de los medios de comunicación social en ese contexto

El Lic. Menni destacó que el concepto de comunicación es tan flexible que se puede señalar, que se trata, según Sola Pool y Schramm, de uno de aquellos "relativamente pocos procesos fundamentales y englobantes, a través del cual se puede presentar prácticamente todo acontecimiento social".

Luego ejemplificó sobre los diferentes enfoques de la comunicación, según el campo disciplinario, como la psicología, la filosofía o las actividades artísticas, entre otras.

En cuanto atañe al desarrollo, destacó que la comunicación adopta un punto de vista socioeconómico, entendiéndose que aquello que aparece como "periodismo", es comprendido como un recurso susceptible de colocarse, conservarse y redistribuirse al igual que cualquier otro recurso.

Precisó al respecto que el término comunicación no es utilizado únicamente para implicar a los medios de difusión masiva, sino que se emplea

para denotar la suma de aquellos canales e instituciones de comunicación que posean una base tecnológica, y es por esto que el énfasis en la comunicación entendida como un recurso implica un bien susceptible de ser producido y distribuido.

A partir de esas interpretaciones, el expositor destacó que con el propósito de poner al alcance de los públicos la información producida en el seno de los planes y programas de desarrollo, se hace necesario utilizar en forma adecuada las reglas básicas y las técnicas generales de la comunicación escrita de naturaleza periodística.

Explicó que, sobre esa base, es factible recurrir en forma eficiente a la intermediación de los medios entre los planes y programas de desarrollo que actúan como generadores de información y el público.

Asimismo, destacó especialmente que ese uso adecuado de las técnicas periodísticas, reduce en forma significativa los efectos negativos de eventuales errores en el mensaje, debidos a las modificaciones introducidas por los periodistas en el material original de las fuentes informativas cuando éste no ha sido elaborado según las normas de los medios.

Concluyó Menni precisando que si bien las técnicas a exponer atañen al periodismo gráfico, las adecuaciones que exigen la radio, la televisión y aún las nuevas tecnologías, no exigirán mayores esfuerzos a quienes adquieran destreza en el uso habitual de las reglas y técnicas reseñadas.

Posteriormente, se realizaron ejercicios sobre la base de ejemplos prácticos, con el auxilio de reglas básicas y recomendaciones generales contenidas en un manual básico de redacción informativa, copia del cual se distribuyó a cada participante de la capacitación.

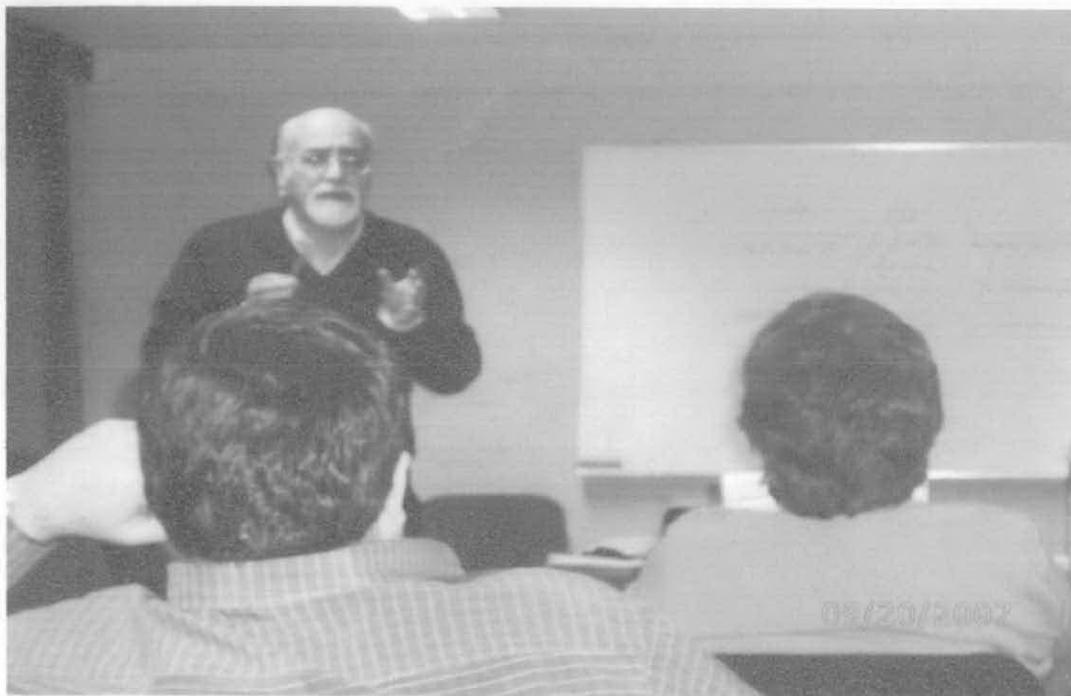


Foto: Presentación Lic. Eduardo Menni, Subsecretario de Planificación y Control de Gestión Gobierno de la Prov. de Río Negro.

2.2.3. La Estadística como Herramienta de Trabajo.

La Lic. Stella Maris Torres, Directora General de Estadística y Censos de Río Negro expuso sobre los alcances de la estadística y su importancia en un plan de desarrollo estratégico provincial.

Hoy la sociedad rionegrina está ante el desafío de preservar su experiencia histórica e insertarse en la nueva situación mundial para reconocerse en su rica diversidad regional y cultural y asumir el desafío de situarse en el país y en el mundo cambiante.

La Lic. Torres se refirió a los objetivos de la dirección a su cargo.

Nos Ocupamos de :

Censos

Encuestas

Elaborar Series e Indicadores

Elaborar Cartografía Digital de la
Provincia

Censos

CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN

CENSO NACIONAL ECONÓMICO

CENSO NACIONAL AGROPECUARIO

Encuestas

ENCUESTA PERMANENTE DE HOGARES

ENCUESTA NAC. AGROPECUARIA

ENCUESTA DE FACTORES DE RIESGO

ENCUESTA DE GASTOS DE HOGARES

ENCUESTA ECONÓMICA

ENCUESTA DE VARIACIÓN SALARIAL

ENCUESTA DE MIGRACIONES

Encuesta Permanente de Hogares (E.P.H.)

Tasas de actividad, empleo, desocupación y subocupación.
En porcentaje Años 2002 / 2006
Aglomerado Viedma - Carmen de Patagones

Onda	Tasa de Actividad	Tasa de Empleo	Tasa de Desocupación	Tasa de Subocupación	
				Demandante	No Demandante
%					
Oct - 02	44,2	37,8	14,6	12,3	5,9
may - 03	44,1	37,7	14,5	10,5	6,6
oct - 03	44,4	40,3	9,2	12,5	3,7
may - 04	43,9	40,4	8,1	10,6	2,6
oct - 04	43,2	40,2	6,9	6,5	3,1
may - 05	41,7	39,5	5,3	10,0	2,9
oct - 05	40,6	39,1	3,7	6,0	3,5
May - 06	43,5	41,1	5,6	8,0	5,4

Fuente DGEyC - Provincia de Río Negro

Encuesta Permanente de Hogares (E.P.H.)

Aglomerado urbano – rural Alto Valle de Río Negro

Tasas	Set. 2002 %	Marzo 2003 %	Set. 2003 %	Marzo 2004 %	Set. 2004 %	Marzo 2005 %	Set 2005 %	Marzo 2006 %	Set 2006 %
Actividad	37.9	38.9	37.4	41.8	39.8	40.6	40.1	42.3	40.9
Desocupación	15.6	7.4	8.5	6.4	8.3	3.3	6.3	3.6	3.6
Empleo	32	36	34.2	39.1	36.4	39.3	37.6	40.8	39

Tasa de Actividad: esta calculada como porcentaje entre la población econ. activa sobre la Población total.

Tasa de empleo: esta calculada como porcentaje el total de la población ocupada y la población Total.

Tasa de desempleo: esta calculada como porcentaje entre la población desocupada y la población económicamente activa (ocupados mas desocupados).

Encuesta Permanente de Hogares (E.P.H.)

San Carlos de Bariloche - Río Negro

Tasas	Abril 2004 %	Marzo 2006 %
Actividad	43.2	43.5
Desocupación	12.3	7.1
Subocupación	11.6	6.7
Subocupación Demandante	7.5	4.4
Subocupación no Demandante	4.2	2.2
Empleo	37.9	40.4

Fuente DGEyC - Provincia de Río Negro

Series e Indicadores

RIO NEGRO EN CIFRAS 2006 - 30 SERIES ECONÓMICAS ANUALES

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

PRODUCTO BRUTO GEOGRÁFICO

ESTADÍSTICAS VITALES

INFORMES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

MOVIMIENTO DE GANADO

PERMISOS DE EDIFICACIÓN

DIRECTORIO NACIONAL DE EMPRESAS

Indice de Precios al Consumidor (I.P.C.)

I.P.C. RIO NEGRO

- No es comparable con el publicado por el INDEC
- Consta de 100 Productos
- Todos reciben igual ponderacion lo cual motiva que un aumento o baja en algun producto se ve reflejado en en el nivel del Indice
- La Dirección informa mensualmente este Índice mediante un comunicado de prensa

I.P.C. INDEC

- El Indice de Precios al Consumidor en el Gran Buenos Aires está compuesto por una canasta que se obtuvo a partir de los resultados de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 96/97
- Los productos de esta canasta cuentan con una ponderación que está en función de su importancia en el consumo de la población

Estadísticas Vitales

- La Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Río Negro, se encarga de procesar la información recogida de los Hechos Vitales acontecidos en el año recopilada por los Registros Civiles que funcionan en la Provincia.
- Los tabulados se crean a partir del análisis de los Informes Estadísticos de Nacido Vivo, Matrimonio, Defunción (incluye Defunciones Infantiles) y Defunción Fetal.
- La obtención de información esta a cargo de las Delegaciones del Registro Civil diseminadas a lo largo y ancho de la Provincia, que cada año realizan un esfuerzo sorprendente para la obtención de la información que permite esta realización.
- Publicacion Anual.

Producto Bruto Geográfico (P.B.G)

- El Producto Bruto Geográfico (PBG) habría crecido un 6,23 % durante el año 2006
- El PBI (Nacional) creció un 8,46 %
- Desde el año 2002 en que la recesión alcanzó su mayor profundidad aumentó un 27,6 %
- Dicho incremento equivale a una tasa media anual acumulativa en los últimos tres años del 7 %

2.2.4. Construyendo el Perfil del Promotor de las Unidades Territoriales de Gestión.

Los técnicos Guido Bergandi y Adrián Tubio tuvieron a cargo el taller del perfil del promotor de las Unidades Territoriales de Gestión.

Se refirieron a las características a las que debe responder el perfil del promotor, facilitador, gestor de todo proceso de planificación, participación y gestión.

Trabajaron sobre diversas diapositivas reflexionando en conjunto sobre el contenido de cada una de ellas.-



- **Ser difusores, propagadores, promotores y gestores en la región en la que les toca actuar de los lineamientos y alcances del Plan de Desarrollo Estratégico RN 2015, como representantes genuinos de la Secretaría de Planificación, en cuanto a homologación de criterios, argumentaciones y definiciones.**

En este caso dimensionaron el sitio de actuación, el significado de su rol dentro del proceso, la atención que van a suscitar y el servicio que deben dar a todos los actores que participen.

Se refiere a los contenidos de documentos impresos en cuánto a conceptos de desarrollo, planificación, acciones preliminares del RN2015, fundamentos, objetivos, elementos conceptuales, técnicos y metodológicos del plan.

- **Tener conocimientos de la realidad en la que se mueve. Su problemática, sus aspectos potenciales, sus debilidades, su idiosincrasia –identidad regional– sus posibilidades y limitantes etc. Pautas relacionadas a los 4 vértices del rombo, en cuanto a estado de situación actual. Tener un prediagnóstico basado en fuentes de información.**

Identificación de actores y proyectos, documentos, fuentes de información secundaria, etc.

- **Experiencia y / o apropiación de técnicas adecuadas para la realización del trabajo de campo, teniendo en cuenta la persistencia, disuasión, convencimiento que hay que propiciar para difundir, comunicar, dar a conocer, convocar, incentivar y lograr la participación de los actores sociales de la región**

- **Experiencia y / o apropiación de técnicas adecuadas para la realización del trabajo de campo, teniendo en cuenta la persistencia, disuasión, convencimiento que hay que propiciar para difundir, comunicar, dar a conocer, convocar, incentivar y lograr la participación de los actores sociales de la región**

- **Tener amplitud, comprensión y tolerancia, necesarias para poder sostener el equilibrio en el sistema de relaciones que se activa con intervenciones públicas de la naturaleza del Plan y poder contener el espectro de diferencias que todo proceso de participación implica**

Se aplicaron técnicas de dinámica grupal donde los grupos imaginaron una región de aplicación del procedimiento: actores intervinientes, ámbitos de participación (jornadas, talleres, reuniones, plenarios, etc) se trató de hacer un ejercicio de planificación, basado en una matriz metodológica con los principios básicos de: **qué cosa, para qué, cómo, quiénes, cuándo, dónde, cuánto y expectativas de resultados.**



Foto. Taller: Construyendo el perfil del promotor de las Unidades Territoriales de Gestión.

2.2.5. La Planificación Estratégica Territorial. (P.E.T.).

El Lic. Enrique Fabregat, técnico de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión, expuso sobre el **Proyecto Estratégico Territorial** enmarcado en el Plan de Desarrollo Estratégico RN2015, ya que permite contar con un elemento de trabajo actualizado de los proyectos actuales y, además posibilita pensar en el desarrollo e integración del territorio.



Foto. Presentación Lic. Enrique Fabregat, la Planificación Estratégica Territorial.

Objetivos del Proyecto Estratégico Territorial (PET),

- ✓ Promover el desarrollo equitativo de las regiones y el arraigo de sus habitantes
- ✓ Promover el desarrollo territorial a nivel local y regional
- ✓ Consolidar un sistema urbano equilibrado con ciudades dinámicas y competitivas

- ✓ Promover el desarrollo integral de las áreas rurales a través de la diversificación, la generación de nuevas actividades y la valorización de todos sus recursos

Expresó que el PET se implementa en dos etapas. La primera considera los siguientes componentes:

- a) La estructura territorial deseada: diseño consensuado del esquema básico del territorio y de los objetivos de corto, mediano y largo plazo en términos de organizaciones, funcionamiento e integración territorial.
- b) El ordenamiento de los espacios provinciales y locales: diseño, organización y articulación de planes de ordenamiento de nivel local, regional y provincial.
- c) Los elementos estructuradores del territorio: planificación del equipamiento e infraestructura a nivel provincial y local, necesarios para el nuevo escenario. Este componente dará lugar al Plan Provincial de Infraestructura y Equipamiento.
- d) La red institucional de planificación: puesta en marcha y consolidación de redes de planificación para coordinar y ejecutar las acciones previstas.
- e) El fortalecimiento institucional y la definición de la normativa: mejoramiento de las capacidades institucionales para poder llevar adelante las tareas previstas.

En el segundo período el Proyecto Estratégico Territorial prevé desarrollar una estrategia de consolidación de los proyectos de desarrollo territorial y atender la emergencia de nuevos proyectos en función de la experiencia de este trabajo. La implementación se realizará a través de una secuencia de etapas, muchas de las cuales son permanentes, con los equipos técnicos de los organismos provinciales.

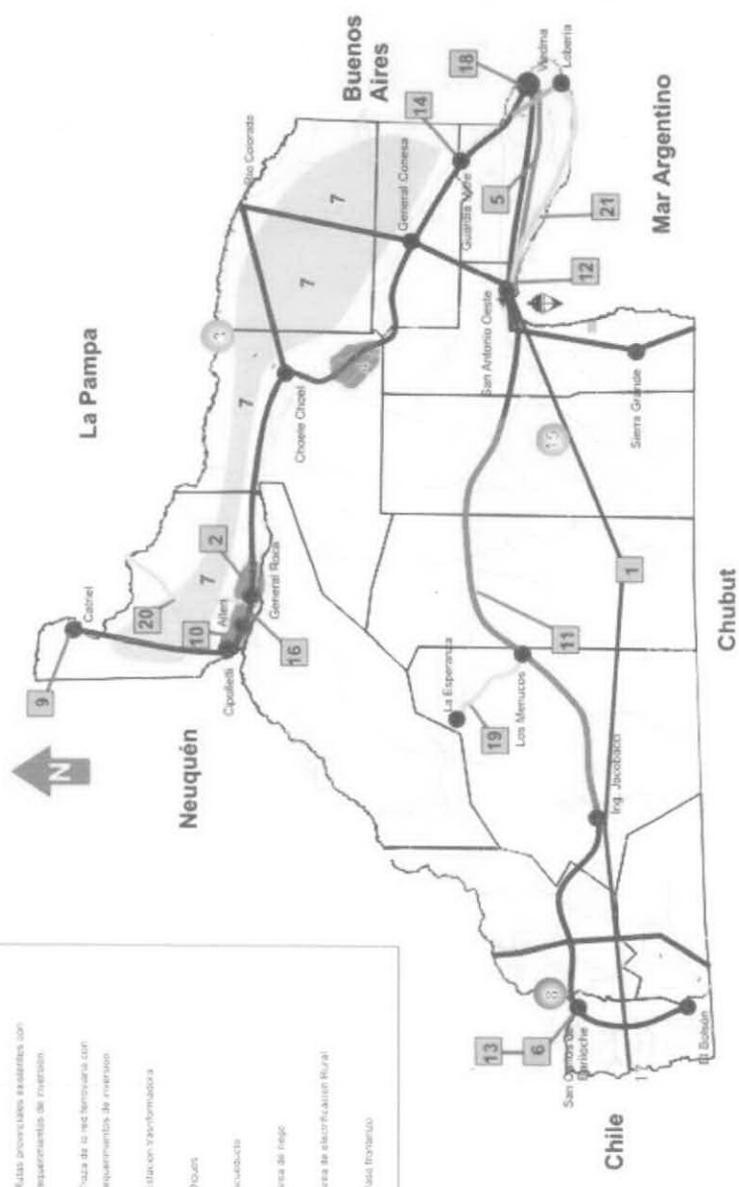
A continuación y como resultado del trabajo realizado con los diversos organismos provinciales, el Lic. Fabregat expuso el mapa con los proyectos prioritarios de la Provincia.

Proyecto prioritarios para la Provincia de Río Negro.
Puesta en marcha del proyecto Corredor Bioceánico Atlántico – Pacífico (Puerto de San Antonio Este – Puerto Montt - Valdivia)
Empalme ramal ferroviario Viedma – San Antonio – Puerto de San Antonio Este (26 kilómetros)
Construcción de una playa multimodal de transferencia de cargas en San Carlos de Bariloche
Finalización de las obras de pavimentación de la ruta nacional N° 23
Muelle de cargas generales, mineralero y pesquero en San Antonio Este
Construcción de Puerto Lobos para la actividad pesquera
Proyecto Integral del río Negro para la protección de 20.000 ha bajo riego del área frutícola, generación de energía y línea de contención de crecidas Cipolletti – Chichinales

<p>Construcción del ramal ferroviario Choele Choel – Vintter – San Antonio Este – San Antonio Oeste (219 kilómetros)</p>
<p>Ampliación y mejoramiento de la ruta nacional N° 22 desde Chichinales a Cipolletti</p>
<p>Pavimentación de la ruta Chelforó a La Japonesa y Gobernador Duval en el provincia de La Pampa (36 kilómetros)</p>
<p>Represa de Chipauquil en el arroyo Valcheta para aprovechamiento de riego (2.500 ha), turístico y agua potable</p>
<p>Presa de Salto Andersen en el río Colorado para el riego de 20.500 ha en Río Negro y La Pampa</p>
<p>Apertura del paso terrestre internacional de Río Negro a la República de Chile por El Manso</p>
<p>Acueducto ganadero - turístico desde el río Negro hasta La Lobería (35 km y 250 mil ha)</p>
<p>Proyecto de Riego de Colonia Josefa, sistematización y puesta en producción de 67.000 ha</p>
<p>Proyecto Complejo Tecnológico Industrial de San Carlos de Bariloche</p>

Desarrollo integral bajo riego de la margen norte del río Negro en Guardia Mitre (19.500 ha)
Mejoramiento de la Infraestructura de turismo para deportes de invierno en el cerro Perito Moreno en El Bolsón
Pavimentación de la ruta provincial N° 8 Los Menucos, La Esperanza (56 kilómetros)
Mejoramiento de la ruta provincial N° 6 General Roca – Casa de Piedra (94 kilómetros)
Pavimentación ruta provincial N° 1 de La Lobería hasta el Puerto de San Antonio Este (150 kilómetros)
Ampliación de la red eléctrica del Valle Medio
Ampliación de la red de electrificación rural de Trapalcó a General Conesa
Mejoramiento y obras de riego para la localidad de Catriel (5.000 ha)
Acceso pavimentado desde la ruta nacional N° 3 a Playas Doradas (30 kilómetros)

Localización de Proyectos Prioritarios



2.2.6 Alcances e Implicancias de la Planificación Estratégica. II parte.

Taller a cargo del Lic. Juan F. Correa Cavallari

En el Taller anterior habíamos hablado de la importancia del Planeamiento Estratégico para el pensamiento prospectivo en el sector público. Recorrimos la historia de las diversas nociones de Planificación, apuntamos cuáles eran los componentes necesarios en los cuales debía sustentarse, describimos el proceso, y finalizamos con una pregunta clave de autoevaluación: ¿Hacia dónde vamos?

En esta segunda parte indagaremos aún más en el concepto de Planeamiento Estratégico. Plantearemos que en condiciones de alta volatilidad del entorno la organización del presente hacia una meta precisa no suele ser una visión fácil de desarrollar. Las necesidades demandan atención urgente. El Estado en su función social, se encuentra comprometido a resolver las problemáticas ligadas a la provisión del bien o servicio específico (alimentos, gas, energía, insumos para el hogar, planes asistenciales, educación, atención médica, etc.); no obstante ello, la complejidad de las necesidades no suele ser la misma, ni remite a una misma solución correcta.

A continuación nos internaremos en algunos conceptos ya desarrollados y complementaremos con aspectos relevantes para la aplicación del Planeamiento Estratégico en profundidad, y su relación con el entorno. Para ello ofreceremos un esquema práctico de cómo funciona el flujo y los actores que la generan.

Realidad

Si la realidad fuera un ente, una cosa, algo externo, poco de nosotros cambiaría salvo la forma de organizarnos. El individuo es, en gran medida, Sociedad hecha cuerpo y lo que identifiquemos en él también será parte del todo.

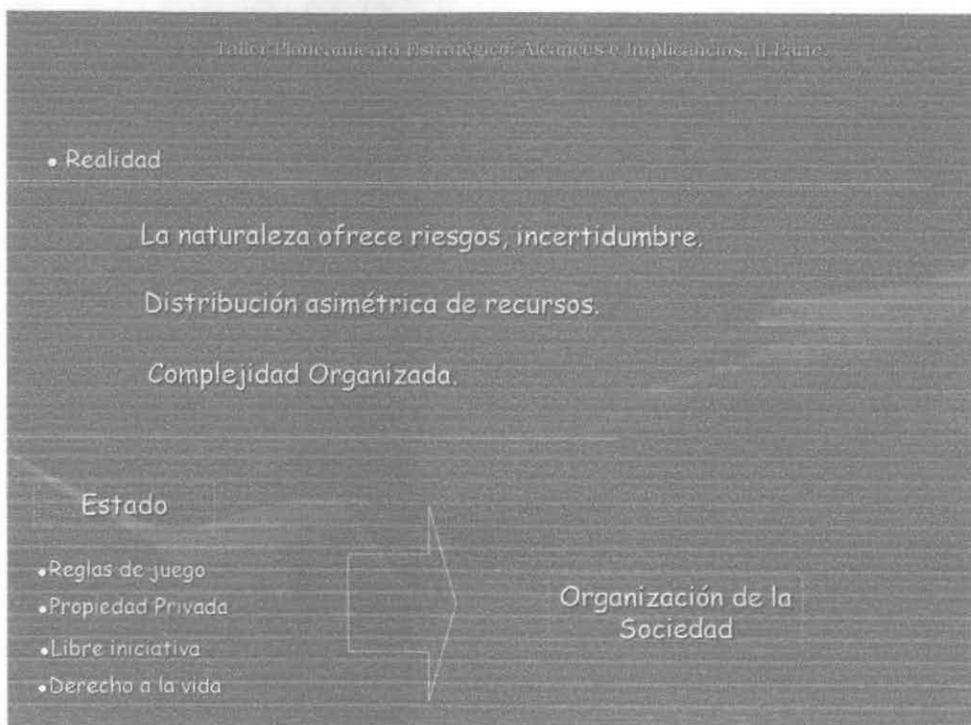
Cuando nos ponemos a analizar el valor del pensamiento estratégico tenemos que tener en cuenta que es un instrumento que –bien dispuesto– posibilitaría la proyección de un presente hacia el futuro: recrea un desprendimiento de lo posible de nuestro destino que viene a filtrarse por voluntad de aquellos que quieren darle forma y construirla.

Llegado el 2007, la velocidad con que se nos manifiesta el presente imprime una naturaleza de riesgos e incertidumbre a casi todo lo que intentemos emprender. La aceleración creciente de los cambios históricos incentiva a montar la atención en el hoy, en las necesidades del presente, pero la naturaleza intrínseca de los hechos no tiene siempre la misma complejidad. Esto es aplicable tanto a las vidas individuales como a las realidades políticas de los Estados. Si uno vive en un entorno donde las probabilidades de los hechos favorables y los desfavorables es proporcionalmente la misma, es factible que los individuos pretendan delegar menos confianza en sus pares e instituciones. Por otro lado, si un Estado es altamente sensible a las condiciones macroeconómicas del exterior, el equilibrio interno será determinado por variables que no se resuelven únicamente en el plano local.

Las reformas que se sucedieron en la década del ochenta y principios del noventa denominadas de “Primera Generación”, son un buen ejemplo de cómo un pensamiento que involucra a la administración pública y a la vida social, quedan sujetas a las dinámicas del entorno. El ajuste fiscal, la liberalización comercial y financiera, la desregulación del Estado, fueron estrategias que tuvieron con mayor o menor convicción, un pensamiento-marco detrás. Sin embargo, el mundo académico continúa debatiendo en qué medida los magros resultados respondieron más a los cambios en el mundo que a ineficiencias inherentes del neoliberalismo como corriente

Lo que queremos plantear, entonces, tiene lugar no sólo en la vida de los individuos sino también en la fijación institucional de un Estado. El tema en cuestión es visualizar que en condiciones de inestabilidad e incertidumbre, el instrumento encargado en reducir los costos sociales de la desconfianza institucional es una estrategia que se preocupe en aunar las visiones existentes y encausarlas hacia un proyecto en particular. El sistema democrático, por

ejemplo, define al acto electoral como la instancia donde se legitima la mejor propuesta sobre cómo gestionar la cosa pública. En cierta medida, la suma agregacional de voluntades es el procedimiento que garantizaría un margen de previsibilidad sobre lo esperado. Sin embargo, los hechos sociales tienen otros factores que los determinan en mayor proporción, y no se deciden en el plano local. La realidad exige un mayor compromiso. La función del Estado en la medida que reconozca las limitaciones que posee en este nuevo escenario de globalización, debería comenzar a desarrollar nuevos mecanismos de integración con la Sociedad: la Planificación Estratégica es uno de ellos.



El contexto histórico del Planeamiento Estratégico.

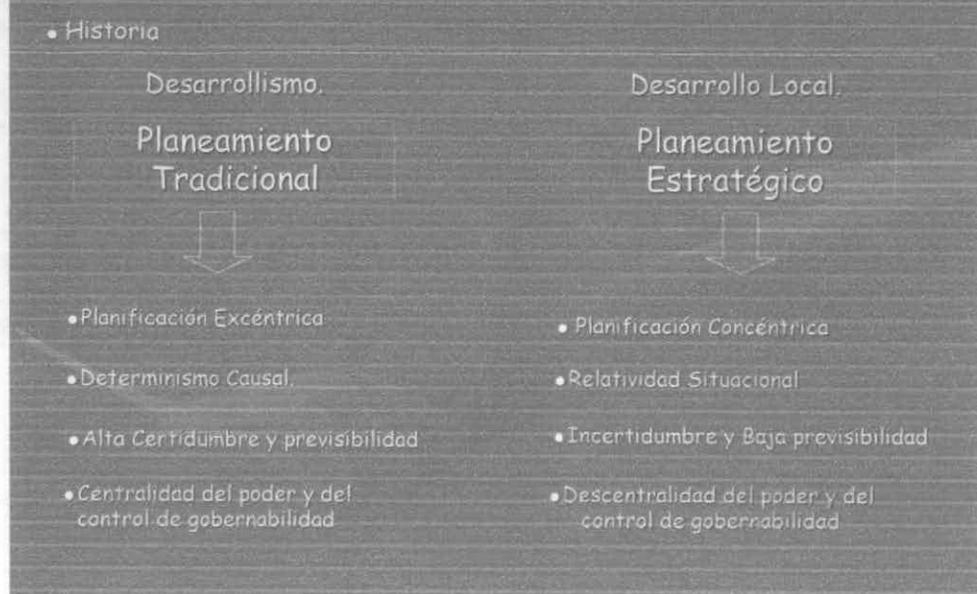
Todo sistema democrático tiene entonces en su funcionamiento, una doble responsabilidad: interna y externa. La primera tiene que ver en mayor o menor medida con garantizar la provisión de bienes y servicios, y la satisfacción de las necesidades específicas de las demandas sociales. La segunda, por otro lado, busca la estrategia más adecuada en la administración de las relaciones internacionales teniendo en cuenta el *background* de capacidades.

El Estado Desarrollista de mediados del siglo XX fue un claro ejemplo de un tipo de gestión pública orientada a definir desde la rearticulación de los recursos internos, un modelo de crecimiento económico con equidad concreto. Era una época donde la previsibilidad de las condiciones externas alentaba un pensamiento político que favorecía al desarrollo productivo interno. Desde este prisma, la estructura de las capacidades era la fuente para concebir un crecimiento acorde a las necesidades y a las potencialidades internas.

Como es sabido en materia de pensamiento político, la Argentina de los años 60 se caracterizó por una visión dual de los factores críticos de éxito. La época del Estado Desarrollista tuvo como objetivo incentivar la creación de enclaves industriales que poco a poco dotaran de mayor valor agregado a las producciones generadoras de divisas. Desde el otro ángulo, la elite terrateniente deseaba consolidar un modelo país anclado en la producción de bienes primarios con bajo valor agregado.

Si bien distantes, es interesante remarcar un rasgo poca veces abordado. Ambas visiones compartían una misma lógica: el desarrollo productivo de la nación dependía principalmente de una buena adecuación de los recursos con los objetivos. La potencialidad de los recursos –humanos, financieros, naturales, sociales, tecnológicos- tendría una relación directa con la capacidad de planificación política. Años más tarde, la velocidad de los cambios históricos obligó a los Estados nacionales a preocuparse en particular por los movimientos de los actores internacionales.

En términos económicos, el neoliberalismo data desde mediados de los 70, con la liberalización financiera y la desestructuración de los últimos polos industriales. La década del 80 por cierto, fue la resistencia del último modelo de planificación estratégica orientada a plasmar las potencialidades de los recursos internos en un proyecto de nación. Pero las consecuencias sociales de la dictadura nacional y la redefinición del escenario internacional provocaron profundos desequilibrios a nivel interno, y sentenciaron un desdoblamiento de la política pública: la internacionalización de la política nacional, y la pauperización de la política doméstica.



El Planeamiento Estratégico en el contexto histórico.

La historia del Planeamiento Estratégico en el sector público se entiende y valora en cómo se articula el vínculo entre el Estado y la Sociedad. El recorrido histórico anterior es un marco para entender el desarrollo de las diferentes modalidades de gestión de lo público, y la capacidad de adaptación a los cambios en la vida social.

Las consecuencias sociales y económicas de la II Guerra cultivaron un clima de relativo pacifismo internacional, y un escenario favorable para el desarrollo de los países emergentes. La planificación estratégica en el sector público comenzó a popularizarse en los años sesenta y alcanzó su cima en los setenta y ochenta, sobre todo a raíz de las publicaciones de Alfred Sloan, Alfred Chandler y Michael Porter. Como mencionamos anteriormente el planeamiento estratégico del desarrollismo argentino tuvo como objetivo desplegar las potencialidades de los recursos industriales en un proyecto de integración nacional. El plan estuvo comandado principalmente por los beneficios del petróleo, la siderurgia y las expectativas de crecimiento de la Patagonia naciente.

La visión predominante del Estado tenía al poder central como agente tutor, creador y regulador de la sociedad. Hoy, tras el paso del neoliberalismo, se asiste a una tenue revalorización de la planificación. Si en el pasado el plan se sostenía en un proyecto que involucraba a los actores nacionales enfrentados por dos modelos opuestos de país, en la actualidad luego de las profundas reformas de los 90' –ajuste fiscal, liberalización comercial y financiera, desregulación y privatización de empresas públicas, reforma laboral, endeudamiento sistemático, etc-, la construcción de metas y objetivos a mediano y largo plazo comenzó a desplazarse al plano local.

El desarrollo local es la forma que tuvo la Sociedad de revalorizar los principios planificadores de la política pública. En contraste con el enfoque tradicional del Desarrollismo, la actual tiene como fundamento la aceptación de la incertidumbre e inestabilidad como variables independientes. Esta diferencia es central y su reconocimiento abre la puerta a los cuatro supuestos actuales del planeamiento estratégico.

1. Planificación concéntrica. El sujeto planificador está dentro del objeto planificado y se confunde con el objeto planificado. El sujeto no es uno sino múltiple y se expresa en diferentes actores sociales que planifican de acuerdo con sus perspectivas.

2. Relatividad Situacional y perceptiva. Las relaciones causa-efecto se entrelazan con las relaciones iniciativa-respuesta que surgen de cálculos estratégicos interactivos en un juego plural de actores que planifican acciones. Diversas apreciaciones de situación y capacidades de Carrión crean los resultados y relativizan.

3. Baja previsibilidad. La confluencia y pluralidad de actores, intencionalidades y capacidades reducen la certidumbre y al previsibilidad del futuro.

4. Descentralización del poder. No existe un único sujeto que planifica y un conjunto de espectadores que observa y actúa

conforme a las previsiones del plan. El poder como capacidad de articular y controlar las variables del juego social no es el único, ni es omnímodo. En este marco la gobernabilidad es un esfuerzo permanente de conducción y control de lo diverso. Existe un poder en cada fuerza social que planifica actúa.

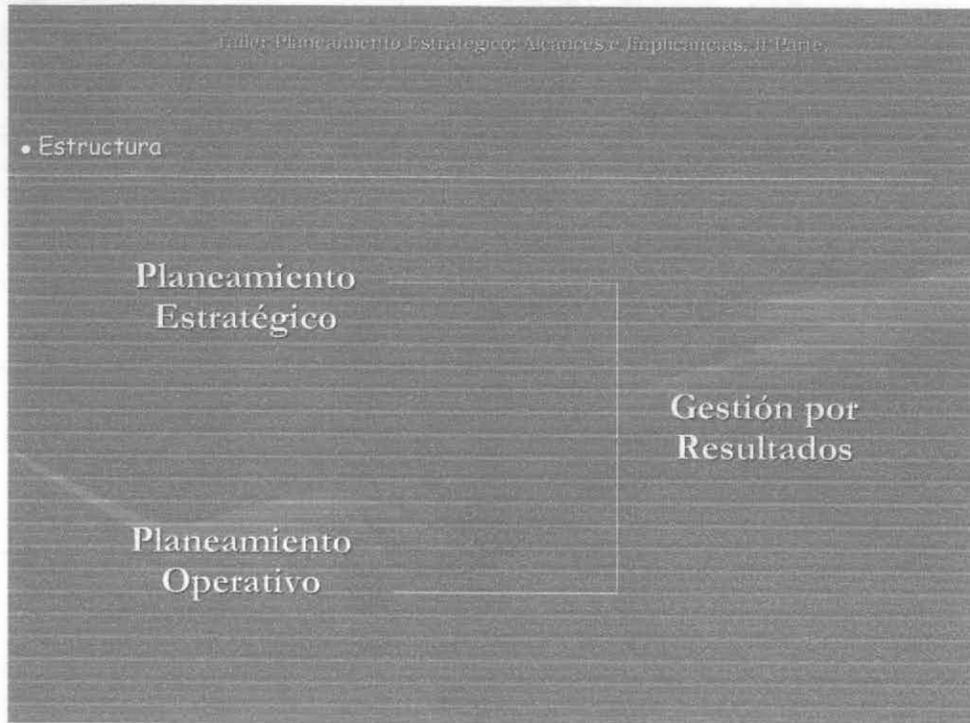
Estructura del Planeamiento Estratégico.

En general, cuando se aborda la cuestión de cuál es la gestión pública más adecuada para la generación de políticas acordes a las características de las demandas, se parte del imperativo que los resultados esperados dependen de la eficiencia con que las instituciones del Estado afronten las misiones y objetivos propuestos. Cada elemento que compone la estructura del sistema democrático le ha sido encomendado determinada funcionalidad que la hace parte de la organización. La institucionalidad, en una palabra, tiene que generar externalidades positivas y reducir, en la mayor medida posible, las de carácter negativo.

A diferencia de las organizaciones del sector privado, la “ventaja competitiva” que pueden desarrollar las instituciones públicas es su capacidad de gestión y de desarrollo humano, que se alcanza con un prestigio social necesario para reproducir los lazos de confianza que dan continuidad al cuerpo social. La planificación es un instrumento que consisten en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos. Como es evidente, los objetivos en el ámbito público no siempre se encuentran explícitamente definidos. Por el contrario, generalmente las políticas públicas no tienen el sustento de un plan detrás, sino que se desprenden de una resolución que tiene alcance en una problemática en particular. No hay en general, un pensamiento detrás de la acción, y por ello, un alto grado de incoherencia entre los actos de gobierno.

En este sentido, la planificación estratégica en el sector público tiene dos espacios de actuación. Primero: un orden que refiere a la orientación jurídico

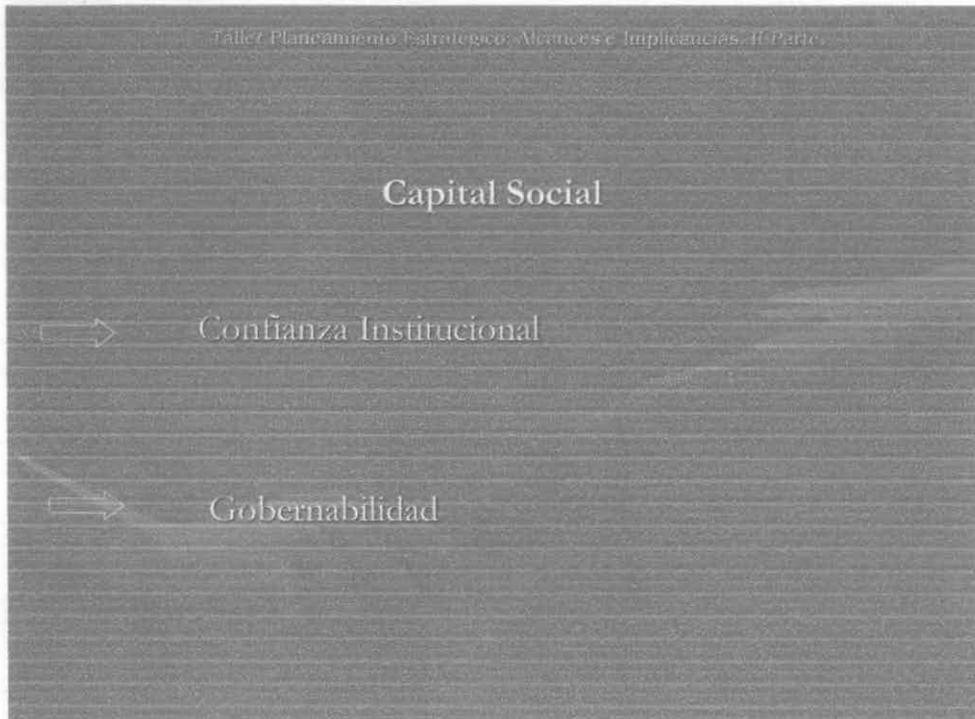
política del nivel de gobierno en cuestión, y se fija en una matriz o “carta de navegación” de los grandes objetivos. La segunda, en cambio, refiere específicamente a la organización de las instituciones para el cumplimiento de los objetivos consensuados en la carta de navegación.



La planificación, entonces, es tanto estratégica como operativa, y el nexo entre ambas se establece a través de la gestión por resultados. Debe existir una planificación estratégica para poner en marcha el proyecto y los grandes objetivos; y una planificación operativa institucional que corresponde a la misión de las instituciones explicitadas en la planificación estratégica de cada organismo. Los sistemas de gestión por objetivos y resultados –en reemplazo de los anteriores de control normativo – hacen más dinámicos y transparentes la gestión de medios y recursos. Estimula la eficacia, y permite que los ciudadanos controlen mejor y tengan mayores y mejores elementos de juicio sobre el desempeño institucional.

Esta concepción de la Planificación Estratégica no sólo apunta a agilizar los procedimientos que incluyen la creación prospectiva de un cuerpo de políticas, sino también a sistematizar una lógica de funcionamiento que sea aplicable a la complejidad de los escenarios. La planificación operativa tiene

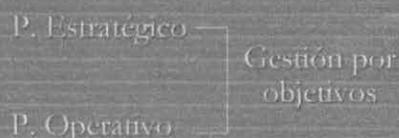
que ver incluso con la motivación de los miembros de una organización, con el ambiente para la innovación, y las condiciones de trabajo para estimular la excelencia y eficiencia. Es a través de la “planificación operativa” que se va creando el capital social de una organización, de tal forma que cuanto más rico sea el capital social, también mejor será la planificación operativa: es una relación sinérgica.



El capital social aumenta cuando se alcanza constantemente los objetivos y resultados relacionados con la misión de las instituciones. La ciudadanía percibe cuando la institución es socialmente útil y permite concretar sus aspiraciones individuales. En verdad, el círculo se cierra en favor de generar la confianza instituciones de los ciudadanos, para una mayor gobernabilidad del sistema democrático. Como definimos en un comienzo, la finalidad del Estado es organizar políticamente a la Sociedad del modo más eficiente como para que la vida social pueda desarrollarse y crecer según sus expectativas, y el Estado cuente con una legitimidad institucional suficiente para operar y funcionar libremente de acuerdo a las necesidades y demandas sociales.

PE, Institucional

Organizaciones



La modernización del Estado se ha planteado en el marco de la década del 90, en casi todos los países latinoamericanos. Los problemas de gobernabilidad revelan una devaluación del capital social de las instituciones públicas. El eje en cuestión, es cómo combinar adecuadamente los recursos disponibles para alcanzar los mejores resultados.

Como venimos afirmando, la planificación estratégica tiene la misión de ser la matriz o carta de navegación de la planificación operativa. En este sentido, es también cooperativa; involucra a todos los recursos sociales e institucionales, y encauza las motivaciones y expectativas hacia determinado punto. En cierta forma, el pensamiento tiene bastante de arte, en la medida que requiere de cierta tensión creativa existente en la vida social, y por ello, imposible de omitir en el funcionamiento institucional. Es de común acuerdo que la libertad del hombre comienza en la igualdad de los derechos. La cooperación y confianza se generaliza en la medida que el ciudadano resigne la necesidad de contar con toda la información en el presente, creyendo en una planificación hacia el futuro. La libertad no se disputa día a día sólo en el plano terrenal, las expectativas también son parte del compromiso por parte del Estado que influye en la acumulación de capital social.

PE. Jurídico-Político

• Técnica	→	Consultorías, Trabajos de Relevamiento, Mediciones de Encuestas, Task Forces.
• Normativa	→	Legislación vinculada: Constitución, Decretos, Códigos Civiles, etc
• Social	→	Demanda Social: ONG's, Sindicatos, Prensa, etc.

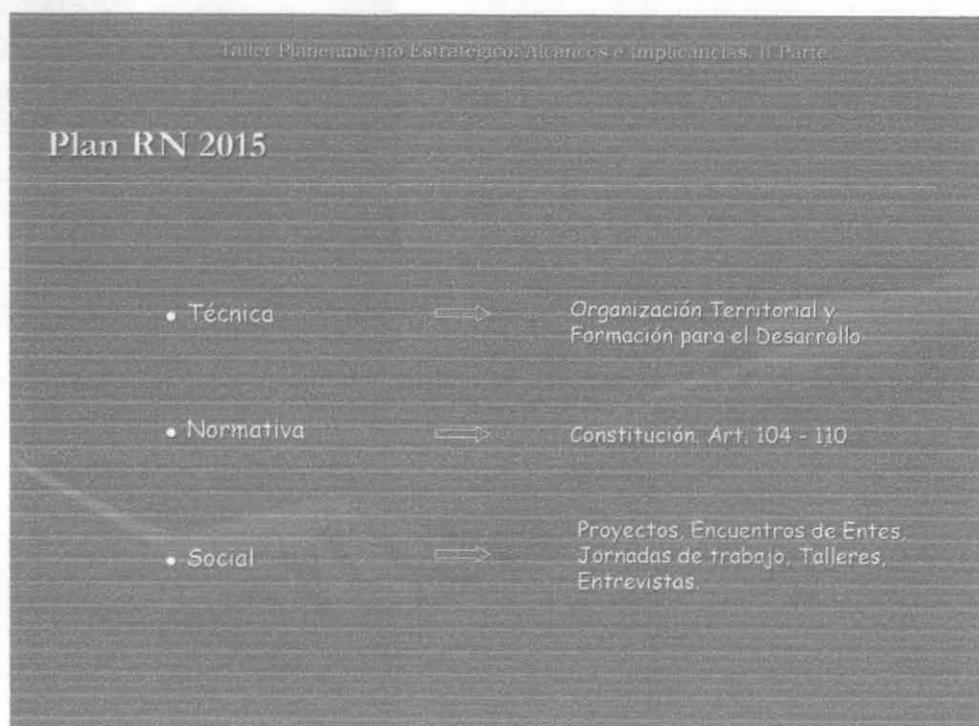
Componentes de la planificación estratégica.

Un buen planeamiento estratégico debe ser aquel que tenga lugar dentro de la vida social, y que contribuya a su desarrollo de manera sustentable en el tiempo. La educación es el mejor ejemplo de cómo una institución como la escuela puede trabajar aquellas debilidades que posibiliten un mejor desenvolvimiento de la convivencia social. Para lograr esto, es necesario adecuar las distintas etapas del Planeamiento estratégico -Diagnostico, Formulación, Aplicación y Monitoreo/Evolución- a componentes útiles 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 general del escenario de actuación. Las consultorías, los análisis científicos, relevamientos, etc.
- **Normativo.** Tiene especial relevancia, en la medida que el plan y la generación de políticas públicas tengan como sustento, la aplicabilidad permitida por las normas, constitución, etc.

- **Social.** Refiere explícitamente al consenso social. Es lo que explicaría la intervención del Estado en un asunto que beneficia a la sociedad y corresponda con los lineamientos y proyectos impulsados en el seno de la vida social.



El plan RN 2015, como planeamiento estratégico orientado al desarrollo de los recursos incipientes y latentes de la provincia, debe sustentarse en los tres elementos anteriores, necesarios para legitimar cualquier propuesta a largo plazo. En verdad es necesario aclarar que la mayoría de estas construcciones no suelen serlo hasta el momento que le dan un marco normativo o tiene apropiación social. En el caso del RN 2015, la parte técnica estuvo compuesta por dos investigaciones que se realizaron a lo largo de dos años: el estudio de Organización territorial de la provincia y la Formación para el Desarrollo Local. Creación de un Instituto Regional. Ambos dos, son estudios sin precedentes en el marco de la investigación desde el público, no sólo por la dimensión y la profundidad de los contenidos, sino en particular por la estrategia de comunicación que tuvo como escenario talleres y jornadas en múltiples

localidades de la provincia (Villa Regina, Jacobacci, El Bolsón, Bariloche, San Antonio Oeste, Gral. Roca, Cipolletti, Choele Choel, Río Colorado, Viedma, entre otros).

Por otro lado, como mencionamos anteriormente, la formalidad es una barrera de entrada que presenta altas restricciones para las propuestas de planificación emergentes. En verdad en la mayoría de las oportunidades es común encontrarse con la necesidad de tener que reformular las normas para el logro de la propuesta. Sin embargo el plan RN 2015 tiene sustento en los artículos 110^a a 114 de la Constitución provincial. La planificación es un instrumento para dar coherencia a los diversos actos de gobierno y la legitimidad formal es central para minimizar la improvisación y discreción de las políticas.

El tercer mecanismo indispensable para la consolidación de un planeamiento es, claramente, el sustento social. El consenso es el instrumento necesario para la legitimación. El verdadero acompañamiento social a una propuesta se funda cuando la comunicación entre las partes ha ido configurando e intercambiando *feedback*, cooperando para que tenga un margen de aplicabilidad necesario. Este consenso no es auténtico cuando el origen de la política tuvo un alto margen de improvisación. La confianza y la apropiación social de una propuesta de planificación estratégica suele ser el elemento más difícil de construir.

Plan RN 2015



El modelo de la Alta Simplicidad refiere explícitamente a esto último. El nuevo entorno que se genera es un producto específico de tensionarlo creativamente con los recursos técnicos y los sociales. El resultado de contar con espacios donde se discuta y redefina la propuesta o proyecto político, es una riqueza para el plan. Si bien el planteamiento de posiciones y expectativas suele ser un hecho comúnmente desorganizado y poco claro, la labor de un agente familiarizado con los objetivos y metas del plan en cuestión, es ordenar las visiones en tres interrogantes claves: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo llegamos a este punto? El Plan RN 2015 planteó estos e incentivó el trato directo con los proyectos institucionales. El resultado obtenido se visualiza en las conclusiones de los talleres y encuentros de las localidades, heterogénea entre sí, pero con un común denominador: el alto compromiso y necesidad de participación.

Exactamente ese es el nuevo insumo necesario de ser capitalizado. En general, existen pocos espacios de intercambio abierto entre las instituciones políticas y la ciudadanía. El plan RN 2015 tiene como premisa la problematización la improvisación como forma de ejercicio de la política, y la proposición de la reflexión y el debate en determinadas áreas claves como educación y organización territorial.

- *Hacia dónde vamos...*

Plan RN 2015

Nueva Organización
Institucional

Confianza
Social

Democracia
Participativa

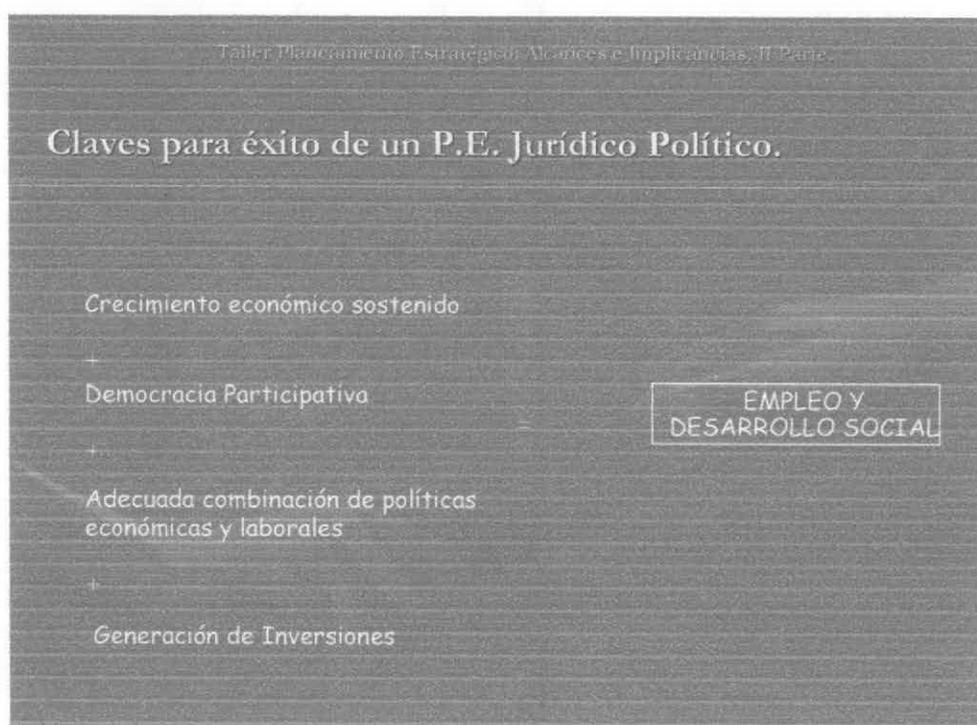
El plan RN 2015, ejemplo de planificación estratégica.

A modo de conclusión, el alcance de un plan estratégico se mide entonces, en la capacidad de generar un cuerpo de políticas acorde a las necesidades identificadas que sumen capital social y confianza en las instituciones políticas. Los resultados de la primera experiencia del Plan RN 2015, han revelado dos grandes lineamientos que deben ser diferenciados en la formulación de la política pública: los contenidos y los procedimientos.

El primero refiere explícitamente a la correspondencia entre el producto o acción política y la necesidad específica a resolver. No siempre un tipo de política por más financiamiento o voluntad institucional que posea, es pertinente o exitosa. Por el contrario, el escenario y el real conocimiento de la demanda planteada es un dato clave. Lo que nos lleva a la importancia de los procedimientos como espacios de comunicación.

Ya hemos abordado que los factores críticos de éxito de una política se alejan cada vez más de las variables que se definen en el plano local-nacional. La interdependencia entre los Estados hace de la globalización el nuevo hábitat

que redefine los criterios para un buen funcionamiento de la democracia. En este sentido, el planeamiento estratégico como instrumento para la definición de las *core policys*, trae en su metodología el cuestionamiento de los mecanismos de representación tradicionales y la proposición de cómo construir nuevos canales de integración democrática. Desde esta perspectiva, la confianza social es producto de la percepción de un mayor control de los recursos públicos por parte de la ciudadanía, que se traduce en el desarrollo de una democracia participativa.



El empleo, la educación y el desarrollo social son los motores para un crecimiento económico con equidad. El planeamiento estratégico jurídico político -como lo es el plan RN 2015,- plantea siempre una redefinición de los objetivos en función de determinados recursos a ser potenciados. El desafío es comunicacional. Las posibilidades, infinitas. Pero los problemas no tratados en el presente tienen un mayor costo en el futuro. Aún es tiempo para resolverlos, y la adaptación del planeamiento estratégico al desarrollo local es una vía con ricos potenciales.



Foto: Lic. Juan F. Correa Cavallari, taller Gral Roca.

2.2.7. El Rombo de la Sustentabilidad: su implicancia en las Unidad Territorial de Gestión. II parte.

Este espacio fue protagonizado por los promotores de las distintas Unidades Territoriales de Gestión que asistieron a la capacitación.

Considerando la puesta en marcha de un proceso participativo como es la difusión del RN2015 se torna necesario reforzar el protagonismo del promotor de la UTG para que opere como real facilitador, conductor, organizador y articulador del proceso de fortalecimiento y promoción del RN2015.

Por lo tanto lo que aquí se describe es una dinámica de aprendizaje propia que se manifiesta en la capacidad de los promotores para convertirse en agentes del proceso de desarrollo de la región a través de la participación activa, comprometida y responsable de los actores involucrados por un lado y de su propia capacidad para enfrentar, resolver, planificar y caracterizar el área de trabajo y de toda sus dimensiones. (geográfica, social, económica productiva, institucional, ambiental, etc).

Las exposiciones de los promotores tuvieron: momento **informativo** (compartir la información y caracterización de las Unidades Territoriales de Gestión); momento de **análisis** (en cuánto a debilidades y fortalezas de la región) y momento de **organización y programación** de tareas (se generan tareas que se convierten en compromisos de acción).

A continuación se detallan algunas de las exposiciones:

PLAN RN 2015

UNIDAD TERRITORIAL DE
GESTION ANDINA SUR
EL BOLSON-EL FOYEL

Paola Huenelaf

UTG ANDINA SUR ROMBO DE SUSTENTABILIDAD

- La UTG Andina Sur El Bolsón-El Foyel, y zonas de influencia demuestran un importante desarrollo económico productivo, derivado del aprovechamiento de los recursos naturales tan característicos. Por ejemplo:

Los cambios en la base de vida

- 1895 Actividad Pastoril
- 1920 Arrieros y ovejeros
- 1947 Cultivo de trigo
- 1960 Actividad Forestal
- 1970 Comerciantes, Profesionales, Artesanos

- En la actualidad es un centro de abastecimientos de posee importantes áreas destinadas a la producción agropecuaria, industria maderera, artesanías, criaderos de truchas, centro turístico veraniego e invernol.
- Los últimos 35 años se ha construido una importante ciudad turística y abastecedora de servicios a parajes vecinos (El Foyel, Los Repollos, El Manso, Norquinco, Lago Puelo, El Hoyo, Epuyén, Cholila y El Maiten (las ultimas 5 pertenecientes a la provincia de Chubut).
Tal desarrollo emergió de las grandes olas de asentamientos con características pluriculturales, lo que condiciona la creación de infraestructura básica (Salud, Educación, Saneamiento, Seguridad) que crea fuentes de empleo (ocupados por inmigrantes venidos de las grandes urbes).

- incremento de instituciones de diversas índole, que trabajan en forma sectorial e inestructuradamente. (Cultura)
- Posee zonas bien definidas , zona urbano (se extiende a lo largo de una ruta nacional), urbano-rural (emprendimientos turísticos), rural (actividad productiva, reservas naturales, puntos turísticos, etc.).

- El límite imaginario con la provincia de Chubut plantea compartir una cuenca hidrográfica (sustento de la riqueza paisajística) así como también actividades productivas, turísticas, e instituciones que nuclea a ambas provincias. Por lo que la región es conocida como comarca andina del paralelo 42.
- El desarrollo de la Prov. De Chubut plantea mejores oportunidades o beneficios en cuanto a educación y empleo, entre otras, por lo que se opta por aquella provincia.



Factor Desfavorable: Acelerado crecimiento demográfico

- La UTG Andina Sur actualmente presenta un claro colapso en lo interior de su rombo de la sustentabilidad, producto del marcado acrecentamiento demográfico registrado desde la década de los '70, con mayor énfasis en los últimos 6 años.



Intereses en conflicto

- Dada las características naturales (clima, morfología, suelos, bosques, ríos y lagos) de UTG Andina Sur se la considera una zona de inestabilidad o vulnerabilidad.
- Ausencia de planificación para el ordenamiento territorial teniendo en cuenta el 1er apéndice.
- Los autoridades a cargo gobiernan en base a un pueblo, cuando es una "ciudad" turística, con mas de 30.000 habitantes.

INTERESES Demanda de tierras

Sin \$	Con \$
Desdoblamiento de la población nacida y criada.	Capital nacional para inversiones turísticas.
Inmigrantes venidos de la meseta y grandes urbes.	Capital extranjero para invertir.

Demanda de tierras

Usurpación de tierras en zona de riesgo ambiental (planicie de inundación, mallines, zonas carentes de infraestructuras de saneamiento).

Obtención de importantes # de hectáreas en zonas con un límite de capacidad uso del suelo, existencia de flora nativa... (Pendientes marcadas, falta de infraestructuras de saneamiento).

Actores

(Deberían participar los mas capaces de comprender y proponer las soluciones del problema en cuestión).

Mapa real:

POLITICO

TECNICOS

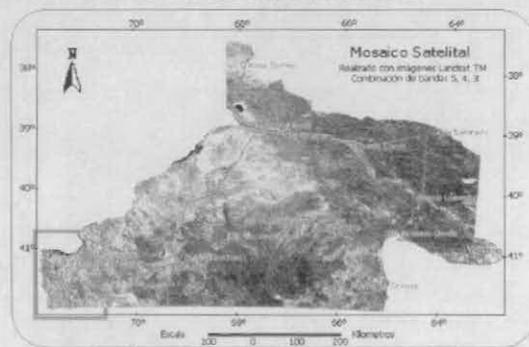
PARTICIPACION
SOCIAL

- Municipalidad El Bolsón (Político-toma de decisión)
- Instituciones estatales (CODEMA, INTA, Delegación producción, DPA, Aguas Rionegrinas, Gendarmería Nacional, CREAM Agencia de Desarrollo provincial, Splif)
- Colegios de profesionales (Arquitectos, ingenieros, médicos, etc).
- Cámara de comercio (CCIAR)
- Cámara de turismo
- Coopetel (Fundación Cooperar).
- Comunidades Preexistentes (Tekel-mapu, Las Guaytecas).
- Autoridad Ecológica.
- ACRA (Autoridad de Cuenca del Río Azul)
- Juntas Vecinales (plantear problemáticas).

- Para trabajar el vértice menos favorecido
- Es necesario incorporar a la institución que al parecer es responsable de desarrollo de los vértices del rombo < EL MUNICIPIO >.
- Replantear todas las áreas creadas y su función, trabajando coordinadamente con otras instituciones del estado.
- Debe poseer a un profesional acorde a la misma.(capacidad)
- Debe crear un espacio de participación social continuo.
- Debe proponer la capacitación interna y externa.

PLAN RIO NEGRO 2015

UTG ANDINA NORTE



Fuente: Laboratorio de Teledetección - IIG - EEA San Carlos de Bariloche - Río Negro
Elaboración: Daniel Barrios - Laboratorio de Teledetección - IIG - EEA San Carlos de Bariloche - Río Negro

Patricia Kozakiewicz
General Roca, Septiembre 2007

DESARROLLO SOCIAL



- Aumento significativo de la población
- Falta de contención social
- Sociedad fragmentada por desigualdad de oportunidades
- Falta de formación en conceptos de sustentabilidad

DESARROLLO ECONÓMICO-PRODUCTIVO



- Auge del turismo
- Creciente desarrollo de actividades relacionadas con el polo científico
- Considerable incremento inmobiliario:
 - Hotelería
 - Residencial turístico
 - Viviendas individuales
- Desarrollo de micro-emprendimientos
 - Empresas familiares

DESARROLLO URBANO-TERRITORIAL



- Ausencia de política urbana
- Afectación ambiental:
 - RSU
 - Deforestación
 - Procesos gravitacionales
 - Inundaciones
 - Reacción de vecinos en defensa de las costas y mallines
- Crecimiento sin expansión de infraestructura que lo acompañe o determine
- Ocupación compulsiva de la tierra. Déficit de tierras públicas

DESARROLLO INSTITUCIONAL



- Instituciones vinculadas con jurisdicciones diferentes
- Nueva Carta Orgánica Municipal: Énfasis en mayor compromiso social, participativo y ambiental
- Comunidad organizada según los intereses afines (empresarial, vecinal, ONG's) sin mayor articulación
- Polo científico-tecnológico significativo

Rombo de la Sustentabilidad: UTG Andina Norte



PRIMEROS DESAFÍOS



OPORTUNIDAD
PARTICIPACIÓN
GESTIÓN

CONVENCIMIENTO
COMPROMISO
CONTINUIDAD



The logo consists of the letters 'RN' in a bold, sans-serif font inside a dark square, followed by the year '2015' in a larger, bold, sans-serif font inside a white rectangular box with a thin black border. The background of the entire page is a light gray with a faint, stylized pattern of leaves and branches.

RN2015

PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO PROVINCIAL

**UNIDAD TERRITORIAL DE
GESTION “MESETA CENTRAL
OCCIDENTAL”**

DIAGNOSTICO PREVIO

DESARROLLO SOCIAL

- Comunidades indígenas. Indefinición en el tratamiento de tierras. Políticas contrapuestas
- Implicancias sociales de vaivenes de actividades principales (lana, minería, ferrocarril)
- Migración (campo – pueblo; pueblo – ciudades)
- Desmembramiento de la familia

DESARROLLO SOCIAL

- Porcentaje elevado de empleados estatales
- Bajo porcentaje de crecimiento poblacional
- Educación: Solo primaria en el medio rural. Una sola oferta terciaria en la UTG (Jacobacci)
- Educación: Infraestructura inadecuada
- Salud: Dificultad de acceso pobladores rurales. Deficiencias.
- Esparcimiento: Pocas alternativas

URBANO TERRITORIAL

- Problemas de Comunicación (estado de rutas y caminos, transporte de pasajeros y cargas, telefonía celular)
- Servicios Públicos (deficientes en parajes rurales y Comisiones de Fomento; red cloacal; servicio bancario)
- Vivienda (precariedad, mas grave en zona rural)
- Tierras fiscales (alto porcentaje). Inestabilidad.

ECONOMICO PRODUCTIVO

- Principal actividad: Ganadería Extensiva Ovina
- Polarización de productores (80% productores – 35% de producción de lana)
- Desertificación
- Poco agregado de valor a la producción primaria
- Actividades complementarias (ganadería caprina, bovina, equina;

ECONOMICO PRODUCTIVO

OTRAS ACTIVIDADES ALTERNATIVAS

- Artesanías (cueros, lana, pelo, etc.)
- Turismo rural
- Minería (Caolín, Diatomea, Piedra Laja)
- Producción de alfalfa
- Ladrillos
- Piscicultura
- Apicultura
- Huertas y Granjas
- Cunicultura

ECONOMICO PRODUCTIVO

- Potencialmente: Minería de metales preciosos (Oro, Plata). Diversas posturas de los ciudadanos.

INSTITUCIONAL

- Ente de la Región Sur (organización política mas importante)
- Relativización del rol de los Municipios y Comisiones de Fomento
- Baja participación de la sociedad civil a través de organizaciones intermedias (ONG'S, Fundaciones, Etc.)
- Falta de articulación de organismos (Públicos y Privados) intervinientes.

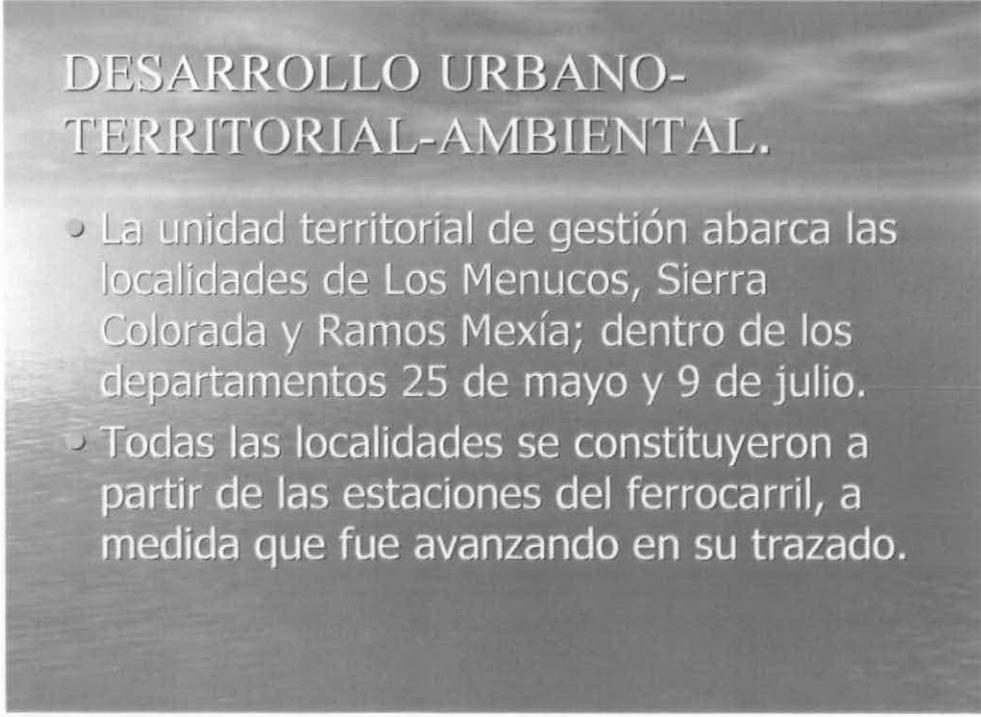
INSTITUCIONAL

- Alto grado de productores asociados a organizaciones (Cooperativas, Grupos, Asociaciones)
- Debilidad de las organizaciones de productores (poco volumen económico, dependencia financiera)
- Pocas experiencias de planificación estratégica
- Espacios de participación comunitaria (Ing. Jacobacci, Comallo)



MESETA CENTRAL ORIENTAL

Los Menucos-Sierra Colorada-
Ramos Mexía.



DESARROLLO URBANO- TERRITORIAL-AMBIENTAL.

- La unidad territorial de gestión abarca las localidades de Los Menucos, Sierra Colorada y Ramos Mexía; dentro de los departamentos 25 de mayo y 9 de julio.
- Todas las localidades se constituyeron a partir de las estaciones del ferrocarril, a medida que fue avanzando en su trazado.

DESARROLLO ECONOMICO-PRODUCTIVO.

- La principal actividad es la ganadería ovina y menor medida caprina.
- La Minería ha adquirido una mayor importancia con la explotación de piedra laja y pórfidos.
- Turismo: la MESETA DE SOMUNCURA posee un patrimonio cultural y natural atractivo para el desarrollo de actividades turísticas sustentables.

DESARROLLO SOCIAL.

- La población que habita la unidad territorial es de 9.000 habitantes, distribuidos en promedio: 75% zona urbana, 25% zona rural.
- Ámbito educativo.
- Servicio de salud.
- Servicio de seguridad.

DESARROLLO INSTITUCIONAL.

- En la Región Sur la organización más importante, en cuanto a su constitución, es el Ente para el Desarrollo de la Región Sur creado por ley N° 2583. La función del ENTE es la promoción del desarrollo de la región.
- Ausencia de organismos del estado nacional (A.N.Se.S-A.F.I.P).
- Las cooperativas tienen una fuerte presencia en la prestación de servicios públicos: teléfonos, internet.

Identificación de Principales Proyectos.

- Asfalto de la Ruta Nacional N° 23.
- Asfalto de la Ruta N° 8 La esperanza-Los Menucos.
- Incremento del parque de maquinaria de Vial Rionegrina Sociedad del Estado.
- Reparación de los distintos tramos de vías entre Viedma y Bariloche.
- Terminación del estudio hidrogeológico de la Región Sur.

Plan Estratégico de la Micro Región

Cinco Saltos – Cfte. Cordero – Cpo. Grande

Diagnostico Consensuado

Objetivos

- Discutir → diagnostico
- Incorporar → problemáticas
- Concensuar → diagnostico entre actores
- Identificar → amenazas y oportunidades del contexto
- Definir → vision de la microregion

METODOLOGIA DE TRABAJO

DIAGNOSTICO PRELIMINAR POR EJE TEMATICO

- * SOCIO-CULTURAL
- * ECONOMICO-PRODUCTIVO
- * URBANO-AMBIENTAL

Definicion de Lineamientos Estrategicos, Programas y Proyectos

OBJETIVOS:

- Revisar la sintesis del diagnostico
- Revisar la vision de la micro region
- Definir caminos a seguir
- Definir proyectos estrategicos

RESULTADO DE LOS TALLERES POR EJE TEMATICO

EJE SOCIOCULTURAL

- Eje 1: Educacion y capacitacion
- Eje 2: Deporte, cultura y recreacion
- Eje 3: Comunicacion

EJE ECONOMICO PRODUCTIVO

Listado de Programas

- Asociativismo
- Obtener credito a baja tasa y a largo plazo
- Desarrollo del pequeno productor
- Falta legislacion acorde a productores y disminucion impositiva
- Desarrollo de servicios
- Ejercicio de herramientas con iniciativa popular

EJE URBANO AMBIENTAL

Definición de caminos a asegurar

- Ordenamiento Territorial y Gestión Ambiental
- Desarrollo Turístico en base a los recursos naturales existentes en la micro región
- Saneamiento del agua: potabilización, tratamiento de efluentes
- Preservación del suelo
- Gestión Ambiental de los recursos naturales
- Concientización ambiental
- Buenas Prácticas Agrícolas
- Urbanización y uso de la meseta
- Legislación ambiental local y microregional

VISION DE LA MICRO REGION "Imaginar el Futuro"

Una Micro región como puerta de ingreso a la Patagonia, con comunidades sustentadas en sus orígenes y en valores sólidos, donde sus habitantes pueden acceder a la salud, la educación y el trabajo.

Respeto e integración a un medio ambiente sustentable, potenciando la utilización de sus recursos naturales, como base para el desarrollo turístico y la planificación urbano-territorial.

CONTINUACION....

Con una producción diversificada, integrada, asociada y sustentable con el soporte de una infraestructura vial y un sistema de transporte que posibiliten una fluida interacción entre las comunidades y sus mercados.

Priorización de la participación del pequeño y mediano productor como eslabón necesario en la cadena productiva.

Que construye su identidad e imagen micro regional en conjunto.

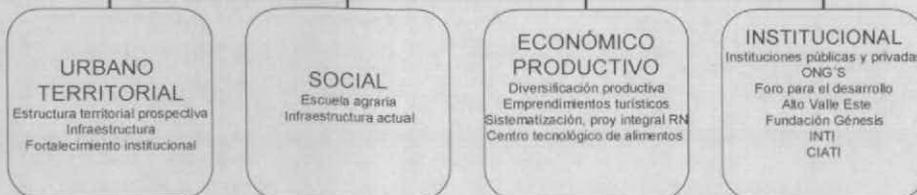


2º Jornadas de capacitación- promotores RN 2015

Actividad 1: Diseño de diagnóstico de UTG Alto Valle Este.

RELEVAMIENTO
PRIMERA ETAPA

DESARROLLO
SUSTENTABLE
A escala Micro Región



VÉRTICE MENOS FAVORECIDO

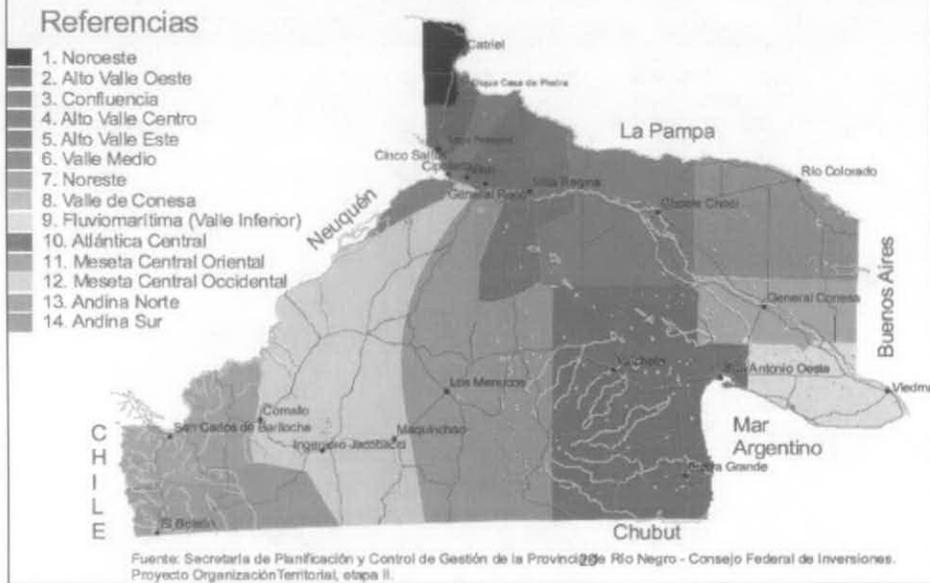
- **DESARROLLO INSTITUCIONAL:** no existe un organismo de desarrollo local funcionando plenamente
- **VALIOSO APOORTE DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO POR PARQUE TECNOLÓGICO CENTURIA PARA BASAR ACCIONES ACTUALES.**
- **ACCIÓN PROPUESTA:** Reactivación y puesta en valor de Fundación Génesis o una readecuación en función de actores políticos sociales interesados en desarrollarla.

FUNDACION GENESIS

- Es una asociación para la integración regional, es una agencia de desarrollo, un pacto territorial para definir políticas comunes. Es una unidad de vinculación de nuestra economía con el resto del mundo, es la sociedad del sector público y privado para promover en conjunto el desarrollo del Alto Valle Este. Es herramienta de integración y desarrollo.

Integrada por el Ministerio de Economía de la Pcia. de Río Negro, por los Municipios de Villa Regina, Chichinales, General Enrique Godoy, Ingeniero Huergo y Mainqué, por la Comisión de Fomento de Valle Azul, la Universidad del Comahue, las Cámaras de Comercio de Villa Regina e Ingeniero Huergo, las Cámaras de Productores de Ingeniero Huergo y de Villa Regina, Chichinales, Godoy y Valle Azul. Estos son los socios iniciales de Génesis. Actualmente no conocemos actividad oficial.

Unidades Territoriales de Gestión - Plan RN 2015



¿Qué es este plan erre ene veintequince?

Porque para pensar el futuro hay que establecer un lugar, un espacio y un tiempo, un horizonte, un lugar deseado...

Utopía...No, un PLAN posible

RN 2015
Una obra de todos!
PLAN RIONEGRINO DE DESARROLLO ESTRATEGICO

RIO NEGRO 2015, es una herramienta para lograr el desarrollo sustentable en términos económicos, sociales, territoriales institucionales con basamento en la participación activa de los rionegrinos.

Para aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Descentralizando y redistribuyendo el esfuerzo publico (inversiones) para desarrollar a las zonas mas postergadas y fortalecer a las más prosperas.

Para lograr el éxito del



- GENERAR IDEAS
- MOSTRAR AVANCES Y REALIZACIONES
- MAXIMIZAR LA PARTICIPACION EN CANTIDAD, CALIDAD Y EFICIENCIA

Los tres respaldos son importantes

El desarrollo sustentable (rombo)

CONSTRUIR NUEVAS RELACIONES

- Empresas
- Org. Sociales
- Estado
- Instituciones de conocimiento

MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TAREAS DIFICILES

- PARTICIPACION CON COMPROMISO
- PARTICIPAR PESE AL DISCENSO
- PARTICIPANTES Y NO
"PARTICIPEROS"
- PARTICIPAR CON PACIENCIA
- INFORMACION PUBLICA CLARA .
- FORMAR INSTITUCIONES PARA
IMPULSAR EL DESARROLLO
ESTRATEGICO

Miguel LaColla
Germán Frullani
Promotores UTG Alto Valle Este



Diagnóstico de la UTG Valle Medio

Componente Urbano- Ambiental- Territorial

- Localidades de la UTG: Chimpay, Coronel Belisle, Darwin y Choele Choel en la margen norte y Luis Beltrán, Lamarque y Pomona, dentro de la isla.
- Los centros urbanos se vinculan mediante un sistema vial (Ruta Nacional N° 22 y Ruta Provincial N° 250).
- Choele Choel es el centro regional articulador de los núcleos urbanos que estructuran el valle.



Componente Urbano- Ambiental- Territorial

- Características Naturales: El valle de origen fluvial delimitado entre dos bardas que actúan como límites geomorfológicos, y que corresponden a la Meseta Patagónica.
- Estructura Urbana no planificada y límites físicos que restringen la expansión.
- Situación ambiental Regional: variada gama de recursos naturales, constituyéndose el Río Negro en un componente esencial para el desarrollo de la biodiversidad existente en el Valle en lo referente a Flora y Fauna.

Problemas detectados:

- Falta de planificación urbana: crecimiento urbano desordenado, fragmentado y existencia de límites naturales que restringen el desarrollo urbano.
- Carencia de Política Ambiental local- regional.
- Problemas ambientales regionales diversos y escasa valoración de la diversidad de los Recursos Naturales.
- Inexistencia de transporte colectivo interurbano.

Componente Desarrollo Económico-Productivo

- Fuertes contrastes en el tamaño de las explotaciones de la UTG que permiten diferenciar dos sectores: Chelforó = Choele Choel y la Isla Grande de Choele Choel.
- Las principales actividades productivas agropecuarias son frutícola, la hortícola y la ganadería tanto extensiva como intensiva, destinada a cría, re-cría y engorde de animales.
- Dentro del marco de diversificación se destaca la creciente relevancia obtenida por la nogalicultura y producción de cerezas.
- Concentración de grandes empresas agroindustriales con procesos productivos acordes a las exigencias del mercado internacional.

Problemas detectados:

- Escaso desarrollo industrial en la región.
- Existencia de grandes empresas multinacionales en la región que manejan la actividad productiva.
- Falta de participación, coordinación y generación de asociaciones entre los pequeños productores.
- Ausencia de orientación, promoción e incentivos por parte del Estado.

Componente Desarrollo Social

- Distribución poblacional desigual. Más del 70 % se concentra en tres ciudades: Choele Choel, Lamarque y Luis Beltrán.
- Eventos Culturales: Turismo Religioso (Chimpay); Agroturismo (Isla Choele Choel); Fiesta Nacional del Tomate y la Producción (Lamarque); Festival provincial del folklore (Choele Choel); Fiesta Provincial de la Ceraza (Chimpay); entre otros.
- Sector Salud y Educación: Choele Choel presenta la mayor diversidad de servicios básicos, de educación, de salud y administración, tendiendo a cubrir en distinta medida la demanda regional.

Problemas detectados:

- Desvinculación entre formación educativa y actividades productivas regionales.
- Saturación y falta de especialización del sector salud en gran parte de las localidades de la región.
- Falta de infraestructura para promover turismo Religioso.
- Escasa disponibilidad y calificación de mano de obra regional para desempeñarse en el sector productivo.
- Alta vulnerabilidad social de trabajadores agrarios que migran a la región.

Componente Institucional

- Persistencia de perspectivas localista en la población de la región.
- Considerable cantidad de instituciones intermedias dentro de la UTG cuyo funcionamiento es desarticulado a escala regional.
- Desarrollo de Cooperativas que se constituyen en un factor relevante desde el aspecto social.
- Importante accionar de Agencia de Desarrollo de Valle Medio y Fudempa.

Problemas detectados:

- Falta de articulación y coordinación entre instituciones públicas y privadas.
- Falta de funcionamiento de juntas vecinales.
- Incomunicación entre las instituciones regionales.

Lineamientos Estratégicos

- Concertación de reuniones con los jefes de Gobierno de las localidades del Valle Medio para brindar información sobre todo lo concerniente al Plan de desarrollo 2015 y planificar posibles acciones a desarrollar que confluyan desde una visión estratégica e intersectorial.
- Planificación y ejecución de convocatorias a instituciones regionales del sector **económico productivo** e instituciones del **sector educativo** para debatir sobre las necesidades de formación de recursos humanos que impulsen el desarrollo de la región.
- Planificación y ejecución de convocatorias a instituciones regionales del sector salud y autoridades regionales para trabajar sobre las posibles alternativas de mejora a implementar en las localidades del Valle Medio más desfavorecidas en materia salud.

- Sensibilización y promoción del plan a través de la realización de una capacitación abierta a la comunidad para instruir sobre temáticas afines al Plan (Desarrollo Estratégico, Planificación estratégica, Rombo de la Sustentabilidad, etc.) a través de ponencias efectuadas por especialistas. Asimismo, el Taller será propicio para auspiciar la gestión del Plan de Desarrollo 2015.
- Planificación y ejecución de convocatorias a instituciones regionales del sector turístico y cultural para trabajar en el fortalecimiento de actividades de importancia en la región: turismo religioso, agroturismo, etc.
- Identificación de los medios de comunicación masiva más trascendentes en cada una de las localidades del Valle Medio para iniciar la difusión de los lineamientos y acciones en marcha del Plan de Desarrollo Estratégico 2015.

Unidad Territorial de Gestión Fluviomarítima



Viedma – Guardia Mitre – San
Javier – El Cóndor – La Lobería

Desarrollo Social

- Creación de oficina de intermediación laboral.
- Planes de vivienda
- Hospital regional, centros periféricos de salud, salas de primeros auxilios, clínica y sanatorio privados, otros
- Educación primaria, secundaria, terciaria y universitaria (Pública y Privada)
- Capacitación en oficios
- Planes Sociales (de empleo)



Desarrollo Económico - Productivo

- Recursos Naturales
- IDEVI: producción ovina y bobina, apicultura, forestación, frutos secos, lácteos pequeños productores
- San Javier: vinos
- Turismo
- Parque Industrial: 41 empresas en funcionamiento



Desarrollo Institucional

- Concentración de Organismos Públicos
- Gran dependencia del Estado
- Organismos Mixtos
- Juntas Vecinales
- Participación Ciudadana

Desarrollo Urbano Territorial

- Localización (Río – Mar)
- accesibilidad (RN n° 3, RN n° 250, RP n° 51, RP n° 53, RP n° 1)
- Transportes(aéreo, terrestre, fluvial)



2.3. Espacios de Participación.

Los promotores de las Unidades Territoriales de Gestión concurren a jornadas organizadas por la Secretaría de Planificación con la participación de autoridades de la misma y del Consejo Federal de Inversiones, además de funcionarios de organismos provinciales y nacionales, invitados especiales de países latinoamericanos, representantes de distintas provincias y municipios, de sectores académicos y organizaciones no gubernamentales

2.3.1. Jornadas del Proyecto de Desarrollo Estratégico: microregión Alto Valle Este.

La jornada se realizó en Villa Regina y contó con la presencia del Secretario Gral de la Gobernación, Dn: Francisco Gonzalez, el Secretario de Planificación y Control de Gestión, Dr: Juan Francisco Correa, el Intendente, Ing. Luis Albrieu, autoridades de las localidades de Mainque, Ing. Huergo, Godoy y Chichinales y la participación de numerosas instituciones del medio entre ellas:



Autoridades provinciales, municipales, en las Jornadas del Proyecto de Desarrollo Estratégico –Micro-región Alto Valle Este. Villa Regina.

- Cámara de Comercio Italiana de Villa Regina.
- Cámara de Comercio e Industria.
- Asociación de Bomberos Voluntarios
- Aeroclub.
- Aduana Villa Regina.
- Rotary Club.
- Amuchen
- INTI Villa Regina.
- CIATI Villa Regina.
- Asociación Reginense Ambiental (ARA).
- APANDI.
- Moto Club Reginense.
- Club Círculo Italiano.
- Club Náutico.
- LALCEC.
- Fundación Padre Rondini.
- Fundación Centro Industrial Reginense

Se presentó el Plan RN2015 en el sitio web (www.rn2015.gov.ar) como una herramienta de contribución al desarrollo provincial, regional y local que recopila la totalidad de la información del Plan RN2015, la pone a disposición de todos los rionegrinos y fomenta su participación a través de los foros "one line".

A continuación se realizó la presentación del libro El Plan del Plan, Etapa Preliminar RN2015, iniciativa de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión.

El capítulo 1 contesta a la pregunta ¿Por qué un plan de desarrollo estratégico provincial? en los términos de desarrollo, desarrollo local, territorio y planificación estratégica pública.

Luego el capítulo 2 reseña las acciones preliminares al Plan RN2015.

El capítulo 3 está focalizado en los aspectos metodológicos y los componentes esenciales de la planificación estratégica: ideas fuerza, señales y ámbitos de participación.

Los interrogantes iniciales, es decir los que realizan los ciudadanos de un territorio y cuyas respuestas constituyen el paso inicial del desarrollo de cada región, aparecen en el capítulo 4.

El capítulo 5 Caracterización de la Provincia de Río Negro, responde a la pregunta ¿en qué territorio se pretende aplicar un plan de desarrollo estratégico?

Los ministerios y los entes provinciales, los municipios, los promotores de las Unidades Territoriales de Gestión son mencionados en el capítulo 6 como instituciones del Estado que se cuentan entre los principales actores del Plan RN2015.

Las propuestas surgidas de talleres y jornadas de trabajo, como ideas fuerza preliminares del RN2015, son analizadas en el capítulo 7.

El capítulo 8 contiene los proyectos estratégicos preliminares que hacen del Plan RN2015 un marco referencial para estudios, ideas y programas en curso y a desarrollarse.

Bajo el título “Un proceso de participación en marcha” el capítulo 9 muestra que el concepto de planificación estratégica para el RN2015 implica un grado tal de participación de actores sociales que hace posible pasar del ejercicio teórico a la transformación de la realidad.

Concluye con el capítulo 10 dedicado a hacer un primer balance de los respaldos políticos, técnicos y sociales obtenidos.

La jornada continuó con la exposición de la Lic. Ana María Goicoechea sobre la Unidad Territorial de Gestión Alto Valle Este en el contexto provincial (Plan RN2015).-

1. PRESENTACIÓN

El trabajo de investigación realizado por la “Secretaría de Planificación y Control de Gestión” del gobierno de la Provincia de Río Negro”, concluyó en el Diagnóstico Estratégico que se toma como punto de partida, en la elaboración del Plan de Desarrollo 2015, para la provincia.

Se caracteriza por ser un ensayo, es decir, que no tiene la pretensión de ser una exposición definitiva sino un documento de trabajo sobre un proyecto movilizador que requiere de un sinnúmero de otros aportes, tanto desde el campo político como de aquellos específicos, atinentes al desarrollo conceptual y metodológico de una iniciativa de esta naturaleza.

Se trata de una herramienta que posibilite construir una nueva realidad en Río Negro. En consecuencia, definir la organización del territorio significa planificar un futuro a partir de los rasgos de la realidad presente, como resultado o producto del proceso histórico. Es construir un proyecto de realidad

que se vértebra a partir de los programas que conforman los planes a ser aplicados en el territorio de la provincia.

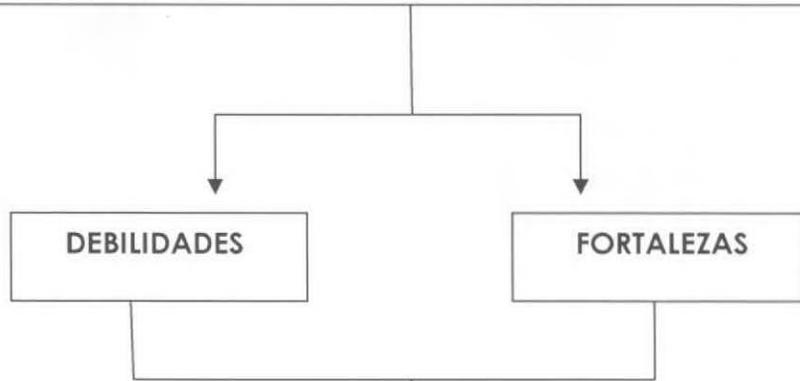
Este trabajo realizó una propuesta de Organización Territorial de la Provincia, basada en un proceso diagnóstico y de elaboración de criterios para regionalizar. Se inicia con el análisis de la realidad espacio temporal de la Provincia, con el objetivo de poner en marcha el proceso de planificación para el desarrollo local-regional. Para ello, básicamente, es necesario considerar su territorialidad ya que ningún fenómeno social, ninguna expresión de la sociedad, ya sea individual o colectiva, se produce en una abstracción, sino que se concreta en un espacio determinado, que es el territorio.

Se planteó la transformación de la realidad de la Provincia de Río Negro, desde un análisis estructural de la organización territorial y su funcionalidad en relación con el desarrollo y la calidad de vida de los rionegrinos. Para ello, se definieron los criterios para determinar la creación de los espacios regionales en la Provincia, con las condiciones de funcionalidad espacial y social, que generen desarrollo. Se caracteriza por ser un enfoque integral, que aborda el conocimiento de los factores que unifican e identifican los diferentes subespacios de la Provincia, para potenciar las fortalezas y neutralizar las debilidades de cada espacio territorial.

DIAGNOSTICO REGIONAL ESTRATÉGICO



- Situación espacial
 - Relación Sociedad espacio
 - Situación Ambiental
 - Estructura urbana regional
 - Calidad de vida
 - Las Instituciones
 - Los circuitos espaciales de producción
- ✓ Circuito frutícola



DEBILIDADES

FORTALEZAS

Planificación Estratégica
PROPUESTAS

2. FORTALEZAS

- ✓ La **unidad territorial**, comprendida entre los dos valles fluviales, presenta amplias planicies formadas por depósitos sedimentarios de origen terciario y cuaternario, donde la altura media está entre 300 a 600 mts. s.n.m. Se agrega la presencia de dos importantes ríos desde su caudal y régimen (Negro y Colorado) que fueron factor de asentamiento y desarrollo histórico de la región, tienen potencialidad para seguir transformando el desierto Norte-Sur.

- ✓ La relación sociedad espacio indica en la **presencia del lote Baldío** un indicador de la potencialidad de ocupación dentro parcelario urbano. En la totalidad de la UTG_AVE, el 69,74 % de lotes son baldíos, con mayor disponibilidad en Mainqué y Chichinales y el más bajo en la localidad de Villa Regina, que cuenta sólo con el 10% de lotes baldíos para construir nuevas funciones. Ello se complementa, con los lotes que cuentan con construcciones en curso para locales comerciales, galpones de almacenamiento, etc, y se detecta que G. Godoy con el 0,76% y Villa Regina con el 0,36%, presentan los mayores porcentajes de nuevas construcciones que no se destinan a vivienda, resultando para Mainqué y Huergo los valores más bajos.

- ✓ La ciudad de Villa Regina, se destaca como **centro abastecedor de Bienes y Servicios** al área de influencia, con relación interurbana regional y ejerce un freno al proceso de metropolización de la localidad de Neuquén, en la Región del Alto Valle del Río Negro y Neuquén. Por ello, se requiere la profundización, ampliación y expansión de las funciones de la localidad.

- ✓ Con respecto al análisis de la **densidad Institucional**, existen espacios de encuentro (Feria Expo-Comahue) que representan el conjunto de intereses económicos, políticos y sociales, que busca concretar diversas formas de asociación, en procura de la innovación, la competitividad y una mejor ocupación y aprovechamiento sostenible del territorio, de la UTG_AVE.
- ✓ **Vinculación de las instituciones** con las diferentes actividades que realiza la población, en cuanto a los distintos eslabonamientos de los circuitos económicos productivos de la subregión, ya sea el eslabón Primario, Secundario y/o Terciario, con la función de producir insumos, materia prima, industrialización, comercialización u ofrecer servicios.
- ✓ Respecto del eslabón primario, son **importantes las instituciones representadas**, del sector privado comercial y empresarial, relacionadas con la producción agroindustrial, propia de la región.
- ✓ Como fortaleza la **densidad institucional**, señala que 40 organizaciones responden al sector privado empresarial y comercial y al sector público, tanto gobiernos nacionales, provinciales y municipales, 19 organizaciones.
- ✓ Desde el **Tercer sector, la Sociedad Civil**, conforma una fortaleza para gestionar la creación de organismos pertinentes que aporten los recursos necesarios para concretar obras estratégicas para el desarrollo local y regional.
- ✓ La **mayor agregación institucional** se da en Villa Regina, por la complejidad y diversidad institucional, con fuerte presión de la sociedad civil organizada. El sector privado es el que viene junto con la sociedad civil, dando muestras más claras de la búsqueda de transparencia, como estrategia base para apoyar cualquier propuesta de desarrollo local y regional.

- ✓ Con respecto al circuito **agrícola-frutícola**:
 - El 41% de la UTG, corresponde a **tierras aptas, no implantadas**. Exceptuando Villa Regina y Gral. Godoy, el resto de las localidades cuentan con **disponibilidad de tierras** para la expansión del área de cultivo.
 - Consolidación de la UTG, como **región agro-exportadora**, a través de la **recuperación notable** del mercado de la Vid, mayor diversificación de las especies implantadas y la supremacía de la Pera.
 - **Otras Fortalezas:** Predominio de la vid y peras en el área rural de Mainqué, plantaciones “jóvenes” de Valle Azul, con el 90% de sus frutales bajo sistema de espaldera, el 90% de las plantaciones en Villa Regina y Gral. Godoy para Manzanas en Buen Estado con sistemas de conducción del 70% de los frutales en sistema de espalderas y sólo el 30% tradicionales y el avance de sistemas de espaldera sobre los tradicionales en las plantaciones de peras.

- ✓ Con respecto al **circuito ganadero**: Las explotaciones agropecuarias, en un 94%, destinan su uso a la explotación ganadera extensiva, en tanto son tierras no implantadas y el recurso básico son los pastizales naturales.

- ✓ Dentro de la UGT, además de los gasoductos mencionados también se encuentra NEUBA II de 36". Tanto el NEUBA I como el NEUBA II conectan la principal región productora (Cuenca Neuquina) con el centro de demanda más importante del país, por lo que le da alta confiabilidad al suministro.

3. DEBILIDADES

- ✓ Formas naturales y artificiales, evidencian **fragmentación-aislamiento**. Hacia el Norte y el Sur del río Negro, régimen efímero e irregular de los cursos de agua superficiales y los suelos de la región son típicos de desierto.
- ✓ **Problemas ambientales** asociados al uso de la tierra rural y a la contaminación de las aguas de los principales ríos. Erosión eólica e hídrica y características climáticas de amplitud térmica y estrés hídrico.
- ✓ **Sobrecarga ganadera**, factor de deterioro en la calidad de las majadas y en el manejo sustentable de los campos.
- ✓ Las localidades relevadas, tienen **escasa consolidación de la estructura urbana**, es una estructura urbana inmadura, lo que significa que existen funciones que no se cumplen para satisfacer las necesidades básicas que requiere la población localizada en ese territorio.
- ✓ **Debilidad en la oferta** de Comercios Mayoristas, Minoristas y Comercios Generales, Servicios Profesionales y Financieros.
- ✓ **Deficiente Oferta** del **transporte público** que genera dificultades de comunicación con el resto del Valle y de la Provincia
- ✓ **Insuficiente, nivel alcanzado en la escolaridad primaria y media** y deficiente oferta de estudios superiores.
- ✓ **Insuficiente oferta de Salud de Organización Privada**, con especialización profesional.
- ✓ **En trabajo**, es alto el porcentaje de población encuestada que no trabaja o que trabaja informalmente e insuficiente retribución

- ✓ Débil **densidad institucional** de la región, escasamente articulada y en las localidades más pequeñas, no alcanza a generar presión, ante las demandas insatisfechas.
- ✓ Los **espacios de concertación** de las políticas locales y regionales para el desarrollo, no encuentran espacios de concertación estables, que permanezcan en el tiempo, generando un mejor marco de confianza para la interacción entre sectores. **Los sectores de mayor demanda son: los productores, los jóvenes y los desempleados** y que no han encontrado aún estrategias de agregación socio organizacional, para colocar sus demandas en la agenda pública, para obtener respuestas acordes a los problemas que viven actualmente.
- ✓ Las instituciones tienen **fuerte demanda de servicios y debilidad en recursos humanos y materiales**. Por ende, la cobertura de los servicios desde las instituciones es escasa
- ✓ En el **circuito frutícola**: Escasa relación entre variedades plantadas y variedades demandadas por el mercado externo. Ello reorientó la oferta al mercado interno e industria. En los respectivos mapas de **especie implantada, edad de las plantaciones y tecnología utilizada**, se observa:
 - En cuanto a la Edad de las plantaciones, la UTG tiene plantaciones más “viejas” que el promedio de la provincia, acentuándose en la Manzana, lo que estaría indicando un reemplazo de la manzana por
 - la pera. En Chichinales, Gral. Godoy y Villa Regina, presenta plantaciones más “viejas” que la media de la provincia y menor porcentaje de plantaciones Jóvenes
 - El destino de la producción, es una debilidad en el caso de la manzana, que va el 25% al mercado externo, en cambio la pera el 60% va a exportación.
 - El análisis de la Integración de eslabonamientos del circuito, se observa que solo un 30% de las empresas participan en el eslabón terciario, en tanto el circuito productivo no se desarrolla

completamente en la Región (Etapa primaria, secundaria y terciaria). Los comercializadores son quienes tienen la capacidad para vender la mercadería y fundamentalmente para exportarla, entonces los productores no integrados, se convierten en “tomadores de precios”.

- ✓ En el **circuito ganadero**: Sólo se explota el primer eslabón, en tanto predominan las vacas de cría en un 54,21% en la UTG, sumado a la existencia de vaquillonas, terneros y terneras, que alcanzan valores superiores al 30% de la existencia ganadera bovina. No se realiza ninguna actividad del eslabón secundario de las carnes o lanas, es decir que toda la producción ganadera bovina del área, sale en pie para ser faenada en la provincia de Buenos Aires o en los frigoríficos de General Roca o de Luís Beltrán.

- ✓ **Circuito Energético**: Entre los problemas detectados se encuentran :
 - Transformadores saturados o con requerimientos de cargas cercanas y hasta superiores a las admisibles.
 - Estructura débil del sistema de transmisión y con líneas de transmisión operando al límite
 - Mayor riesgo de falla para el equipamiento, por estar sometido a mayor carga y tensión.

El Diagnóstico profundiza los conocimientos de la nueva dinámica económica y socio territorial y sus tendencias en la Provincia de Río Negro; para propiciar y mantener un debate sobre los problemas territoriales críticos y las diferentes opciones para solucionarlos y planificar las líneas de actuación política y las orientaciones globales recomendadas.

En efecto, el estudio de la organización regional del territorio provincial, identifica cada uno de los factores que inciden en la caracterización de cada subespacio. Para ello se desarrollaron las características de sus formas

naturales, como a las formas artificiales, creadas por la sociedad en cada subregión, a través del proceso histórico. Se concluye en un diagnóstico científico técnico que tiene el propósito de orientar las acciones que se requieren para generar las transformaciones que la Provincia necesita.

En primera instancia se procedió a la localización e identificación del territorio que comprende la Unidad Territorial de Gestión. Se localizaron los espacios territoriales continuos y contiguos de los 6 municipios y la Delegación Municipal que conforman la UTG Alto Valle Este. Integran la UTG Alto Valle Este, el municipio de: Mainqué, Ing.Huergo, Gral. E.Godoy, Villa Regina, Chichinales y Delegación Municipal de Valle Azul.

Se utilizaron las categorías teóricas de espacio y de tiempo, en tanto se concibe el territorio en estudio como el producto de la sociedad en el tiempo que significa abordar la Unidad Territorial de Gestión, como un territorio que es obra de la sociedad.

El Diagnóstico se estructuró en base a las Debilidades y las Fortalezas que se detectan en el ámbito territorial y social, organizadas de acuerdo a las categorías, dimensiones e indicadores seleccionados en la propuesta metodológica. En esta instancia se incluye el análisis espacial, para observar la realidad social, en el territorio, con las interpretaciones analíticas que ello genera.

La Región de los Valles Interfluviales, contiene el 59,63% de la población, que ocupa el 26,2% de la superficie, es decir que tiene una densidad de 6,1 hab por km², superior a la media provincial, pero muy inferior a la densidad local del Alto Valle, en la zona de cultivo intensivo que supera los 30hab por km². Esta relación sociedad-espacio en la UTG-AVE, expresa una

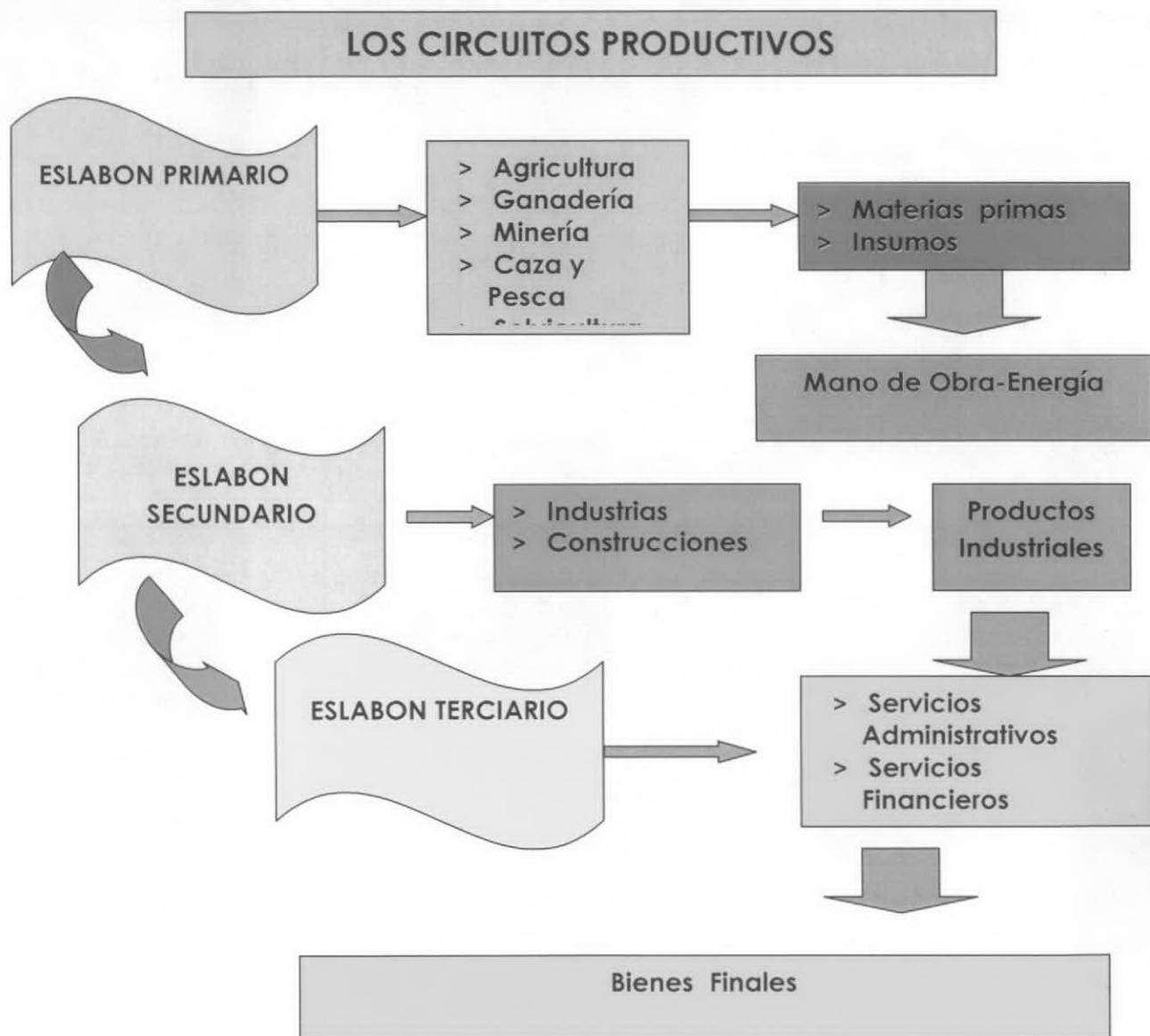
situación de desigualdad en la ocupación del espacio, factor de debilidad en el proceso de desarrollo local-regional.



Ello se manifiesta en toda la región a la cual pertenece la UTG_AVE, en tanto se considera una limitante para poder concebir una unidad de gestión a partir de Planes y Programas de desarrollo. No obstante se plantea la necesidad de observar los problemas comunes en cada subespacio local que requieran políticas macro, que resuelvan las situaciones desde la operatividad de los agentes y no meramente desde la continuidad y contigüidad territorial.

El modus operandi de las empresas líderes en los diferentes circuitos, generan el mismo impacto en el desarrollo local, aunque se trate de diferentes actividades productoras de materias primas. Los excedentes migran y es

necesario crear los mecanismos para retenerlos y reinvertirlos en tecnología, formación de recursos humanos, infraestructura técnica-social, como motor del desarrollo regional.



4. PROPUESTAS

Luego del análisis pormenorizado de los datos obtenidos a través de información secundaria e información primaria, en el trabajo de campo realizado en el espacio de estudio, se seleccionaron las situaciones de debilidad y de fortaleza que la relación sociedad-espacio ha generado.

Ello permitió sintetizar el diagnóstico estratégico de la UTGAVE, a partir del cual se presentan sintéticamente, algunas propuestas para el desarrollo local, proyectadas hacia el desarrollo regional de la subregión.

La propuesta se estructuró en base a Programas y Ejes Programáticos, que se identifican con las futuras líneas de Acción en el encuadre del Plan 2015.

4.1. PROGRAMAS Y EJES PROGRAMÁTICOS

4.1.1. Programa de integración territorial norte-sur, en la UTGAVE, que logre salvar el aislamiento y desintegración entre los habitantes de la subregión. Ello refiere a la creación de caminos, medios de comunicación, transportes, nuevos parcelarios rurales, canales de riego, que incorporen las tierras de explotación extensiva desérticas al norte y sur del río Negro, con las áreas de producción intensiva bajo riego del valle.

Significa la incorporación de tierras desérticas a los valles (Planicies formadas por depósitos sedimentarios de origen terciario y cuaternario) y potenciar la gestión desde el municipio de Villa Regina, como abastecedora de bienes y servicios, integrando los territorios de su respectiva área de influencia,

hacia la región sur de la provincia, con potencialidad de salida al mar e integración a la región andina.

Otro aspecto de la propuesta es fortalecer la función de acopio de la producción del área de influencia Norte-Sur y Este-Oeste. Ello refiere a la generación de actividades secundarias que agreguen valor a los productos primarios

4.1.2. Programa de fortalecimiento de la identidad de la UTGAVE. Ello refiere a la necesidad de legalizar a través de acuerdos y creación de normas pertinentes, los límites de la Unidad Territorial de Gestión AVE, como un territorio con capacidades para generar desde el desarrollo local y el desarrollo regional. Definir legalmente los límites, es avanzar en la construcción de una nueva imagen-objetivo de la región con dirección norte-sur, superando la visión este-oeste y la fragmentación territorial. Los ejidos colindantes definidos legalmente, generaran también posibilidades de acciones conjuntas interinstitucionales.

4.1.3. Programa de Planificación de la nueva organización del espacio urbano-rural de la UTGAVE, que rectifique la concentración demográfica en solo un centro urbano, (Regina 65%) que tiene seriamente comprometida la expansión urbana, por la escasa disponibilidad de lotes baldíos.

Ello remite al análisis regional que se debe realizar, en cuanto al territorio comprendido en la UTGAVE y en relación al abastecimiento de bienes y servicios a la población y el acopio de la producción, desde cada una de las localidades que la conforman.

Significa, además fortalecer la tendencia que se presenta en la planta urbana de Villa Regina, de nuevas construcciones en relación a nuevos locales comerciales, galpones de almacenamiento. Ello señala un proceso de consolidación de la estructura urbana, desde sus funciones.

Es interesante destacar, la necesidad de determinar nuevas áreas de expansión, para la localidad de Villa Regina, que permita profundizar la creación y profundización de nuevas funciones, en el marco de la sostenibilidad ambiental-territorial.

4.1.4. Programa de Fortalecimiento de las funciones en las ciudades que desarrollen las actividades necesarias para satisfacer las necesidades de la población de toda área de influencia. Es acción básica del Organismo de Planificación y Organización Territorio Urbano, que se debe crear en el municipio, desde el cual se planifica la gestación del desarrollo local, para el desarrollo regional.

- **Eje programático de promoción, generación de nuevas actividades económicas**, nuevas organizaciones sociales, nuevos modelos de participación, que fortalezcan los elementos de Producción, Intercambio y Gestión, para apoyo al elemento Consumo

- **Eje programático de transformación del transporte urbano y regional** El elemento Intercambio, presenta la mayor debilidad que es necesario atender desde la Gestión del municipio, es el transporte urbano y regional. Ello tiene en cuenta además el proceso de metropolización que se está gestando hacia la ciudad de Neuquén, por el abastecimiento de bienes y servicios, que no son atendidos desde las localidades de la UTGAVE

4.1.5. Programas de fortalecimiento de la instrucción primaria, media y superior, a los efectos de fortalecer el nivel educativo de la población

- **Eje programático que atienda a la población adulta** que no ha finalizado sus estudios primarios y a los jóvenes y adultos que han desertado de la escuela media.
- **Eje programático que desarrolle la capacitación formal y no formal,** en relación al trabajo local y regional
- **Eje programático que desarrolle la oferta de nivel superior,** tanto universitario
- como no universitario.
- **Eje programático de articulación interinstitucionales,** a efectos de ampliar rápidamente la oferta superior.

4.1.6. Programas de inclusión laboral, desde la formación de recursos, de transparentar contratos laborales, de diversificación laboral a partir de la inclusión de nuevos eslabonamientos en los circuitos productivos locales.

4.1.7. Programas que construyan espacios de concertación de las políticas locales y regionales para el desarrollo, a efectos de crear la articulación, cooperación, interacción interinstitucionales que construya los lazos de integración de la sociedad de la región. Ello se plantea en el corto, mediano y largo plazo, para otorgar continuidad a las metas.

La creación de espacios de Integración y Concertación, se basarán en los siguientes ejes programáticos de acción:

- **Eje de promoción y desarrollo de los jóvenes.** Acciones basadas en el deporte, la recreación y la cultura para fortalecer la inclusión social.
- **Eje de promoción del primer empleo y calificación** para nuevos empleos.
- **Eje de fortalecimiento de organización e integración** de pequeños y medianos productores
- **Eje de fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales** creadas a través de las Expo-Regionales, que no solo muestren productos, sino también procesos, modelos de gestión, proyectos energéticos de largo alcance, conjuntamente con la sociedad civil y el estado en sus diferentes niveles organizativos, a efectos de facilitar la comunicación entre estos actores. Ello refiere a la creación de organismos pertinentes y recursos para concretar obras estratégicas para el desarrollo local y regional.
- **Eje de fortalecimiento de las políticas Públicas** hacia las acciones empresarias, que presentan importante dinamismo local y regional.

4.1.8. Programa de creación el Municipio Productivo en Villa Regina,

- **Eje programático de fortalecimiento de articulación de acciones de producción,** industrialización, comercialización, innovación y creación de nuevos circuitos espaciales de producción, que integren las actividades propias del territorio de actividad extensiva (Norte-Sur) y de actividad intensiva (Este-Oeste).
- **Eje programático de utilización de tierras aptas no implantadas,** en el área rural de cada localidad de la UTGAVE.
- **Eje programático de promoción y difusión de nuevas tecnologías** para exportación, en el proceso de reconversión productiva. Transformar al programa Municipio Productivo, en el eje dinámico de la reconversión de la producción frutícola y ganadera, como sostén y apoyo a los

productores, en tanto las Cámaras de productores no cumplen con eficiencia el rol de articulación e integración de los mismos.

- **Eje programático de creación del circuito productivo vitivinícola en la UTGAVE**, con promoción de implantación de viñedos, creación de bodegas y formación de recursos especializados para el fortalecimiento del circuito vitivinícola.
- **Eje programático de integración de los eslabonamientos del proceso productivo**, con el propósito de aumentar la tasa de ganancia del circuito de acumulación en el territorio de la subregión y lograr mayor inversión para el desarrollo local.
- **Eje programático de desarrollo ganadero, incorporando el eslabón secundario** (Frigoríficos-Curtiembres-fabrica Alimentos balanceados) y terciario para exportación y mercado local, cerrando el circuito ganadero.

4.1.9. Programa de integración social, desde la cultura, el arte y la comunicación. La población de la UTGAVE se informa a través de la televisión en un 92,59% y radios locales en un 80%. Por ello, es prioridad llegar a la población con programas que tengan en cuenta los siguientes ejes:

- **Eje programático de difusión musical.**
- **Eje programático de difusión de programas de cuidados de la salud y alimentación**
- **Eje programático de difusión de innovaciones**, de planes de inversión para desarrollo local
- **Eje programático de promoción de ofertas educativas de nivel superior**
- **Eje programático de certámenes culturales**, de difusión de la cultura de los pueblos inmigrantes, de obras literarias.
- **Eje Programático de creación de una Oferta agro-turística local.**
- **Eje programático de alfabetización primaria y de educación a distancia**

5. PARTICIPACIÓN EN EL PLAN DE DESARROLLO PROVINCIAL

La creación de una propuesta metodológica para elaborar el diagnóstico estratégico de la Unidad Territorial de Gestión de Alto Valle Este, de la provincia de Río Negro, tiene su inserción en el proceso de planificación para el desarrollo local-regional.

Esta primera instancia de la investigación, se sustenta en la metáfora geométrica del rombo de la sustentabilidad, que establece la interacción de cuatro componentes básicos del desarrollo sostenible: Desarrollo social, desarrollo económico y productivo, desarrollo institucional y desarrollo urbano, territorial y ambiental.

En una segunda instancia, la propuesta metodológica se fundamenta en la concepción de desarrollo local que refiere a “otro desarrollo”, “nos referimos aquí a la puesta en marcha de un proceso dinámico de ampliación de las capacidades locales para lograr la mejora intergeneracional sostenida de la calidad de vida de todos los integrantes de una población”. Ello incluye, componentes económicos, sociales, culturales y políticos”.

Se propone elaborar un diagnóstico estratégico de las 14 UTG para el desarrollo local-regional, propuesto en el plan RN2015, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. El desarrollo local refiere a la actividad económica que genera impacto social, es decir que es el perfil productivo que motoriza el crecimiento económico del lugar y mejora las condiciones de vida.
2. Se genera desde la factibilidad económica de un territorio y desde la identidad local, por ello se construye desde lo local hacia lo regional, es un proceso endógeno. Su esencia, es la definición del perfil del lugar,

basado en lo que hay en ese territorio, por lo que se podría hacer en él, por la viabilidad económica de lo que se propone, por los que viven y sus expectativas. Es un problema fundamentalmente cultural y de identidad para el desarrollo local.

3. Se sustenta en la potencialidad del lugar, es decir la sinergia de los actores del contexto que potencian lo que existente y su referencia a escala regional.

4. Tiene su base en los circuitos productivos predominantes en un territorio, sobre los cuales es fundamental diagnosticar cómo se piensa invertir y que característica tendría el perfil de desarrollo.

5. El desarrollo local tiene que ver con el modelo de gestión del territorio involucrado, es decir con qué instrumentos técnicos cuenta (programas y líneas de trabajo), como se gobierna (estilo político) y quienes participan.

6. Se vincula con la modalidad de políticas sociales que implemente un municipio.

Debe insertarse en instrumentos de planificación que articule todos los aspectos considerados anteriormente.

La propuesta metodológica tiene su base en la selección de las categorías teóricas, analíticas, dimensiones e indicadores, que permitan abordar un diagnóstico estratégico para la acción.



**Dr: Juan Francisco Correa, Presentación del Proyecto de Desarrollo Estratégico-
Micro-región Alto Valle Este. (Villa Regina)**

2.3.2. Cuarto Encuentro Provincial de Entes de Desarrollo "Identidad y Desarrollo"

Desde hace tres años, el gobierno de la provincia de Río Negro y el Consejo Federal de Inversiones realiza un encuentro anual de entes de desarrollo, cuya cuarta edición, este año, se realizó en Gral Roca durante los días 15 y 16 de noviembre, organizada por la Secretaría de Planificación y Control de Gestión de Río Negro.



El evento, cuya temática central fue "**Identidad y Desarrollo**", incluyó disertaciones de prestigiosos especialistas nacionales e internacionales y exposiciones de representaciones provinciales.

El encuentro estuvo dirigido a sensibilizar acerca de la importancia de la identidad en los procesos de desarrollo, transferir conocimientos de especialistas en el tema, generar consensos en relación a la planificación, la identidad y el desarrollo entre otros.



Dr. Alejandro Rofman: Cuarto Encuentro Provincial de Entes de Desarrollo “Identidad y desarrollo”.

Estos objetivos son congruentes con el pensamiento de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión, que sostiene que todo proceso de desarrollo tiene como sentido último el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y en la vinculación con ello, la afirmación y reconocimiento de las diversas identidades culturales que coexisten en el territorio provincial.

No es un tema fácil el de la identidad. Levi Strauss sostenía “La identidad es una especie de fondo virtual al cual no es indispensable referirnos para poder explicar cierta cantidad de cosas (...) es la existencia de un límite al cuál no corresponde en realidad ninguna experiencia”.

Al evento asistieron los promotores de las Unidades Territoriales de Gestión, a los que se les asignaron tareas de coordinación de actividades, en especial las relacionadas con experiencias en la provincia de Río Negro.

En este sentido, las experiencias provinciales se desarrollaron en el espacio **Identidad y Desarrollo Regional**.

-Turismo-Cultura e Identidad Regional. Experiencia del Ente de la Región Sur de Río Negro. Rodolfo Lauriente Presidente del Ente para el Desarrollo de la Región Sur (ENDESUR)

Comenzó su exposición haciendo hincapié en la diversidad cultural de la Región Sur y en los atractivos turísticos que presenta, remarcando la amabilidad de la gente que habita esta zona como una de las virtudes características.

Mencionó que hace unos años atrás hablar de turismo en la Región Sur era impensado y a pesar de esta situación el ENDESUR apostó al desarrollo de esta actividad, apuntando a satisfacer micro segmentos de mercado incipientes pero de gran crecimiento como lo son el turismo ecológico, rural, cultural, etc. para el cual la región se presenta como un gran atractivo. En este sentido Lauriente remarcó la importancia de apuntar a un turismo comprometido con el medio ambiente y no el turismo masivo que destruye a su paso la naturaleza.

Expresó que el ENDESUR, está trabajando, desde hace 4 años, en el desarrollo de la actividad turística junto al Ministerio de Turismo de la Provincia y el Ministerio de Turismo de la Nación, en diversas actividades tales como concientización de los pobladores, capacitación, promoción, entre otras.

Asimismo Lauriente se refirió a las características particulares del ENDESUR, remarcando la pluralidad en su conformación y funcionamiento, el alto grado de consenso en la toma de decisiones, la participación de diferentes actores de todas las localidades de la región y de diferentes ámbitos de gobierno.

A continuación se presentaron dos videos en los cuales se explicaron los programas de cultura y de turismo regional que desarrolla el ENDESUR.

-Dimensiones de la microrregionalidad . .El caso de la Comarca Andina del Paralelo 42 estuvo a cargo del Dr Douglas Price y la Dra. María R. Calvo. Centro de Estudios Institucionales, Universidad Nacional del Comahue.



Dr: Jorge Douglas Price, Dra: María Raquel Calvo 4to Encuentro Provincial de Entes de Desarrollo.

Eje socio-cultural

La existencia de identidad es un problema para el desarrollo

La Globalización impone rasgos comunes a los grupos; va en contra de la identidad.

Espacio microregional

- *Económica
- *Político Institucional
- *Sociocultural

Año 2000

Paralización de la experiencia. Se comenzó a trabajar como que la identidad estaba presupuesta, se le dio más importancia al paisaje que a lo social.

Cambio semántico de la homogenización

- *Marco de interpretación armónico
- *Necesidad de un marco normativo
- *Tener en cuenta las diferentes marcas de normativa
- *Pluralismo de sistemas jurídicos.

Temores de la Armonización Normativa

- * La pérdida de poder desde los intendentes. Creación y control
- * No se pide hacer una sola legislación de la micro región, sino una organización entre las leyes de una y otra.

Digesto

- *Etapa de recopilación
- *Etapa de análisis jurídico
- *Etapa de consolidación y depuración

-Factores del Desarrollo Regional en el Valle Medio del Río Negro: Museo, Patrimonio e Identidad Regional. Lic. Carlos Rico. Proyecto Fundación para el Desarrollo de la Norpatagonia (FUDENPA).

“El museo es un escenario de patrimonio y reconocimiento de la identidad plural”.

Los museos están alejados de las normativas nacionales, provinciales e internacionales.

Objetivos

*Realizar un estudio diagnóstico sobre la situación de los museos en el Valle Medio.

*Paradigma interpretativo de las ciencias sociales.

*Herramientas de análisis, enfoque procesal.

Desarrollo Siglo XX

*Año 60 crítica de los modelos economistas

*Año 70 desarrollo sostenible

*Año 80 antropología para el desarrollo vs antropología del desarrollo

*Concepto antropológico actual: ETNODESARROLLO.

Cultura – Identidad – Desarrollo y Museos

Representación de la pluralidad natural:

*Enculturación -endoculturación- aculturación

*Integración, coexistencia entre poblaciones

*Multiculturalismo, opuesta a la visión asimilacionista.

Patrimonio Cultural

*Bienes materiales

*Bienes inmateriales.

Patrimonio Marco Legal

*Nivel internacional UNESCO

*Nivel nacional constitucional

Nivel provincial

*Ley 718 (1992)

*Ley 3041 (1996)

*Ley 3656 (2002)

*Ley 3738 (ley de mecenazgo)

Museos

*Representación de la sociedad

*Lugar de atribución de significado y valor al patrimonio que nuclea por parte de la comunidad.

*Lugar de reconstrucción y reflexión de su propia identidad.

Choele- Choel: Sociedad de amigos 20 años regional.

Chimpay: Nace en el 2005- Agrupación de vecinos de Chimpay- Patrimonio desorganizado.

Luis Beltrán: Nace en 1982 grupo de vecinos – Patrimonio expuesto en una casa privada.

Lamarque: Paleontológico – Nace en la década del 90 – Participan muchas universidades, Comahue, La Plata, etc.

Las experiencias relatadas por los expositores de Río Negro dieron lugar a interesantes interrogantes por parte de los asistentes al encuentro.

A nadie escapa que en Río Negro, como en toda la Patagonia, sobre un sustrato de cultura originaria se superpusieron, integraron y cohesionaron corrientes migratorias europeas, del Medio Oriente y de países limítrofes, además de inmigrantes de otras regiones del país, en un proceso histórico, dinámico que adquirió características específicas en algunas regiones de la provincia.

Indudablemente este proceso dio origen a los rasgos constitutivos de las nuevas identidades, que deben ser motivo de reflexión y consideración, aún sin tener una conciencia clara de todas sus connotaciones, tal como se propuso en el evento.



Lic. Rodolfo Garay (Consejo Federal de Inversiones). Dr. Juan Francisco Correa, Secretario de Planificación y Control de Gestión (Pcia Río Negro).

2.4. Acciones de Difusión y Promoción del RN2015

Un plan de difusión es la forma por la cual una institución determinada vuelve conocidos sus objetivos y programa según la función que le ha sido encomendada.

A la administración pública se le suele asociar deficiencia en las estrategias de comunicación. En general, la desigual capacidad de penetración en los diversos sectores se explica por una asimétrica distribución de recursos que determinan un trato diferenciado de los ciudadanos. Ante esta limitación, en los últimos tiempos se habla de que un plan de difusión no solo debe comunicar los alcances de una acción política sino que también, al compartir información debe incentivar una construcción del interés público. En este sentido, la calidad de una ciudadanía no se mide únicamente por la cantidad de servicios y espacios públicos, sino también por las estrategias de integración y sociabilidad que impulsen las instituciones públicas.

El interés público corresponde siempre a razones que contribuyen al progreso de la sociedad en su conjunto y no a una simple agregación de intereses particulares. La organización como todo es determinante del grado de individualismo generalizado. El mercado y los medios de comunicación influyen directamente en la relación, y tienen otras lógicas y flujos de comunicación. En particular, su tendencia es a segmentar/ clusterizar /individualizar cada vez más al target o sujeto receptor. Está comprobado que a un mayor desarrollo de los contenidos del mensaje en función de las necesidades o expectativas de los individuos, más impacto genera en los comportamientos de los sujetos.

Sin embargo, el sector público tiene un objetivo diametralmente opuesto a esta lógica. Los planes de difusión de la información pública siempre van a tender a dirigirse a una grupalidad homogénea de acuerdo a su rol en la vida social.

En los últimos años, el Estado ha tenido que desarrollar nuevas formas de comunicación con la sociedad. La velocidad de los cambios históricos ha exigido a la gestión pública a flexibilizar sus estrategias comunicativas. Es evidente que cualquier plan de difusión requiere una aplicación integral, pues no puede considerarse sólo la ejecución de diversas partes de materias aisladas, sino que deben insertarse como un todo en la vida de los ciudadanos.

Los materiales de comunicación se utilizan para dar una imagen de la institución, para generar apoyo o para incrementar la aplicabilidad de la política pública en cuestión. En el marco del Plan RN 2015, se generaron dos estrategias para desarrollar un plan de difusión acorde a lo planteado:

- En primer lugar, una **estrategia** que podríamos denominar **institucional**, que tuvo como núcleo la capacitación de promotores y responsables de la difusión del plan en las diversas subregiones de la provincia. Cada uno de ellos asistió a las jornadas para contar su experiencia -contacto con los medios, entrevistas a informantes claves, organización de forums, etc- y trabajar colectivamente para la generación de nuevas técnicas de penetración.
- Por otro lado, el plan RN 2015 tiene una **estrategia** de comunicación **social** montada en una agenda de jornadas, talleres y encuentros en diversas localidades de la provincia, donde el objetivo principal es generar este intercambio de información, en la misma medida que capitalizar necesidades manifiestas.

En muchas oportunidades las estrategias de difusión y la construcción del interés público, apuntan a minimizar las necesidades que en un futuro presentarán altos costos institucionales para la gobernabilidad. Hay varios ejemplos que ilustran este aspecto. Uno muy abordado en el presente es la preocupación por las consecuencias sociales generadas por un aumento de la

desocupación urbana que suele traducirse rápidamente en un aumento en la tasa de criminalidad.

El plan RN 2015 tiene entre sus objetivos de comunicación, desnudar y problematizar en un ámbito de debate público, las problemáticas o potencialmente favorables, que requieren trato público, para así generar conciencia y cooperación social en función de definir el camino más pertinente para su resolución.

En este sentido, las acciones de difusión del Plan han tenido tres lineamientos conductores:

1. la formalización de espacios de discusión que incentiven la construcción del interés público en el trato de problemáticas o estrategias de desarrollo de potencialidades específicas.
2. mapear una ruta de potencialidades de los recursos para generar propuestas acordes las oportunidades de desarrollo.
3. generar una figura como los promotores, encargados de administrar y capitalizar las demandas de cada Unidad Territorial de Gestión, para mejorar la productividad de las políticas públicas.

En este marco los promotores realizaron tareas de difusión de manera de identificar y confeccionar un directorio de actores claves para convocarlos a contribuir a la elaboración del plan. En este sentido recabaron e identificaron inquietudes referidas a la elaboración y alcance del plan por parte de los actores sociales de cada Unidad Territorial de Gestión.

Durante el mes de agosto se presentó el "Plan Estratégico de la UTG Alto Valle Oeste (Cinco Saltos, Villa Manzano, Contralmirante Cordero y Barda del Medio) con la participación de promotores del RN2015. La elaboración del Plan Estratégico contó con los aportes del sector público y privado, como instituciones intermedias y de integración mixta, organizaciones no gubernamentales, universidad, etc.

Cabe destacar que la Secretaría de Planificación en el transcurso del 2007 editó una publicación del RN2015- El Plan del Plan- Etapa Preliminar-

como instrumento de difusión del plan estratégico de Río Negro. Fueron los promotores los responsables de su distribución en las instituciones de cada Unidad Territorial de Gestión. Esta publicación es un aporte más para la contribución de respaldos, ya que contiene y explicita el proceso, los alcances, fundamentos y demás aspectos del Plan RN2015.

3. Conclusiones

La Secretaría de Planificación y Control de Gestión impulsó un Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico como instrumento metodológico de acción en beneficio de lograr un proyecto colectivo para todos los rionegrinos tendiente a mejorar la calidad de vida y potenciar el desarrollo humano integral de los habitantes de Río Negro.

El proyecto Fortalecimiento Institucional y Promoción del Plan RN2015, Etapa II se orientó a desarrollar el perfil de los promotores como eje bisagra para la sensibilización y sustentabilidad del mismo.

En este sentido los promotores a través de las Etapas I y II fueron transformándose en elementos de articulación entre los actores sociales y el ámbito institucional, observándose en ellos un sólido conocimiento para el buen desempeño que caracteriza a toda actividad de promoción y comunicación del Plan Estratégico RN2015.

Como manifestó el Sr. Gobernador Dr. Miguel Saiz, en su discurso de presentación del Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico RN2015 en el salón gris de la Casa de Gobierno: "Conocimiento, esfuerzo y trabajo, con participación y protagonismo de nuestra comunidad son las bases de partida para elaborar en conjunto con todos los actores de la sociedad rionegrina este Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico RN2015"....."En definitiva, la ética se plasma en comportamientos cotidianos, en la asunción de responsabilidades por parte de todos los actores sociales. La movilización de esa ética colectiva debe ser el cimiento de esta propuesta y de ese Río Negro 2015".

Es síntesis, la culminación de la Etapa II del proyecto Fortalecimiento Institucional y Promoción cumplió ampliamente con el objetivo propuesto al dotar al Plan RN2015 con promotores para cada una de las Unidades Territoriales de Gestión que se conformaron en la provincia de Río Negro. La solida capacitación lograda, permitirá aportar el elemento indispensable para iniciar la etapa subsiguiente del Plan, en donde la participación de organizaciones sociales, del trabajo, de la producción, actores sociales y la sociedad en su conjunto, conformarán una ámbito donde se internalizarán los mega proyectos, marcos ordenadores de cada región, para posteriormente definir a través de foros temáticos, los Proyectos Estratégicos de cada Unidad Territorial de Gestión.

4. 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/