

PROVINCIA DE RÍO NEGRO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA
SECRETARÍA DE ESTADO DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS Y
PLANIFICACIÓN DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO.

INFORME FINAL

ABRIL 2025

Mgter Soledad Inés Herrera

Viedma, Provincia de Río Negro

Autoridades

Gobernador: Sr. Alberto Weretilneck

**Secretario de Estado de Asuntos Estratégicos y Planificación de la
Provincia de Río Negro: Dr. Milton Dumrauf**

Secretaria de Proyectos Estratégicos: Arq. Miriam Bezic

Equipo técnico

Consultora CFI senior: Mgter. Soledad Inés Herrera

Consultora CFI Junior Auxiliar Administrativa: Amparo Hernández

Colaboración operativa: Lic. Celeste González

- Secretaría de Estado de Asuntos Estratégicos y Planificación-

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento institucional de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación de la Provincia de Río Negro, creada el 11 de septiembre del año 2024 mediante la Ley 5735. El mismo se realizó entre los meses de Enero y Marzo del año 2025, durante una fase de reorganización de la Institución y redefinición de su rol en el esquema de planificación y gestión de políticas públicas.

Inicialmente, el informe aborda ciertos aspectos teóricos de políticas públicas, de planificación estratégica y de diseño organizacional. En una segunda instancia detalla la metodología aplicada y las fuentes de información. Luego, presenta un breve análisis de los antecedentes del proceso de planificación en la Provincia de Río Negro en el siglo XXI y el prediagnóstico de la Secretaria de Asuntos Estratégicos y Planificación relativo a funciones y competencias, presupuesto, recursos humanos, identificación de áreas sustantivas, de apoyo y usuarios.

Por último, plantea una propuesta metodológica e institucional para la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación que toma diversas herramientas de la planificación estratégica situacional en el marco de: i) las dimensiones y elementos de la sustentabilidad de la Agenda 2030 de Naciones Unidas y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, a los cuales la Provincia de Río Negro adhirió en el año 2018; ii) la Constitución de la Provincia de Río Negro; iii) las funciones y competencias de la Institución; iv) el modelo de la gestión por resultados y de generación de valor público, uno de los ejes de los procesos de modernización en el siglo XXI.

Asimismo, aborda algunos lineamientos generales para abordar la planificación regional y presenta una versión preliminar del marco estratégico, de lineamientos y proyectos estratégicos provinciales para el período 2025-2040.

INDICE GENERAL

	Página
1.Introducción	6
2. Algunas nociones teóricas	8
3. Metodología aplicada	12
4. La planificación provincial en el siglo XXI	16
4.1. Periodo 2000 -2011	16
4.2. Período 2012 -2018	20
4.3. Periodo 2019-2023	25
5. Prediagnóstico de la Secretaria de Asuntos Estratégicos y Planificación	29
5.1. Funciones y competencias formales.	29
5.2. Análisis del presupuesto 2025	34
5.3. Estructura organizativa	35
5.4. Recursos humanos: cantidad y perfiles	36
5.5. Áreas sustantivas y de apoyo: servicios y usuarios identificados	37
6. Propuesta de marco metodológico de la gestión de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación gestión 2025-2028	40
6.1. Encuadre Metodológico	40
6.2. Programa articulación y coordinación estratégica	42
6.2.1. Subprograma articulación intra y extra provincial	42
6.2.2. Subprograma promoción de sinergias en el sector público	43
6.3. Programa apoyo a la planificación estratégica de políticas públicas	44
6.3.1. Subprograma mejoramiento de las capacidades estatales organizacionales	45
6.3.2. Subprograma fortalecimiento del soporte provincial a la inversión, a la logística, y a la competitividad	46
7. Propuesta de aproximación al estudio de los lineamientos generales para abordar la planificación regional rionegrina	48

8. Proyectos estratégicos de corto y de largo plazo período, 2025-2040 - versión preliminar-	51
8.1. Marco estratégico período 2025-2040	51
8.2. Planificación Pública Provincial: Actualización de lineamientos y proyectos estratégicos 2025-2040 -versión preliminar-	54
8.2.1. Eje prosperidad -ODS 6 a 9-	55
8.2.1.1. Infraestructura de energía eléctrica, agua y sanidad	55
8.2.1.1.1. Energía eléctrica	55
8.2.1.1.2. Agua y saneamiento	56
8.2.1.2. Conectividad provincial: infraestructura de transporte, logística y digital	57
8.2.1.2.1. Red vial provincial	57
8.2.1.2.2. Ampliación y mejoramiento del servicio y de la red ferroviaria	59
8.2.1.2.3. Desarrollo de la red digital	61
8.2.1.3. Economía y producción	62
8.2.1.4. Trabajo y empleo	70
8.2.2. Eje Personas -ODS 1 al 5 y 10-11-	73
8.2.2.1. Salud	73
8.2.2.2. Educación	74
8.2.2.3. Vivienda	77
8.2.2.4. Otros proyectos de bienestar social	78
8.2.3. Eje Fortalecimiento Institucional -ODS 16 y 17-	79
8.2.3.1. Seguridad y Justicia	79
8.2.3.2. Administración Pública Provincial	81
8.2.4. Eje Planeta -ODS 12 a 15-	85
9. Reflexiones finales y recomendaciones	88
10.Referencias bibliográficas	91

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

	Página
Figura 1. Presupuesto 2025 por organismo del Despacho de asuntos de la Provincia. (Millones de pesos).	34
Figura 2. Presupuesto 2025 de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación por objeto del gasto (%).	35
Figura 3. Organigrama de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación. Febrero 2025	36
Figura 4. Composición del personal de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación. Febrero 2025 (%)	37
Tabla 1. Unidades organizativas, tipos, servicios que prestan y usuarios	38
Figura 5: Propuesta de Plan de Acción	41

1.INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se asiste a una redefinición del rol del Estado, de sus relaciones entre los diferentes niveles de gobierno, con la sociedad y el ciudadano que, conjuntamente con el avance tecnológico demandan una nueva organización de la Administración Pública Provincial y de sus procesos. Por otra parte, hay una transformación de la importancia relativa de los complejos económicos de la matriz productiva rionegrina, que tiene implicancias para los subsistemas territoriales, sociales, económicos e institucionales de la Provincia, de sus regiones y localidades. Así, se generan nuevas demandas de los rionegrinos y se potencian otras que requieren el fortalecimiento de las capacidades estatales, entre ellas las relacionales y organizativas, para un nuevo modelo de gestión y regulación del Estado como así también para políticas públicas de desarrollo provincial y regional.

En la medida que la planificación estratégica es una herramienta de gestión pública, de carácter flexible para una realidad cambiante pero además es un proceso dinámico, el presente trabajo tiene como objetivo general contribuir al fortalecimiento institucional de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación de la Provincia de Río Negro, creada el 11 de septiembre del año 2024 mediante la Ley 5735.

Específicamente, pretende constituir una herramienta para i) asistir en el rediseño de la estructura organizacional de la Secretaria de Asuntos Estratégicos y Planificación; ii) reforzar las capacidades estatales de tipo relacionales y organizativas; iii) incentivar la mejora normativa y regulatoria; iv) promover la innovación pública y la planificación estratégica; v) contribuir con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”, asociado a la eficacia y fortalecimiento de las instituciones.

Inicialmente, el informe aborda ciertos aspectos teóricos de políticas públicas, de planificación estratégica y de diseño organizacional. En una segunda instancia detalla la metodología aplicada y las fuentes de información. Luego, presenta un breve análisis de los antecedentes del proceso de planificación en la Provincia de Río Negro en el siglo XXI y el prediagnóstico de la Secretaria de Asuntos Estratégicos y Planificación.

Por último, plantea una propuesta metodológica e institucional para la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación de la Provincia de Río Negro, aborda algunos lineamientos generales relativos a la planificación regional y presenta una versión preliminar del marco estratégico, lineamientos y proyectos estratégicos provinciales para el período 2025-2040.

2. ALGUNAS NOCIONES TEÓRICAS

Las políticas públicas pueden ser entendidas como un “Conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios” (Tamayo Saez, 1997, p.2). También pueden ser conceptualizadas como la toma de posición del Estado respecto de cierta cuestión, a través de acciones u omisiones (Oszlak, y O'Donnell, 1981, p16) y que pueden estar o no expresadas formalmente. Cabe destacar que el establecimiento de la Agenda estatal es un proceso conflictivo en una sociedad, en la medida que otros actores también toman posición respecto de cierta cuestión o problema público, tienen sus propios intereses y valores y son afectados por las políticas públicas.

En un contexto en donde el Estado se enfrenta a múltiples problemas públicos con medios y recursos escasos y además la realidad es cambiante y compleja, la planificación es una herramienta que entendida como un “cálculo que precede y preside la acción” (Matus, 1987, p.26), es un proceso que facilita la disminución de la incertidumbre y brinda direccionalidad, intencionalidad, adaptabilidad y anticipación a la acción de gobierno. Planificar es:

la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados (Ander Egg, 1995, p25)

Existen principalmente dos perspectivas o tipos de planificación: la normativa y la estratégica. La primera se caracteriza por considerar un contexto estable y cierto, por enfatizar el carácter técnico y el diseño-formulación como ejes de la planificación. Los planes, programas y proyectos expresan lo “deseable”, el sujeto que planifica no forma parte de esa realidad y supone que “el sistema social puede ser objeto de orientación por parte del

planificador” (Ander Egg, 1995, p.53). En cambio, la perspectiva estratégica y que es la propuesta en este trabajo, destaca la importancia de la política y de la intervención de los diferentes actores sociales, toma en cuenta los intereses de los actores en juego en un contexto que es incierto e inestable. El sujeto que planifica forma parte de la realidad y los planes, proyectos y programas expresan lo “posible”. El eje de la planificación es la “dinámica de la conducción” -realización- y destaca “la Importancia de integrar el aporte metodológico de los expertos con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas” (Ander Egg, 1995, p.52).

Uno de los enfoques de la planificación estratégica es la “Planificación Estratégica Situacional (PES), que se refiere “al arte de “gobernar” en situaciones de poder compartido” (Matus, 1985, p.14). Plantea un trabajo en diferentes instancias temporales, articuladas y formalizadas: a) la planificación en la coyuntura; b) la planificación anual operativa; c) la planificación para el período de Gobierno, o de mediano plazo; d) la planificación a largo plazo.

Además, la planificación situacional propone cuatro momentos básicos, interconectados y no secuenciales que rigen la planificación estratégica: el explicativo, el normativo, el estratégico y el táctico- operacional. El explicativo se refiere al diagnóstico e identificación de problemas mientras que el normativo es una instancia de diseño y se lo vincula en la actualidad con la visión, misión y valores compartidos. El momento estratégico, se relaciona con la construcción de viabilidad del diseño normativo, donde

Quien planifica no sólo debe diseñar cómo deben ser las cosas, sino que también debe hacer un cálculo de cómo sortear los obstáculos que se oponen al cumplimiento de ese diseño. Aquí empezamos a diferenciarnos fuertemente de la planificación tradicional, que normalmente agota su tarea en el momento de diseño. El mismo diseño que el técnico le entregará después a quien decide y a quien ejecuta el plan para que lo materialice, como si la "decisión" y la "ejecución" no fueran problemas recurrentes de quien planifica (Matus, 1985, p.5).

El momento táctico - operacional se identifica con la ejecución de lo planificado. Armijo (2011) llama planificación operativa a la asociada a este momento, donde se establecen metas de corto plazo, compromisos internos, un plan operativo anual y la evaluación mediante el uso de indicadores

La planificación, el diseño organizacional y la capacidad institucional son variables de gran relevancia para la “capacidad de gobierno”, una de las dimensiones del “Triángulo de Gobierno”, que conjuntamente con el “proyecto de gobierno” y la “gobernabilidad del sistema” condicionan los resultados de las políticas públicas (Matus, 2007).

En relación al diseño organizacional, el presente trabajo utiliza herramientas conceptuales propuestas por Mintzberg (1991) como la definición de estructura organizativa, la composición de una organización y la noción de agrupamiento como medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización. Se considera que “la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, 1991, p.14). Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos e interrelaciones y la división de los procesos de trabajo y la coordinación de tareas facilitan la ejecución de las actividades y la unidad de la organización.

Mintzberg (1991) plantea que la organización está compuesta por cinco partes:

- i) La cumbre estratégica: es el área/persona responsable de la organización, establece la estrategia y objetivos, controla la toma de decisiones, supervisa las tareas y conduce las relaciones con el entorno.
- ii) el núcleo operativo: es la unidad organizativa y personal que realiza las funciones sustantivas de la organización, que en el sector público es el personal técnico y administrativo.
- iii) Líneas medias: está conformada por personal directivo y es el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Tienen autoridad sobre este último y manejan los mecanismos de coordinación. En el sector público serían los jefes de departamento o directores, por ejemplo

iv) La Tecnoestructura: Está por fuera de la línea jerárquica de autoridad y la constituyen asesores de la cumbre estratégica que influyen el trabajo de la organización

v) Staff de Apoyo: Está por fuera de la línea jerárquica de autoridad y la conforman personal que le brinda servicios indirectos al resto de la organización como por ejemplo seguridad, mantenimiento, entre otros.

Por último, este autor plantea que las estrategias pueden no ser explícitas ni intencionadas. Así, habrá: i) estrategias pretendidas o deliberadas, como un plan, que pueden ser realizadas o no y ii) estrategias realizadas que pueden ser pretendidas o no. Una estrategia no pretendida y realizada sucede cuando se toma una secuencia de decisiones a lo largo del tiempo -patrón-, aunque no esté previamente explicitada (Mintzberg; 1987).

3) METODOLOGIA APLICADA

El diseño metodológico planteado para realizar el trabajo fue flexible y de tipo cualitativo. Además, contempló una triangulación: i) de datos, al utilizar diversas fuentes de información; ii) intramétodo, ya que las técnicas de recolección de datos son la observación documental, la observación participante y la entrevista. Esta última fue semi- estructurada y para ello se confeccionó un guión. En el mismo se abordaron ciertas dimensiones respecto: i) a la Institución, por ejemplo, usuarios y unidades organizativas; ii) del personal de la Secretaria de Asuntos Estratégicos y Planificación tales como características socio-educativas y ocupacionales, el grado de conocimiento sobre acciones de desburocratización e innovación en la Administración Pública y de planificación, entre otros.

Las fuentes secundarias de información la conformaron normativas y documentos del Sector Público Provincial, Nacional, del Consejo Federal de Inversiones y bibliografía de carácter científico, las cuales algunas se detallan a continuación:

i) Normativa:

-Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5766. Boletín Oficial: 23/12/2024. Establecimiento del Régimen de Promoción Económica e Industrial, aplicable en todo el territorio de la Provincia de Río Negro.

-Legislatura de la Provincia de Río Negro-Ley N° 5767. Boletín Oficial: 23/12/2024. Creación y funcionamiento de parques industriales y logísticos.

-Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5763. Boletín Oficial: 23/12/2024. Presupuesto de Recursos y Gastos de la Administración Provincial.

-Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5764. Boletín Oficial: 23/12/2024. Sistema portuario provincial.

-Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5735. Boletín Oficial: 12/09/2024. Nueva Ley de Ministerios.

- Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5724. Boletín Oficial: 18/07/2024. Adhesión al régimen de incentivo para grandes inversiones (RIGI).

- Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5278. Boletín Oficial: 04/06/2018. Adhesión a la Ley nacional N° 27328 de Contratos de Participación Público-Privada.
- Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 4437. Boletín Oficial: 03/09/2009. Regulación microrregiones de la Provincia de Río Negro destinadas a la integración para el desarrollo regional.
- Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 3709. Boletín Oficial: 05/12/2002. Normatización de la contratación de servicios de consultoría
- .-Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 3484. Boletín Oficial: 4/01/2001. Iniciativas privadas para ser consideradas de interés provincial.
- Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley E N° 2564. Boletín Oficial del 04-01-1993. Creación del Ente de Desarrollo Zona General Conesa.
- Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 2583. Boletín Oficial: 08/02/1993.Creación ENDESUR
- Gobierno de Río Negro. Constitución Provincial. 1988. Segunda parte. Políticas especiales del Estado

ii) Documentos e informes técnicos

- Discurso Sr. Gobernador de la Provincia de Río Negro (2025). Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N°1. 54 período Legislativo. 1 de Marzo 2025.Versión taquigráfica
- Discurso Sr. Gobernador de la Provincia de Río Negro. Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 53 período Legislativo. 1 de Marzo 2024. Versión taquigráfica.
- Gobierno de la Provincia de Río Negro (2024). Reporte SAFyC - Política Presupuestaria 2025.
- CFG Planeamiento. (2022). Plan para el Desarrollo Urbano y Territorial del área de Punta Colorada, Provincia de Río Negro. Consejo Federal de Inversiones
- Instituto de Gestión de Ciudades. (2020). Lineamientos político-técnicos para la gestión de gobierno 2019-2023. Consejo Federal de Inversiones
- Constanzo Caso. (2020). Apoyo técnico para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 en la Provincia de Río Negro. Consejo Federal de Inversiones.

- Consejo Nacional de Políticas Sociales (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Experiencias de adaptación de los ODS a las provincias a las provincias argentinas*. Bs As.
- Gobierno de la Provincia de Río Negro. Plan Castello 2017-2019. <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00008937.pdf>
- United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations
- Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación y Banco de Desarrollo de América Latina -CAF- (2015). Estudios estratégicos para el desarrollo territorial de la región de Vaca Muerta - Segunda etapa -Tomo 1-.
- Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública y Banco de Desarrollo de América Latina -CAF-. (2014). Estudios estratégicos para el desarrollo territorial de la región de Vaca Muerta -Primera parte-.
- Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación. (2014). Plan estratégico territorial de la región del Río Colorado.
- Instituto de Gestión de Ciudades. (2013). Agenda de actuación territorial para la Provincia de Río Negro. Consejo Federal de Inversiones.
- Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro. (2007). Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico. El Plan del Plan- etapa preliminar-.
- Dirección de Planificación de Río Negro (1999). Proyecto Río Negro. Metas estratégicas para el desarrollo provincial.

Concomitantemente a la recolección y análisis de antecedentes relevantes, se realizaron reuniones con la contraparte técnica provincial para acordar el camino a realizar desde una concepción de aproximaciones sucesivas. Se concretaron entrevistas individuales con funcionarios, técnicos y administrativos de toda la organización y en relación a las áreas del Poder Ejecutivo provincial se estableció: i) la estrategia de sensibilización y seguimiento para un período corto de tiempo y con recursos limitados; ii) la información a solicitar y suministrar, a los fines de tener un estado de situación y poder comenzar un proceso de actualización del banco de proyectos estratégicos. En ese marco, se requirió a algunos organismos del

Poder Ejecutivo Provincial¹ la designación de un interlocutor con la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación e información sobre lineamientos y proyectos estratégicos de corto y de largo plazo, a los fines de tener un primer estado de situación.

Por último, se realizó la sistematización y análisis de la información desde una perspectiva de tipo constructivista-interpretativa. Dado que las instituciones son construcciones socio-históricas, se analizó el proceso de planificación provincial rionegrino en las últimas décadas de la cual el área de Planificación de la Provincia fue partícipe. Luego se confeccionó un prediagnóstico de la organización, el análisis y elaboración de las propuestas y la redacción del presente informe, cuyos productos son:

- Una propuesta metodológica e institucional para la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación.
- Algunos lineamientos generales para abordar la planificación regional.
- Una actualización del banco de proyectos estratégicos provinciales 2025-2040, en una versión preliminar del marco estratégico.

¹ Ministerio de Modernización, de Salud, de Seguridad y Justicia, de Educación y Derechos Humanos, de Obras y Servicios Públicos, Ministerio de Desarrollo Económico y Productivo, Desarrollo Humano, Cultura y Deportes, Gobierno, Trabajo y Turismo, Secretaría de Energía y Ambiente, Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (I.P.P.V), Secretaría de Transporte, Dirección de Vialidad Rionegrina, Aguas Rionegrinas – A.R.S.A.-, Tren Patagónico S.A., ALTEC, Secretaría de Trabajo, Instituto Provincial del Seguro de Salud (I.Pro.S.S.), Instituto de Desarrollo del Valle Inferior (I. D .E. V. I.), Ente para el Desarrollo de la Línea y Región Sur, Lotería de Río Negro.

4. LA PLANIFICACION PROVINCIAL EN EL SIGLO XXI

4.1. Periodo 2000 -2011

La Constitución de la Provincia de Río Negro, reformada y sancionada en el año 1988, constituye el marco normativo supremo de las políticas del Estado provincial. En su artículo 11 establece que el gobierno promueve la modernización, la descentralización administrativa y la planificación del desarrollo, contemplando las características culturales, históricas y socioeconómicas de las diferentes regiones internas, fortaleciendo el protagonismo de los municipios.

En la segunda parte referida a las Políticas Especiales del Estado, Sección Primera y en relación a la Política administrativa afirma que

La administración pública provincial y en lo pertinente la municipal, están regidas por los principios de eficiencia, austeridad, centralización normativa, descentralización, desconcentración, imparcialidad, equidad, igualdad y publicidad de las normas o actos. Su actuación está sujeta a la determinación oficiosa de la verdad, con celeridad y economía, sencillez en el trámite, plazos breves, participación y procedimiento público e informal para los administrados [...]. (Constitución de Río Negro, artículo 47)

Asimismo, establece principios rectores en materia de políticas previsional y de salud, cultural y educativa, científico-tecnológica, de recursos naturales², ecológica, de comunicación social, económica, financiera y políticas de cooperativismo y mutualismo. En la Sección Undécima se refiere a las Políticas de Planificación y Regionalización y sostiene que:

La acción de gobierno, en cuanto a la promoción económica y realización de la obra pública, responde a una planificación integral que contempla todas las relaciones de interdependencia de los factores locales, regionales y nacionales. Esta planificación es dirigida y permanentemente actualizada por el Consejo de Planificación; es

² Dominio, régimen de aguas, recursos ictícolas, acceso y defensa de riberas, ordenamiento territorial, régimen de tierras, bosques, parques, recursos mineros, hidrocarburos y minerales nucleares, recursos energéticos

imperativa para el sector público e indicativa para el sector privado [...] (Constitución de la Provincia de Río Negro, artículo 104)

También la Constitución rionegrina plantea la estructura institucional provincial en materia de planificación, conformada por un Consejo de Planificación, Consejos Regionales de Planificación y dos Entes de Desarrollo, “Se crean los entes de desarrollo de la Línea Sur y de la zona de General Conesa, en función del objetivo de igualar el progreso social, cultural y económico de todas las regiones de la Provincia para su definitiva integración” (Constitución de la Provincia de Río Negro, artículo 110)

El antecedente de planificación del desarrollo provincial al iniciar el nuevo milenio, se plasmó en el documento elaborado por la Dirección de Planificación de la Provincia titulado “Proyecto Río Negro. Metas estratégicas para el desarrollo provincial”. En ese entonces y durante la gestión del Dr. Pablo Verani, se señaló que “La propuesta de desarrollo del gobierno de la Provincia de Río Negro tiene como principal objetivo construir una Provincia fuertemente competitiva en términos económicos, solidaria en términos sociales y equilibrada en términos territorial” (Gobierno de Río Negro- Dirección de Planificación, 1999, p.16). Además, planteó cinco metas estratégicas

hemos definido cinco grandes metas estratégicas para el desarrollo de la Provincia, cada una de las cuales tiene un significado y un rol diferente [...] Las metas estratégicas “Río Negro, Tierra de Culturas y Provincia innovadora”, son estrategias centrales que atraviesan todo el Plan, son el núcleo central de nuestra propuesta, pues sin un dinamismo cultural e innovación no es posible pensar en un desarrollo sostenible y a largo plazo. Las metas estratégicas “Provincia Verde y Provincia integrada” son estrategias sistémicas, que envuelven todas las demás metas, sin un territorio integrado, con calidad de vida y ambientalmente sustentable no es posible pensar ninguna otra estrategia. Las metas estratégicas “Provincia agroindustrial diversificada y un destino turístico de excelencia”, están directamente involucradas a

la producción y el desarrollo económico provincial” (Gobierno de Río Negro-Dirección de Planificación, 1999, p.17).

Durante la primera gestión del gobernador Dr. Miguel Saiz (2004-2008), comenzó a gestarse y materializarse en la Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia el “Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico -RN 2015-, cuyos objetivos fueron: i) establecer objetivos y lineamientos estratégicos para el desarrollo sustentable de la provincia, en el corto, mediano y largo plazo, entendiendo que el desarrollo sustentable abarca las dimensiones social, económico-productiva, ambiental-territorial e institucional; ii) contar con una metodología de planificación estratégica como herramienta ordenadora de la gestión pública; iii) generar un marco referencial para los estudios, proyectos y programas, tanto del sector público como privado; iv) gestionar créditos ante distintas fuentes de financiamiento (nacionales e internacionales) tomando como documento base el RN 2015.

Las ideas fuerza o lineamientos estratégicos que sustentaron ese proceso de planificación fueron, entre otras:

- Una concepción del desarrollo sustentable integradora de cuatro grandes dimensiones: económico-productiva, social, territorial-ambiental e institucional.
- Valoración de los recursos humanos y de la identidad rionegrina como factores clave para el desarrollo provincial.
- Cuidado del medio ambiente, teniendo en cuenta que los recursos paisajísticos que brinda el medio natural de la provincia son de una riqueza incalculable.
- Diversificación e integración de la estructura productiva asignando especial importancia a la innovación, al conocimiento y a la formación de recursos humanos.
- Desarrollo equilibrado y armónico de las cuatro grandes regiones: Atlántica, Meseta Centro Sur, Valles Interfluviales y Andina.
- Articulación dentro del sector público (Nación, Provincia y municipios) y de éste con el sector privado y la sociedad civil

-El Plan como una construcción colectiva, flexible y susceptible de ser corregido cuando las circunstancias así lo requieran [...] (Secretaría de Planificación y Control de Gestión de Río Negro - SPyCG-, 2007, p.96)

Asimismo, dado que todo proceso de planificación requiere la construcción de respaldos políticos, técnicos y sociales, participaron diferentes áreas del Poder Ejecutivo Provincial, referentes de los Entes de Desarrollo Constitucionales y de los creados por leyes provinciales y representantes de los municipios, del sector privado y otros de la sociedad civil como por ejemplo la Iglesia, ONG's, Universidades y público en general, entre otros. Durante los años 2004 al 2011 se cumplieron las fases del "Plan del Plan" y de "Convalidación", con la asistencia financiera del Consejo Federal de Inversiones. Se fortaleció el equipo técnico -núcleo operativo- de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión, se definió el marco teórico y metodológico del proceso, se realizaron talleres y jornadas de sensibilización y de trabajo entre los organismos del Poder Ejecutivo y en diferentes localidades de la Provincia; se explicitó la visión del plan, se definieron y se consensuaron las ideas fuerza o lineamientos estratégicos, se seleccionaron los proyectos estratégicos de corto y de largo plazo a nivel provincial y regional para las dimensiones social³; económico-productivo⁴; urbano.-territorial-ambiental⁵; institucional⁶ y se diagramó una estrategia de difusión que incluyó publicaciones institucionales.

La fase siguiente llamada "Consolidación del Plan" prevista para los años 2012-2016 no se concretó. No obstante, en el marco de actividades organizadas por el Consejo Federal de Inversiones sobre experiencias de planificación y en relación a la exposición presentada por la Coordinación

³ Equidad, inclusión, calidad de vida, valores, identidad y pertenencia, educación, salud y vivienda

⁴ Empleo, generación de riquezas, procesos y cadenas productivas, investigación y desarrollo (I+D), innovación y capacidad empresarial

⁵ Ordenamiento del territorio como construcción social y capital intangible, medio ambiente, desarrollo urbano, armonía en la relación hombre/territorio y manejo de las escalas territoriales

⁶ Desarrollo y fortalecimiento de las instituciones: Políticas sociales, empresarias y gremiales, reforma del Estado, nuevas relaciones entre lo público-privado, público-público y privado-privado, construcción de redes, información, democracia representativa y democracia participativa

técnica del Plan RN 2015 de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro, se planteaba por aquel entonces que,

En un futuro no muy lejano, se vislumbra la necesidad de brindar un marco legal al Plan RN 2015 y a la política de Desarrollo Provincial, como así también la importancia de propiciar el debate de los problemas críticos y diferentes opciones de solución relacionados con el desarrollo de Río Negro hasta el año 2030. Si bien hay un horizonte temporal establecido en el año 2015 como supuesto de referencia, existen proyectos y transformaciones que sobrepasan ese horizonte y obligan a pensar el largo plazo al menos a veinte años más. El cambio de la matriz energética, los grandes proyectos de infraestructura de riego, el Corredor Bioceánico, los nuevos equilibrios demográficos y territoriales constituyen ejemplos de ello (Consejo Federal de Inversiones, 2011, p.79)

4.2. Período 2012 -2018

En diciembre del año 2011, con el quiebre del partido radical en el gobierno desde el retorno de la democracia en la Provincia de Río Negro, asumió una nueva gestión, la del Dr. Carlos Soria como gobernador y luego la del Sr. Alberto Weretilneck, ante el fallecimiento del primero. En el año 2013, el Instituto de Gestión de Ciudades, conjuntamente con la Secretaría de Planificación de la Provincia y con financiamiento del Consejo Federal de Inversiones elaboraron una “Agenda de actuación territorial para la Provincia de Río Negro”, donde

[...]en el proceso de elaboración de esta Agenda de Actuación Territorial, los antecedentes que se rescatan son: a nivel internacional, los documentos elaborados por UNASUR para la promoción de la integración de América del Sur; a nivel nacional, el PET (Plan Estratégico Territorial) 2016; y, a nivel local, entre otros, el Proyecto Río Negro 2000 y el Plan Río Negro 2015. Este último documento contiene, además, un conjunto de estudios específicos

de alta calidad e interés realizados por profesionales locales.
(Instituto de Gestión de Ciudades – IGG-, 2013, p.8)

La Agenda de actuación territorial para la Provincia de Río Negro

[...]es un instrumento de ordenamiento territorial ad hoc, que se prepara con el propósito de diseñar el “soporte físico” a partir del cual desplegar una estrategia de desarrollo e integración del territorio provincial. Son objetivos de esta estrategia:

- Incrementar la actividad económica y la generación de empleo;
- Mejorar los indicadores sociales en el área urbana y rural;
- Mitigar los impactos ambientales;
- Optimizar la relación del gobierno provincial con el territorio (IGG, 2013, p.7)

Al diagnosticar la situación territorial de la Provincia como “4D”: diversa, despoblada, desequilibrada y desarticulada (IGG, 2013, p.13) y con la idea rectora de intervención propuesta en la Agenda referida a la integración de la dimensión física y las políticas (IGG, 2013, p.54), se propuso como objetivos:

- Integrar un territorio escasamente poblado y desarticulado a través de una serie de proyectos de conectividad de carácter estructural;
- Innovar en los procesos productivos y de generación de nuevas economías a partir de la incorporación de conocimientos;
- Incluir a los ciudadanos aún no incorporados al sistema (IGG, 2013, p.55)

En ese marco, las directrices y proyectos estructurales propuestos fueron:

- Directriz 1: Mejoramiento en las condiciones de conectividad que faciliten la estructuración y la vinculación de un territorio cohesionado.

Proyectos estructurales: Completamiento de la red vial provincial; Mejoramiento conexión ferroviaria; Completamiento conexión digital; Mejoramiento de la conectividad aérea provincial (IGG, 2013, p.57)

- Directriz 2: Fortalecimiento de las infraestructuras de sostén para un desarrollo económico integral de las regiones y de la provincia.

Proyectos estructurales: ampliación de áreas bajo riego y recupero de tierra ociosa; Extensión de la red de suministro eléctrico; Infraestructuras para la Línea Sur; Planes de manejo para las Áreas Naturales Protegidas (IGG, 2013, p.60)

-Directriz 3: Articulación de la provincia con los corredores nacionales e internacionales.

Proyectos estructurales: corredores de la banda andina, de la banda central, de la banda atlántica y ejes de integración bi-nacional (IGG, 2013, p.64)

-Directriz 4: Potenciación de la diversidad y el desarrollo regional: En esta directriz se identificaron cuatro áreas de integración con sus respectivos proyectos activadores: Área de Integración Noreste, Sureste, Suroeste, Noroeste. Se entiende por área de integración “el espacio de concurrencia donde el estado provincial despliega y articula políticas, programas y proyectos interactuando con otras dimensiones del sector público y con las organizaciones de la sociedad civil.” (IGG, 2013, pp.77-78)

El Plan Castello 2017-2019, plan provincial de tipo sectorial y de obra pública, enmarcado en esas directrices contempló obras de infraestructura, de energía, viales, hídricas y saneamiento, entre otras. Al respecto, el Sr. Gobernador Alberto Weretilneck destacó:

El Plan Castello tiene como objetivo llevar adelante una política de Estado que sirva para continuar en el camino de la integración y el desarrollo provincial, [...] Hoy es necesario que el Estado invierta en infraestructura para la producción[...]El Plan Castello prevé la realización de esas obras de infraestructura necesarias para el cambio en la matriz productiva rionegrina, con la ampliación y mejoramiento del sistema eléctrico, posibilitando el desarrollo de nuevas áreas bajo riego[...]Estas obras eléctricas, sumadas a la infraestructura vial y la ampliación de los gasoductos hoy existentes permitirán ampliar el espectro de industrias y emprendimientos productivos privados en territorios hoy relegados justamente por la falta de estos servicios esenciales a la hora de un desarrollo planificado.[...]

Tenemos una visión de provincia a mediano y largo plazo, y para lograr esa meta necesitamos de inversiones en infraestructura vial, producción y distribución de energía, de saneamiento y eléctricas, que al mismo tiempo mejoren la calidad de vida de la población y creen condiciones para nuevas actividades económicas y la generación de empleo.

El Plan Castello es el instrumento para poder llevar adelante esa transformación. (Gobernador Weretilneck, p.1)⁷

En el año 2018 y durante el segundo mandato del Gobernador Weretilneck, la Provincia de Río Negro adhirió⁸ a los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁹ -ODS- de la Agenda para el año 2030 de las Naciones Unidas y

⁷ <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00008937.pdf>

⁸ <https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/24018/rio-negro-adhirio-a-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-de-las-naciones-unidas>

⁹ Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) son:

Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo relacionado con el Objetivo del Gobierno Nacional “Pobreza Cero”.

Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.

Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.

Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.

Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.

Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de diversidad biológica.

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

se designó a la Secretaría de Programas Especiales y Enlace con el CFI (SPE), dependiente de la Secretaría General de la Gobernación, como el área de gobierno responsable del desarrollo, adecuación, seguimiento y monitoreo de las metas de los ODS. A tal fin, se inició un proceso de articulación interministerial. Las cinco etapas del Plan operativo anual fueron: “presentar la Agenda 2030, asociar las metas ODS con las políticas públicas provinciales, priorizar y adaptar metas asociadas, identificar indicadores para su seguimiento y elaborar sus fichas técnicas” (Constanzo Caso, 2020, p.6). Cabe destacar que el proceso de adaptación de los ODS en las provincias¹⁰ fue impulsado por el Gobierno Nacional y se elaboraron una “Guía para el proceso de adaptación de los ODS al gobierno provincial”¹¹ como así también un “Manual de adaptación local de los ODS”¹² (2019) destinado a municipios, que brindaron lineamientos y sugerencias metodológicas para la gestión y planificación en el nivel municipal.

La planificación provincial, desde entonces, está enmarcada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en la Agenda de Actuación Territorial rionegrina adaptada, ya que

[...]la provincia incorporó los ejes de la Agenda 2030 a su Agenda de Actuación Territorial (AAT), una herramienta de planificación provincial que establece directrices para el desarrollo territorial, bajo los principios de inclusión, integración e innovación. (Constanzo Caso, 2020, p.6).

Así, la planificación rionegrina provincial debería considerar las dimensiones social, económica y ambiental del desarrollo sostenible. La dimensión social se refiere a la equidad que supone incluir a los grupos desfavorecidos, favorecer a todos los estratos sociales de los beneficios del crecimiento

¹⁰ Agrupan los ODS en cinco elementos esenciales del Desarrollo Sostenible: personas (ODS 1 al 5 y 10-11) planeta (ODS 12 a 15), alianza (ODS 17), paz (ODS 16) y prosperidad (ODS 6 a 9).

¹¹ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_de_adaptacion_provincial_final_oct2017_0_0_0.pdf

¹² https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_municipios_2019.pdf

económico, satisfacer las necesidades básicas de las personas, preservar las identidades culturales y aspectos de justicia, entre otros.

La dimensión económica plantea que el desarrollo económico es a largo plazo, sin destruir recursos naturales y que genera distribución de la riqueza de manera equitativa (Consejo Nacional de Políticas Sociales, 2019b, p.6).

La dimensión ambiental hace referencia no solo a enfrentar el cambio climático y la escasez de agua, sino también a “Comprender y responsabilizarse de que la naturaleza y el ambiente no son una fuente inagotable de recursos y que es ineludible su protección y uso racional”, (Consejo Nacional de Políticas Sociales, 2019b, p.6).

4.3. Periodo 2019-2023

En el año 2020, durante el mandato de la Sra. Gobernadora Arabela Carrera, se planteó la necesidad de profundizar la modernización de las formas de gestión, de una mayor articulación entre las áreas de gobierno para sostener políticas públicas de largo plazo, transversales e integrales como así también promover una mayor participación de actores y de trabajo colaborativo con los municipios (IGC, 2020, p.5).

Las siete líneas de gestión relacionados con el Desarrollo Sustentable de Río Negro propuestas fueron:

- Nutrición de las infancias y soberanía alimentaria;
- Cuidado de los y las rionegrinas;
- Desarrollo sostenible y crecimiento económico;
- Infraestructuras y servicios públicos;
- El trabajo y los trabajadores;
- Innovación y tecnología;
- Gestión con perspectiva de género (IGC, 2020, p.7)

En los lineamientos técnico-políticos para la gestión 2019-2023, material de trabajo realizado por el Instituto de Gestión de Ciudades con financiamiento del CFI y con la coordinación de la Secretaría de Estado de Planificación y Desarrollo Sustentable de Río Negro, se propuso una gestión por entramados gradual e incremental, de corto, mediano y de largo plazo.

Se identificaron cinco entramados estratégicos con sus líneas de actuación: Energía, Alimentos, Tecnología, Turismo, Ciudades (IGC, 2020, p.9), los cuales se detallan a continuación.

i. Energía.

Las líneas de acción orientadas a impulsar de forma progresiva la diversificación y fortalecimiento de la matriz energética provincial son:

- Tecnología y proyectos de energía renovables.
- Gestión y control de la producción no convencional de hidrocarburos.
- Eficiencia energética.
- Sistema provincial de generación distribuida.
- Minería de siglo XXI para la transición energética.
- Desarrollo de bioenergía (IGC, 2020, p.15)

En relación al lineamiento estratégico de tecnología y energía renovables, se realizó a partir del año 2020 el Plan Estratégico de Hidrógeno Verde¹³ para ampliar la matriz productiva.

Por otra parte, respecto al lineamiento gestión y control de la producción no convencional de hidrocarburos, se planteó la conveniencia de:

- establecer y hacer explícito qué tipo de gestión y control se establecerá con la producción no convencional de hidrocarburos en Vaca Muerta,
- avanzar en las inversiones necesarias en infraestructura para el agregado de valor (ej. licuefacción y transporte de gas para exportación en el puerto de SAO),
- asegurar la posibilidad de producir con licencia social y con restricciones para áreas frágiles (áreas habitadas, producción frutícola y hortícola, protección de cursos agua);
- abordar estrategias territoriales integrales que acompañen al crecimiento de su producción. “Concretamente se debe pensar en el desarrollo de infraestructura económica, social y comunitaria que acompañe el crecimiento poblacional en las localidades del área y al desarrollo de servicios que permitan mejorar la calidad de vida de sus habitantes” (IGC, 2020, p.16)

¹³

https://rionegro.gov.ar/contenido/Hidrogeno%20Verde/PLAN ESTRATEGICO_2023_4_18.pdf

ii) Alimentos

A los fines de fortalecer el sistema agroalimentario provincial y avanzar hacia un modelo de producción sustentable e inclusivo (ODS 2), las propuestas estratégicas son:

- Consolidar y ampliar los saldos exportables
- Agregar valor a las producciones existentes
- Agroecología, horticultura y pesca sostenible
- Promover la producción y mercados de proximidad
- Impulsar Encadenamientos agro-ganaderos
- Nutrición de calidad y educación alimentaria (IGC, 2020, pp.20-21)

iii) Tecnología

La Tecnología es un sector en expansión y en la Provincia de Río Negro se localiza un polo de desarrollo e investigación tecnológica- Bariloche-. Para promover la economía del conocimiento, la innovación tecnológica, la digitalización del sector público, el derecho ciudadano a la conectividad que mejoren la calidad de vida de los rionegrinos y un sostenido proceso de modernización de la gestión del estado en todos sus niveles (IGC, 2020, pp.24-25), los ejes de actuación son:

- Producción de bienes y servicios tecnológicos e informacionales
- Soporte y herramientas digitales para el desarrollo de actividades productivas
- Trámites y servicios *on-line* y gestión virtual sin papel
- Sistemas de información integrados para la toma de decisiones
- Infraestructuras tecnológicas y de telecomunicaciones
- Mitigación de la brecha para la inclusión digital (IGC, 2020, p.26)

iv. Turismo

Un turismo seguro, diversificado y regenerativo requiere los siguientes lineamientos estratégicos:

- Renovación de la oferta tradicional de nieve y playa.
- Circuitos seguros de proximidad y aire libre.
- Turismo de salud y bienestar.

- Experiencias rurales y étnicas -comunidades-.
- Rutas gastronómicas artesanales y ferroturismo
- Geo y Paleo turismo (IGC, 2020, p.30)

v. Ciudades.

El entramado “ciudades” promueve el Estado de Bienestar de cercanía, el protagonismo de los gobiernos locales, el acceso integral a un Hábitat Digno como así también el desarrollo y articulación de las intervenciones sociales y productivas locales. Se propone un modelo de gestión de políticas urbanas basadas fundamentalmente en la destreza de los gobiernos locales para desarrollar y potenciar políticas públicas (IGC, 2020, p.33).

5. PRE-DIAGNÓSTICO DE LA SECRETARÍA DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS Y PLANIFICACIÓN

5.1. Funciones y competencias formales de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación

La Ley Nº 5735 promulgada el 11 de Septiembre del año 2024 y conforme al artículo 183 de la Constitución Provincial, estableció que el despacho de los asuntos de la Provincia está a cargo de los Ministerios de: Gobierno, Trabajo y Turismo; Seguridad y Justicia; Hacienda; Obras y Servicios Públicos; Educación y Derechos Humanos; Desarrollo Humano, Deporte y Cultura; Salud; Desarrollo Económico y Productivo; Modernización (Artículo 1º). Asimismo, dispuso que la Secretaría de Estado General, la Secretaría de Estado de Energía y Ambiente y la Secretaría de Estado de Asuntos Estratégicos y Planificación funcionan con dependencia directa del Gobernador de la provincia con rango y jerarquía de Ministerio (Artículo 2) El artículo 23 -inciso c- fijó las competencias específicas de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación, a saber:

1. Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.
2. Diseñar, planificar, ejecutar y supervisar planes, programas y proyectos que el Poder Ejecutivo defina como estratégicos, transversales a las distintas áreas de gobierno, para desregular, mejorar la calidad regulatoria, optimizar los procesos administrativos y favorecer la radicación de inversiones en la Provincia de Río Negro.
3. Articular el trabajo de y con los restantes ministerios, secretarías de Estado, organismos descentralizados, empresas del Sector Público Provincial y organismos de control interno en el marco de sus competencias.
4. Asesorar a los mismos en el diseño e implementación de proyectos estratégicos.

5. Promover la desburocratización administrativa, desregulación, la mejora de la calidad regulatoria, la simplificación operativa y la reducción del gasto de funcionamiento.
6. Proponer en conjunto con el Ministerio de Modernización, el dictado de nuevas regulaciones y/o actualización o eliminación de las vigentes, para modificar y/o eliminar trámites burocráticos que no se ajusten a la evolución tecnológica actual, que establezcan para la ciudadanía rionegrina o el sector productivo cargas administrativas excesivas, irrazonables o que puedan ser suplidas por la propia actividad del Estado, que hayan demostrado ser ineficaces en orden a las causas que le dieron origen y/o que no tengan una razonable relación entre costo operativo y beneficio obtenido.
7. Conformar y dirigir consejos y/o equipos técnicos y profesionales interorgánicos, especializados e interdisciplinarios, para todos aquellos proyectos estratégicos, planes de acción, planificaciones específicas y/o proyectos ejecutivos que indique el Gobernador, a fin de promover el desarrollo humano, económico y productivo de la provincia.
8. Realizar análisis y estudios sobre tendencias y desafíos estratégicos, y producir los informes que el Gobernador le encomiende sobre los mismos, pudiendo requerir la información de las distintas áreas del sector público, así como contratar consultorías y/o conformar equipos de trabajo interorgánicos a tal fin.
9. Entender como autoridad de aplicación, en los procedimientos de las leyes A N° 3484 (Iniciativa Privada), A N° 3709 (Servicios de Consultoría) y A N° 5278 (Contratos de Participación Público- Privada).
10. Promover la celebración de acuerdos y convenios con organismos nacionales, provinciales y municipales, en el ámbito de sus competencias.
11. Entender en el sistema de planificación provincial.
12. Entender como organismo rector de la planificación estratégica y de proyectos estratégicos de la Provincia, como instrumento integrador de políticas y niveles de gobierno.

13. Entender y coordinar el desarrollo de actividades de planificación de las políticas públicas de corte territorial, sectorial e institucional y los programas de acción de gobierno, especialmente en torno a actividades relacionadas a proyectos vinculados a la planificación estratégica provincial o políticas públicas de desarrollo estratégico.

14. Diseñar, planificar y supervisar las estrategias de implementación de la ley N° 5724 de adhesión al RIGI, y demás beneficios promocionales que establezca la provincia para grandes inversiones

En relación a esta última competencia, no solo implica la reglamentación de tal adhesión, sino que también incluye el diseño, planificación y supervisión para grandes inversiones no alcanzadas por la Ley Nacional N°27742. Cabe destacar que el “Régimen de incentivo para grandes inversiones (RIGI) establece un marco regulatorio de incentivos impositivos, certidumbre económica y seguridad jurídica y un sistema de protección de derechos adquiridos” para “titulares de un único proyecto” de inversiones que superen los doscientos millones de dólares estadounidenses (USD 200.000.000) y prevé un plazo de adhesión de dos años a partir de la sanción de la Ley Bases, facultando al Poder Ejecutivo Nacional para poder prorrogar su plazo por un período de hasta un año más.

Los objetivos del RIGI son incentivar grandes inversiones nacionales y extranjeras, fortalecer la competitividad de diversas actividades económicas, aumentar las exportaciones de los sectores incluidos en el RIGI que son Agroindustria, Infraestructura, Forestal, Minería, Gas y Petróleo, Energía y Tecnología, como así también fomentar el desarrollo coordinado de las competencias entre el Estado Nacional, las provincias y las respectivas autoridades de aplicación en materia de recursos naturales y el desarrollo de las cadenas de producción locales asociadas a los proyectos de inversión comprendidos por el RIGI ,entre otros (Ley Nacional N° 27742, artículo 3).

La Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación es, además, autoridad de aplicación de las Leyes A N° 3484 (Iniciativa Privada), A N° 3709 (Servicios de Consultoría) y A N° 5278 (Contratos de Participación Público-Privada).

La Ley N° 3484 convoca a concurso o da curso a propuestas que surjan de iniciativas privadas que tengan como objeto la incorporación de capital privado para el desarrollo de una actividad, ente, prestación de servicios que tiendan a elevar los niveles de eficiencia en la prestación de servicios públicos, generen empleo, propendan al desarrollo económico y social de la comunidad rionegrina y sean considerados de interés provincial (Ley N° 3484, artículo 1°). Establece los requisitos de las propuestas de los particulares y el procedimiento a realizar por la autoridad de aplicación, entre otros aspectos.

Por su parte, la Ley N° 3709 de Servicios de Consultoría, implementa el Registro Público Provincial de Servicios de Consultoría cuyo objetivo es el ordenamiento de las instituciones y personas que en su carácter de consultores para el sector público provincial, quedan acreditadas para ofrecer sus servicios profesionales. Si bien estuvo en funcionamiento en el pasado, en la actualidad se encuentra no operativo.

También, la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación forma parte del gabinete técnico del Régimen de Promoción Económica e Industrial en la Provincia de Río Negro. En efecto, la Ley N° 5766 promulgada el 20 de Diciembre de 2024 estableció el Régimen de Promoción Económica e Industrial en la Provincia de Río Negro y que un representante de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación integre el gabinete técnico que asistirá y asesorará a la autoridad de aplicación- Ministerio de Desarrollo Económico y Productivo-junto a un representante de la Agencia de Recaudación Tributaria de Río Negro y del Ministerio de Hacienda (Ley N° 5766, artículo 7°). La mencionada ley trata sobre los sujetos alcanzados y requisitos, sobre los beneficios e incentivos generales e impositivos a empresas y a desarrolladores de parques industriales y/o logísticos privados o mixtos como así también sobre el control de cumplimiento. Tiene por objetivos: a) Contribuir al desarrollo, la modernización y la mejora de competitividad de la industria de la Provincia de Río Negro por medio de una política de incentivos a la inversión, a la promoción de la calidad, a la innovación y al impulso de los agrupamientos industriales ;b) Favorecer el desarrollo integral y armónico de la economía provincial; c) Promover la creación y/o radicación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME)

que generen valor agregado a la producción primaria rionegrina; d) Promover el desarrollo industrial de la provincia a fin de consolidar su progreso económico con el objetivo de alcanzar el pleno empleo; e) Fomentar la innovación de productos y/o procesos productivos; f) Promover la instalación de industrias en la provincia y la ampliación y modernización de las existentes; g) Propiciar la más eficiente y dinámica asignación de los recursos del Estado, mediante el abordaje integral de la promoción industrial por parte de todas las áreas de gobierno con incumbencia en la materia; h) Fomentar la radicación industrial priorizando la descentralización económica con miras a afianzar núcleos de población y lograr un desarrollo geográfico equilibrado; i) Crear un marco positivo para la iniciativa, la inversión industrial, las exportaciones y la generación de empleo privado; j) Estimular la formación de sistemas productivos regionales, constituidos por agrupaciones de empresas altamente especializadas, que tengan: proximidad geográfica, problemáticas productivas similares o complementarias y que se asocien para lograr ventajas competitivas; k) Alentar la capacitación de la mano de obra con el objetivo de elevar la competitividad de la industria provincial; l) Generar espacios que reúnan las condiciones requeridas para posibilitar la relocalización de establecimientos industriales, en los casos en que éstos se encuentren (Ley N° 5766, artículo 2).

En cuanto a los Entes de Desarrollo creados por la Constitución Provincial, la Secretaría de Asuntos Estratégicos forma parte de sus Directorios: el Ente Desarrollo Zona General Conesa -ENDECON- reglamentado por Ley N° 2564 y el Ente para el Desarrollo de la Línea y Región Sur-ENDESUR- por Ley ° 2583. Ambos tienen como objetivo planificar y coordinar la ejecución de todas las acciones necesarias para la promoción integral, económica y social del área de su jurisdicción.

5.2. Análisis del presupuesto 2025 de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación.

El presupuesto de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación para el año 2025 asciende a 521 millones de pesos (Figura 1). El 90,4 % está comprometido para personal. La partida referida a los bienes de consumo representa el 3,2 % mientras que la de servicios el 4,3 %, es decir, 22,5 millones de pesos (Figura 2). Esa partida incluye los gastos de servicios básicos tales como energía, gas, teléfono, servicios técnicos y profesionales y pasajes y viáticos. La fuente de financiamiento es el Tesoro Provincial y no cuenta la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación con recursos propios ni con representación ante organismos de financiamiento.

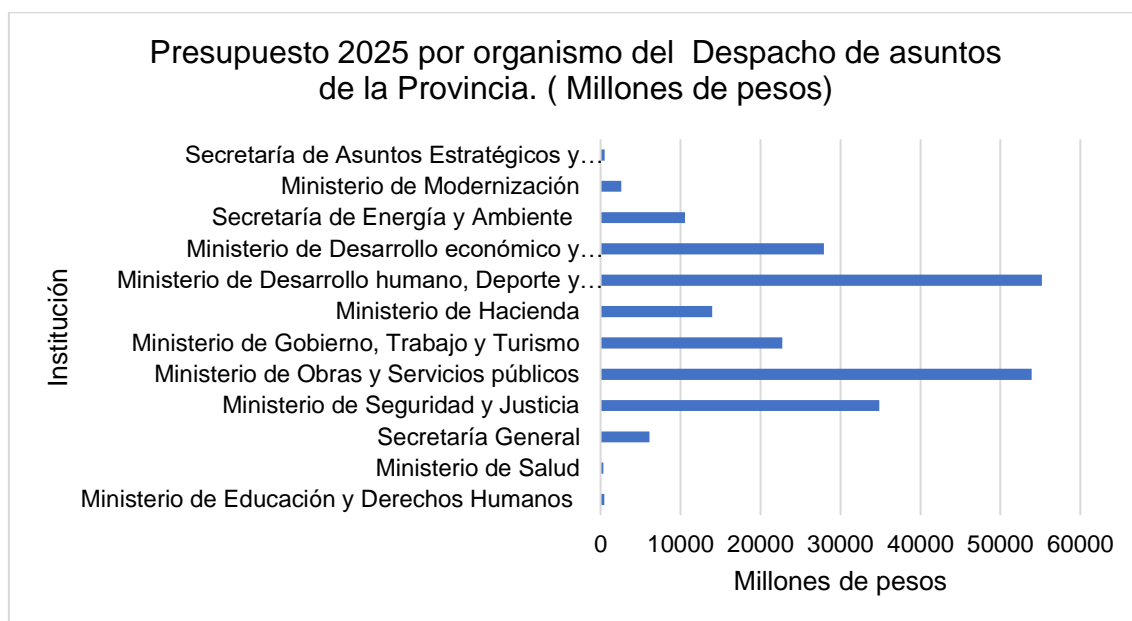


Figura 1

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Ley N° 5763 - Presupuesto de Recursos y Gastos de la Administración Provincial. Boletín Oficial: 23/12/202424 –

Nota: No se incluyen otros organismos de la Administración central y poderes como Contaduría General de la Provincia, Fiscalía del Estado, Jefatura de Policía de la Provincia, Poder Judicial, Poder Legislativo, Tribunal de Cuentas, Fiscalía de Investigaciones Administrativas, Defensor del Pueblo. Tampoco organismos descentralizados como Dirección de Vialidad Rionegrina, Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda, Departamento Provincial de Aguas, Consejo Provincial de Salud pública, Consejo Provincial de Educación, Agencia de Desarrollo Económico de la Provincia, entre otros

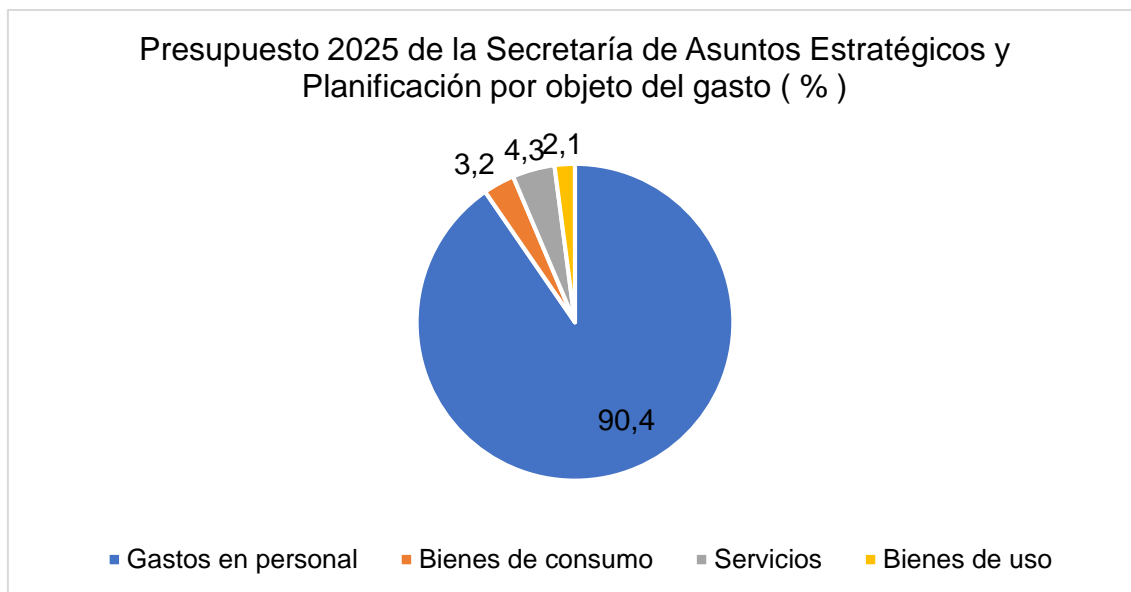


Figura 2

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Ley N° 5763 - Presupuesto de Recursos y Gastos de la Administración Provincial. Boletín Oficial: 23/12/2024.

5.3. Estructura organizativa

Un organigrama representa gráficamente la estructura formal de una organización. El diagrama vertical es el más generalizado y permite observar la estructura de una organización como una pirámide, según cargos jerárquicos. Si bien no existe un organigrama formal en la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación, se procedió a elaborar uno para una mejor comprensión de la Institución en la actualidad, visualizar la estructura vigente y la ubicación de las unidades organizativas.

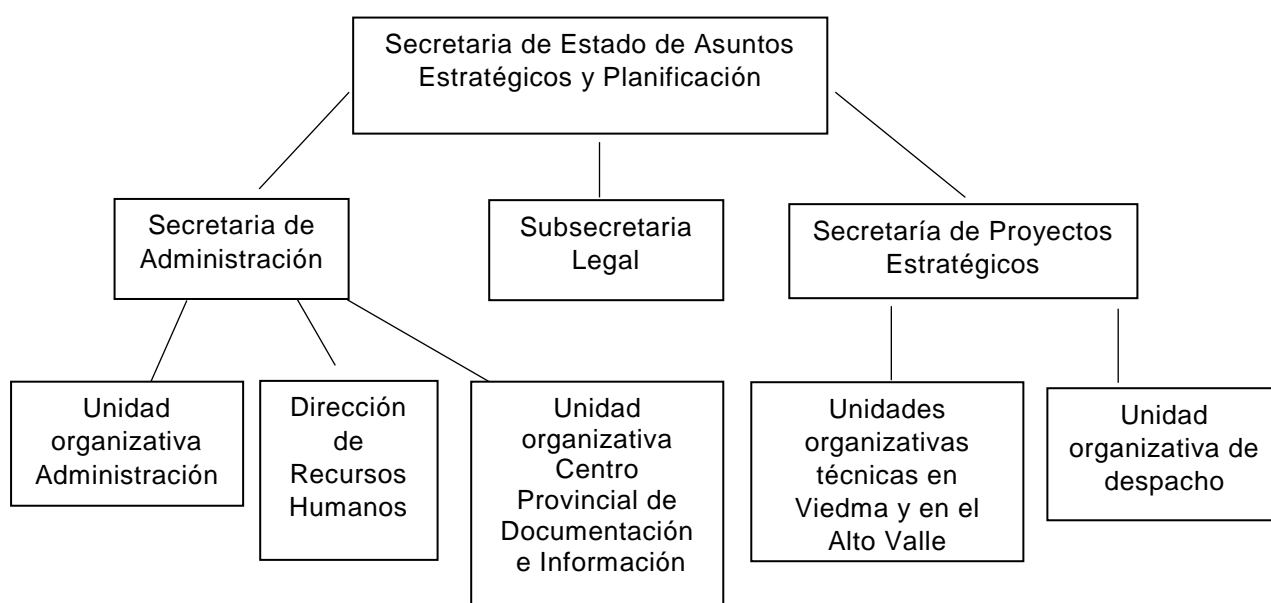


Figura 3. Organigrama de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación. Febrero 2025

Fuente: elaboración propia en base a información recolectada en las entrevistas

5.4. Recursos humanos: cantidad y perfiles

La nómina de personal de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación es de veinticinco personas, de las cuales cinco son funcionarios -dos ad honorem¹⁴-, dieciséis son de planta permanente, tres son contratadas y una es adscripta.

El agrupamiento técnico y profesional de la Secretaría está compuesto por ocho personas y representan ambos el 32 % del personal (Figura 4). No obstante, dos empleados profesionales no desempeñan actualmente funciones en la Secretaría y dos no cumplen funciones en la ciudad de Viedma, sino en el Alto Valle. En consecuencia, el personal técnico y profesional efectivo que desempeña funciones en la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación en la ciudad de Viedma es de cuatro. Uno de ellos se jubila en el presente año -profesional de la arquitectura-, dos ingresaron en el año 2025 -abogacía y comunicación social- y una contadora

¹⁴ La Secretaría de Estado de Asuntos Estratégicos y Planificación y la Secretaría de Proyectos Estratégicos.

se desempeña en el área de Administración desde años anteriores, como así también una estudiante próxima a recibirse. Cabe destacar que el perfil de la planta política es de abogacía, contador público y arquitectura.

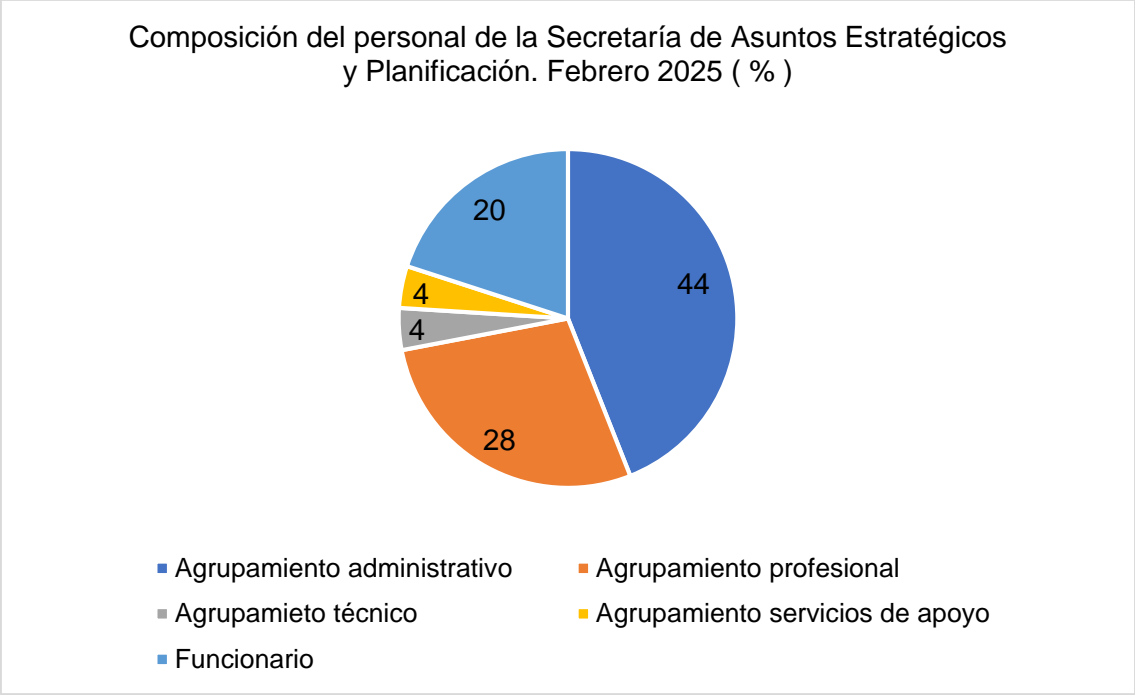


Figura 4

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por la Secretaría de Administración de la Secretaría de Estado de Asuntos Estratégicos y Planificación.

5.5. Áreas sustantivas y de apoyo: servicios y usuarios identificados

En función de la información recabada y de las entrevistas realizadas, se identificaron los usuarios del área núcleo operativo-administrativo y del núcleo operativo-técnico, considerando a la primera como área de apoyo de la segunda, que es la sustantiva. Se considera que una unidad organizativa es sustantiva cuando las acciones contribuyen directamente al cumplimiento de las funciones y competencias de la institución, mientras que las de apoyo brindan soporte transversal a toda la organización con el fin de asegurar el óptimo desarrollo de la actividad sustantiva.

Tabla 1. Unidades organizativas, tipos, servicios que prestan y usuarios

Unidad organizativa (formal/informal)	Tipo	Servicios que presta el área	Usuarios
Administración	Apoyo (núcleo administrativo-operativo)	Administración en general - recursos humanos, patrimonio, compras, viáticos, rendición de fondos, control interno	Externos: Órganos de control y rectores. Ministerio de Modernización, ALTEC Función pública. Internos: Secretaría de Estado y Subsecretaría Legal
Subsecretaría Legal	Apoyo (núcleo administrativo y técnico operativo)	-Intervención legal en expedientes administrativos -Asesoramiento a otros organismos -Intervención proyectos legislativos	-Externos: Secretaría Legal y Técnica, otras áreas del Poder Ejecutivo. Legislatura -Internos: Secretaría de Estado y Secretaria Administrativa.
Centro Provincial de Documentación e Información	Apoyo (Técnico operativo)	Reúne y gestiona información del Estado Provincial	Externos: Idevi, INTA, Ministerio de Producción, UNCO, UNRN, consultores, particulares
Unidad organizativa en el Alto Valle	Sustantiva (Núcleo técnico-operativo)	Actualmente: Gestión Infraestructura de Datos Espaciales de Río Negro Desde año 2012 -Asistencia técnica a otras áreas -Contraparte técnica proyectos territoriales con financiamiento CFI .	-Externos: IDERN, áreas técnicas SIG (Sistemas de Información Geográfica) de los organismos productores de datos geográficos, incluyendo municipios. -IDERA, los representantes y referentes de las IDE de las demás provincias, municipios, organismos nacionales, universidades y empresas privadas participantes de IDERA. -Asistencias técnicas: los solicitantes de la misma, municipios u organismos provinciales.

			Usuarios Internos: Secretaría de Estado
Unidad organizativa en Viedma	Sustantiva (Núcleo técnico-operativo)	Actualmente: No se identificaron Pasado cercano: contraparte técnica proyectos CFI, BID	-Usuarios Internos: Secretaria de Estado - Usuarios Externos: Pasado reciente: Vialidad, DPA, Producción
Prensa y Comunicación	Apoyo	Prensa y difusión	-Interno: Secretaría de Estado, Externo: Secretaría de Medios, otras áreas del ejecutivo, medios regionales

Fuente: elaboración propia en base a datos de entrevistas

6. PROPUESTA DE MARCO METODOLÓGICO DE LA GESTIÓN DE LA SECRETARÍA DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS Y PLANIFICACIÓN GESTIÓN 2025-2028

6.1. Encuadre Metodológico

Los procesos de planificación son fundamentalmente prospectivos, sistémicos y territoriales. Una visión estratégica exige la definición de prioridades, de manera que éstas sirvan de principio ordenador a los procesos de toma de decisiones sociales y a la elaboración y aplicación de las políticas públicas. Ello implica:

- definir propósitos de acuerdo con las problemáticas.
- establecer mecanismos para el logro de los propósitos.
- conocer resultados e impactos de las acciones realizadas para alcanzar dichos propósitos.

La propuesta metodológica e institucional para la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación presentada en este informe toma, por un lado, diversas herramientas de la planificación estratégica situacional en el marco de : i) las dimensiones y elementos de la Agenda 2030 de Naciones Unidas y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a los cuales la Provincia de Río Negro adhirió en el año 2018; ii) la Constitución de la Provincia de Río Negro; iii) las funciones y competencias de la Institución. Por el otro, la propuesta metodológica e institucional se fundamenta en nociones del modelo de la gestión por resultados y en la generación de valor público, uno de los ejes de los procesos de modernización en el siglo XXI. A continuación, se propone un esquema de gestión preliminar basado en dos programas y cuatro subprogramas estratégicos (Figura 5), de los cuales se desprenderán estudios, proyectos y gestiones institucionales. Cabe destacar que constituye un material de trabajo disparador sujeto a modificaciones futuras, que pretende ser coherente y enfatiza la coordinación intrainstitucional e interinstitucional y la generación de capacidades estatales.

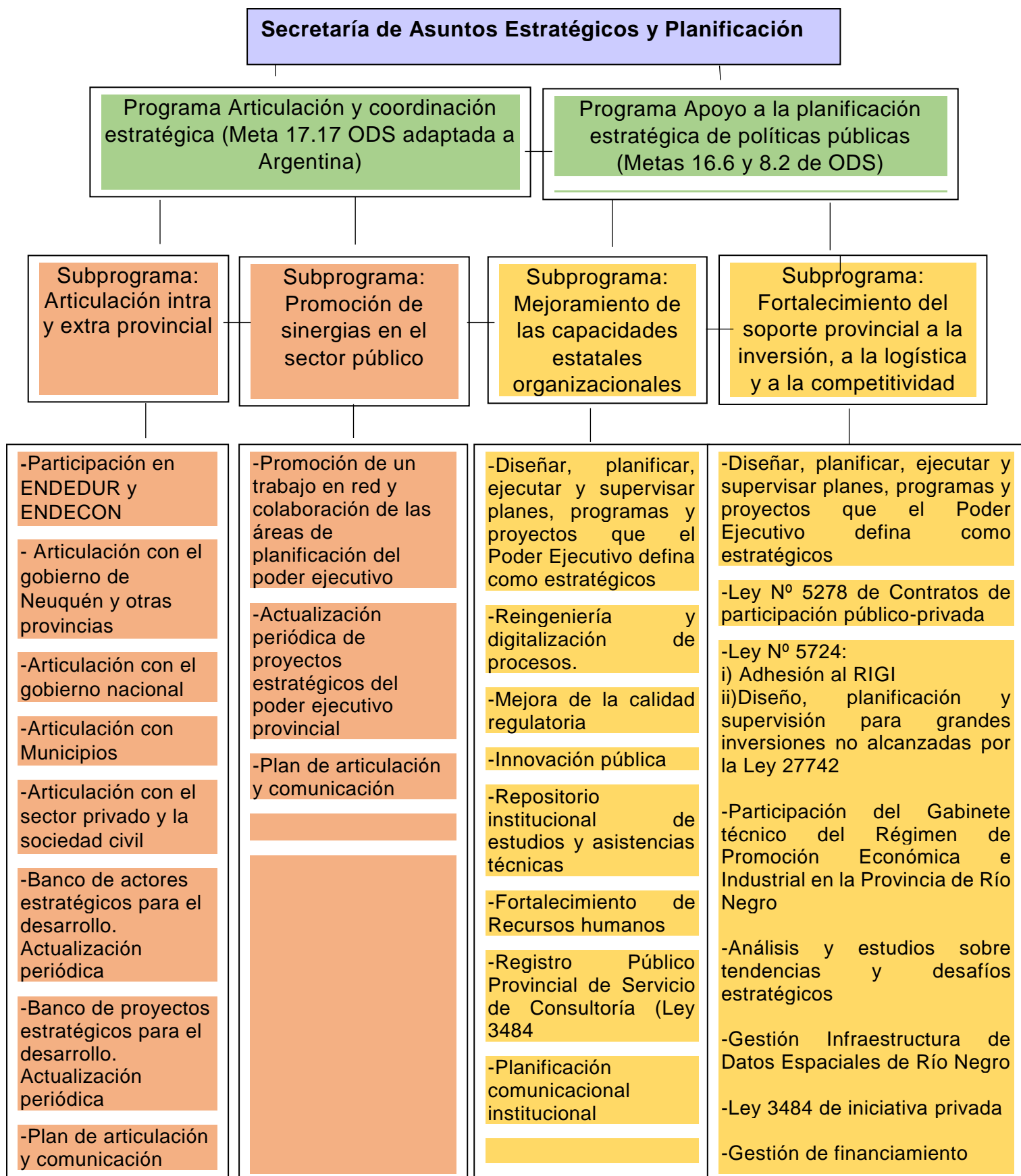


Figura 5: Propuesta de Plan de Acción
Fuente: Elaboración propia.

6.2 Programa articulación y coordinación estratégica

El programa “articulación y coordinación estratégica” se enmarca en la meta 17.17 de los ODS adaptada para la Argentina, que consiste en fomentar y promover la articulación entre las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones empresariales y los organismos públicos en la gestión de las políticas públicas.

El programa consiste en articular y coordinar actividades de corte territorial, sectorial e institucional de la acción de gobierno y especialmente las vinculadas a la planificación estratégica provincial, a las políticas públicas de desarrollo estratégico y a las de mejora de la Administración Pública Provincial. Tiene dos ejes de acción:

- Articular acciones y políticas públicas estratégicas con municipios, provincias, gobierno nacional y sociedad civil.
- Articular el trabajo de y con los restantes ministerios, secretarías de Estado, organismos descentralizados, empresas del Sector Público Provincial y organismos de control interno.

El programa está conformado por dos subprogramas: i) Subprograma articulación inter e intra-provincial y ii) Subprograma promoción de Sinergias en el Sector público

6.2.1. Subprograma articulación intra y extra provincial

La finalidad del subprograma “articulación intra y extra provincial” es impulsar una planificación pública anticipativa, articulada y coordinada a nivel intra e interjurisdiccional. Implica una articulación con organismos públicos del nivel municipal y regional (intraprovincial), con otras provincias y con el Estado nacional (extraprovincial), como así también con el sector privado y otros actores sociales.

El subprograma consiste en fortalecer las capacidades estatales relacionales mediante la articulación y la cooperación de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación con municipios, comisiones de fomento, organismos regionales, y sociedad civil de Río Negro, promoviendo la presencia del Estado provincial en cada región y localidad.

También plantea un eje de acción con las provincias vecinas como la de Neuquén, Chubut, La Pampa y Bs As y con el Estado Nacional, de acuerdo con lo expresado por Sr. Gobernador de la Provincia de Río Negro, Alberto Weretilneck, en el mensaje de Apertura de 53 Período Legislativo

[...] no hay nación, no hay país si no es con las provincias, con los municipios y con las otras organizaciones del Estado[...]Fíjense que la Corte Suprema, hace muchos años, en el año 1937, definió que el Federalismo es la unión indestructible de Estados indestructibles [...]las provincias mantenemos todas aquellas prerrogativas que en forma expresa no le delegamos al Gobierno Central.[...] Y en este marco, nosotros ratificamos una vez más la pertenencia indisoluble a la Patagonia, a esta región que nos da nuestra identidad[...]Quiero decirle a las rionegrinas y rionegrinos que van a encontrar un Gobierno Provincial junto a toda la dirigencia provincial seguramente, junto a todo el movimiento obrero organizado, junto a todas las cámaras empresariales y productivas en la defensa de los intereses de nuestra querida Provincia[...], (Gobernador Weretilneck, 2024, pp.10-12)¹⁵

Asimismo, el subprograma articulación intra y extra provincial plantea desarrollar y/o actualizar una base de datos de los actores o instituciones susceptibles de participar en el proceso de planificación y desarrollo de la Provincia, de las regiones y municipios, a los fines de promover la capacidad de articulación e impulsar los mecanismos de participación social, como así también un banco de proyecto estratégicos, para lo cual se requiere establecer una forma de comunicación eficaz con dichos actores

6.2.2. Subprograma Promoción de sinergias en el Sector público

Una mayor colaboración y coordinación entre las áreas del sector público provincial permitiría generar más sinergias y por ende resultados en la capacidad de gestión y en la planificación pública. A tal fin se propone:

¹⁵ Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 53 Período Legislativo. 1 de Marzo 2024. <https://web.legisrn.gov.ar/legislativa/sesiones/documento?id=1392&d=diario>

- La promoción de un trabajo en red entre las áreas de planificación del Poder Ejecutivo que permita vincular y articular todas las experiencias y acciones entre sí, de manera que se puedan compartir experiencias, mejorar metodologías, procesos y evitar superposiciones y erogaciones innecesarias
- Actualizar periódicamente las acciones y proyectos estratégicos de las áreas del Poder Ejecutivo provincial para contar con una herramienta que facilite la gestión gubernamental, la optimización de recursos y mejorar las estrategias de gestión.

6.3. Programa apoyo a la planificación estratégica de políticas públicas

Este programa tiene por finalidad contribuir a la formulación, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas mediante el diseño, planificación y ejecución de planes, programas, proyectos y estudios que el Poder Ejecutivo defina como estratégicos y que tengan como finalidad:

i) mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia de la gestión pública provincial, en consonancia con la meta 16.6 de los ODS referida a crear instituciones eficaces y transparentes que rindan cuenta en todos los niveles de la Administración Pública.

ii) crear las condiciones para promover la radicación de la inversión privada en la provincia, vinculada a la meta 8.2 de los ODS de “lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra” (Consejo Nacional en Cooperación de Políticas Sociales, 2019c, p.21)

El Programa “Apoyo a la planificación estratégica de políticas públicas” está compuesto por dos subprogramas i) Mejoramiento de las capacidades estatales organizacionales, ii) Fortalecimiento del soporte provincial a la inversión, a la logística y a la competitividad.

6.3.1. Subprograma Mejoramiento de las capacidades estatales organizacionales

El subprograma tiene como finalidad mejorar las capacidades organizacionales del Sector público en el marco de la gestión por resultados. Pretende incentivar la mejora normativa, regulatoria y la innovación pública en la Administración pública provincial. La innovación pública se refiere a la aplicación de nuevas ideas, métodos y tecnologías para mejorar la gestión y los servicios públicos mientras que la mejora normativa consiste en la revisión y simplificación de los marcos legales y regulatorios existentes, con el fin de promover la eficacia, la eficiencia y la transparencia en la administración pública y brindar un mejor servicio al ciudadano. Además, mediante la reingeniería de procesos, la digitalización de los procedimientos -por ejemplo expediente electrónico- y la interoperabilidad de los sistemas, se pretende transformaciones radicales en la eficiencia de los mismos a través del rediseño estructural y tecnológico que los componen, donde las ineficiencias y actividades sin valor agregado son suprimidas y las que tienen valor agregado son optimizadas y simplificadas.

Así, en conjunto con el Ministerio de Modernización, las tareas de este subprograma permitirán proponer el rediseño de procesos administrativos tendientes a una optimización de tiempo y de costos como así también el dictado de nuevas regulaciones y/o actualización o eliminación de las vigentes para modificar y/o eliminar trámites burocráticos que: i) no se ajusten a la evolución tecnológica actual, ii) establezcan cargas administrativas excesivas o irrazonables para la ciudadanía rionegrina o el sector productivo, iii) hayan demostrado ser ineficaces en orden a las causas que le dieron origen y/o que no tengan una razonable relación entre costo operativo y beneficio obtenido.

Asimismo, la mejora de las capacidades organizacionales implica el fortalecimiento del núcleo técnico-operativo de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación mediante el desarrollo de competencias de los recursos humanos que la conforman y principalmente en Viedma capital, acorde a un contexto complejo, incierto, globalizado, de rápida

transformación del conocimiento y de avance tecnológico que impacta en el sector público y en la sociedad.

6.3.2. Subproyecto fortalecimiento del soporte provincial a la inversión, a la logística, y a la competitividad.

El subproyecto “Fortalecimiento del soporte provincial a la inversión, a la logística y a la competitividad” se sustenta en dos nociones. La primera, es que la competitividad es sistémica,

basada en la productividad conjunta de la cadena productiva y de servicios ligada a un producto que logra ubicarse en nichos competitivos. La “red” de subcontratistas, proveedores, prestadores de servicios que se “teje” en torno a una producción competitiva, se mapea territorialmente, mostrando una elevada densidad de interacciones en el espacio geográfico próximo a la empresa exportadora, espacio próximo que más o menos coincide con un territorio local o regional (Boisier,1994, p.2).

La segunda noción es que un análisis de logística a nivel regional implica determinar en primer lugar las condiciones socio-geográficas sobre las cuales se desarrolla la región en estudio. En segundo lugar, las fuentes de flujos de carga asociados a los posibles transportes de los mismos y en tercer lugar, se deberá tener en cuenta la infraestructura existente, junto con sus limitaciones y posibilidades de crecimiento. La infraestructura, asociada a todos los modos de transportación facilita o impide la realización de nuevos negocios e inversiones, el crecimiento de los existentes y potenciar el desarrollo de nuevas unidades productivas.

En ese marco, el presente subprograma consiste en asistir y participar junto a otros actores públicos y privados en acciones, estudios y proyectos tendientes a mejorar el soporte provincial a la inversión, a la logística y a la competitividad, como por ejemplo la actualización del servidor y visor de la Infraestructura de datos espaciales de Río Negro -IDERN-. Cabe destacar además que la Secretaria de Asuntos Estratégicos y Planificación es autoridad de aplicación en la adhesión a la Ley Nacional Nº 27328 de Contratos de Participación Público-Privada que exime del pago de impuestos sobre los sellos a todos los contratos y subcontratos que sean necesarios

para instrumentar los proyectos a ser ejecutados total o parcialmente en territorio de la provincia.

También, este subprograma incluye las acciones en el marco de autoridad de aplicación de la Ley N° 3484 cuyo objeto es “ [...] convocar a concurso de proyectos o dar curso a propuestas que surjan de iniciativas privadas que tengan como objeto la incorporación de capital privado para la explotación de un bien, actividad o emprendimiento; el desarrollo de empresas, sociedades o establecimientos; la prestación de servicios, la producción de bienes o cualquier tipo de propuestas de particulares sean éstas efectuadas por personas físicas o jurídicas, que tiendan a elevar los niveles de eficiencia en la prestación de servicios públicos, generen empleo, beneficien a la economía provincial, propendan al desarrollo económico y social de la comunidad rionegrina y sean considerados de interés provincial a mérito de su oportunidad y conveniencia para el Estado Provincial (Artículo 1).

Asimismo, es autoridad de aplicación en el marco de la adhesión a la Ley Nacional N°27742 sobre el Régimen de Incentivo a las Grandes Inversiones, pero también del diseño, planificación y supervisión para grandes inversiones no alcanzadas por la Ley Nacional N°27742.

Otras de las tareas de este proyecto es conformar el gabinete técnico para el Régimen de Promoción Económica e Industrial de Río Negro y gestionar financiamiento de asistencia técnica ante el Consejo Federal de Inversiones, CAF y otros organismos nacionales e internacionales, en un contexto de necesidades públicas ilimitadas, de restricciones de recursos económico-financieros y de creciente competencia por estos últimos, con la finalidad de diseñar, planificar, ejecutar y supervisar planes, programas y proyectos que el Poder Ejecutivo defina como estratégicos.

Por último, y en la medida que la planificación estratégica es una herramienta de gestión pública, de carácter flexible para una realidad cambiante pero además es un proceso dinámico, se propone una línea de trabajo enfocada en un horizonte de largo plazo sobre tendencias y desafíos en materia de planificación, desarrollo y administración pública.

7. PROPUESTA DE APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LOS LINEAMIENTOS GENERALES PARA ABORDAR LA PLANIFICACIÓN REGIONAL RIONEGRINA

Una propuesta de lineamientos generales para abordar la planificación regional en Río Negro requiere de un análisis interdisciplinario y de mayor alcance al de la presente asistencia técnica. No obstante, y en el marco de una planificación estratégica pública como metodología de acción de gobierno, en sus diferentes dimensiones temporales y que se encuadra en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en la Agenda de actuación Territorial adaptada y en los mandatos de la Constitución Provincial, debe considerar las diferentes escalas territoriales y las características propias¹⁶ de cada región que compone el territorio rionegrino. En efecto, en una provincia con realidades y problemáticas heterogéneas la gestión del territorio con sus diferentes escalas e identidades implica la planificación y gestión de políticas públicas transversales por un lado y diferenciadas y específicas para cada región y micro-región por el otro.

La normativa actual rionegrina organiza al territorio provincial y a la administración pública en regiones. La Constitución Provincial declara la pertenencia de la Provincia de Río Negro a la región patagónica, plantea el andamiaje institucional de la planificación provincial y regional (artículos 104,105,108,109), la regionalización de la administración pública (artículo 107) y además que “El territorio provincial se organiza en regiones. Se constituyen en base a los municipios, atendiendo a características de afinidad histórica, social, geográfica, económica, cultural e idiosincrasia de la población” (Artículo 106).

También, crea los Entes de Desarrollo de Conesa y de la Región Sur

en función del objetivo de igualar el progreso social, cultural y económico de todas las regiones de la Provincia para su definitiva integración. Concentran las acciones provinciales de promoción de la economía, industrialización de los productos regionales, defensa de la producción y otras acciones de fomento, con las funciones de

¹⁶ Sociales, económicas, geográficas, históricas, culturales y políticas.

planificación y ejecución que se les encomiendan; y las coordinan con los organismos competentes del Estado [...]. (Artículo 110)

La Ley N° 4437, en su artículo 3, establece cuatro regiones de desarrollo para la Provincia: Meseta Centro Sur, Andina, Atlántica y Valles Interfluviales. Además, crea las microrregiones en la provincia de Río Negro destinadas a la integración para el desarrollo regional y constituidas por

la asociación de dos o más municipios integrantes de una Región de Desarrollo con afinidad social, cultural y contigüidad territorial, teniendo como objetivo fundamental la integración para el desarrollo regional [...] Las microrregiones podrán estar integradas por municipios de más de una provincia (Ley N° 4437, artículo 2°)

En la actualidad, la Provincia de Río Negro y sus regiones presentan diferentes desafíos para el abordaje de las políticas públicas a nivel regional y micro-regional. Por ejemplo, en la Región de los Valles Interfluviales, que incluye al Alto Valle de Río Negro, la expansión de Vaca Muerta implica que

Se incrementan los flujos migratorios, se expanden los ejidos urbanos y aumentan las demandas de equipamiento y servicios. La puja por la apropiación de recursos –agua, tierras productivas, servicios ambientales–, la sustitución de actividades agropecuarias por extractivas, el desplazamiento de usos del suelo y los movimientos de resistencia frente a la expansión de los hidrocarburos no convencionales, ilustran tensiones y disputas socioterritoriales emergentes.

La Nación y la Provincia son actores centrales en la implementación de regulaciones y planes territoriales para garantizar el acondicionamiento físico de los territorios y asegurar la expansión del proyecto Vaca Muerta” (Jacinto, Carrizo y Villalba, 2022, p.78)

También,

En base a las estimaciones actuales de crecimiento de la actividad hidrocarburífera por medios no convencionales, el volumen de

tránsito de las rutas de la región será una limitante importante para el desarrollo, debiendo planificarse alternativas o modos de transporte que permitan la descongestión de las rutas. En relación al incremento de los traslados, la meseta se presenta también como la oportunidad de complementar con nuevas infraestructuras viales a las rutas existentes en el valle, que operan al límite de su capacidad.

De todas formas, ello no resta importancia a la renovación de la infraestructura y a la reactivación de los servicios ferroviarios, ya que resultan mucho más apropiados para los traslados que demandan las nuevas tecnologías de explotación hidrocarburífera (grandes volúmenes de arena, maquinarias pesadas, etc.) (Subsecretaría de Planificación Territorial y de la Inversión Pública de la Nación y CAF, 2015, pp.202-204)

Asimismo, esa dinámica impacta también en la Región Atlántica, ya que el cambio en el uso económico del golfo San Matías a partir de derogación de la Ley Provincial N°3308 y la diversificación de la matriz productiva regional hacia la exportación de hidrocarburos, plantea grandes desafíos para la microrregión que incluye a las localidades de San Antonio – Sierra Grande – Valcheta y Puerto Madryn – desde el punto de vista económico-productivo, social, territorial-ambiental e institucional.

En cuanto al rol del Estado, “implica no sólo la presencia activa de los niveles provinciales y municipales, sino su necesaria coordinación, así como su articulación con los organismos, entes y empresas nacionales (YPF debe jugar un rol significativo) y con el sector privado, tanto a nivel empresarial como sindical”. (Subsecretaría de Planificación Territorial y de la Inversión Pública de la Nación y CAF, 2015, pp.202-204). Por otra parte, “Las dinámicas funcionales, originadas por las nuevas e intensas demandas que el sector hidrocarburífero exige, instalaron en la agenda pública la necesidad de responder rápidamente con procesos de planificación territorial ajustados a las transformaciones en curso” (Jacinto, Carrizo y Villalba, 2022, p.87) en territorios poco preparados para enfrentar la envergadura y profundidad de los cambios (Jacinto, Carrizo y Villalba, 2022, p.90)

8. PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE CORTO Y DE LARGO PLAZO, PERÍODO 2025-2040 - VERSIÓN PRELIIMINAR-

8.1. Marco estratégico período 2025-2040

El marco estratégico para el período 2025-2040 de los lineamientos y proyectos estratégicos del Poder Ejecutivo Provincial para el corto y largo plazo se encuadran en la Constitución Provincial, en los objetivos y directrices de la Agenda de Actuación Territorial para la Provincia de Río Negro adaptada y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030 a los cuales Río Negro adhirió en el año 2018.

Ya el Preámbulo de la Constitución Provincial y la Constitución misma fijan un marco referencial de las políticas públicas del Estado Rionegrino al proclamar,

Los representantes del Pueblo de la Provincia de Río Negro, reunidos en Convención Constituyente, ratificando su indisoluble pertenencia a la Nación Argentina y como parte integrante de la Patagonia, con el objeto de garantizar el ejercicio universal de los Derechos Humanos sin discriminaciones, en un marco de ética solidaria, para afianzar el goce de la libertad y la justicia social, consolidar las instituciones republicanas reafirmando el objetivo de construir un nuevo federalismo de concertación, consagrar un ordenamiento pluralista y participativo donde se desarrollen todas las potencias del individuo y las asociaciones democráticas que se da la sociedad, proteger la salud, asegurar la educación permanente, dignificar el trabajo, promover la iniciativa privada y la función social de la propiedad, preservar los recursos naturales y el medio ambiente, descentralizar el Estado haciendo socialmente eficiente su función, fortalecer la autonomía municipal y el equilibrio regional, lograr la vigencia del bien común y la paz bajo la protección de Dios, ordenamos, decretamos y establecemos esta Constitución para la Provincia de Río Negro (Preámbulo de la Constitución de la Provincia de Río Negro, 1988)

Por su parte, la Agenda de Actuación Territorial para la Provincia de Río Negro adaptada a los ODS para el año 2030, plantea como objetivos:

- Integrar un territorio escasamente poblado y desarticulado a través de una serie de proyectos de conectividad de carácter estructural, que hagan posible la cohesión territorial de la provincia, junto con el desarrollo y la complementariedad de la diversidad regional.
- Innovar en los procesos productivos y de generación de nuevas economías a partir de la incorporación de conocimientos que permitan un crecimiento económico provincial junto con la mejora sostenida de las condiciones de vida de la población.
- Incluir a los ciudadanos aún no incorporados al sistema a través de dinamizar las economías regionales que hagan posible su participación como protagonistas de una etapa de transformaciones hacia una mayor equidad en el desarrollo (IGG, 2013, p.55)

Por último, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) referidos a las dimensiones interdependientes social, económica-productiva y ambiental son:

- Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo relacionado con el Objetivo del Gobierno Nacional “Pobreza Cero”.
- Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
- Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
- Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
- Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

- Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
- Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean - inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de diversidad biológica.
- Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
- Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Respecto de este último ODS, algunas de sus metas fueron adaptadas a la Argentina y a las provincias, como por ejemplo:

- Meta 17.17. (Adaptada) Fomentar y promover la articulación entre las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones empresariales y los organismos públicos nacionales en la gestión de las políticas públicas
- Meta 17.18. (Adaptada) De aquí a 2030, mejorar el apoyo a la creación de capacidades, para aumentar significativamente la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de gran calidad desglosados por ingresos, sexo, edad, condición migratoria, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en el contexto nacional (Consejo Nacional de Políticas Sociales, 2019c).

En el apartado siguiente se detallan lineamientos, proyectos y acciones estratégicos que emanan de ese marco general, como así también de otros específicos.

8.2. Planificación Pública Provincial: Actualización de lineamientos y proyectos estratégicos 2025-2040 -versión preliminar-

Las políticas públicas y acciones previstas para el período 2025-2040 tienen como finalidad la mejora de la calidad de vida de los habitantes de Río Negro. Pretenden incidir en el crecimiento económico de la Provincia, en la generación de empleo, en el desarrollo de sus regiones, en la mejora de los servicios esenciales y en las condiciones de vida de su población.

A continuación, se presenta una versión preliminar y actual de los lineamientos y proyectos estratégicos de corto y de largo plazo del Poder Ejecutivo Provincial, que permite tener un primer estado de situación actual al respecto. Constituye un insumo de base para un proceso de generación de consensos y avanzar en las especificaciones de un plan de trabajo que permita obtener una matriz de priorización de programas y proyectos estratégicos del Poder Ejecutivo Provincial, que estén estandarizados y tipificados.

Tanto los lineamientos como los programas, proyectos y acciones estratégicos fueron agrupados en torno a los ejes críticos de la Agenda de los ODS¹⁷, continuando con la metodología de Adaptación de los ODS a la Provincia. Los ejes son: Prosperidad (ODS 6 a 9), Personas (ODS 1 al 5 y 10-11), Planeta (ODS 12 a 15) y Fortalecimiento Institucional¹⁸ (ODS 16 y 17 - Paz y Alianzas-)

Al respecto, se obtuvo una actualización preliminar y un primer estado de situación del grado de desarrollo de la formulación explícita de proyectos estratégicos para el corto y el largo plazo según las dimensiones del Desarrollo Sostenible.

17 Un programa o proyecto puede pertenecer a más de un eje y relacionarse con varios ODS, no obstante, fue incluido en el eje donde se consideró que tiene más impacto, aspecto sujeto a revisiones futuras.

18 En su adaptación a las Provincias se unificaron esos dos ODS bajo esa denominación.

8.2.1 Eje prosperidad -ODS 6 a 9-

8.2.1.1. Infraestructura de energía eléctrica, agua y sanidad.

8.2.1.1.1. Energía eléctrica

En materia de energía eléctrica la acción de gobierno está orientada a:

- Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos (ODS 7). Se pretende que para el año 2050 la totalidad de los ciudadanos rionegrinos tengan acceso a la energía eléctrica, que en la mayoría de los casos será posible a través de redes eléctricas de interconexión rural desarrolladas en todos los puntos posibles gracias a un plan de inversión adecuado tanto en obras de infraestructura (transporte) como de distribución.

- Una generación, transporte y distribución de la energía eléctrica en el año 2050 segura, eficiente y que respete el medio ambiente.
- La extensión de la red de suministro eléctrico como proyecto estructural para el fortalecimiento de las infraestructuras de sostén, para un desarrollo económico integral de las regiones y de la provincia (Agenda de Actuación Territorial, 2013).

Para el año 2030, el eje estratégico es implementar las obras del Plan Director Eléctrico 2020-2030, con la finalidad de lograr el abastecimiento en todos los puntos de la provincia, acompañando su crecimiento económico y demográfico y para asegurar el acceso de todos los rionegrinos a la energía eléctrica. Las redes de transporte de alta tensión y las estaciones transformadoras aseguran este suministro a las ciudades más pobladas y también transportan la energía eléctrica hasta los lugares más alejados de la provincia.

Asimismo, se realizan acciones tendientes a: Modernizar las redes de distribución implantando tecnología; implementar sistemas híbridos de generación en la totalidad de los parajes de la provincia, normalizar los barrios y asentamientos informales que no poseen servicio normalizado de

distribución, mantener actualizada la base de datos que permita gestionar las necesidades relevadas de acceso al servicio, entre otras.

8.2.1.1.2. Agua y saneamiento

Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos es uno de los objetivos de Desarrollo Sostenible a los cuales la Provincia de Río Negro adhirió en el año 2018. Asimismo, el artículo 84 de la Constitución Provincial establece que todos los habitantes tienen el derecho a gozar de un medio ambiente sano, libre de factores nocivos para la salud y que uno de los fines del Estado rionegrino es prevenir la contaminación del aire, agua y suelo, manteniendo el equilibrio ecológico. Algunos de los proyectos estratégicos en ese marco son:

i) Saneamiento

- Planes Directores de Desagües Cloacales de: El Bolsón¹⁹, Cinco Saltos, Villa Regina, Río Colorado
- Obras menores desagües cloacales en la Línea Sur, en la Zona Atlántica, Alto Valle, Zona Andina, Valle Medio, Valle inferior
- Obras cloacales en Campo Grande
- Recambio colector cloacal Ayacucho-Luis Beltrán

ii) Disponibilidad y acceso al agua

Existen problemas crónicos de faltante de agua que necesitan soluciones con grandes obras, como es el caso de las localidades de Bariloche, Roca, Cipolletti, San Antonio y Las Grutas. Así, los proyectos son:

- Planes Directores de Agua Potable de: San Antonio Oeste – Las Grutas²⁰, Dina Huapi, Gral. Roca

¹⁹ Se dará inicio al proceso de licitación e inicio de construcción de una nueva planta de tratamiento de líquidos cloacales con una capacidad de duplicar la capacidad de las actuales instalaciones, y nuevas redes cloacales con una inversión de 13 millones de dólares

²⁰ En el 2025 se licitará las obras para finalizar el plan director de agua potable de San Antonio que beneficia a las tres localidades. Implica poder responder a las necesidades de una ciudad de 100.000 habitantes, con 1.600.000 litros de agua potable/hora que se agregarán al sistema actual. Además, habrá nuevos rebombes a Las Grutas, ampliación del reservorio en Canal Pomona, nuevo reservorio en el Puerto, y cisternas de distribución

- Provisión de agua potable zona sur Lago Gutiérrez²¹
- Recambio de cañerías de agua y cisterna en Sierra Grande
- Obras de agua potable en Valcheta
- Redes de agua en parajes
- Obras menores de agua potable en la Zona Atlántica, Zona Atlántica, Línea Sur, Valle Medio, Valle inferior
- Construcción de reservorio del Puerto de San Antonio Este
- Obras menores acueducto ganadero-turístico
- Obras menores de riego en Valcheta, Catriel, Río Colorado, Alto Valle, Consorcio Cinco Saltos, Gral Conesa, Zona Andina, Valle Medio, Valle inferior

8.2.2. Conectividad provincial: infraestructura de transporte, logística y digital

El complemento de la red vial provincial, de la red digital y el mejoramiento de la conexión ferroviaria constituyen algunos de los proyectos estructurales de la Directriz 1 de la Agenda Territorial Rionegrina para el año 2030 (IGG y CFI, 2013, p.57) con los objetivos de i) mejorar las condiciones de conectividad que faciliten la estructuración y la vinculación de un territorio cohesionado, ii) contribuir a la promoción de la integración y el equilibrio regional que establece la Constitución Provincial, iii) promover el desarrollo económico y social de todas las regiones de la Provincia, aspectos relacionados con el ODS 9.

8.2.1.2.1. Red vial provincial

La red vial provincial contribuye a promover la integración regional, la comunicación de la población rionegrina y el desarrollo de sus actividades productivas y sociales. Los lineamientos de la gestión para el período 2024-2028 se enfocan en:

en zonas altas de Las Grutas de 2 millones de litros cada una, así como refuerzo de redes, acueductos

²¹Complejo de captación y planta potabilizadora de Lago Gutiérrez que permitirá incrementar la producción de agua en 1.000.000 de litros por hora en Bariloche o el 30% más del stock actual.

- Consolidar la presencia del Estado Provincial en el territorio provincial y lograr la “conservación mejorativa” de la red vial provincial.
- Un Programa de regulación y ordenamiento catastral e inventario de la red vial provincial. El objetivo es el ordenamiento, afectación, mensuras y la redefinición de la Red Vial de Rutas Provinciales y caminos vecinales de mayor uso. Incluye el relevamiento de rutas primarias, secundarias y terciarias.

En cuanto a las acciones y proyectos estratégicos, recientemente se firmó el contrato de la obra pública de repavimentación de las rutas provinciales 6 y 8, entre la ruta nacional 22 y La Esperanza. La obra se realizará en dos secciones, contará con un sistema de control de peso dinámico y atravesará El Cuy, donde se ejecutará una travesía urbana con isletas, dársenas e iluminación. Se trata de una obra financiada íntegramente por la Provincia, que favorecerá el desarrollo energético y la conectividad de Río Negro, ya que mejorará el tránsito entre la Región Sur y el Alto Valle, fortalecerá la competitividad de la producción de la Provincia y potenciará la actividad hidrocarburífica y minera.

También, se licitó la obra de derivadores de tránsito de la ruta provincial 65 y Avenida Circunvalación de Cipolletti, obra clave para el ordenamiento y la agilización del tránsito de la Ruta Chica en el tramo Cipolletti-Fernández Oro, previendo la construcción de dos intersecciones canalizadas que mejorarán la conectividad, transitabilidad y seguridad vial. Asimismo, se llevará a cabo el estudio de factibilidad técnica-económica para la implementación de un sistema de peajes libre (free flow) en rutas provinciales, de acuerdo a lo establecido en la Ley Provincial N° 5719/24.

Además, el plan de inversiones de la Provincia prevé los siguientes proyectos:

- i)En ejecución: derivador de acceso a Parque industrial de la ciudad de General Roca: ensanchamiento, base, pavimentación, isletas, iluminación, señalización; 15 km Allen-Cipolletti: Repavimentación, banquetas, señalización horizontal y vertical.

-Municipio Campo Grande: 10 km, empalme RN N°151, límite con Neuquén, refuerzo pavimento de hormigón armado en zona de frenado, bacheo profundo, repavimentación, banquetas, señalización horizontal

ii) En instancia de ante proyecto e idea- proyecto:

- Obra nueva: Terraplén-estructura-pavimento asfáltico-banquetas-obras de arte-señalización horizontal y vertical: 20 km, Acceso aeropuerto G.Castello–GIRSU Viedma; 30 km empalme RN N°3 -Muelle Punta Colorada; 6 km empalme RN N°151 (Peñas Blancas) – Localidad Valle Verde- ; 14,5 km S. C. de Bariloche; 2,5 km Acceso a San Javier

- Repavimentación-banquetas-Señalización horizontal y vertical: 30 km Viedma-El Condor;10 km Pomona-Valcheta; 8 km Sierra Grande -Playas Doradas; General Roca-Casa de Piedra; 14,5 km Cinco Saltos – Lago Pellegrini (además con bacheo profundo y bicisenda); 6 km Bariloche : rotonda RN N°40 -acceso aeropuerto – rotonda Arroyo Ñireco; 8 km Bariloche : empalme Av. Bustillo, barrio Arealuquen, acceso CNEA; 11 km Empalme RN N°151 (Peñas Blancas) -Localidad Valle Verde (Además Bacheo)

- Otras: 2 km Empalme RN N° 40 – límite con Chile, construcción de obra de arte (alcantarilla) y levantamiento de calzada para control de inundación; 20 km La Esperanza-Los Menucos, Tratamiento superficial tipo micro aglomerado, bacheo profundo, señalización horizontal; 17 km Monolto-Empalme RP N°77, reparaciones de calzada, empalme con calles perpendiculares, obras de arte, banqueta; 600 km señalización horizontal en caliente en sectores de alta siniestralidad vial

8.2.1.2.2. Ampliación y mejoramiento del servicio y de la red ferroviaria.

La Provincia de Río Negro en su planificación ferroviaria destaca su compromiso de realizar todas aquellas acciones que garanticen la prestación de este servicio público de carácter esencial y la importancia del ferrocarril como agente mitigador de riesgos estructurales, cuyo impacto se refleja, no únicamente en las cuestiones de transporte sino en los aspectos de desarrollo económico. Plantea dos ejes estratégicos de actuación:

-El aumento en los servicios de pasajeros en cantidad y calidad: i) de los servicios normales de transporte -Viedma/ Bariloche-, ii) de las ofertas turísticas -nodo de trenes turísticos a vapor de la provincia (La Trochita), iii) mediante la ampliación del sistema -recorrido Tren del Valle desde la localidad de Chichinales hasta la localidad de Cipolletti-

-El desarrollo de las actividades de carga y de nodos logísticos, fortaleciendo los recursos operativos (locomotoras, vagones, equipos logísticos de carga y descarga) necesarios para el desarrollo de la actividad. Por ejemplo, en la Región Sur y relacionado con la minería, donde circula el Tren Patagónico y se posee una red de estaciones o bases operativas.

En el corto y mediano plazo se prevé una serie de inversiones en vías, material tractivo y rodante y la realización de obras. En el largo plazo, entre los proyectos estratégicos para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano pueden mencionarse:

- Incremento de la interconexión de las líneas ferroviarias de la provincia: Choele Choel – San Antonio Oeste Puerto -: Traza ferroviaria que una la línea concesionada a Ferrosur Roca con Tren Patagónico -, por la importancia que esta vinculación reviste en el movimiento regional e internacional de cargas. Asimismo, la interconexión de estas con el puerto de San Antonio Este;

- Construcción vía férrea que conecte el Yacimiento Vaca Muerta con el puerto de Bahía Blanca : El yacimiento de Vaca Muerta, por su dimensión y características, genera diversos impactos en la economía regional, requiriendo para su explotación de una importante logística, tanto para abastecer la producción como para transportarla, donde i) Cipolletti podría constituirse en punto final en la Provincia de Río Negro, ii) se podría lograr la continuidad hacia Cinco Saltos y su futura conexión con Añelo y su vínculo con centros de carga y descarga.

-Acceso a Carmen de Patagones Se encuentra proyectada la construcción de un desvío dinámico en el acceso a la ciudad de Carmen de Patagones. La finalidad de este proyecto es reducir el tiempo de ingreso y optimizar la traza

actual para brindar un servicio ágil y accesible para el transporte de cargas y pasajeros.

-Diversificar e incrementar el servicio de transporte de cargas con inversiones privadas, para facilitar y promover la construcción de desvíos dinámicos que permitan hacer más eficiente la logística de productores de carga privadas. Por ejemplo para la fruticultura, para la producción de carbonato de sodio - ALPAT-

-Nodos logísticos- Propuestas de multimodalismo- en S. C. de Bariloche, Ingeniero Jacobacci y San Antonio Oeste respectivamente- vinculados al consumo, proyectos energéticos, mineros, de reparación ambiental y a la participación en corredores regionales de integración, vinculación con líneas internacionales y distintos modos, entre otros. Este proyecto estratégico se enmarca en la Directriz 3 de la Agenda de Actuación Territorial Rionegrina al año 2030 sobre la articulación de la provincia con los corredores nacionales e internacionales. (IGG y CFI, 2013, p.64)

8.2.1.2.3. Desarrollo de la red digital.

La Provincia de Río Negro tiene como eje estratégico de acción de gobierno garantizar el acceso universal y equitativo a internet como derecho básico, priorizando la inclusión digital en zonas rurales y vulnerables. Para ello, se desarrolla infraestructura resiliente basada en energías renovables y tecnologías de última milla, asegurando servicios de alta calidad en escuelas, centros de salud y comisiones de fomento. Este esfuerzo tiene como objetivos: i)Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos (ODS 4); ii)Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (ODS 8), iii) Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación (ODS 9) como así también potenciar la la economía digital y la interacción ciudadana con el Estado.

El Estado Provincial a través de ALTEC ofrece soluciones tecnológicas integrales y en el largo plazo los proyectos estratégicos son, entre otros:

- Desarrollo de nuevas redes troncales provinciales.
- Desarrollo de nuevos verticales de Negocios (Servicios, Productos, Soluciones).
- Actualización/Modernización de Infraestructura Tecnológica.
- Actualización/Modernización de Infraestructura en Telecomunicaciones e I+D+i:
- Actualización/Modernización de Infraestructura de Data Center y Ciberseguridad: incorporación de Inteligencia Artificial en la gestión de Data Center y Servicios Gestionados; desarrollo de servicios Cloud (en nube); consolidación de prestación de servicios de ciberseguridad, ciberdefensa, sistemas de detección, prevención de intrusiones, análisis de amenazas.

8.2.1.3. Economía y producción

La Carta Magna Provincial plantea los principios que deberían regir a la política económica rionegrina, entre ellos que

La economía está al servicio del hombre y debe satisfacer sus necesidades materiales y espirituales. El capital cumple una función social. Su principal objeto es el desarrollo de la Nación, de la Región y de la Provincia y sus diversas formas de utilización no pueden contrariar el bien común [...] Los beneficios del crecimiento son distribuidos equitativa y solidariamente.

Los empresarios, los trabajadores y el Estado son responsables de la eficiencia, productividad y progreso de los factores económicos que participan en el proceso productivo.

(Constitución de la Provincia de Río Negro, Artículo 86.)

Asimismo, la Constitución Provincial sostiene que la propiedad y la actividad privada tienen una función social (Artículo 90), hace explícita la defensa de la producción básica y riquezas naturales contra la acción del privilegio económico y además promueve su industrialización y comercialización procurando su diversificación e instalación en los lugares de origen. También declara de interés provincial la actividad exportadora de los productos básicos de la economía rionegrina (Artículo 91), establece que el crédito debe

ser orientado hacia tareas productivas (Artículo 92) y reconoce la función económica y social del mutualismo y de la cooperación libre - en especial de las cooperativas de producción y las que son fuente de trabajo y ocupación-, además de promover políticas para su desarrollo (Constitución de la Provincia de Río Negro, Artículo 100).

En cuanto al Desarrollo Sostenible, el ODS 8 plantea promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible como así también el pleno empleo y productivo, entre otros aspectos. Uno de los factores que promueven el crecimiento económico es la estabilidad política de un territorio, que implica una mayor seguridad jurídica y menor riesgo para las inversiones y sus beneficios. Al respecto, el Gobernador de la Provincia de Río Negro Sr. Weretilneck, plantea

la estabilidad política como un elemento central en las políticas públicas y privadas [...] Esta es una provincia que transmite, que garantiza y que brega por la seguridad jurídica [...] Esta es una provincia, y ahora voy a profundizar, que garantiza la previsibilidad económica para aquellos que nos miran y que sienten y que piensan que pueden invertir en la provincia.
(Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 54 período Legislativo, 2025, p.11)

Las acciones y proyectos para incentivar la inversión en la Provincia se enmarcan en las recientes leyes Provinciales N° 5766 -Régimen de Promoción Económica e Industrial-, N°5767 de Regulación de los Parques Industriales y Logísticos de la Provincia, de adhesión al RIGI-Ley N° 5724- y en la del Fondo de Garantías de Río Negro -Ley 5753-, entre otras. Por otra parte, la búsqueda de fuentes de financiamiento externa para los proyectos de inversión pública necesaria para el desarrollo de la provincia es una estrategia de trabajo prioritaria. También, mejorar y potenciar los diversos sistemas de información territorial y del catastro provincial, por medio de la consolidación del sistema de infraestructura de datos espaciales de la provincia y así poder contar con información de calidad respecto a la planificación del desarrollo territorial, la planificación de la inversión pública,

y el desarrollo productivo (Gobierno de la Provincia de Río Negro Reporte SAFyC - Política Presupuestaria 2025-, 2024, p.78)

Respecto al desarrollo de las actividades productivas de la Provincia de Río Negro, pueden mencionarse algunos lineamientos estratégicos:

-Diversificación de la matriz productiva y de Valor Agregado: Ampliar y variar las actividades económicas existentes, incorporando nuevos sectores, productos o servicios que complementen y fortalezcan la economía regional con destino a la reducción de riesgos, generación de empleo, mayor competitividad y un desarrollo regional equilibrado.

-Promoción y Desarrollo de las cadenas de valor estratégicas: La promoción y desarrollo de las cadenas de valor estratégicas en Río Negro es esencial para potenciar la competitividad, generar empleo, y diversificar la economía provincial. Las cadenas estratégicas abarcan sectores clave²² como por ejemplo la fruticultura, la producción de carnes, la foresto-industria y las nuevas actividades como la acuicultura, la agricultura bajo riego y la horticultura. El desarrollo de estas cadenas requiere una visión integral que aborde desde la producción primaria hasta la comercialización y exportación, generando sinergias entre actores y fortaleciendo el impacto económico y social.

-Sostenibilidad de las cadenas productivas basadas en el control y monitoreo de la extracción y explotación de los recursos naturales: Un adecuado control y fiscalización de los recursos naturales no solo preserva el equilibrio ambiental y la biodiversidad de la Provincia, sino que también impulsa su desarrollo económico y social bajo una perspectiva sostenible, asegurando un legado valioso para las futuras generaciones.

²² En el año 2023, un informe de la Subsecretaría de Políticas para el Desarrollo con Equidad Regional dependiente del Ministerio del Interior Nacional, identifica en la Provincia de Río Negro cadenas de valor vigentes y emergentes. Entre las vigentes se menciona: frutícola, ganadería ovina, ganadería bovina, hidrocarburos y turismo. En las cadenas de valor emergentes menciona a la acuicultura y al software y economía del conocimiento, entre otras.

-Ampliación y Modernización de la Infraestructura Productiva: referida a: i) Riego: incorporar nuevas áreas bajo riego, priorizando cultivos de alto rendimiento y adaptados a las condiciones climáticas de la región; ii) Caminos rurales: Mejorar la conectividad entre zonas productivas y mercados locales, nacionales e internacionales, reduciendo costos logísticos; iii) Electrificación: Promover la electrificación rural para mejorar las condiciones de trabajo y permitir la incorporación de tecnologías que incrementen la productividad.

-Desarrollo regional equilibrado: Priorizar acciones en territorios rurales y zonas de menor desarrollo relativo, promoviendo la inclusión económica de sus habitantes y el fortalecimiento de las economías locales.

-Modernización: Una estructura estatal eficiente que cuente con herramientas de gestión y digitalización para que el acompañamiento y la implementación de políticas productivas ágiles, transparentes y accesibles, utilizando herramientas tecnológicas para superar barreras de acceso en comunidades rurales y alejadas.

-Políticas públicas de desarrollo económico : i) con un enfoque transversal, de perspectiva de género y diversidad cultural, para garantizar que las acciones sean inclusivas, sostenibles y adaptadas a las realidades sociales y territoriales, logrando un impacto integral y equitativo en el desarrollo productivo de Río Negro; ii) específicas, destinadas a proteger la producción y mantener la estabilidad económica de las familias rurales, la seguridad alimentaria de la Provincia, a apoyar a jóvenes emprendedores y a emprendimientos liderados por mujeres, asegurando su acceso en condiciones equitativas.

En materia de desarrollo económico-productivo, los programas y proyectos estratégicos se relacionan con:

i) la cadena de valor frutícola : “Históricamente el sector frutícola es el de mayor relevancia económica para la provincia, en base a su capacidad dinamizadora de empleo y su desempeño exportador” (Urrea, 2021, p.162), donde “Pese a la crisis que viene enfrentando, la actividad frutícola mantiene una importante demanda de mano de obra, teniendo en cuenta que este complejo productivo se caracteriza por ser mano de obra intensiva, tanto en su etapa primaria como la de empaque” (Urrea, 2021, p.167). En el año 2014, la Ley N° 5012 declaró de interés provincial el “Plan para una Fruticultura Sustentable” y creó el “Fondo para el financiamiento del Plan para una Fruticultura Sustentable”. El mencionado plan establece objetivos, líneas de actuación con su fundamentación y proyectos para una Fruticultura Sustentable.

ii) el transporte de hidrocarburos: el proyecto Vaca Muerta Oil Sur consiste en un oleoducto y una terminal exportadora de petróleo en Sierra Grande-Punta Colorada- que permitirá fortalecer todo el sistema de evacuación de crudo de la cuenca de Vaca Muerta. El Gobernador de la Provincia, Sr. Weretilneck, afirma que “Es un proyecto estratégico no sólo para Sierra Grande, para el golfo, para toda la costa atlántica, sino también para la Provincia, para la Patagonia Argentina y para el país”. (Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 54 período Legislativo, 2025, p.12). Sostiene que

No hay el Vaca Muerta que muchos proyectan, si no es con Río Negro, el 95 por ciento de lo que ingresa y de lo que egresa a Vaca Muerta pasa por territorio rionegrino [...]sabemos que no hay consolidación de Vaca Muerta si no es a través de la exportación y el único lugar para exportación es nuestro Golfo. (Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 54 período Legislativo, 2025, p.13);

Otro proyecto estratégico es el de la instalación de una unidad flotante de licuefacción de gas natural en aguas del Golfo San Matías, a unos 50 km al sur de San Antonio Oeste. En tierra, el proyecto incluirá una cabecera de gasoducto y un sistema de transporte terrestre y submarino que permitirá el traslado del gas natural hacia el sistema de licuefacción. La unidad de licuefacción, instalada en

el lecho submarino será responsable de producir el GNL que luego será cargado en buques metaneros para su exportación.²³

iii) la explotación de hidrocarburos y minería: Respecto de la explotación de hidrocarburos, el Yacimiento Confluencia Norte y Sur “ha permitido extender la frontera de Neuquén a Río Negro de Vaca Muerta y hoy ese yacimiento está produciendo 4.374 barriles por día, que significa el 20 por ciento de la producción de la Provincia solamente con un pozo en el área de Confluencia Norte y Sur” (Gobernador de la Provincia de Río Negro, Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 54 período Legislativo, 2025, p.19).

Respecto de la explotación minera, “[...] la puesta en marcha en el corto plazo del yacimiento de oro y plata de Calcatreu al sur de Jacobacci, también es un proyecto estratégico y es un antes y un después”. (Gobernador de la Provincia de Río Negro, Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 54 período Legislativo, 2025, p.12). Además, se está avanzado en los yacimientos del Cañadón del Moro – oro y plata- y en el proyecto Amarillo Grande -uranio- (Gobernador de la Provincia de Río Negro, Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 54 período Legislativo, 2025, p.20)

iv) el turismo: Los planes, programas y acciones en la materia, desde la sanción de la Ley N° 5771 en Diciembre del 2024 de creación de la Agencia de Turismo Río Negro (ATUR), deberán contemplar los siguientes lineamientos estratégicos: i) Favorecer la participación e inclusión de la población local; ii) Promover y garantizar la sostenibilidad de la actividad turística; iii) Generar una mayor rentabilidad para la población local como consecuencia de la mayor afluencia de visitantes ; iv) Fomentar el desarrollo de los destinos emergentes, nuevos productos y destinos turísticos, y la consolidación de los ya existentes; v) Contemplar el desarrollo de la marca internacional para la promoción del turismo extranjero; vi) Prever la ejecución de las obras de equipamiento e infraestructura; vii) Incorporar la gestión de riesgos de desastres en el sector turístico, de manera que se promueva el

²³<https://rionegro.gov.ar/articulo/51767/gnl-audiencia-publica-debatira-el-proyecto-de-pae-en-el-golfo-san-matias>

turismo seguro y resiliente, protegiendo tanto a los visitantes como a las comunidades receptoras.

En materia de infraestructura y desarrollo turístico, para el año 2025 los proyectos son:

- Costa atlántica: Senderos de los acantilados (Viedma); Construcción de centros de información turísticos en Sierra Grande, San Antonio Oeste e infraestructura turística ANP Bahía San Antonio -1ra y 2da etapa-; Pto turístico y ambiental en Punta Perdices, en Punta Villarino y en Calera de los Loros.

- Andina: El Bolsón: Pto Turístico y ambiental ANO Rio Azul y lago Escondido, reconstrucción pasarela Hue Naun. En Bariloche: Parque Municipal Llao Llao y Paseo de los Lagos tramo C; Plazoleta ferial en Villa Llanquin.

- Alto Valle: Construcción de Centros de Información Turísticos -Cipolletti-.

- Región Sur: Puesta en valor pinturas rupestres en Ramos Mexía; 2da etapa estación Ñorquinco; Hostel temático en Río Chico y Vagón sanitario en plaza héroes de Malvinas; Paleoparque Comallo; Refuncionalización galería e incorporación vagón sanitario en Ing. Jacobacci.

- Otros: 1ra y 2da corredor turístico ruta de la Estepa.

v) Ganadería, recursos forestales, agricultura y cooperativismo:

- Subproyecto GIRSAR: “Modernización y mejoras en el sistema de riego del Valle de Viedma”. En el marco del Programa de Gestión Integral de los Riesgos en el Sistema Agroindustrial Rural (GIRSAR) se ejecuta desde el 2022 al 2025. El Propósito del proyecto es mitigar los impactos de la sequía y dar soluciones a un conjunto de problemas que afectan a la sustentabilidad del sistema productivo en el área de riego.

- Subproyecto GIRSAR: “Mejora de la capacidad de gestión del riesgo en la ganadería rionegrina”: En el marco del Programa de Gestión Integral de los Riesgos en el Sistema Agroindustrial Rural (GIRSAR) se ejecuta desde el 2023 al 2025. El proyecto se fundamenta en la necesidad de dar soluciones

a un conjunto de problemas que afectan la sustentabilidad y el desarrollo de las cadenas de valor bovina, ovino-caprina y Forestal (Silvopastoril) en todo el ámbito de la Provincia de Río Negro.

-Proyecto de Conectividad Rural en el área del Cluster Ganadero Vacuno del Noreste de la Patagonia. Departamento de general Conesa, Pichi Mahuida y Avellaneda: El proyecto consiste en la creación de una red de conectividad wi-fi en el área del cluster que consiste en la instalación de 14 torres de 65 metros de altura y la instalación de equipos de conectividad con provisión de energía a través de equipamiento fotovoltaico. El proyecto se ejecuta con la federación de sociedades Rurales de río Negro. Altec es la empresa contratada para la instalación de los equipos de comunicación ya adquiridos.

-Proyecto "Centro de capacitación y transferencia de tecnología y/o producción y servicios": Pretende mejorar la competitividad sistémica de las industrias de la primera transformación mecánica de la madera de la Provincia de Río Negro a partir de la instalación y operación de un Centro de Capacitación y Transferencia de Tecnología y/o Producción y Servicios con el fin de mejorar en la competitividad de la forestoindustria.

-Proyecto: "Centro de servicios y capacitación en afilado secado e la localidad de Allen": Tiene como objetivo mejorar la competitividad sistémica de las industrias de la primera transformación mecánica de la madera de la Provincia de Río Negro a partir de la instalación y operación de un Centro de Servicios y capacitación en Afilado y Secado gestionado por el Cámara de Forestadores y Empresarios Madereros y Afines de la Norpatagonia (CAFEMA) con el fin de mejorar en la competitividad de la foresto-industria.

- Programa "Mesas de Coordinación Territorial", espacio de articulación clave para el fortalecimiento del cooperativismo y mutualismo en la región.

8.2.1.4. Trabajo y empleo

En Río Negro el trabajo es un derecho y un deber social, es una Provincia fundada en el trabajo (Constitución Provincial, Artículo 39). Además, el ODS 8 promueve el pleno empleo y el trabajo decente para todos que implica garantizar el bienestar de los trabajadores, la equidad y fomentar el desarrollo laboral a través de programas que articulen los esfuerzos del sector público y privado, entre otros.

Los ejes estratégicos de la Provincia se orientan a:

- La promoción del empleo y de desarrollo sostenible: En el caso de los grandes proyectos productivos que impactan en la Provincia como por ejemplo la explotación de Vaca Muerta, Calcatreu y la Planta de GNL, se incentiva la generación de las condiciones para la contratación de mano de obra rionegrina, capacitación y la certificación profesional.

- El poder de policía y la mirada de prevención: se trabaja en materia de fiscalización-inspecciones y regulaciones- tanto laboral como de higiene y seguridad,

- Formación integral de los trabajadores: la formación integral de los trabajadores rionegrinos a través de capacitaciones anexas a la principal tales como: Higiene y seguridad laboral según el rubro, prevención de consumos problemáticos en los ámbitos laborales, seguimiento de terminalidad educativa, protocolos de intervención para situaciones de violencias y buenas prácticas laborales.

- Fomento de la participación femenina en áreas tradicionalmente masculinizadas

- Gestión tripartita del empleo: el dialogo social institucionalizado como mecanismo para ampliar consensos y achicar diferencias. Por ejemplo, mediante la creación de mesas de diálogo entre municipios, gremios y empresarios representados a través de sus cámaras para el trabajo en temporada de cosecha y turística. También, con la Superintendencia de

Riesgos del Trabajo (SRT) y en los programas PRONAPRE (programas nacionales de prevención) en nuestra provincia en actividades como: minería, construcción, hidrocarburos y rurales

En el corto plazo, a continuación se detalla las acciones y proyectos estratégicos:

-Formación y capacitación profesional sectorizada: i) En el marco de los proyectos de Minería, Gas y Petróleo continuar trabajando con los gremios que participan de la cadena productiva para su acompañamiento y capacitación: SOPSAO, SOMU, PETROQUIMICOS, PETROLEROS, AOMA, Otros; ii) Cursos certificados en operación de maquinaria, esquila y ganadería ovina, en tareas específicas como la fruticultura, y de incorporación de nuevas tecnologías; iii) Creación de nuevos anexos de las Escuelas CIFIC en zonas estratégicas como Alto Valle; iv) Profundización del trabajo interministerial: Creación de la “Unidad Interministerial de Articulación y Gestión de Formación Continua para el Trabajo”.

-Nuevas Ofertas de Formación Profesional Continua y las de Capacitación Laboral: i) confección de un catálogo actualizado de las ofertas vigentes; ii) programa SER (Servicio de Empleo Rionegrino) y la Red Muni: Se prevé contar con una plataforma para la inserción laboral de mano de obra local, conectando las necesidades del sector privado y con mano de obra disponible y bolsa de trabajo por actividad. Paralelamente, se conectará las áreas de empleo municipal con la plataforma provincial y los programas de capacitación e inserción laboral (nacional y provincial).

- Inserción laboral inmediata: i) Implementación de programas para la registración y contratación de trabajadores golondrinas, con énfasis en seguridad e higiene laboral; ii) Lanzamiento de programas piloto de empleabilidad en sectores de hidrocarburos, minería, fruticultura, ganadería, etc, en conjunto con empresas locales e internacionales; iii) Esquema de prácticas profesionalizantes para la preparación de jóvenes para el trabajo.

-Fortalecimiento de alianzas estratégicas: i) Convenios con la Fundación UOCRA, IERIC, INTA y universidades para ampliar la oferta de capacitaciones y certificaciones profesionales; ii) Colaboración con otras provincias para garantizar mano de obra calificada en sectores del agro

- Fiscalización y seguridad laboral: i) Intensificación de los operativos de inspección en sectores con mayor actividad estacional, como el turismo, agroindustria, hidrocarburos; ii) Profesionalización de los recursos humanos y fortalecimiento institucional en las jurisdicciones-delegaciones

Los proyectos relevantes con un horizonte de tiempo más lejano son:

- Desarrollo de un polo de formación en oficios y habilidades blandas: Consiste en la creación de un centro multidisciplinario con sedes en localidades clave como Sierra Grande, Bariloche, Valle Medio y Alto Valle-, enfocado en: Oficios técnicos -operación de maquinaria, construcción, minería, agroindustria y logística-; Habilidades blandas- liderazgo, trabajo en equipo, gestión de conflictos y negociación-; Innovación-formación en tecnología y automatización aplicada a la industria-.

- Vinculación con proyectos productivos de largo plazo - Proyecto Vaca Muerta Sur, Planta de GNL y Calcatreu-: i) Formación de técnicos especializados en hidrocarburos y energía renovable; i) Creación de programas específicos para la industria de licuefacción y exportación de GNL; iii) Proyecto Minero Calcatreu: Capacitación y empleo para comunidades locales en técnicas de minería sustentable; iv) Desarrollo de un modelo de gestión laboral con inclusión de género y seguridad avanzada.

-Inserción laboral inclusiva: i) Desarrollo de un programa de empleo joven con enfoque en tecnología y agroindustria; ii) Creación de políticas de empleo para personas con discapacidad en sectores con alta demanda laboral.

-Desarrollo de alianzas público-privadas sostenibles: Implementación de un modelo de cooperación con cámaras empresariales para garantizar la absorción de mano de obra calificada en los grandes proyectos productivos.

- Innovación tecnológica en la gestión laboral: i) Creación de una plataforma digital integral para el registro, capacitación y certificación laboral; ii) Monitoreo en tiempo real de las necesidades laborales de los grandes proyectos productivos para ajustar la oferta formativa.

8.2.2. Eje Personas (ODS 1 al 5 y 10-11).

8.2.2.1. Salud.

En la Provincia de Río Negro la Salud es un derecho esencial que hace a la dignidad humana y su sistema de salud se basa en la universalidad de la cobertura (Artículo 59, Constitución Provincial). Asimismo, y en adhesión a la Agenda de Desarrollo Sostenible se pretende garantizar una vida sana, promover el bienestar para todas las edades y avanzar en el cumplimiento de algunas de las metas asociadas al ODS 3. Entre estas últimas pueden mencionarse la reducción de la mortalidad y morbilidad e incrementar el acceso de la población a servicios de salud esenciales, en el marco de una estrategia de atención primaria de salud como fundamento de un sistema de salud sostenible (OMS, 2023)²⁴. A continuación, se presentan acciones y proyectos estratégicos del Estado Rionegrino en materia de:

- Infraestructura sanitaria: i) actualmente en ejecución la construcción del hospital de Fernández Oro, la ampliación y refacción del hospital de Cinco Saltos, la ampliación y refuncionalización del hospital de Bariloche y la refacción del hospital de Cervantes; ii) Tres nuevos hospitales en Sierra Colorada, Darwin, Barda del Medio y Darwin -diseño, planificación y licitación – y 2 Etapa de los Hospitales de Chimpay y Maquinchao iii) Ampliación y refacción del Hospital de Gral Roca.

²⁴ <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/primary-health-care>

-Modernización de la gestión en salud : i) Mejoramiento de la trazabilidad de la cobranza -FOS- y unificación del sistema de facturación en hospitales-; ii) Adecuación del sistema de guardias médicas -nuevo mecanismo que reemplaza el sistema de puntos-; iii) Implementación de la Historia Clínica Digital -a través del HSI (Historia de Salud Integrada)-; iv) Expediente digital v) Adecuación reglamento de contrataciones, licitaciones abiertas y contrataciones en conjunto-IPROSS, Horizonte Seguros-.

- Seguros Públicos de Salud: La ley N° 3280 creó el Seguro Provincial de Salud cuyos objetivos son i) proveer de cobertura explícita para la atención de la salud a todos los rionegrinos sin acceso a la seguridad social u otras formas de protección privadas o de cualquier otro tipo y ii) promover la incorporación al mismo de la cobertura brindada a través de otras obras sociales, mutualidades, seguros, etcétera, con actuación en el ámbito provincial. En la actualidad funciona el Programa SUMAR, destinado a niños, adolescentes y mujeres y hombres de 20 a 64 años inclusive sin obra social

-Otros Programas y proyectos : i) Monitoreo y evaluación de las condiciones de salud, recursos y necesidades; ii) Vigilancia Epidemiológica; iii) Desarrollo del Conocimiento; iv) Implementación de políticas de salud y promoción de legislación que proteja la salud de la población ;v) Participación y coordinación social; vi) Desarrollo de recursos humanos para la salud; vii) Aseguramiento del acceso y del uso racional de medicamentos y otras tecnologías sanitarias esenciales de calidad, seguras y eficaces; viii) Acceso atención integral y de calidad; ix) Acceso a la promoción, reducción de riesgos y conductas más saludables.

8.2.2.2. Educación

La Constitución de la Provincia de Río Negro establece en su artículo 62 que la educación “Es un derecho de la persona, de la familia y de la sociedad, a la que asiste el Estado como función social prioritaria, primordial e irrenunciable, para lograr una sociedad justa, participativa y solidaria”. Constituye un bien público de carácter prioritario

por cuanto configura una práctica social, política, cultural y pedagógica que debe contribuir a la democratización de la cultura y

a la construcción de una sociedad justa y solidaria, con el objeto de desterrar las desigualdades de origen, respetar los derechos humanos, la diversidad cultural, las libertades fundamentales y fortalecer el desarrollo económico sustentable y la justicia social de la provincia. (Ley N°4819, artículo 4°)

Además, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 plantea garantizar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

En el contexto del “Debate por la Educación Rionegrina” y de búsqueda de la mejora innovativa, el eje de política educativa para el ciclo lectivo 2025 es la evaluación, en el marco del Plan Jurisdiccional de Alfabetización -Res. N° 6013/24 y Res. CFE N° 471/24-. (CPE Res. N° 6580/24, Anexo II “Lineamientos Político Pedagógicos Ciclo Escolar 2025”).

Río Negro tiene su propio dispositivo jurisdiccional de evaluación: “Río Negro Explora”, donde uno de los objetivos prioritarios es que todos los niños rionegrinos adquieran la lectura y escritura en el bloque de la Unidad Pedagógica, entendiendo a la alfabetización como derecho.

Asimismo, el Estado Rionegrino propone i) promover la construcción de los saberes necesarios e imprescindibles para el siglo XXI, ii) la producción y difusión de materiales didácticos que permitan y acompañen los procesos de enseñanza y aprendizaje, iii) el desarrollo de ambientes digitales que habiliten prácticas docentes en escenarios diferentes, iv) el fortalecimiento de las trayectorias estudiantiles continuas y completas, v) la generación de nuevas formas de ser y hacer en la escuela, en cada uno de los niveles y modalidades del sistema educativo rionegrino (Reporte SAFyC -Política Presupuestaria 2025 Consejo Provincial de Educación; 2024; p.30).

Algunos proyectos estratégicos son:

-Hora +: “AprendeRNos 1h+”: Consiste en la implementación de espacios específicos de aprendizaje, a través de una hora más, diseñados para cada ciclo del nivel primario para dar respuesta a la necesidad de profundizar

saberes específicos, irrenunciables y nodales de la Educación Primaria y garantizar una educación de calidad para todos/as los/as estudiantes.

-Elaboración de libros para 6to y 7mo grado de la escuela primaria. Los mismos tendrán el foco en la articulación entre el nivel primario con el nivel secundario, favoreciendo y fortaleciendo las trayectorias escolares para que las mismas sean continuas y completas para los y las estudiantes.

-Escuela Secundaria Río Negro Rural Virtual: esta propuesta que se inicia en el año 2025 está dirigida a todos los adolescentes y jóvenes que residen en las comunidades rurales, alejadas de zonas urbanas y que no tienen otra oferta de educación secundaria en la comunidad.

-Fortalecimiento de la lengua extranjera: a los fines de mejorar la calidad educativa, consiste en dos iniciativas de formación y capacitación en inglés destinada a docentes de inglés en ejercicio y alumnos del último año de la secundaria.

-La escuela como espacio de cuidado: Plan para el fortalecimiento institucional y sus prácticas educativas 2025.

-Revisión de los Diseños Curriculares de los Profesorados (formación docente inicial) dictados por los Institutos de Formación Docente Continua de la provincia.

Por último y en cuanto a infraestructura educativa, está planificado la construcción de veinte establecimientos, entre ellos una escuela técnica en Bariloche, Sierra Grande y en el distrito vecinal de Cipolletti, una escuela primaria en Fernández Oro y General Roca, un jardín de infantes en Coronel Belisle, y en Ramos Mexía y la construcción del edificio del Centro de Educación Técnica 31 en Villa Manzano (Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 54 período Legislativo, 2025, p.21)

8.2.2.3. Vivienda

En materia de vivienda, el Estado Provincial i) enfrenta el desafío del déficit habitacional rionegrino y ii) adhiere a la meta 11.1 de los ODS referida a asegurar de aquí al año 2030 el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles además de mejorar los barrios marginales, para lograr que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes (ODS 11).

El Plan Provincial de acceso a la vivienda, financiado totalmente con recursos propios, se compone de cuatro pilares bajo los cuales se encolumnan los programas, proyectos y obras:

-Lotes con servicios: se enfoca en la profundización del proceso de consolidación de la Ley 5474 que da origen al programa Suelo Urbano y que permite la construcción de infraestructuras básicas (agua, electricidad y alumbrado público) en fracciones de tierra provinciales, municipales e incluso de entidades intermedias y privados. Los lotes resultantes tienen como principales beneficiarias a las familias rionegrinas de menores recursos.

-Vivienda: En la construcción de viviendas existen dos líneas de trabajo diferenciadas: i) Mediante el programa Habitar Rio Negro, se prevé la construcción de viviendas monoambientes con prototipo evolutivo menores a 40 m² que permitan adaptaciones al clima y a los futuros crecimientos. Esta línea de viviendas apunta al trabajo conjunto con municipios y entidades intermedias para dar respuesta a situaciones de alta vulnerabilidad y emergencia ; ii) Créditos hipotecarios : En este caso se trabaja en conjunto con entidades bancarias que permita producir una oferta de créditos individuales para la construcción de la vivienda única y permanente, con tasas menores a las del mercado y ahorros en la etapa de construcción (planos, Inspección de obra etc.) para familias de ingresos medios estables. Ambas líneas de acción tienen entre sus premisas la diversificación constructiva, explorando, además de las alternativas de construcción tradicional, iniciativas de premoldeados, prefabricaciones, construcción en seco, etc.

-Materiales: Como complemento necesario de la creación de lotes con servicios, como así también las posibles ampliaciones necesarias en las viviendas evolutivas y en las viviendas en general, surge la alternativa de crear líneas de créditos de materiales que permitan de manera simple y rápida resolver tanto pequeñas construcciones como viviendas completas de manera autogestiva por parte de las familias beneficiarias. Se proponen 3 líneas de créditos de materiales: emergencia, créditos provincia y créditos con banco

- Regulación: En esta línea de acción se encuadran todas las herramientas, objetivos y programas que permitan mejorar la cobrabilidad y recupero de todas las soluciones habitacionales vigentes, como así también fiscalizar el cumplimiento de la ocupación efectiva de las viviendas IPPV. Por otro lado, se suman a esta línea los procesos de regularización dominial, escrituraciones y todo aquello que permita mejorar las condiciones de las viviendas rionegrinas. Son herramientas de este bloque: IPPV EN TU BARRIO, Ley de escrituración gratuita N°5527 y su reglamentación, convenio con escribanos, Ley Pierri, Mi escritura un derecho, entre otras. (Gobierno de la Provincia de Río Negro - Reporte SAFyC - Política Presupuestaria 2025, 2024, p.25)

8.2.2.4. Otros proyectos de bienestar social

Relacionados con los ODS 1 y 2 -fin de la pobreza y hambre cero respectivamente- puede mencionarse el Programa “Río Negro Nutre” y las tarjetas sociales²⁵, que favorecen una mejor nutrición y vida saludable de la población e impulsan la seguridad y soberanía alimentaria.

Otro proyecto estratégico para el bienestar de la población rionegrina es el “Plan Calor”, programa de asistencia familiar del Gobierno Provincial que se desarrolla en los lugares más fríos de Río Negro. Tienen prioridad las familias que viven en casas donde no llegan las redes de gas natural.

²⁵ Por ejemplo Peñi, Pasar y Celíacos

8.2.3. Eje Fortalecimiento Institucional -ODS 16 y 17-.

8.2.3.1. Seguridad y Justicia.

La Provincia de Río Negro adhirió a la Agenda 2030 y a los objetivos de Desarrollo Sostenible. Respecto de la Seguridad pública implica promover sociedades pacíficas e inclusivas y facilitar el acceso a la justicia (ODS 16). En la adaptación de la mencionada Agenda a la Argentina, algunas de las metas se orientan a:

Meta 16.1. Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad [...] Meta 16.3. Promover el Estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos (ley 27.566) [...] Meta 16.4. (Adaptada). De aquí a 2030, reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra el narcotráfico y todas las formas de delincuencia organizada (Consejo Nacional de Políticas Sociales, 2019c p.36)

En ese marco, los lineamientos o ideas estratégicas que fundamentan la planificación y gestión de gobierno se orientan hacia la excelencia en la gestión pública y en el servicio a la ciudadanía, para el logro de una Provincia más segura, equitativa y solidaria.

El modelo de intervención tiene como objetivos no solo responder a las necesidades inmediatas de seguridad, sino también construir bases sólidas para una convivencia armónica y sustentable en el tiempo, posicionando a la Provincia de Río Negro como un referente en la gestión integral de seguridad y justicia. Este modelo combina las dimensiones de cuidado y control, orientadas a garantizar la protección de los derechos fundamentales y la convivencia pacífica en la provincia y se estructura en torno a: i) dos ejes principales que actúan de forma complementaria: la modernización y la profesionalización del personal; ii) enfoques transversales: la prevención comunitaria, la atención integral a las víctimas y la promoción de Derechos Humanos.

Algunas de las principales acciones y proyectos son:

- Plan Integral de Fortalecimiento de Infraestructura en Seguridad Provincial, desarrollado por la Secretaria de Seguridad Ciudadana (Comando Emergencia 911). Las acciones delineadas están orientadas a optimizar la seguridad en la provincia de Río Negro mediante la incorporación de tecnologías avanzadas y estrategias operativas innovadoras.
- Implementación de programas de prevención del delito: Dirigidos a jóvenes, familias y comunidades.
- Prevención y concientización: Programa de Masculinidad y articulación con la Justicia.
- Servicio Penitenciario: Formación y capacitación permanente de los agentes penitenciarios; Condiciones de las Unidades Penitenciaria; Programas de reinserción social y su impacto en la reincidencia; Inteligencia Criminal en el servicio penitenciario²⁶
- Fortalecimiento de las fuerzas de seguridad: Equipamiento y capacitación y aumento del personal policial para mejorar la capacidad operativa.
- Creación de centros de monitoreo y tecnología al servicio de la seguridad (cámaras de seguridad) con la finalidad de incrementar la seguridad ciudadana.
- Implementación de protocolos de actuación ante casos de violencia de género para garantizar una respuesta rápida y efectiva.

26 Tiene como finalidad evitar la organización de acciones delictuales desde adentro de estos lugares de encierro.

- Educación Vial: Fortalecimiento de campañas de concientización – simulador de manejo en charlas en los diferentes municipios sobre seguridad vial.
- Articulación con Justicia: Agilización de los procesos y garantía de los derechos de todos los ciudadanos.
- Participación ciudadana – Consejos Locales de Seguridad Ciudadana: Fomento de la participación ciudadana en la toma de decisiones y una gestión pública transparente y rendidora de cuentas.
- Modernización e innovación tecnológica.
- Creación de una Agencia de Seguridad y Prevención del Narcotráfico.
- Proyecto Ley Integral de Seguridad Privada de Río Negro: Para establecer un marco normativo actualizado que regule integralmente las actividades de seguridad privada.

8.2.3.2. Administración Pública Provincial

La Administración Pública provincial está regida por los principios de eficiencia, austeridad, descentralización, imparcialidad, equidad, igualdad y publicidad de las normas o actos. Además, debe llevarse a cabo, según el artículo 47 de la Constitución Provincial, con celeridad y economía, sencillez en el trámite y plazos breves, entre otros aspectos. Asimismo, para el Desarrollo Sostenible de la Provincia se requieren instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles (ODS 16), fomentar la articulación entre las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones empresariales y los organismos públicos en la gestión de las políticas públicas (ODS 17, Meta 17.17. Adaptada) como así también mejorar el apoyo a la creación de capacidades y aumentar significativamente la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de gran calidad desglosados (ODS 17, Meta 17.18. Adaptada). (Consejo Nacional de Políticas Sociales ,2019c).

Así, el Estado Provincial mediante el diseño de políticas transversales e integradoras entre los distintos estamentos organizacionales promueve la modernización de la gestión administrativa y la transformación tecnológica integral con la finalidad de la optimización de recursos, dinamizar y transparentar los procesos de decisión, apoyar la despapelización del Estado, garantizar la alfabetización digital y asegurar el creciente acceso ciudadano a servicios públicos de calidad.

En ese marco, los lineamientos estratégicos de la planificación y de la gestión son:

- Enfoque Ciudadano y Proactividad: Se pretende construir un Estado centrado en el ciudadano, con servicios accesibles y personalizados a través de soluciones tecnológicas avanzadas como identidad digital, autenticación biométrica, y una ventanilla única. Esto permite al Estado anticiparse a las necesidades ciudadanas en lugar de reaccionar ante sus demandas.

- Gobernanza basada en datos y eficiencia transversal: La modernización del Estado se sustenta en la implementación de un Ecosistema Digital de Integrabilidad (EDI -RN) que conecta organismos mediante interoperabilidad y asegura la calidad de las fuentes auténticas de datos. Este enfoque genera las condiciones para un Estado inteligente, en el que se automaticen muchos de los procesos que en la actualidad insumen gran parte de la carga administrativa de la Administración Pública.

- Identidad Digital Autosoberana: Adaptación a un modelo de identidad SSI, que será compatible con los estándares internacionales en la materia.

- Conectividad: Garantizar el acceso universal y equitativo a internet como derecho básico, priorizando la inclusión digital en zonas rurales y vulnerables.

En el corto plazo, las acciones y proyectos se detallan a continuación:

-Ecosistema de Ciudadanía Digital: consiste en la creación de una infraestructura pública de identidad digital. El objetivo es simplificar el acceso a servicios públicos, garantizar la seguridad de transacciones digitales y fomentar la adopción de tecnología por parte de los ciudadanos.

-Ecosistema Digital de Integrabilidad (EDI-RN): El objetivo es la creación de una infraestructura pública de identidad digital. Es la implementación de un marco de interoperabilidad basado en X-Road, que conecta sistemas de organismos públicos provinciales, bajo el principio de “una sola vez” (once only) que supone no exigir al ciudadano información con la que ya cuenta el Estado. Por un lado hace más eficientes y sencillas las gestiones frente al Estado, y por otro lado se eliminan trámites devenidos innecesarios. Mejora la calidad de los datos y asegura su seguridad mediante una gobernanza robusta.

-Proyecto Evolución del GDE (Gestión Documental Electrónica): Se enfoca en digitalizar y optimizar los flujos documentales, permitiendo una interacción remota ágil entre el ciudadano y la administración pública. Se pretende la extensión del sistema de gestión documental a 4000 nuevos usuarios y desarrollo de módulos como Registro de Legajo Multipropósito (RLM) y Trámite a Distancia (TAD). Solución de firma digital remota y portales de trazabilidad de trámites y autenticidad de documentos.

-Proyecto Evolución de SIGES: El objetivo es optimizar la gestión de los RRHH, contando con una herramienta que permita definir políticas salariales y obtener reportes que determinen el nivel de presentismo en cada organismo. El proyecto se sustenta en la extensión de las funcionalidades del sistema para liquidación multi-régimen, gestión de asistencia, gestión de licencias y ausencias, administración de noticias y notificaciones, gestión de gastos relacionados con comisiones de servicios e incorporación de 24.000 agentes al módulo de liquidación de haberes, promoviendo una gestión integrada de datos administrativos y salariales.

-Proyecto Integración de SIGES, GDE y SAFYC: Para reducir la duplicidad de procesos y garantizar datos coherentes y actualizados para la gestión estatal, se plantea la interoperabilidad en torno a procesos entre los sistemas de recursos humanos y financieros, promoviendo una gestión integrada de datos administrativos y salariales.

-Política de Ciberseguridad: es estratégico la implementación de políticas para garantizar la seguridad de los datos manejados en los sistemas digitales provinciales y proteger la confidencialidad y seguridad de los datos ciudadanos, evitando vulnerabilidades y ciberataque

Para el largo, los proyectos estratégicos son:

-Automatización de procesos, incorporación de la AI: La automatización de procesos y la incorporación de inteligencia artificial transformará la administración pública hacia un modelo más eficiente y orientado al ciudadano. Estas iniciativas introducen herramientas avanzadas para integrar sistemas, optimizar la experiencia del usuario y modernizar procesos clave en la gestión de recursos humanos y financieros. A su vez, se desarrolla una estrategia integral de ciberseguridad para proteger los sistemas digitales frente a nuevas amenazas, asegurando la integridad y privacidad de la información pública. Estas transformaciones mejoran la eficiencia y la trazabilidad en la gestión pública, reduciendo tiempos y costos operativos, y promoviendo la transparencia y sostenibilidad a largo plazo. Además, fortalecen la resiliencia frente a riesgos cibernéticos y garantizan un acceso seguro y confiable a los servicios digitales. En conjunto, estas acciones posicionan a la administración pública como un modelo accesible, moderno y adaptado a las demandas del entorno digital.

-Ecosistema de Ciudadanía Digital: Expansión del ecosistema para integrar más servicios gubernamentales y fomentar la inclusión tecnológica, asegurando la identidad autosoberana de los ciudadanos. Permitirá facilitar una interacción uniforme y personalizada con el Estado, incrementando la participación ciudadana y mejorando la percepción de confianza y eficiencia en los servicios públicos.

-Ecosistema Digital de Integrabilidad (EDI-RN): la evolución del ecosistema con mayores fuentes de datos y actores involucrados, permitirá mejorar la interoperabilidad en áreas críticas como salud, educación y seguridad y crear un entorno digital colaborativo y eficiente que permita diseñar políticas públicas basadas en datos confiables y en tiempo real.

- Historia Clínica Integrada: La implementación del sistema de Historia Clínica Integrada busca centralizar y digitalizar la información médica de los ciudadanos, permitiendo un acceso soberano y seguro a sus datos de salud. Este sistema brindará herramientas de gestión para los hospitales públicos, incluyendo administración de turnos, historias clínicas, gestión de farmacias y control de suministros. Además, garantizará la interoperabilidad con centros médicos privados y la federación con sistemas de otras provincias, promoviendo la continuidad asistencial. El impacto de esta iniciativa será significativo: mejorará la atención médica al reducir tiempos y errores, optimizará la gestión hospitalaria al prevenir desabastecimientos y disminuir costos operativos, y empoderará a los ciudadanos al darles control sobre su información de salud. También fortalecerá la coordinación entre sectores público y privado, y proporcionará datos precisos para diseñar políticas públicas de salud más efectivas y basadas en evidencia.

-Implementación de Sistemas Inteligentes de Transporte: Implementar sistemas de gestión de tráfico y transporte público para mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de viaje

8.2.4. Eje Planeta -ODS 12 a 15-

El eje planeta engloba el ODS 12 sobre garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, el ODS 13 de adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, el ODS 14 sobre conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible y el ODS 15 referido a promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación,

detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.

Por su parte, la sección séptima de la Constitución Provincial trata sobre la política ecológica. El artículo 84 establece las acciones del Estado Provincial para la protección del medio ambiente y el artículo 85 aborda específicamente la custodia de los ecosistemas naturales.

En ese marco, entre los planes, programas y proyectos estratégicos provinciales correspondientes a la dimensión ambiental pueden mencionarse:

- Programa Piloto de Pagos Basados en Resultados (REDD+) es un mecanismo que busca reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a través de la conservación y gestión sostenible de los bosques.

- Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía (PROUREE) en Edificios Público que tiene como objetivo reducir los niveles de consumo en los edificios de la Administración Pública.

- Plan Provincial GIRSU: el objetivo es definir, actualizar y ejecutar las políticas y acciones necesarias para lograr el ordenamiento y la mejora en la Gestión de Residuos Urbanos (RSU) en la Provincia.

- Plan Provincial de respuesta al cambio climático 2022-2030, en el marco de la Ley Nacional N°27520 -Ley de presupuesto de mínimo de adaptación y mitigación al cambio climático global-. Establece el objetivo de la mitigación en Río Negro y las medidas de mitigación principalmente englobadas en los principales sectores de emisión: Energía Estacionaria, Transporte, Residuos, Agricultura, Silvicultura y Cambio en el uso de suelo.

Asimismo, el Poder Ejecutivo promueve acciones orientadas hacia:

- Residuos Especiales: se promueve la gestión adecuada de los residuos especiales, su tratamiento dentro del territorio provincial y la radicación de empresas afines

-Residuos Fitosanitarios: la fiscalización de la gestión adecuada de los Envases fitosanitarios en el marco de la ley 27.279, de presupuestos mínimos de protección ambiental para la gestión de los envases vacíos de fitosanitarios. Presupuesto.

-Educación ambiental: La Ley Orgánica de Educación de la Provincia de Río Negro (Ley 4819 del año 2012) plantea un tratamiento transversal de la educación ambiental en todos los niveles y modalidades educativas. Entre otras iniciativas, puede mencionarse el Programa “Somos Agua” que consiste en visitas educativas a las Plantas Potabilizadoras, conociendo de cerca los procesos de captación, potabilización y distribución del agua a fin de conocer, concientizar y valorizar este recurso indispensable

-Producción sostenible: el Poder Ejecutivo Provincial promueve prácticas productivas que reduzcan la huella ecológica, preserven los recursos naturales y garanticen la sostenibilidad a largo plazo y fomenta sistemas resilientes que se adapten a los desafíos del cambio climático, como la sequía, las heladas y otros eventos extremos. Además, incentiva y/o regula la protección de la fauna autóctona, exótica como así también del recurso pesquero.

9. REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio expone resultados preliminares de ciertas acciones realizadas durante los meses de enero a marzo del año 2025, en el marco de un proceso de fortalecimiento institucional de la recientemente creada Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación de la Provincia de Río Negro. El mismo tomó herramientas conceptuales de la Planificación Estratégica Situacional -PES- como así también del enfoque de diseño organizacional y de estrategia de Mintzberg (1987). El alcance es un documento de trabajo institucional, cuyos productos son:

-Una propuesta de diseño institucional y metodológico de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación de la Provincia de Río Negro presentado por programas, en el marco de : i) las dimensiones y elementos de la Agenda 2030 de Naciones Unidas y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los cuales la Provincia de Río Negro adhirió en el año 2018; ii) la Constitución de la Provincia de Río Negro que fija las bases de las políticas del Estado Rionegrino; iii) las funciones y competencias de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación de la Provincia de Río Negro; iv) el modelo de gestión por resultados y de generación de valor público; iv) la dotación de recursos económicos-financieros y humanos con los que cuenta la Institución.

La propuesta hace foco en la coordinación intrainstitucional e interinstitucional de las políticas públicas y en la generación de capacidades estatales para mejorar las capacidades anticipatoria, de respuesta y de gestión del Estado Provincial. Está compuesta por dos programas y cuatro subprogramas estratégicos, de los cuales se desprenderán acciones y proyectos con un horizonte de corto, mediano y de largo plazo, en función de las prioridades políticas e institucionales como así también de los recursos disponibles. En relación a estos últimos, la severa limitante actual de recursos económico-financieros de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y Planificación de la Provincia de Río Negro y de recursos humanos en las

áreas sustantivas o del núcleo-operativo condicionan la capacidad técnico-operativa y la gestión de esa Institución.

-Algunos lineamientos generales para abordar la planificación regional

que, si bien se requiere un análisis interdisciplinario y de mayor alcance al de la presente asistencia técnica, plantea una planificación estratégica pública como metodología de acción de gobierno, en sus diferentes dimensiones temporales y encuadrada en los mandatos de la Constitución Provincial, en la Agenda de Actuación Territorial rionegrina adaptada (2013 y 2018) y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Al respecto, se recomienda:

- i) profundizar el abordaje de la planificación pública en todas las escalas territoriales: Provincial; Regional-microrregional; Municipal.
- ii) promover una planificación y gestión de políticas públicas transversales por un lado y diferenciadas y específicas para cada región y microregión por el otro.
- iii) ahondar en la planificación pública de largo plazo
- iii) identificar, priorizar, fundamentar y sistematizar los proyectos estratégicos por región para el corto y largo plazo, promoviendo la generación de consensos sociales y un modelo de políticas públicas de “abajo hacia arriba”-bottom-up-
- iv) en el caso específico de los proyectos estratégicos relacionados con el transporte-exportación de hidrocarburos y de desarrollo de la explotación minera, se requerirá de políticas públicas explícitas y con una visión de corto y de largo plazo referidas a aspectos regulatorios, institucionales, fiscales, de planificación estratégica pública y de gestión como así también de manejo de conflictos socio-ambientales, para que efectivamente contribuyan al desarrollo de la provincia y bienestar de los rionegrinos²⁷.

27 Por ejemplo, mediante la apropiación y distribución de los beneficios y compensación de costos inherentes a estos proyectos. A tal fin, algunas acciones son: i) creación de fondos públicos de ahorro e inversión con destino específico y fondos de estabilización macro-fiscal de carácter anticíclico; ii) regulación y fiscalización para evitar filtraciones del efecto multiplicador de la inversión hacia fuera de la Provincia; iii) tratamiento de pasivos ambientales en el largo plazo.

-una actualización del marco estratégico y de programas, proyectos y acciones estratégicos de corto, mediano y de largo plazo del Poder Ejecutivo Provincial, para un horizonte de tiempo comprendido entre los años 2025-2040 y en una versión preliminar. Presentados por eje crítico de la Agenda ODS, constituyen un primer estado de situación a la fecha sobre los lineamientos, acciones y proyectos estratégicos del Poder Ejecutivo Provincial. Además, es un insumo de base para i) potenciar un proceso de generación de consensos y planificación; ii) avanzar hacia la realización de una matriz de priorización de programas y proyectos estratégicos, donde se los completen, estandaricen, desagreguen y tipifiquen.

Por último, se recomienda profundizar en las áreas-organismos del Poder Ejecutivo Provincial la articulación de los niveles estratégico, programático y operativo de la planificación de las políticas públicas, teniendo en cuenta que: i) “desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos” (Sánchez Alvadera, 2003, p.18) y que la planificación operativa plantea qué hacer, cómo hacer y cómo evaluar los resultados; ii) la formulación de un programa de políticas públicas compuesta por proyectos incluye un análisis situacional, un diseño estratégico y uno operativo de las acciones estatales, discerniendo cuáles tienen que ver con los medios y cuáles con la finalidad de esa política pública.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander Egg, E. (1995). *Introducción a la Planificación*. Editorial Lumen. Bs As.
- Armijo, M (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social -Comisión Económica para América Latina, Naciones Unidas. S. de Chile.
- Boisier, S. (1994). *La gestión del desarrollo regional en economías abiertas y descentralizadas*. Documento 24/94. Dirección de Planificación y Políticas Regionales, ILPES.
- Consejo Federal de Inversiones (2011). *Compartiendo experiencias de planificación. Ciclo de video conferencias 2010*. Cuaderno de Planificación 1. Bs As.
- Consejo Nacional de Políticas Sociales (2017). *Guía para el proceso de adaptación de los ODS en el gobierno Provincial*. Bs As.
- Consejo Nacional de Políticas Sociales (2019a). *Manual para la adaptación local de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Bs As.
- Consejo Nacional de Políticas Sociales (2019b). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Experiencias de adaptación de los ODS a las provincias a las provincias argentinas*. Bs As.
- Consejo Nacional de Políticas Sociales (2019c). *AGENDA 2030. Argentina Listado de Objetivos de Desarrollo Sostenible. Metas e Indicadores Nacionales 2019*
- Constanzo Caso, C. (2020). *Apoyo técnico para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 en la Provincia de Río Negro*. Consejo Federal de Inversiones
- Dirección de Planificación de Río Negro (1999). *Proyecto Río Negro. Metas estratégicas para el desarrollo provincial*. Viedma.

Gobierno de la Provincia de Río Negro. *Plan Castello 2017-2019*.
<https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00008937.pdf>

Gobierno de la Provincia de Río Negro (2023). *Plan Estratégico Hidrógeno Verde Río Negro*.

Gobierno de la Provincia de Río Negro (2023). *Plan Provincial de Respuesta al Cambio Climático Río Negro 2022-2030*.

Gobierno de la Provincia de Río Negro (2024). *Reporte SAFyC - Política Presupuestaria 2025-*.

Instituto de Gestión de Ciudades. (2013). *Agenda de actuación territorial para la Provincia de Río Negro*. Vol 1. Consejo Federal de Inversiones.

Instituto de Gestión de Ciudades. (2020). *Lineamientos político-técnicos para la gestión de gobierno 2019-2023*. Consejo Federal de Inversiones

Jacinto G, Carrizo, S y Villalba, S. (2022). Hidrocarburos no convencionales y gestión territorial. Neuquén, Argentina. *Revista Geográfica Venezolana* 63(2),76-93

Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 53 período Legislativo. 1 de Marzo 2024. Versión taquigráfica.
<https://web.legisrn.gov.ar/legislativa/sesiones/documento?id=1392&d=diario>

Legislatura de Río Negro. Diario de Sesiones N° 1. 54 período Legislativo. 1 de Marzo 2025. Versión taquigráfica
<https://web.legisrn.gov.ar/legislativa/sesiones/documento?id=1404&dversion>

Matus, C. (1985). *Planificación, libertad y conflicto*. Cuadernos de IVE-PLAN. Venezuela.

Matus. C (1987). *Política, planificación y gobierno*. Fundación ALTADIR

Matus, C. (2007). *Los tres cinturones del gobierno*. Fundación CIGOB-Fundación ALTADIR-Universidad Nacional de La Matanza

Ministerio del Interior de la Nación. Secretaría de Provincias (2023). Cadenas de Valor. Río Negro.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/rio_negro_cadena_de_valor.pdf

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo Editorial.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five ps for strategy. *California Management Review* 30(1), 11-24

Organización Mundial de la Salud (2023). Atención primaria de la salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/primary-health-care>

Oszlak, O. y O'Donnell, G. (1981). *Estado y Políticas Estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación*. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). Buenos Aires.

Sánchez Alvadera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES-. CEPAL.

Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro y Consejo Federal de Inversiones (2007). *Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico. El Plan del Plan-etapa preliminar-*. Viedma

Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública y Banco de Desarrollo de América Latina -CAF-(2015). *Estudios estratégicos para el desarrollo territorial de la región de Vaca Muerta – Segunda etapa-*. Tomo 1.

Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En R. Bañón y E. Carrillo (comps.), *La nueva administración pública*, (281-312). Alianza Editorial.

United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations

Urrea, R. A. (2021). *Relevamiento y diagnóstico expeditivo sobre las capacidades instaladas de los parques industriales de la Provincia de Río Negro. Microrregión Confluencia del Alto Valle*. Consejo Federal de Inversiones.

Normativa

Congreso de la Nación. Ley 27742. Ley de Bases. 27/06/24

Consejo Provincial de Educación de la Provincia de Río Negro. Res. N° 6580/24, Anexo II “Lineamientos Político Pedagógicos Ciclo Escolar 2025”.

Gobierno de Río Negro. Constitución Provincial. 1988.Segunda parte. Políticas especiales del Estado

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley E N° 2564. Boletín Oficial del 04-01-1993. Creación del Ente de Desarrollo Zona General Conesa.

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley ° 2583.Boletín Oficial: 08/02/1993.Creación ENDESUR

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley °3280. Boletín Oficial: 05/04/1999. Crea Seguro Provincial de Salud -SPS-, en ámbito del Consejo Provincial de Salud Pública

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 3484. Boletín Oficial: 4/01/2001 Iniciativas privadas para ser consideradas de interés provincial

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 3709. Boletín Oficial: 05/12/2002. Normatización de la contratación de servicios de consultoría

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 4437. Boletín Oficial: 03/09/2009. Regulación microregiones de la Provincia de Río Negro destinadas a la integración para el desarrollo regional

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 4819. Boletín Oficial: 24/01/2013

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5012. Boletín Oficial:12/01/2015. Declaración de interés provincial “Plan para una Fruticultura Sustentable” y creación Fondo para el financiamiento del Plan para una Fruticultura Sustentable”

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5278. Boletín Oficial: 04/06/2018. Adhesión a la Ley nacional n° 27328 de Contratos de Participación Público-Privada.

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N°5711. Boletín Oficial: 23/12/2024. Agencia de Turismo Río Negro.

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5724. Boletín Oficial: 18/07/2024. Adhesión al régimen de incentivo para grandes inversiones (RIGI)

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5735. Boletín Oficial: 12/09/2024 Nueva Ley de Ministerios.

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5766. Boletín Oficial: 23/12/2024. Establecimiento del Régimen de Promoción Económica e Industrial, aplicable en todo el territorio de la Provincia de Río Negro

Legislatura de la Provincia de Río Negro-Ley N° 5767. Boletín Oficial: 23/12/2024 Creación y funcionamiento de parques industriales y logísticos.

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N° 5763 - Boletín Oficial: 23/12/202424 - Presupuesto de Recursos y Gastos de la Administración Provincial

Legislatura de la Provincia de Río Negro. Ley N°5764. Boletín Oficial: 23/12/2024.Sistema portuario provincial