

Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico -RN 2015-

Soledad Inés Herrera *

1- Introducción

El "Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico -RN2015 -" es una herramienta de apoyo a un proceso de cambio para mejorar la calidad de vida de los rionegrinos. Es la construcción de un proyecto colectivo para definir un rumbo hacia el cual avanzar mediante la participación de una gran diversidad de actores.

Este proceso de Planificación Estratégica coordinado por la Secretaría de Planificación y Control de Gestión de Río Negro tiene por finalidad contribuir a potenciar el desarrollo integral de la Provincia y favorecer el bienestar de sus habitantes.

El presente artículo recoge las características más salientes de la génesis del Proyecto, y el inicio de la etapa de convalidación del mismo.

2- Antecedentes del Plan Estratégico de Desarrollo Provincial -RN 2015-

En el año 2004, la Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro, ante la necesidad de buscar nuevas soluciones institucio-

* DEA en Análisis de Políticas Económicas, Orientación Recursos Humanos, Universidad de Bourgoigne, Francia. Coordinadora técnica del Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico -Rn 2015-. Directora General de Estudios, Proyectos y Programas. Secretaría de Planificación y Control de Gestión de la Provincia de Río Negro. Docente Universidad Nacional del Comahue. Ex – becaria Radio Rivadavia para estudios de grado, ex-becaria Programa de Formación Jóvenes Profesionales para Post grado en el Exterior Ministerio de Educación Argentina - BIRF.

nales y estrategias para promover el desarrollo, adoptó como ejes prioritarios de gestión a la Planificación Estratégica, al Territorio y al Desarrollo Local.

Para favorecer las Políticas de Planificación, de Desarrollo Local y generar redes de trabajo en conjunto con las regiones de la Provincia, se realizaron numerosos talleres en diversas localidades: Río Colorado, Cinco Saltos, Choele Choel, El Bolsón, Ing. Jacobacci, San Antonio Oeste, Allen, Villa Regina, Catriel, Bariloche, Gral Conesa y Luis Beltrán.

El taller "Organización Territorial de Río Negro" introdujo los fundamentos de la organización territorial y aspectos vinculados a la regionalización de nuestra provincia. El referido taller al eje "Formación-Producción-Trabajo-Desarrollo" tuvo como objetivos analizar la relación de los recursos humanos y la capacitación con el sistema productivo y con las necesidades de cada una de las regiones. El taller de "Aspectos Legales de los Entes de Desarrollo de Río Negro", abordó la Sección Undécima de la Carta Magna Provincial denominada "Políticas de Planificación y Regionalización - Consejo de Planificación".

Por otra parte, entre los años 2004 y 2007, se realizaron en la localidad de Gral. Roca los "Encuentros Anuales de Entes de Desarrollo" para dar continuidad a un ámbito de discusión, articulación y concertación para la promoción de Políticas de Planificación y Desarrollo Local.

Fue en esa ciudad y durante el "Segundo Encuentro Provincial de Entes de Desarrollo" donde tuvo lugar el primer taller específico sobre la propuesta de un Plan de Desarrollo Provincial. Las debilidades identificadas en él fueron la falta de Políticas de Estado en el tema Planificación, de un proyecto integral de Desarrollo Provincial, de espacios de participación, como así también de articulación entre sectores: público, privado, sociedad civil. Se destacó además como aspecto negativo planificar "de arriba hacia abajo", la alta concentración demográfica y de recursos en ciertas regiones, la falta de valor agregado en la producción primaria y las grandes distancias de la provincia.

En cambio, las fortalezas detectadas fueron el resurgimiento de la necesidad de planificar en la agenda política y en la comunicad, la existencia en la provincia de Entes de Desarrollo y de normativa en materia de Planificación, como así también de dotación de recursos naturales y humanos, de Centros Tecnológicos de alta complejidad como el INVAP y un contexto macroeconó-

mico favorable para las economías regionales.

En relación a una situación futura deseada para la Provincia, los participantes manifestaron la necesidad de la existencia de la Planificación como Política de estado, diseñada desde las organizaciones e instituciones locales y conformando una red provincial. La situación futura deseada también incluyó una distribución más equitativa de la riqueza, menor exclusión social, un sector agroindustrial desarrollado y el equilibrio territorial.

En este contexto y ante las diferentes demandas de la comunidad surgidas en este tipo de encuentros, el Gobierno de Río Negro consideró oportuno iniciar un proyecto específico para avanzar en la confección de un Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico.

Por otra parte, dos estudios realizados con financiamiento del Consejo Federal de Inversiones fueron estructurales para este proceso de Planificación iniciado en el año 2004. El estudio "Entes de Desarrollo - Consejos Regionales de Planificación - Sistema Provincial de Planificación"¹, brindó elementos para mejorar los Entes en funcionamiento y establecer una base de una futura red provincial.

En el mes de Marzo del año 2010, en S. C. de Bariloche, los Entes de Desarrollo de la Provincia y la FUDENPA firmaron un Acta Acuerdo conformando la "Asociación de Entes de la Provincia de Río Negro", que entre otros objetivos de promoción del Desarrollo incluye los de gestionar de manera conjunta recursos financieros para tal fin, promover instancias de ampliación y generación de nuevos conocimientos y participar del proceso de planificación contemplado en el Plan Rionegrino -RN 2015-.

Por su lado, el estudio "Organización Territorial de Río Negro. Diagnóstico y Propuesta de Criterios para la Organización Territorial de Río Negro."², introdujo la concepción de que el desarrollo sustentable es inseparable de lo territorial y que una política de desarrollo territorial constituye una dimensión integradora e interrelacionada de los procesos y de los fenómenos que se producen en un espacio determinado.

1 Goñi Natalia (2007) .Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión - Consejo Federal de Inversiones.

2 Goicoechea, Ana María. (2006). Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión - Consejo Federal de Inversiones

En ese marco, se consideró necesario incorporar en las Políticas Públicas de la Provincia de Río Negro la dimensión territorial del desarrollo y diseñar políticas tendientes a fortalecer una organización más equilibrada y articulada entre regiones.

Este estudio estableció criterios para determinar la creación de los espacios regionales en la Provincia y permitió detectar las debilidades que es necesario neutralizar como así también las potencialidades que se deberían promover en materia territorial.

Asimismo, fue uno de los antecedentes de creación en el año 2009 de la Ley de Micro regiones N° 4437, que dispone la constitución y el funcionamiento de las micro regiones de la provincia destinadas a la integración para el desarrollo regional. A los fines de organizar las micro regiones, el territorio de la provincia se divide en cuatro (4) regiones de desarrollo: Meseta Centro Sur, Andina, Atlántica y Valles Ínter fluviales.

Por otra parte, es el fundamento de la propuesta de micro regiones llamadas "Unidades Territoriales de Gestión" del Plan Rionegrino de Desarrollo Provincial, como una nueva escala de articulación de las acciones sectoriales. Los factores tenidos en cuenta fueron:

- La geografía y el paisaje
- Las funciones urbanas hacia el área de influencia de las principales localidades incorporadas en la Unidad Territorial de Gestión.
- Los circuitos productivos predominantes, actuales y potenciales, que generen nuevas funciones en el territorio.
- Las gestiones de los municipios involucrados y de las comisiones de fomento, parajes u otras localizaciones humanas.
- Los entes de desarrollo incorporados desde sus proyectos específicos.
- Las acciones de organizaciones no gubernamentales, que cumplan misiones y/o funciones en ese ámbito.
- El diagnóstico de esa Unidad Territorial de Gestión, que contempla los aspectos sociales, económicos, institucionales y territoriales - ambientales.

3- Descripción de los objetivos centrales del proceso de planificación

¿Qué es el RN 2015?

El Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico es una herramienta para sumar la totalidad de fuerzas y recursos de los rionegrinos, a los efectos de construir un proyecto colectivo para el bienestar de su gente, tanto de los que la habitan en el presente, como para las generaciones futuras.

Se trata de un instrumento capaz de construir respaldos sociales, políticos y técnicos en el territorio provincial, a través de la participación de todos los actores de rionegrinos.

¿Para qué un Plan de Desarrollo Estratégico Provincial?

El Gobierno de la Provincia de Río Negro considera necesario contar con una herramienta que armonice y sume el conjunto de programas, proyectos y acciones -en marcha y a desarrollar- desde una visión estratégica y prospectiva, de mediano y largo plazo.

¿Por qué es de Desarrollo y Estratégico?

- Es de “desarrollo” porque propone aprovechar todas las potencialidades de la Provincia, en sus diversas dimensiones: económica-productiva, social, territorial-ambiental e institucional.
- Es “estratégico” porque define un rumbo hacia el cual avanzar mediante un proceso que incluye la participación de una gran diversidad de actores.

LOS CUATRO OBJETIVOS INICIALES DEL PROYECTO RN 2015

Establecer objetivos y lineamientos estratégicos para el desarrollo sustentable de la Provincia, en el corto, mediano y largo plazo.

Contar con una metodología de Planificación Estratégica como herramienta ordenadora de la gestión pública.

Generar un marco referencial para los estudios, proyectos y programas, tanto del sector público como privado.

El Plan RN 2015 como documento base para gestionar ante distintas fuentes de financiamiento (nacionales e internacionales).

Fuente: Lic. Soledad Inés Herrera. Exposición "Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico: un camino recorrido". Ciclo de video conferencias Red de Planificación de Provincias. Consejo Federal de Inversiones. Mayo 2010.

4- Algunas definiciones teóricas adoptadas en el Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico -RN 2015- El Rombo de la Sustentabilidad del Desarrollo

El Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico apunta a aprovechar los recursos y potencialidades provinciales mediante la implementación de proyectos dirigidos a promover el desarrollo provincial y la participación de una amplia gama de actores sociales. Se articula en base a los cuatro vértices del llamado "Rombo de la Sustentabilidad del Desarrollo": económico-productivo; social; territorial-urbano - ambiental e institucional. De esta manera, un plan de desarrollo sustentable tiene que desagregar e integrar dialécticamente en forma sucesiva estos componentes, que, operativamente, se traducen en programas, proyectos y acciones.

ROMBO DE LA SUSTENTABILIDAD DEL DESARROLLO RIO NEGRO 2015



Fuente: Arquitecto Ramón Martínez Guarino. Asesor externo del Plan RN 2015.

El vértice Social del Plan de Desarrollo RN 2015 comprende los aspectos ligados a la Salud, Educación, Bienestar Social y Cultura.

El vértice de Desarrollo Productivo y Económico está relacionado con la *generación de riqueza a través de la producción de bienes y servicios*, de puestos de trabajo y de tecnologías.

En cuanto al Desarrollo Urbano - Territorial - Ambiental, se incluyen cuestiones inherentes al ordenamiento del territorio, al medio ambiente y al desarrollo urbano y rural, como por ejemplo agua y saneamiento, transporte, energía y comunicaciones.

Por último, el fortalecimiento de las instituciones, la reforma del estado, y la participación ciudadana son ejemplos del vértice Institucional.

Los componentes de la Planificación Estratégica

El proyecto del Plan RN 2015 considera que la Planificación Estratégica tiene tres componentes sobre los cuales es importante consensuar y trabajar entre todos los actores:

- Las "ideas fuerza": deberían ser las ideas estratégicas, capaces de definir el rumbo que se desea para la Provincia de Río Negro.

- Las “señales”: son los proyectos y acciones concretas - presentes y futuras - que deberían conducir hacia la visión deseada. Dentro de las señales existen dos grandes categorías:

- o Los “proyectos estratégicos”: son aquellos de gran relevancia para el desarrollo provincial y sectorial, que tienen una importante visibilidad.

- o Los “proyectos del Río Negro ya”: son las acciones más inmediatas orientadas hacia las ideas fuerza del Plan.

5- Actores públicos y/o privados involucrados en el proceso de planificación

Entes de Desarrollo

Los Entes de Desarrollo en Río Negro son organismos autárquicos y están representados, según el caso, por los municipios del área de la jurisdicción del Ente, el Poder Ejecutivo y Legislativo provincial, el sector productivo y entidades intermedias.

Tienen como objeto planificar, promover y coordinar la ejecución de estudios y acciones necesarias para la promoción integral, económica y social del área. La provincia tiene en la actualidad cinco Entes de Desarrollo, dos creados por la Constitución de Río Negro, dos por Ley Provincial y uno por Ley municipal. Ellos son:

- Ente para el Desarrollo Zona de General Conesa, Ley 2564 que reglamenta el artículo 110 de la Constitución Provincial y el artículo 22 inc. 4), apartado a) de las normas complementarias de la misma.
- Ente de Desarrollo para la Línea Sur, Ley 2564 que reglamenta el artículo 110 de la Constitución Provincial y el artículo 22 inc. 4), apartado a) de las normas complementarias de la misma.
- Ente para el Desarrollo del Lago Pellegrini – Península Ruca-Có y Perilago (EN.DE.CIC.) Ley Provincial de creación Nro 3408.
- Ente para el Desarrollo de la Margen Sur de los ríos Limay y Negro de la

ciudad de Cipolletti, Ley Provincial de creación Nro 3142/97.

- Ente de Desarrollo de Catriel (EN.DE.CA), creado por ley 354 de la Municipalidad de Catriel.

Cabe destacar que en el Valle Medio, si bien no existe formalmente un Ente de Desarrollo, existe otra estructura con funciones similares, la Fundación para el Desarrollo de la Norpatagonia (FUDENPA), conformada por representantes municipales de la zona y de organizaciones intermedias.

En este contexto institucional, los Entes de Desarrollo cumplen un papel importante en un Plan Provincial de Desarrollo y en la conformación de un sistema de planificación, como andamiaje organizacional e institucional necesario para desarrollar planes estratégico prospectivos, como es el caso del Plan de Desarrollo.

La participación de las áreas del Poder Ejecutivo provincial

El Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico -RN 2015- hace hincapié en la participación y la coordinación de actividades dentro del Poder Ejecutivo provincial, para afianzar y profundizar el proceso de planificación iniciado en los años 2006-2007. Las áreas intervinientes son: Ministerio de Producción, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Familia, Ministerio de Gobierno, Ministerio de Hacienda, Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Empresas Públicas, Secretaría General de la Gobernación, Instituto Provincial de la Vivienda (IPPV) y Departamento Provincial de Aguas.

Sector privado

A la fecha se contactó a representantes sectoriales para sensibilizar e integrar al Sector Privado provincial en el proceso de participación y de planificación.

Municipios

Con el objetivo de favorecer la planificación de “abajo hacia arriba” y responder a los requerimientos de los Municipios, se llevaron a cabo los estudios:

- Diagnóstico expeditivo económico, social y territorial, San Carlos de Bariloche, Río Negro. Agenda XXI.³
- Plan estratégico ciudad de Allen. Etapa I y II.⁴
- Plan estratégico de la microrregión Cinco Saltos, Ckte. Cordero y Campo Grande.⁵

En la actualidad, se trabaja con la Asociación de Municipios del Alto Valle y la Confluencia⁶ y con el Gobierno de la Provincia de Neuquén para poner en marcha acciones que comiencen a concretar el desarrollo de un Plan Estratégico Regional dentro del Plan Estratégico RN 2015 y que incluya a los trece municipios de ambas provincias que conforman dicha Asociación.

6- Fases del proceso de planificación y del Plan RN 2015

El proceso de planificación y el RN 2015 tienen sus fases y sus tiempos. Estas ordenan las diversas instancias del proyecto del Plan como construcción colectiva y son básicamente tres: “Surgimiento”, “Convalidación” y “Consolidación”.

3 Universidad Fasta (2008). Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión- Municipio de S.C. de Bariloche - Consejo Federal de Inversiones

4 Fundación de Estudios Culturales Institucionales y Ambientales de la Patagonia. (2008; 2010). Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión - Municipio de Allen - Consejo Federal de Inversiones

5 ENDECIC (Año 2006). Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión - Consejo Federal de Inversiones.

6 Los municipios que la integran son: Allen, Añelo, Campo Grande, Centenario, Cinco Saltos, Cipolletti, Ckte Cordero, Fernández Oro, Neuquén, Plottier, San Patricio del Chañar, Senillosa, Vista Alegre.

Surgimiento: Primera fase: años 2005 – 2007:

Las características más salientes del trabajo culminado en el marco de la Primera Fase del Proyecto del Plan de Desarrollo Provincial RN 2015 estuvieron relacionadas con la conformación de los equipos de trabajo, la definición del marco teórico y de cuestiones metodológicas, la realización de talleres y jornadas de sensibilización, la definición de la marca "RN 2015" y la realización de un pre-diagnóstico provincial.

Esta fase de trabajo culminó con una publicación⁷ sobre las acciones preliminares al Plan RN 2015, los principales actores, las instancias de participación y una primera aproximación a las "ideas fuerza", "proyectos estratégicos", oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la Provincia de Río Negro en relación con su Desarrollo.

Ya transitada la primera "fase de surgimiento", que parte de la demanda de la sociedad y de la decisión política de planificar, la Secretaría de Planificación y Control de Gestión inició en el año 2007 la fase de "Convalidación", o segunda fase.

Convalidación: segunda fase de trabajo: años 2007-2011

La "fase de Convalidación" supone ajustes y definiciones concretas sobre las "ideas fuerza", la visión prospectiva del futuro, la selección de los proyectos estratégicos que animarán la dinámica de planificación, el aterrizaje en las micro regiones, gestiones de financiamiento para el desarrollo y la elaboración de indicadores para su seguimiento y evaluación.

En la medida que un Plan Estratégico de Desarrollo Provincial es un proyecto político de la comunidad, el objetivo es generar un marco de referencia institucional para lograr el diseño de planes, programas y proyectos que res-

⁷ Secretaría de Planificación y Control de Gestión de Río Negro (2007). *Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico. El Plan del Plan. Etapa Preliminar*. Viedma, Río Negro. Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión - Consejo Federal de Inversiones.

pondan a estrategias consensuadas de planificación y desarrollo provincial.

En este segundo tramo en la confección del plan, la tarea principal es avanzar en la participación de diferentes actores en la propuesta de ideas fuerza y de proyectos estratégicos para el desarrollo de la Provincia, con un horizonte de corto, mediano y largo plazo. Fue así como se inició una instancia de sensibilización y coordinación con las distintas áreas del Poder Ejecutivo provincial destinada a aprovechar los efectos sinérgicos que resultan cuando el esfuerzo es conjunto y en una misma dirección.

Para ello se realizaron inicialmente reuniones informativas con las diferentes áreas del Poder Ejecutivo provincial: Ministerio de Producción, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Familia, Ministerio de Gobierno, Ministerio de Hacienda, Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Empresas Públicas, Secretaría General de la Gobernación, Instituto Provincial de la Vivienda (IPPV), Departamento Provincial de Aguas entre otros, a los fines de ratificar y/o renovar los referentes de cada área en el Plan RN 2015 y acordar las actividades de coordinación y de trabajo.

En una segunda instancia, se realizaron actividades de capacitación a las diversas áreas en cuanto a los aspectos metodológicos del Plan Rionegrino RN 2015, para homogeneizar conceptos y lograr un mayor grado de precisión en los productos a obtener.

En estas actividades de capacitación se avanzó en cuanto a la metodología del plan y a nuevas nociones, como "ideas fuerza", "señales", "acciones", aspectos a comunicar, entre otros. Se realizaron jornadas de trabajo y puestas en común para obtener objetivos y lineamientos estratégicos para el corto, mediano y largo plazo.

En ese mismo marco, se identificaron las "ideas fuerza" por vértice del "Rombo de la Sustentabilidad del Desarrollo", como así también los proyectos estratégicos de corto, mediano y largo plazo en el sector productivo-económico, social, institucional y territorial - ambiental. El producto final de este trabajo conjunto fue la publicación "Ideas fuerza y proyectos estratégicos: Primeros aportes de las áreas del poder ejecutivo provincial al RN 2015".⁸

8 Área de coordinación técnica del RN2015. (2009). *Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico -Segunda Fase*. Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión - Consejo Federal de Inversiones. Viedma, Río Negro. Disponible en www.rn2015.gov.ar

Es importante remarcar que si bien hay un horizonte temporal establecido al año 2015, existen proyectos que implican pensar más allá de ese corte en el tiempo. El cambio de la matriz energética, los grandes proyectos de infraestructura de riego, el Corredor Biocénico, los nuevos equilibrios demográficos y territoriales, son *procesos que requieren mayores plazos*.

7- Conclusión

A modo de conclusión, El Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico -RN 2015- es un ejemplo de Política Pública. Es un proceso y una construcción social, política y técnica, en donde cabe destacar los avances realizados por el Estado Provincial en materia de Planificación y Desarrollo respecto a otras regiones del país. Provincias como Santa Cruz, Formosa y Salta visitaron Río Negro para interiorizarse respecto de su Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico.

Los aportes de la diversidad de actores que participan en este proceso de planificación permitieron generar un primer marco referencial estratégico de estudios, proyectos y programas inmersos y coordinados en un contexto, con objetivos y propósitos para el mediano y largo plazo previamente establecidos. En la actualidad, el Plan de Desarrollo RN 2015 se encuentra en la ejecución de la fase de "Convalidación" y de diseño de la estrategia de consolidación.

• Bibliografía

- Área de coordinación técnica del RN2015. - Dirección General de Estudios, Proyectos y Programas (2009). *Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico - Segunda Fase-. Ideas fuerza y proyectos estratégicos: Primeros aportes de las áreas del Poder Ejecutivo Provincial al RN 2015*. Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión – Consejo Federal de Inversiones. Viedma, Río Negro.
- **Goicoechea, Ana María.** (2006). *Organización territorial de Río Negro, diagnóstico y propuesta de criterios para regionalizar. Etapas I*. Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión – Consejo Federal de Inversiones.
- **Goicoechea, Ana María.** (2007) *Organización territorial de Río Negro, diagnóstico y propuesta de criterios para regionalizar. Etapas II*. Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión – Consejo Federal de Inversiones.
- **Goñi, Natalia.** (2007) *Sistema Provincial de Planificación - Consejos Regionales de Planificación - Entes de Desarrollo*. Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión – Consejo Federal de Inversiones.
- **Herrera Soledad Inés** (2007). *Ponencia Proyecto Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico: Un camino recorrido*. I Jornadas Nacionales de Investigación de las Economías Regionales. VIII Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el marco del Plan Fénix. Centro de Estudios Urbanos y Regionales – Unidad Asociada al CONICET – Comisión de Economías Regionales del Plan Fénix. Universidad Nacional de Entre Ríos. Concepción, Entre Ríos.
- (2010). *Exposición "Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico : un camino recorrido*. Ciclo de video conferencias Red de Planificación de Provincias. Consejo Federal de Inversiones. Mayo 2010
- **Martínez Guarino, Ramón** (2005). *Gestión del Territorio y Desarrollo Urbano, Alta Simplicidad*. Intendencia Municipal de Montevideo, Universidad de la República, Fundación 2020. Montevideo, Uruguay.
- **Martínez Guarino, Ramón** (2006). *Cerrotacho Plan, una experiencia de desarrollo local en la Microregión del Uruguay Profundo*. Embajada de España en Uruguay - Naciones Unidas. Montevideo, Uruguay.
- **Martínez Guarino, Ramón.** (1991). *Reforma del Estado y Microplaneamiento*. Editorial Humanitas/ La Colmena. Buenos Aires, Argentina
- **Red Nacional de Asistencia al Desarrollo y Ordenamiento Territorial.** (2007). *Aportes para la gestión intersectorial*. Poder Ejecutivo de la Nación, Argentina.
- **Secretaría de Estado del COPADE, Provincia del Neuquén.** (1997). *Neuquén 2.020, crisis y oportunidad. Documento Preliminar*. Neuquén.
- **Secretaría de Planificación y Control de Gestión de Río Negro** (2007). *Plan Rionegrino de Desarrollo Estratégico. El Plan del Plan. Etapa Preliminar*. Viedma, Río Negro. Gobierno de Río Negro, Secretaría de Planificación y Control de Gestión - Consejo Federal de Inversiones.