

Repotenciando la planificación regional: Sistema regional de coordinación y planificación. Propuesta para el funcionamiento del Estado en el nivel regional

FEDERICO ARENAS VASQUEZ¹

RESUMEN

Más allá de los avances en materia de descentralización, Chile debe profundizar de manera muy importante el segundo gran eje en materia de desarrollo regional: el funcionamiento del aparato desconcentrado del Estado. El presente texto pretende ser una contribución para la discusión, y ha sido elaborado a propósito de los necesarios ajustes que deberá experimentar el funcionamiento del aparato del Estado a nivel regional, tanto a partir de las medidas anunciadas en el Mensaje Presidencial del 21 de mayo pasado² como de los ajustes que parecen inevitables el actual estado de cosas en materia de planificación de desarrollo regional.

RÉSUMÉ

Au delà des progrès en matière de décentralisation, le Chili doit approfondir d'une façon importante le deuxième grand axe en matière de développement régional: le fonctionnement de l'appareil déconcentré de l'État. Ce texte, veut être une contribution au débat, et il a été élaboré à propos des nécessaires ajustements que le fonctionnement de l'appareil de l'état devra éprouver au niveau régional, tant à la lumière des mesures présidentielles annoncées lors du Message Présidentiel du 21 mai dernier comme des ajustements qui semblent indispensables à l'état actuel des choses en matière de planification du développement régional.

ANTECEDENTES

Es indudable que el proceso de descentralización en Chile ha tenido importantes avances, los que se verifican constatando, por ejemplo, el aumento importante en términos de los recursos que hoy se manejan en un nivel distinto al del Estado central, en comparación con la situación de hace 5 o 10 años.

Otros hechos demostrativos del avance del proceso son el primer recambio exitoso de los Consejos Regionales (CORE) en meses pasados, la existencia de una bancada regionalista en el Parlamento (y que cruza todo el espectro político), la existencia de una positiva Asociación Nacional de Consejeros Regionales, el trabajo de las denominadas Universidades Regionales, etc.

Sin embargo, es indudable que los distintos aspectos del proceso presentan avances diferenciados y que la gradualidad, principio frecuentemente mencionado por los responsables del proceso, puede ser considerada por muchos como una forma de justificación de la lentitud de ciertos logros.

En este contexto, el Mensaje Presidencial representa un nuevo impulso y una oportunidad pa-

ra relanzar el proceso de desarrollo regional, particularmente en aspectos relacionados con la descentralización y la desconcentración de la gestión pública. Varias de las propuestas allí incluidas constituyen enormes desafíos: la elección directa de los CORES, la creación de una Vicepresidencia del Consejo Regional elegida de entre sus miembros, el fortalecimiento de las facultades de coordinación y supervisión de los Secretarios Regionales Ministeriales (SEREMI), respecto de los Servicios relacionados.

Otras medidas importantes son la descentralización de Ministerios y Servicios, la decisión de fortalecer funciones y facultades de las Direcciones Regionales del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y de la Corporación Nacional Forestal (CONAF), la descentralización de la Superintendencia de Servicios Sanitarios y del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), la creación de una provisión para fomento productivo en el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), y tal vez lo más importante, el ingreso durante este segundo semestre de un proyecto de reforma de la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional,

¹ El autor es Profesor del Instituto de Geografía de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Jefe del Departamento de Política Regional del Ministerio de Planificación.

² Mensaje Presidencial al Congreso Pleno de la República, Valparaíso, 21 de mayo de 1997.

que transformará al Intendente Regional en el principal agente articulador del desarrollo en la región.

Sin dudas todas estas propuestas constituyen el eje de una nueva etapa en el proceso de desarrollo regional y representan las medidas más relevantes para el momento que vive el país en estas importantes materias.

Reforzar el proceso de planificación regional

En el nuevo contexto, dibujado a partir de los desafíos planteados en el Mensaje Presidencial pasado, parece recomendable precisar el tema de la planificación regional. El manejo de este tema podría repensarse, en esta nueva etapa, bajo la forma de un Sistema Regional de Coordinación y Planificación (en adelante SRCP), el que estaría integrado por un "Consejo de Planificación" formado por el Intendente y el Gabinete Regional (total o parcialmente) con una estructura ejecutiva constituida por la Secretaría Regional de Planificación y Coordinación (SERPLAC), como secretaría técnica.

El Consejo de Planificación mencionado es una forma de organizar y sistematizar las reuniones del Gabinete Regional. Esta especie de "anillo" de planificación permitiría al Gabinete integrarse al proceso, para lo cual la SERPLAC aporta, facilita e informa (reúne y acerca la información para la decisión)³. Este esquema permite, por ejemplo, integrar una parte del Gabinete para el análisis de temas específicos o durante ciertos períodos en el proceso de planificación.

La estructura del sistema que se propone tiene en cuenta la modalidad de gestión existente actualmente, en la que está presente la planificación sectorial que se realiza en cada una de las SEREMI con coordinaciones informales entre ellas y con niveles decisorios también sectoriales.

Los objetivos a los que contribuye el SRCP

Los desafíos para el SRCP apuntan en varias direcciones. Entre los objetivos más relevantes a los que debe contribuir la puesta en marcha y funcionamiento del SRCP, los siguientes cuatro aparecen como fundamentales:

a) Uso adecuado de los crecientes recursos financieros.

El SRCP contribuye a la priorización de planes, programas y proyectos y a mejorar la fo-

calización de inversiones, lo que supone aumentar la capacidad de la región para detectar las necesidades y establecer las prioridades correspondientes.

b) Fortalecimiento de la capacidad de gestión de los Gobiernos Regionales.

El SRCP contribuye a perfeccionar el proceso de toma de decisiones y definir y ordenar prioridades de intervención, mejorando la gestión.

c) Una mejor articulación entre los distintos actores públicos presentes en la región.

El SRCP facilita y promueve la participación de los diferentes estamentos del aparato público presente en la región y de la administración regional y entre estos y terceros.

d) Da soporte técnico a la toma de decisiones del ejecutivo regional.

El SRCP permite tomar mejores decisiones estratégicas y una vez que estas están en marcha hacer el control de la gestión (decisiones intermedias, seguimiento/monitoreo).

Las funciones del Sistema Regional de Coordinación y Planificación

Las funciones del Sistema Regional de Coordinación y Planificación son un conjunto de responsabilidades y tareas que constituyen sus obligaciones y que están directamente vinculadas al cumplimiento óptimo y eficiente de los objetivos y responsabilidades que tienen el Gobierno Regional y el conjunto del aparato del Estado presente en la región.

Entre estas funciones destacan las siguientes:

a) Contribuir a evaluar y priorizar planes, programas y proyectos.

El SRCP permitirá una mejor evaluación de los proyectos, planes y programas, pero por sobre todo su priorización y calendarización, dadas las limitaciones de recursos para dar respuesta a demandas crecientes.

b) Coordinar las acciones intersectoriales e inter-institucionales.

El SRCP es la forma de asegurar que la acción pública sea coherente entre los distintos sectores y en el tiempo⁴. Será tarea de la SERPLAC asegurar que los distintos programas sectoriales sean congruentes con la estrategia regional de desarrollo y con las políticas nacionales.

³ Contribuir a la que Boisier (1995) llama la función de "animación" o de recirculación de la información en forma estructurada.

⁴ Boisier *et al.*, (1995), proponen un producto computacional para medir el nivel de cooperación o de conflicto interinstitucional. A nuestro juicio el SRCP es un dispositivo que ayuda a disminuir los niveles de conflictos interinstitucionales.

El respectivo comité (por ejemplo, social, infraestructura, ordenamiento territorial, medio ambiente o desarrollo productivo), y la SERPLAC son los interlocutores para asegurar la coherencia. Ninguno de los dos es suficiente por sí solo, ya que se trata de dos fases, una de interlocución y revisión de consistencia técnica y la otra en comité para las implicaciones políticas y de prioridades, lo que ya no es decisión técnica sino de nivel superior.

- c) Proponer acciones de transformación y modernización en la gestión.

La instalación del SRCP constituye una oportunidad para implementar transformaciones necesarias para el logro de una gestión más eficiente del aparato público, presente en la región en su conjunto.

- d) Recolectar y procesar información para la elaboración de diagnósticos.

La instalación del SRCP permitirá resolver uno de los problemas más frecuentes en materia de información para la planificación y la gestión. Como la planificación tradicionalmente es sectorial, ninguna de las instancias que planifica está en condiciones de generar toda la información que se requiere. Además la suma de la información sectorial no necesariamente corresponde a la información global necesaria. El SRCP permitirá reunir la información sectorial y algo más, pero bajo el prisma de la globalidad que ella deberá garantizar.

- e) Elaborar la estrategia de desarrollo regional.

La estrategia de desarrollo regional es por definición intersectorial e interdisciplinaria. Debe incluir los lineamientos estratégicos de la región. Esta estrategia debe elaborarse impulsada desde el Gobierno Regional y el Gabinete Regional, correspondiéndole a la SERPLAC liderar el proceso, potenciarlo, viabilizarlo y traducirlo hacia los niveles técnicos y operativos. (Aquí es donde se pone a prueba la capacidad de coordinación de la SERPLAC).

- f) Apoyar la toma de decisiones

El SRCP deberá aportar todo el apoyo técnico necesario a una determinada decisión, acercando la información sectorial y global.

- g) Facilitar la coordinación centro/región

El buen funcionamiento del sistema, y específicamente de la SERPLAC, facilitará la deseada congruencia entre los planes, programas y proyectos regionales con las definiciones de carácter nacional, y permitirá detectar, aminorar o potenciar los efectos de las políticas nacionales o sectoriales, en el seno de la región.

La estructura del SRCP

La planificación es un proceso que se realiza en todos los niveles y sectores de la región, por lo tanto no es una función o tarea de un solo nivel administrativo ni mucho menos exclusivamente de un solo servicio, aunque el liderazgo técnico estará radicado en la SERPLAC, la que además tiene por función asegurar que las políticas, planes y programas de desarrollo regional se ajusten a los planes nacionales.

Dada la complejidad de las tareas del Gobierno Regional y la diversidad de responsabilidades y tareas de los funcionarios del sector público presentes en la región, no es posible proponer, en el seno de la estructura del Gobierno Regional, la construcción de un sistema de planificación de funciones excluyentes, menos aún teniendo en cuenta que existen áreas que le son propias a una determinada unidad administrativa o servicio.

Los niveles, funciones y responsabilidades específicas en materia de planificación serían los que aparecen en el Cuadro 1. El Cuadro 2 muestra, para cada nivel de planificación identificado, los insumos necesarios y los productos resultantes.

Una nueva SERPLAC

La Secretaría Regional de Planificación y Coordinación debe consolidarse, en esta nueva etapa, como la unidad de coordinación del sistema, de apoyo, esencialmente facilitadora. La SERPLAC, que estuvo tradicionalmente cerca de la máxima autoridad con una comunicación directa con el poder político regional, debería aprovechar esa característica en el rol que le tocará cumplir en esta nueva etapa.

La SERPLAC debe constituirse en la instancia técnica en materia de planificación del desarrollo, altamente profesionalizada, de manera de asegurar que las acciones llevadas a cabo en la región, tanto por el Gobierno Regional como por los órganos desconcentrados del aparato del Estado, sean analizadas, evaluadas y priorizadas, teniendo la visión de conjunto, de forma tal que la ejecución de planes, programas y proyectos alcance su mayor nivel de coherencia y eficiencia no sólo desde el punto de vista financiero, sino sobre todo en términos de impacto social.

Las siguientes son las funciones generales de las SERPLAC:

- a) Orientar y dirigir la preparación de políticas, planes y programas de desarrollo y presupuestos regional, ajustándose a los planes nacionales y teniendo en cuenta las demandas de la comunidad regional. Le corresponde coordinar la

Cuadro 1

Funciones y tareas en el Sistema Regional de Coordinación y planificación

Nivel	Funciones	Tareas específicas
Intendente/ Gabinete (Consejo de Planificación)	<ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos políticos- estratégicos de la gestión - Toma de decisiones - Control de gestión y petición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar el programa de inversiones - Aprobar el programa de capacitación y fortalecimiento institucional - Evaluar las metas, gestión y programas
SEREMIS	<ul style="list-style-type: none"> - Definición políticas sectoriales - Implementación planes y programas - Toma de decisiones - Control de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar programa y proyectos sectoriales - Control de la ejecución y gasto - Implementar iniciativas de capacitación
SERPLAC	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de priorización de proyectos - Liderar proceso elaboración de la estrategia regional - Revisión evaluación <i>ex ante</i> y colaboración evaluación <i>ex post</i> - Procesar y recabar información - Asegurar coordinación centro-región y la congruencia de políticas y planes nacionales y regionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y administración sistema regional de inversiones⁵ - Coordinación y coherencia de planes y programas - Administrar bases de información
División de Análisis y Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración en la elaboración del proyecto de presupuesto de inversión regional y en su seguimiento y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y control de la ejecución de los proyectos de inversión pública regional

Cuadro 2

Insumos y Productos en el Sistema Regional de Coordinación y Planificación

Insumos	Nivel	Productos
<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Gobierno - Resultados taller de plani- ficación estratégica u otros - Demandas desde las comunas 	Intendente/ Gabinete (Consejo de Planificación)	<ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos generales de gestión, planes y programas - Prioridades estratégicas globales
<ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos directivos - Diagnósticos sectoriales 	SEREMI	<ul style="list-style-type: none"> - Planes, programas y proyectos a ejecutar - Prioridades y desafíos sectoriales
<ul style="list-style-type: none"> - Prioridades globales - Prioridades sectoriales - Prioridades territoriales 	SERPLAC	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia (prioridades) - Evaluación proyectos y programas - Información para alimentar/mejorar proceso de planificación y de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de inversión regional 	División de Análisis y Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Informes periódicos - Lineamientos para ajustes y correcciones

elaboración de la estrategia regional de desarrollo y de los planes y programas que de esta se deriven, aportando los criterios de factibilidad técnica y financiera de los programas, los antecedentes técnicos que den soporte a las opciones de desarrollo e inversiones y los instru-

mentos metodológicos adecuados para una planificación concertada y participativa.

La estrategia ha de contar con la aprobación del Consejo Regional y debe contener los lineamientos de la región, su justificación y los desafíos a alcanzar en el período. La estrategia debe ser revisada y ajustada permanentemente, de manera de constituir un instrumento dinámico, de trabajo, que permita a cada sector diseñar sus pla-

⁵ Se refiere a aquella parte del Sistema Nacional de Inversiones que actualmente se maneja directamente en la SERPLAC.

nes y programas en función de los objetivos colectivos definidos. La estrategia debe recoger y compatibilizar tanto los criterios globales, sectoriales como territoriales.

La estrategia no es sólo una descripción de intenciones, contiene objetivos y metas a alcanzar, haciéndose más específica a través de los planes, programas y proyectos que, para cada sector o actor, de ella se deriven.

La elaboración de la estrategia es un proceso que puede ser "simultáneo" a las definiciones sectoriales. De hecho estas definiciones sectoriales alimentan su elaboración y, a su vez, este direcciona a las primeras.

- b) Realizar diagnósticos y proyecciones del desarrollo económico-social regional y entregar orientaciones en cuanto a las opciones en materia de política sectorial: es decir cumplir un rol de evaluador de las diferentes opciones o de priorización de acciones, o ambas.
- c) Contribuir a la coordinación de planes y programas entre las diferentes entidades de la administración pública presentes en la región y con los niveles de la administración nacional.
- d) Emitir para los proyectos de inversión, estudios y programas, los informes que señala la normativa vigente para la estructura del Sistema Nacional de Inversiones en relación a la evaluación *ex ante*, sobre la base de la evaluación técnico-económica que define su rentabilidad. Contribuir a la evaluación *ex post* de planes y programas de manera de verificar el cumplimiento de los objetivos y premisas previos a su ejecución, de manera que sirva como antecedente para mejorar la fiscalización y la calidad, tanto desde el punto de vista del diseño como de la ejecución de los proyectos, así como de los criterios estratégicos previamente establecidos.
- e) Asegurar la mejor coordinación centro/región en materia de política, planes y programas y proyectos de desarrollo, de manera de potenciar las acciones propiamente regionales con aquellas nacionales/sectoriales.
- f) Contribuir a generar, crear, administrar y procesar información regional indispensable para alimentar el sistema de planificación (véase Lira, 1997).

Las necesarias tareas de planificación regional en el seno del Estado central

Las siguientes son algunas ideas sobre el trabajo de apoyo a la planificación y el desarrollo regional que se debe realizar en la estructura central del Estado:

- a) La sola existencia de una División de Planificación Regional (DPR⁶), simboliza la voluntad del país de manejar su desarrollo, de buscar en todo su territorio los equilibrios propios para el desarrollo de cada región, de organizar las solidaridades territoriales y sociales. Este desafío es de gran actualidad, por las extraordinarias mutaciones que afectan el espacio y por los desequilibrios socioeconómicos que acompañan esta evolución.
- b) La lógica de funcionamiento de una DPR de esta naturaleza está cruzada por dos tipos de acciones: aquellas destinadas a asegurar un mejor equilibrio en la distribución de las actividades y de las personas a lo largo del territorio, y aquellas relacionadas con el refuerzo a la acción regional propiamente tal.
- c) Esta responsabilidad implica una anticipación de los fenómenos a los cuales el país se enfrentará. Los estudios de prospección o directrices de mediano y largo plazo son las guías para la toma de decisión, además de servir de elementos esenciales al gobierno para la definición de la política nacional de desarrollo y ordenamiento regional.
- d) Asimismo esta DPR debe contribuir a favorecer la adecuación de las políticas sectoriales, y las inversiones más importantes del Estado, a las voluntades y desafíos regionales. Estas políticas ministeriales deberían estar de alguna manera cruzadas por la preocupación de la planificación y el desarrollo regional. La DPR debería favorecer esta consideración sin sustituir la responsabilidad de los otros ministerios competentes.
- e) La DPR interviene para dar coherencia a las políticas sectoriales que corran el riesgo de ser contradictorias en su aplicación territorial.
- f) Esta DPR debe ser, sin embargo, una institución "práctica": apoyar los esfuerzos de los intendentes que tienen la carga de la política del Estado en las regiones y la responsabilidad del Intendente y los CORE por el desarrollo de las mismas.
- g) Esta DPR tiene un papel de coordinación interministerial para favorecer una visión intersectorial y para asegurar una intervención pública que sea mas integrada y menos sectorial, resultante de una estrategia y de un proyecto de desarrollo regional. Para esto la DPR tiene que aunar esfuerzos con los ministerios y obtener su adhesión respecto a las estrategias

⁶ Tomamos aquí el nombre de la actual División de Planificación Regional, existente en el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), pero podría corresponder en el futuro a una oficina, dirección o subsecretaría.

regionales o a sus planes de acción más específicos (incluidos, por ejemplo, los convenios de programación, donde debe llevar a los ministerios a comprometerse en una perspectiva estratégica compartida con los gobiernos regionales, más allá de la lógica presupuestaria sectorial).

En un esquema de funcionamiento ideal de una oficina de apoyo a la planificación y el desarrollo regional, la DPR se encargaría de preparar la adecuación del esfuerzo del Estado en función de criterios discriminantes entre las regiones, según estas necesiten más o menos del apoyo del Estado.

- h) Existe también una función de armonización interregional: si los intendentes regionales deben preparar y negociar, por ejemplo, un convenio de programación y este puede involucrar a más de una región, la DPR vela porque se tomen en cuenta las zonas limítrofes que corren el riesgo de ser olvidadas en los análisis regionales, recalcando también los grandes proyectos interregionales que tienen que ser tomados en cuenta en cada uno de los convenios de las regiones interesadas.

CONCLUSIONES

La implementación de una nueva modalidad de trabajo en materia de planificación regional aparece, en esta nueva etapa del proceso de desarrollo regional, como una necesidad clara para el país. En este artículo se plantea de manera preliminar una nueva forma de organizar el trabajo en el nivel regional: la constitución de un Sistema Regional de Coordinación y Planificación (SRCP), sobre cuyo detalle habrá que trabajar mucho más.

La implementación del SRCP, tal como aquí se propone, podría permitir respuestas cada vez más adecuadas a los desafíos de la gestión regional, de forma tal que no se transforme en un elemento meramente decorativo, sin reconocimiento por parte de las autoridades y funcionarios de la región y de otras instancias gubernamentales. Por el contrario, el sistema debe tener no sólo funciones bien definidas sino también un espacio claro y reconocido en la estructura del sector público regional.

La puesta en marcha de un sistema como el aquí propuesto no significa, en absoluto, un atentado contra lo existente, sino por el contrario, su plena incorporación y (re)utilización.

Debe buscarse incorporar a más actores en el proceso, teniendo en cuenta, por una parte, que en el sector público son varios los organismos que planifican y ejecutan acciones directa o indi-

rectamente relacionadas con las responsabilidades de los Gobiernos Regionales y, por otra, que el sector público no es el único que planifica. Se deben recoger las distintas opciones de cada uno de los "agentes del desarrollo" (Boisier *et al.*, 1995).

El Intendente debe ser el principal actor y gestor en esta nueva etapa del proceso de descentralización y desconcentración, asegurando una mejor gestión en el nivel regional.

Es conveniente destacar la importancia de la planificación regional (de marcado carácter estratégico y prospectivo) como requisito para una gestión pública más eficaz y más eficiente, y no olvidar que uno de sus elementos importantes para su puesta en marcha y para el éxito del SRCP es, el compromiso de todos los agentes regionales⁷.

En cuanto a la División de Planificación Regional (DPR), esta representa una responsabilidad importante del Estado central, y es el instrumento necesario para lograr una mayor armonía entre las grandes políticas nacionales y los principales desafíos regionales, valorando las ventajas de cada región, manteniendo el esfuerzo por disminuir los desequilibrios interregionales y contribuyendo a desarrollar un diálogo permanente entre el poder central y los actores desconcentrados y descentralizados, asegurando una mayor eficacia y eficiencia en el accionar del Estado en su conjunto.

Finalmente, es indudable que el país debe seguir avanzando en materia de descentralización de manera decidida y constante, y esta debe acompañarse de una profundización de la desconcentración del aparato del Estado en el nivel regional, si se quiere garantizar mayores grados de coherencia y mayor impacto de la acción pública en materia de desarrollo regional.

BIBLIOGRAFIA

- ARENAS, FEDERICO (ed.): "Manual de Desarrollo Regional", Instituto para el Nuevo Chile, Centro de Estudios Sociales y Territoriales (REGION), Proyecto de Educación para la Democracia e Instituto de Estudios Urbanos de la Universidad Católica de Chile. Santiago, enero de 1990.
- ARENAS, FEDERICO: "Desafíos para la planificación y la gestión regional: posibilidades para la geografía", en Revista de Geografía Norte Grande, Instituto de Geografía, Pontificia Universidad Católica de Chile, N° 22, pp. 41-45. Santiago, 1995.

⁷ Esto incluye a los parlamentarios, quienes tienen un papel importante a la hora de sensibilizar al sistema político nacional en favor de las bondades de la descentralización y de la desconcentración, y en el impulso a los programas de inversión que la región ha priorizado.

- BOISIER, SERGIO: "La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones" (notas para orientar a los Gobiernos Regionales). ILPES, Documento 95/26, Serie Ensayos. Santiago, 1995.
- BOISIER, SERGIO *et al.*: "Sociedad civil, actores sociales y desarrollo regional", ILPES, Documento 95/14 Serie Investigación. Santiago, 1995.
- LIRA, LUIS: "Información y conocimiento para el análisis regional conducente a la toma de decisiones", ILPES, Documento 97/38 Serie Ensayos. Santiago, 1997.
- MIDEPLAN: "La acción regional del gobierno: balance de la gestión 90/91". MIDEPLAN, Santiago, 1992 (especialmente la I Parte, sobre Política Nacional de Desarrollo Regional).
- "Apuntes metodológicos para la elaboración de estrategias y planes regionales", MIDEPLAN, Programa PADERE Nacional, MIDEPLAN-PNUD. Santiago, 1995.