

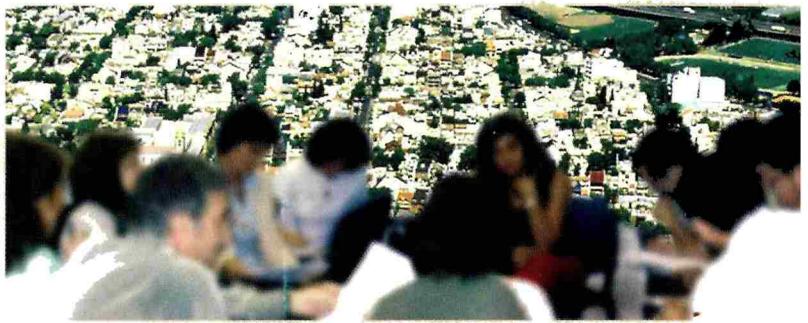
Fernando Tauber

Diego Delucchi

Horacio Martino

Patricia Pintos

La Planificación Estratégica Participativa



Para el desarrollo urbano y regional

Eduipo
Editorial
de la Universidad
de La Plata

La Planificación Estratégica Participativa

Para el desarrollo urbano y regional

Universidad Nacional de La Plata

Autoridades

Presidente

Arq. Gustavo A. Azpiazu

Vicepresidente

Lic. Raúl A. Perdomo

Secretario General

Arq. Fernando A. Tauber

Secretaria de Administración y Finanzas

Cra. Mercedes B. Molteni

Secretaria de Asuntos Académicos

Dra. María Mercedes Medina

Secretario de Ciencia y Técnica

Dr. Horacio A. Falomir

Prosecretario de Extensión Universitaria

Arq. Diego G. Delucchi

Directora de la Editorial (EDULP)

Lic. Florencia Saintout

Fernando Tauber

Diego Delucchi

Horacio Martino

Patricia Pintos

La Planificación Estratégica Participativa

Para el desarrollo urbano y regional

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Primera Edición

2006

Editorial de la Universidad de La Plata
Calle 47 N° 380
1900 La Plata
Buenos Aires | Argentina
Tel/Fax: 54-221-4273992/4274898
E-mail: edulp@net-alliance.net



Diseño: Patricia Harriet

La EDULP integra la Red de Editoriales Universitarias

Primera Edición - Septiembre 2006

ISBN N° 950-34-0340-5

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

La impresión de este libro fue financiada por sus autores.

Los mismos ceden sus derechos de autor a favor de la EDULP

para su fondo editorial

Impreso en Argentina.

Índice

PRÓLOGO	7
PRESENTACIÓN	9
BIOGRAFÍA DE UN EQUIPO DE PLANEAMIENTO Y GESTIÓN DEL TERRITORIO	11
Primera Parte	
La Planificación Estratégica Participativa	15
<hr/>	
La planificación de estrategias	17
Breves consideraciones generales	
Concepto y enfoque para un plan estratégico participativo	19
1. Los escenarios para el desarrollo de la ciudad y su región	19
2. Los activos necesarios para el desarrollo de la ciudad y su región	21
3. Las condiciones para el desarrollo territorial	23
4. Los pasos necesarios para un plan sustentable	26
5. Los cambios del contexto y el PEP	29
6. El PEP como herramienta para el progreso	35
7. 10 supuestos básicos para diseñar una metodología de PEP	42
Segunda Parte	
Propuesta Metodológica	47
<hr/>	
Una propuesta metodológica para el PEP ¹	49
1. Síntesis de las etapas del PEP	49
2. Desarrollo de las etapas del PEP	52
3. Estructura organizativa del PEP	92
Plazo previsto y cronograma de tareas	105
La transferencia de conocimientos técnicos y la formación comunitaria	106
Comunicación del PEP	109
Anexo I: La estrategia de juego y otras cuestiones	115

¹ Forma parte del trabajo inédito dirigido por el prof. Arq. Fernando Tauber y realizado por un equipo integrado por el Arq. Diego Delucchi, el Arq. Horacio Martino, la Lic. en Geografía Patricia Pintos y la Lic. en Comunicación Irma Tosi, denominado "Metodologías de planificación estratégica participativa para el desarrollo de ciudades y regiones".

Tercera Parte	
Planes Estratégicos	123
<hr/>	
Municipalidad de Villa Gesell	125
Municipalidad de Lincoln	143
Municipalidad de Tres Arroyos	177
Tuyú. Mar y Campo -Regional -	191
Municipalidad de San Pedro	227
Municipalidad de Rauch	259
Municipalidad de Dolores	275
Municipalidad de Chivilcoy	291
Municipalidad de Suipacha	307
Municipalidad de Brandsen	325
Municipalidad de General Belgrano	337
Bibliografía	361

Prólogo

En los últimos años las problemáticas de las transformaciones territoriales han cobrado un lugar casi central en las discusiones generadas en distintos ámbitos académicos tanto nacionales como internacionales, especialmente a partir del reconocimiento de la existencia de un vasto y complejo movimiento de fuerzas económicas y sociales a escala internacional del que participa el conjunto de las sociedades.

Esto ha determinado un constante y acelerado proceso de cambio de paradigmas y conceptos, e irrupción de teorías y modelos que tienden a plantear caminos, ampliar y adoptar enfoques que permitan nuevos abordajes sobre la producción del hábitat. Frente a esta situación es imprescindible reflexionar sobre los alcances y posibilidades de la planificación territorial en todas sus escalas.

En este contexto, el libro que presenta Tauber y su equipo plasma una visión de la Planificación Estratégica Participativa basada en una vasta experiencia práctica, imprescindible para multiplicar las miradas en el campo de la investigación y la enseñanza del planeamiento, representando un aporte enriquecedor para “Instalar un nuevo y permanente debate desde una visión dinámica de la Planificación” como señalan los autores, reconociendo que todo “asentamiento humano, no importa su tamaño, constituye un fenómeno esencialmente complejo en el que interactúan y se articulan un sinnúmero de factores físicos, ambientales, sociales y económicos”. Frente a ello es necesario que nuestros docentes e investigadores –desde distintas disciplinas– contribuyan al reconocimiento, la adecuada valoración y la comprensión de los problemas territoriales, sobre todo en momentos de crisis e incertidumbre, lo que constituye un verdadero desafío, así como a generar aportes y experiencias que se sumen a la búsqueda de caminos que en el actual contexto puedan incidir en nuestras sociedades para revertir muchas de las falencias que hoy presentan nuestros territorios.

*Néstor Omar Bono**

* El arquitecto Néstor Bono es decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de La Plata, tiene una reconocida experiencia en el campo del planeamiento físico e integra, como profesor titular ordinario, el Taller Vertical de Planeamiento Físico, cátedra Bono-Laurelli-López en esa Unidad Académica.

Presentación

Profundas transformaciones globales ocurridas en las últimas tres o cuatro décadas afectan a cada espacio del planeta.

Los cambios estructurales en los modelos de acumulación económica y en los sistemas productivos, inciden notablemente tanto sobre la organización espacial y los sistemas técnicos de las ciudades y regiones como sobre sus modelos de gestión. La drástica reestructuración económica mundial impactó sobre el crecimiento de la migración hacia las ciudades, la profundización del deterioro de las infraestructuras y los servicios públicos urbanos, el crecimiento del parque automotor privado y el desequilibrio entre sistemas, vectores y modos de movilidad. Su principal impacto se refleja en la marginación de grandes grupos de población respecto del sistema productivo, el aumento de las disparidades sociales y la cada vez más profunda brecha entre ricos y pobres, entre quienes pueden acceder a las nuevas tecnologías de información y comunicación y quienes cada vez están más alejados de ellas. Estas brechas se ensanchan permanentemente, pues su velocidad es creciente.

Simultáneamente, el nuevo modelo de acumulación -impulsado a través de inéditos procesos políticos e institucionales en diversas sociedades y sistemas políticos- impacta negativamente sobre el medio ambiente y genera un cambio climático que afecta cultivos y fuentes naturales de provisión y abastecimiento de agua potable. En muchos países, estas mutaciones -y sus consecuentes deterioros ambientales y sociales- fueron acompañadas por la desvalorización política y el abandono práctico de la planificación, impulsados tanto por resonantes fracasos históricos de las prácticas tradicionales de la planificación como también -y fundamentalmente- por la incompatibilidad entre la libertad de acción que los grandes actores económicos globales requieren en el marco de las políticas neo-liberales y las acciones reguladoras de los Estados nacionales.

Sus consecuencias -que se están apreciando en la última década- requieren generar estrategias que morigeren aquellos efectos pero también, nuevas concepciones de abordaje a la problemática del desarrollo urbano y regional.

Evitar la profundización de los efectos negativos de este estilo de globalización, mitigar sus impactos actuales y evitarlos en el futuro requieren que el conjunto de las sociedades (nacionales y locales) desarrollen (y aprendan a desarrollar) nuevas estrategias activas que los involucren en la estructuración flexible del futuro. Sólo una revalorización e impulso a nuevos estilos de planificación podrán morigerar y controlar las condiciones de vulnerabilidad e incertidumbre a las que la actual generación esta sometida.

Nuevos métodos de gestión del territorio en general y de las ciudades en particular se nutren de las significativas transformaciones en la teoría y la práctica de la planificación en las últimas tres décadas. La diversificación y fortalecimiento de la interdisciplina, la construcción de concepciones más flexibles, la valoración y priorización de equilibrios ambientales y de sustentabilidades económicas, sociales e institucionales, los nuevos relacionamientos entre escalas centrales y locales, las visiones estratégicas, la creciente vinculación con la gestión y la incorporación de la sociedad civil a sus procesos van creando al mismo tiempo nuevos instrumentales técnicos y nuevos protagonistas de la gestión planificada de procesos de cambio. La Planificación Estratégica Participativa aparece así como una posibilidad cierta de apoyar la toma de conciencia de estos desafíos por la sociedad y su involucramiento efectivo en las decisiones sobre el futuro de sus ciudades.

Asumiendo esta realidad, Tauber inició hace más de 15 años la aventura –a veces utópica– de intentar acompañar los procesos de transformación de las realidades locales y regionales mediante la construcción y el permanentemente refinamiento de nuevos abordajes de la planificación y sus ajustes a los requerimientos específicos de las culturas de nuestras sociedades locales.

Este libro presenta un método –flexible y maduro– cuyos contenidos reflejan el valor de la larga experiencia y el vivido aprendizaje acumulados por un sólido grupo de técnicos y profesionales. Contiene ilustraciones y ejemplos que podrán guiar a los jóvenes planificadores, autoridades y políticos a entender la necesidad –y la factibilidad– de abordar la construcción del futuro de sus ciudades junto al sentido común de sus sociedades locales, contando con el apoyo y acompañamiento de metodologías y técnicas desarrolladas en ambientes científicos, técnicos y experienciales.

Más recientemente, estos mismos aprendizajes también contribuyeron a enriquecer la propuesta pedagógica del Taller Vertical de Planeamiento que compartimos, en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de La Plata.

El libro de Tauber, con Delucchi, Martino y Pintos representa un mojón significativo en la trayectoria del equipo pero –ciertamente– no es una culminación, sino más bien una (renovada) apuesta a la posibilidad de discutir, reflexionar y aportar al abordaje de la problemática de la planificación integrada e inteligente de las acciones sociales sobre el territorio.

Olga R. Ravella
*Jorge L. Karol***

** La arquitecta Olga Ravella y el sociólogo Jorge Karol tienen una larga trayectoria en la planificación del territorio e integran, como profesores titulares ordinarios, el Taller Vertical de Planeamiento Físico, cátedra Ravella-Karol-Tauber, en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de La Plata.

Biografía de un equipo de planeamiento y gestión del territorio

Este libro pretende consolidar la tarea de varios años, de un equipo de trabajo que orientó sus profesiones y saberes al planeamiento y la gestión institucional y comunitaria de territorios locales y regiones.

Hoy, gran parte de esta experiencia se desarrolla desde la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata, donde trabajan unos 30 profesionales, investigadores y auxiliares y se plasma en la docencia, en el Taller de Planeamiento Físico 1 y 2 “Ravella, Karol, Tauber” de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UNLP, en los años 5° y 6° de la carrera de Arquitectura.

Sin embargo, este proceso comenzó hace 15 años –en el año 1990– desde la Subsecretaría de Planeamiento de la Municipalidad de La Plata, cuando un grupo de funcionarios y docentes de la UNLP que venía trabajando desde hacía unos años en la planificación y gestión asociada a diversos aspectos del desarrollo local comprendió, desde sus propias dificultades, la necesidad de generar nuevos instrumentos para poder dar respuestas concretas a las demandas crecientes de la comunidad a los gobiernos locales: por entonces desorientados ante el cúmulo de nuevas responsabilidades que la realidad social les venía imponiendo. Esta tarea se mantuvo, tanto en la labor docente, como en la de investigación, extensión y gestión, en forma ininterrumpida hasta la fecha.

Los primeros pasos fueron cortos y orientados a la generación e interpretación de la información como herramienta de gestión, con una base participativa orientada casi exclusivamente a las instituciones claves de la comunidad. Las dificultades eran ciertas para lograr compartir la misma convicción con los propios municipios y sus intendentes, como actores claves del proceso.

En 1990 el equipo realizó experiencias sectoriales con la provincia y el municipio de Neuquén, en 1991 en Bariloche, en 1992 en el municipio de Chascomús, en 1993 en Cañuelas y con el Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo constituido por la UNLP –Universidad Nacional de La Plata–, la UTN –Universidad Tecnológica Nacional–, la FECOTRA, Federación de Cooperativas de Trabajo y 14 municipios de la provincia de Buenos Aires: Adolfo Alsina, Azul, Bahía Blanca, Benito Juárez, Berisso, Carlos Tejedor, Cañuelas, Chascomús, Junín, Necochea, Olavarria, Rojas y Saladillo.

En 1994 siguió en el municipio de Saladillo y en 1995 en Junín; en la Zona de Crecimiento Común (microregión integrada por los municipios de Saladillo, 25 de Mayo, Roque Pérez, Tapalqué, General Alvear y Bolívar) y en la microregión Zavaleta-Arroyito (ejidos urbanos de Plottier y Senillosa) en la provincia del Neuquén.

Esos primeros años de trabajo cosecharon sus frutos. un grupo de municipios recomendó a la Universidad Nacional de La Plata la conformación de un espacio institucional de referencia y ésta creó a mediados de 1996 la Dirección de Asuntos Municipales. Ese año se sumó el municipio de Laprida y en 1997 los municipios de Villa Gesell, Navarro, Lincoln y Alberti. Desde ese año se incorpora tecnología GIS a los procesos de análisis de la información y planificación.

En 1998 se suman los municipios de Suipacha, Bragado, Tres Arroyos, San Cayetano, Benito Juárez, Gonzales Chaves y Capitán Sarmiento, en 1999 los municipios de Magdalena, General Pinto y Rojas y se desarrolla la metodología para el desarrollo integral del TOA, microregión por entonces integrada por Tandil, Olavarría y Azul. Ese año, la Universidad le encomienda al equipo la creación y puesta en funcionamiento de dos programas: el Programa de Capacitación Pública que desde entonces a la fecha, dicta anualmente y en forma ininterrumpida, los Cursos de Alta Gerencia Pública, Provincial y Municipal, hoy con más de 600 funcionarios formados; y el Observatorio de Calidad de Vida La Plata, que observa en la región la evolución de las variables fundamentales que definen su calidad de vida.

En 1999 se suman los municipios de Magdalena, General Pinto y Rojas y se comienza el primer Plan Estratégico Participativo en el municipio de Villa Gesell, con una metodología propia, basada en una fuerte plataforma de información primaria de uso en tiempo real, sobre el estado de situación de un territorio con sus ciudades, localidades y campo y un esquema de participación temático, pero fundamentalmente territorial, involucrando a cada barrio o cuartel, con sus realidades, demandas y aspiraciones.

Ese año se desarrolló un estudio sectorial en San Martín de los Andes; la fase I del Plan de Desarrollo para la Comarca Andina del Paralelo 42 integrada por el municipio de El Bolsón y la comuna El Manso, de la provincia de Río Negro y por los municipios de Epuyén, El Maitén, Cholila, El Hoyo y Lago Puelo, de la provincia del Chubut y se formularon las líneas estratégicas para el desarrollo integral de la microregión del Alto Valle y la Confluencia, integrada por 19 municipios de las provincias de Río Negro (Allen, Campo Grande, Cervantes, Cinco Saltos, Cipolletti, Contralmirante Cordero, Chichinales, General Roca, Gral. E. Godoy, Gral. Fernández Oro, Ingeniero Huergo, Mainqué y Villa Regina) y del Neuquén (Centenario, Neuquén, Plottier, San Patricio del Chañar, Senillosa y Vista Alegre).

En el año 2000 se suman los municipios de Rauch, San Pedro, Chacabuco, Coronel Dorrego y Ayacucho; en el 2001 los municipios de Mercedes y Chivilcoy y comienza el primer Plan Estratégico Participativo Regional en la región del Tuyú, integrada por los municipios de General Lavalle, General Madariaga, Villa Gesell, La Costa y Píamar. También se realiza un estudio sectorial en Comodoro Rivadavia, provincia del Chubut.

En el 2002, se sumaron los municipios de Brandsen y Dolores; en el 2003 se suma General Belgrano y se comienza con los primeros Planes Estratégicos Participativos Rurales en los municipios de General Lavalle y General Madariaga. También se realizan estudios sectoriales en los municipios de Trelew, provincia del Chubut y de Montevideo, Uruguay.

En el 2004 se suman los municipios de Azul, Carlos Casares, Marcos Paz, Ramallo, General La Madrid, General Acha (La Pampa), Pehuajó y Villa Gesell para las localidades de Mar Azul, Las Gaviotas y Mar de las Pampas- y se comienza el segundo Plan Estratégico Regional con el consorcio intermunicipal del CODENOBA, integrado por los municipios de Alberti, Bragado, Carlos Casares, Chivilcoy, General Viamonte, Hipólito Irigoyen, 9 de Julio, Pehuajó y Trenque Lauquen. En el 2005 y hasta la fecha, se sumaron los municipios de Carlos Tejedor, Bolívar, Pila, San Andrés de Giles y Tres Lomas y se realiza un estudio sectorial en el municipio de El Chocón.

En el período se desarrollaron análisis estratégicos basados en información primaria en 46 municipios, estudios sectoriales de planificación para su gestión y desarrollo en 34 municipios, muchos integrados en micro regiones y se vienen realizando 24 planes estratégicos participativos en municipios y micro regiones, fundamentalmente de la Provincia de Buenos Aires.

Primera Parte

La Planificación Estratégica Participativa

La Planificación de Estrategias

Breves consideraciones generales

Estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, “líder de ejército”. Tiene su origen en el campo militar². Ya avanzado el siglo XX, los principios estratégicos son adoptados en el campo empresarial, aunque toman forma de “gestión estratégica” (sistemas de información actualizados y análisis continuados) a principio de los ‘80 y de “planificación estratégica creativa y participativa” a principios de los ‘90. En esa década, estos principios son adoptados para la gestión del desarrollo de las comunidades, sus instituciones y sus territorios (urbanos y rurales, locales y regionales).

Para introducirnos en los procesos de planificación estratégica institucional y comunitaria, dos connotaciones del término, son las que nos interesan³: La Gran Estrategia y la Estrategia de Juego.

a) El significado de “estratégico” como equivalente de lo que es importante hacer para alcanzar un objetivo futuro trascendente. Se refiere a “La Gran Estrategia”, a lo que “debe hacerse” como requisito indispensable para establecer una direccionalidad y un sentido al proceso de cambio que intentamos con nuestros planes. Sobrepasa las urgencias e importancias inmediatas, para imaginar, con sentido práctico el futuro.

La preocupación central apunta hacia la eficacia de los objetivos, mientras que los medios aparecen como restricciones.

La lucha o la interacción no es contra otros sino contra nuestra incapacidad para crear opciones, pero si vencemos en ese desafío, alcanzamos una ventaja frente a muchos.

La “gran estrategia” es una herramienta para responder a: ¿Hacia dónde debemos caminar? ¿Qué objetivos debemos perseguir? ¿Dónde está el límite entre lo posible y la utopía?

Es el caso de la Planificación Estratégica Participativa, a la cual nos referiremos a lo largo de todo este trabajo.

² Sun Tzu, general y estratega chino, hace 2.300 años decía “Si soy capaz de determinar los planes del enemigo mientras que al mismo tiempo oculto los míos, entonces yo puedo concentrarme y él dividirse. Y si yo me concentro mientras él se divide, yo puedo utilizar toda mi fuerza para atacar una fracción de la suya”

³ Mathus, Carlos. El MÉTODO PES. “Sobre el análisis estratégico” Fundación Altadir.

b) El significado de “estratégico” como modo de confrontar o cooperar con otro, en un juego para vencer su resistencia o ganar su colaboración se refiere a “La Estrategia de Juego” (sólo haremos una referencia sintética en el Anexo 1, por no ser el motivo central –aunque si contextual- de este trabajo).

A modo introductorio, señalamos un puñado de términos básicos que consideramos de utilidad conceptual para introducimos en el tema:

Coyuntura y Largo plazo: Quien escala una montaña tiene que tener dos cosas a la vista y conjugarlas: la cima que persigue y que está tácita en cada paso que se dé, y el terreno sobre el que se da cada paso. Puede irse en cualquier dirección si no mira la cima; pero puede caer al abismo si no consigue superar los obstáculos que se le presentan a cada paso.

Escenario: El futuro es un horizonte abierto de múltiples posibilidades, es el resultado de una construcción social incierta, indeterminada, con diferentes probabilidades que surgen de las circunstancias históricas.

Los escenarios son una visión internamente consistente de la realidad futura con base en un conjunto de supuestos plausibles sobre las incertidumbres importantes que pueden influenciar esa realidad futura.

Información, Conocimiento y Sabiduría: La diferencia entre información, conocimiento y sabiduría radica en el orden de complejidad. La información es horizontal, el conocimiento es estructurado y jerárquico; la sabiduría es sistémica y flexible.

Liderazgo Estratégico: Los líderes ven más allá de la curva, los líderes con visión estratégica ven más allá del camino.

Prospectiva: Etimológicamente “mirar mejor a lo lejos”. Se trata de un conjunto de conceptos, teorías y técnicas para explicar y construir anticipadamente futuros posibles. Permite la incursión sistemática en los posibles escenarios del porvenir.

Táctica: Es el uso de los recursos para la producción de un cambio situacional inmediato.

Estrategia: Es el uso de los cambios situacionales inmediatos para alcanzar la situación-objetivo de un plan.

Estrategia: Supone una forma imaginativa de formular objetivos y una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los otros actores sociales presentan para alcanzarlos.

La táctica enseña el uso de las fuerzas armadas en los encuentros y la estrategia el uso de los encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra⁴.

⁴ Karl Von Clausewitz (1780 – 1831) “DE LA GUERRA”. Editorial Mateu. 1972. Barcelona.

Concepto y Enfoque

Para un Plan Estratégico Participativo

...la democracia funciona mejor cuando los hombres y las mujeres hacen las cosas por sí mismos, con la ayuda de sus amigos y vecinos, en lugar de depender del Estado. Esto no quiere decir que haya que identificar la democracia con el individualismo estricto. La confianza en sí mismo no equivale a la suficiencia. La unidad básica de la sociedad democrática no es el individuo sino la comunidad autogobernada⁵.

1- Los escenarios para el desarrollo de la ciudad y su región

La voluntad de la comunidad es la que, sin duda, debe buscar la transformación local para adelantarse a los cambios inexorables, preverlos y concertar una respuesta colectiva. Necesitará, sin embargo, de la capacidad de liderazgo de instituciones con una fuerte relación con la gente y de las oportunidades que brinde el contexto; factores que conjugados, signarán las posibilidades concretas de lograr un proceso de progreso.

En esa combinación, puede sumarse la capacidad institucional a un escenario favorable, pero también pueden desaprovecharse las posibilidades de un contexto positivo a partir de un deficiente liderazgo institucional. En la peor de las hipótesis, la comunidad puede encontrarse con la desalentadora situación de estar en manos de organizaciones incapaces para enfrentar un panorama general difícil o bien puede contar con instituciones locales calificadas, hábiles e imaginativas, pero que deben desenvolverse en un contexto desfavorable, de escasas oportunidades.

Una de estas cuatro alternativas condicionarán el futuro de la comunidad y la evaluación de sus características definirán el papel que deberá cumplir el Estado local y las organizaciones de la sociedad civil y cuáles serán las herramientas necesarias para desempeñarlo con éxito.

Un contexto positivo para el desarrollo local, social y ambientalmente sustentable, podría significar:

- Un fuerte crecimiento económico nacional y regional en una economía mundial abierta, que repercuta directamente en el ambiente local y que invierta los beneficios en fuertes transformaciones sociales, en salud, seguridad, educación y calidad am-

⁵ Christopher Lasch.

biental, alentando nuevas instancias de participación, en la búsqueda generalizada de una mejor calidad de vida.

- Una integración micro y macro regional, que genere nuevos paradigmas, basados en las experiencias locales del conjunto de la región, respetando cada realidad; que flexibilice y dinamice la escala territorial y económica, según las metas fijadas por la comunidad y las oportunidades y demandas del contexto.

- Un mayor desarrollo tecnológico y de conocimiento, enmarcado en un intercambio comercial mundial libre de barreras y proteccionismos; que permita la consolidación de la identidad como factor competitivo y la paulatina diversificación de la economía regional y local, integrando valor agregado y alejándose de la dependencia de las commodities, es decir afianzándose en las ventajas adquiridas por sobre las naturales.

- Una baja inflación, infraestructura adecuada, calidad del entorno social y confiabilidad política de rumbo y procedimientos, que propicien un cambio de los movimientos de capital externo y local especulativos a las inversiones genuinas y responsables, que aumenten las tasas de ahorro interno de la ciudad y la región y permitan la generación de recursos públicos, asignados a las prioridades sociales y de desarrollo.

- Una actitud solidaria con los más pobres, primeros beneficiarios de los programas de recuperación social, sumando a su imaginación y capacidad de supervivencia, las herramientas y habilidades para ayudarlos a reaccionar.

- Y un afianzamiento del liderazgo de las organizaciones de la sociedad civil, legitimadas en su representatividad y la consolidación del Estado (nacional, provincial, municipal) chico, pero fuerte y orientado, consciente de su rol.

Sin embargo, el contexto puede ser desfavorable, y esto significa:

- Una economía mundial en crisis y adversa, que minimiza los desafíos y las oportunidades para el desarrollo local y en la que se multiplican las actitudes proteccionistas, sobre todo de los más fuertes, que acuerdan entre ellos, debilitando el libre comercio de regiones que encuentran cada vez más obstáculos y no logran seducir al capital genuino.

- Un capital local y externo que se aleja y se concentra y vuelve imposible mantener el nivel de las exportaciones y pagar la deuda. En esta situación, la escasez de clientes vuelve desproporcionado el esfuerzo de construir y mantener infraestructura orientada a la exportación y al turismo y pensar en inversiones a largo plazo. El comercio y la producción se dimensionan y orientan al mercado interno, vuelven a prestarle atención a los productos devenidos del turismo, del campo y del mar, pero con mínimo valor agregado y escasa generación de trabajo.

- Una sociedad en la que crece la pobreza y la desocupación, baja la calidad de vida

y las oportunidades. En este marco, la justicia se corrompe, se incrementa el crimen y la violencia y el gobierno encuentra dificultades en adoptar las medidas eficaces de corto plazo que atenúen el reclamo social, y de mediano y largo plazo para asegurar un crecimiento sustentable. La brecha social y económica se amplía, pero el resentimiento sumado al descontrol y al desorden, vuelve difícil la vida de la sociedad en general y aún de los beneficiados por el sistema. Paradójicamente, la inseguridad se transforma en un rasgo de identidad negativa que involucra a todos los sectores sociales. Recrudescen las migraciones masivas que afectan directamente a la comunidad local y a la región y el descreimiento y la desconfianza debilita las referencias institucionales y democráticas.

Muchas de estas y otras referencias, positivas y negativas, conviven en la ciudad y su región y las tendencias aún no están definidas, sin embargo, no pueden construirse ni soslayarse, solamente con el esfuerzo local, aunque lo condicionen fuertemente. Es por eso que, participar, comprender los escenarios posibles, anticiparse y prepararse para encontrar un lugar y progresar, conviviendo, minimizando o aprovechando las alternativas que dispone el contexto mundial y regional, es el gran desafío conjunto de la comunidad de la ciudad y de la región que integra, de sus instituciones y de su gobierno.

2- Los activos necesarios para el desarrollo de la ciudad y su región

La ciudad debe proporcionar un contexto en el que cualquier sector pueda prosperar, si afronta su responsabilidad, si se capacita, si se muestra innovador y consigue mejorar. Es decir que debe ofrecer aquello que hace más atractivas a las ciudades para vivir e invertir: infraestructura de soporte de la actividad regional, equipamiento social, transporte y vivienda; la formación y acumulación de conocimientos tradicionales e innovadores que valoricen los recursos humanos locales; una administración pública eficiente, un adecuado sistema financiero para los emprendimientos privados, pero también públicos y una gestión eficaz para el mejoramiento de la calidad ambiental.

La comunidad⁶ de la ciudad y del partido se deberá preparar para este desafío, resolviendo con un gran esfuerzo ciertos postulados elementales:

- La comunidad, con sus instituciones, empresas y gobernantes, se acepta como tal y está dispuesta a trabajar para su fortalecimiento. Sin la convicción de que nadie es por sí solo, pero todos deben formar parte, cualquier proceso que se afronte será regresivo.
- La comunidad quiere ser socialmente competitiva. Aquellas comunidades y go-

⁶ Cuando hacemos referencia a la comunidad, entendemos por ello al colectivo de representantes de los diversos sectores y actores socio-económicos que la integran, incluido el Estado.

biernos que no definen los términos de su propia competitividad, corren el mayor riesgo de ser factorías o campo de batalla de corporaciones e intereses ajenos y generalmente contrapuestos.

- La comunidad debe contar con objetivos claros y compartidos, un plan que los contenga y una estrategia para llevarlos adelante. Debe sostenerlos y mantener vivo el proceso. Sus posibilidades no se cimientan sólo en recursos naturales o de infraestructura, sino en aquellos generados por su propia sociedad.

Es necesaria una comunidad orientada para orientar la ciudad y su región y es necesaria una comunidad convencida y comprometida para que ese proceso se refleje y construya el territorio.

Será la sociedad como conjunto la que podrá alcanzarlo, consolidando la visión compartida del futuro que pretende, con un compromiso generalizado para asumir la misión que se dispuso a cumplir y con un tremendo esfuerzo que sólo lo sostendrá su convicción de que esa visión es alcanzable.

En este sentido, entre los nuevos roles que las ciudades comienzan a asumir o aspirar, se destacan⁷:

- Constituirse en centros o nodos de actividad económica nacional e internacional, impulsando el progreso económico y social de la región, formalizando nuevas relaciones productivas e institucionales, estableciendo alianzas y acuerdos que generen nuevos ámbitos de discusión de los gobiernos locales, sobre la base de aprovechar eficazmente las oportunidades y las sinergias entre el sector privado y el sector público.

- Desarrollar una estrategia territorial para reordenar las actividades productivas considerando la localización de factores claves como las infraestructuras, el suelo industrial de calidad, las áreas de nueva centralidad y las zonas de actividades logísticas y de servicios avanzados a las empresas.

- Estructurar las relaciones de cooperación, complementariedad y competencia con los otros centros urbanos de la región.

- Establecer un marco de gestión planificada donde se acuerden estrategias de actuación coherentes que tiendan a reequilibrar el territorio, las actividades, las inversiones y la población.

- Promover la implantación de nuevos modelos de cooperación entre empresas y entre el sector público y el sector privado.

- Generar mecanismos con capacidad para redistribuir la riqueza y equilibrar las desigualdades sociales generadas por la elevada concentración económica, mejorando el nivel de vida de los ciudadanos.

⁷ Plan Estratégico de Rosario. 1998 www.rosario.gov.ar/pcr/

En resumen, la gestión de la ciudad deberá aportar soluciones a cinco cuestiones básicas de nuestra época:

- Las infraestructuras de servicio.
- La calidad de vida creciente.
- La equidad e integración social.
- La gobernabilidad del territorio.
- El nuevo soporte económico.

3- Las condiciones para el desarrollo territorial

Si asumimos ciertos consensos académicos recientes en torno al desarrollo local “como un proceso de transformación de las economías y sociedades locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más sustentable de los recursos endógenos existentes”⁸, queda claro que el nivel de éxito de este proceso dependerá de la capacidad de organización de los agentes del territorio (económicos, políticos etc.) y de la generación de negociaciones distintas con los diferentes niveles del Estado, a fin de:

Crear la institucionalidad para el fomento económico en el territorio.

Introducir una nueva preocupación y diferentes tipos de consensos sociales, para mejorar las condiciones y el entorno socioambiental desde una perspectiva estratégica.

Es interesante intercambiar opiniones sobre aquellos factores, propios y externos que condicionan el progreso de la ciudad y su partido. En esta ocasión nos interesa aportar algún pensamiento sobre tres aspectos a tener presente: **el contexto en el que debe consumarse el proceso de desarrollo, las reglas que impone el modelo y las nuevas herramientas que es necesario crear para poder avanzar.**

Sobre el primer aspecto, es evidente que la agenda de la ciudad y su partido no es la misma de hace diez años, ni de hace cinco. El contexto nacional y mundial cambió: la economía se globalizó y en consecuencia, los vínculos entre las comunidades se horizontalizaron, se relativizaron las fronteras. Esto significa que las relaciones jerárquicas y ordenadas del país, la provincia y el municipio también se modificaron.

No se reconocen estructuras políticas de límites, se institucionalizan nuevas formas de gestión y pertenencia intercaladas en las preexistentes del municipio, la provincia y el país, como la micro región, la región y la macro región, que sintetizan una nueva dimensión del territorio que busca integrar un sistema altamente interdependiente.

⁸ Alburquerque, 2001

Con fronteras nacionales abiertas al intercambio y el comercio, los negocios tienen más y más oportunidades hacia dónde localizarse, expandirse y diversificar sus operaciones. Capitales y tecnologías circulan libremente a través de las fronteras nacionales. Inversores, turistas, visitantes y convencionales pueden ahora seleccionar en un amplio menú de lugares hacia dónde dirigirse⁹.

Esto desata una crisis de pertenencia, de recursos y de competencias en las Instituciones de la comunidad, sobre todo en aquellas que siempre, fundamentalmente administraron y ahora les toca conducir o condicionar su destino; porque para eso deben contar con objetivos claros y compartidos con la gente, con un plan que involucre estos objetivos y con una estrategia que les permita alcanzarlos. Deben planificar y definir estrategias.

El nuevo contexto y sus consecuencias, definen nuevas características, roles y reglas para la planificación y la gestión asociada de la región, el partido y la ciudad; algunas como **la prioridad, la complejidad y la competitividad social**, se manifiestan con mayor claridad:

Aún definiendo y coincidiendo en los objetivos fundamentales del PEP, en un proceso de concertación social y por lo tanto, necesariamente participativo; la brecha difícil de achicar entre su tamaño y el costo / esfuerzo / tiempo para concretarlos, instalan un nuevo y permanente debate en una visión dinámica de la planificación, el de la prioridad. No sólo es necesario construir consensos sobre qué hacer, sino definir y acordar por dónde empezar. Cuáles serán las acciones que tendrán un efecto solidario mayor en la ciudad y el partido.

Otro concepto es el de complejidad: El tejido de un asentamiento humano, no importa su tamaño, constituye un fenómeno esencialmente complejo¹⁰. En él interactúan y se articulan un sinnúmero de factores físicos, ambientales, sociales y económicos que definen su “genética”. Operar sobre alguno de estos factores, significa siempre condicionar y condicionarse por el resto.

Finalmente, no existen estrategias de desarrollo (crecimiento) del territorio que no contemplen la competitividad social. El Modelo está fuertemente condicionado por el contexto: En un escenario globalizado, con una estructura corporativa que pretende el dominio absoluto de los mercados pero con una fuerte horizontalización de las relaciones político-territoriales, cada vez más interdependiente, las comunidades comienzan a buscar su oportunidad de progreso con equidad, defienden su identidad y se proponen ser socialmente competitivas.

⁹ Kotler, 1994.

¹⁰ Complejidad es “la propiedad de un sistema que se compone de múltiples subsistemas que son interdependientes pero no reducibles uno a cada uno” según Le Duc, Michael “From Suffix to paradigm: Elements of constructivist systemics” 1995.

En la crisis, nace la oportunidad de pertenecer, desde la ciudad y la región, a una nueva sociedad integrada al mundo, a partir de comprender y utilizar la colosal revolución tecnológica en marcha. Surgen nuevas y diversas posibilidades locales y regionales de inserción internacional, a partir de aprovechar sus propias oportunidades y generar otras basadas en un flexible mecanismo de alianzas externas e internas, antes insospechado. Emergen las mega, macro y micro regiones como las que integran comunidades en lo cultural, en lo productivo o en lo turístico, que intercalan su escala física, ambiental, social y económica, produciendo un nuevo concepto de territorio, dinámico y cambiante, necesario de planificar y articular con nuevas tecnologías.

Los diferentes espacios territoriales no compiten simplemente con la jurisdicción adyacente, con la ciudad rival o con los estados limítrofes, sino con lugares prácticamente desconocidos ó cuya idiosincrasia muchas veces es difícil comprender.¹¹

Pero para que una sociedad / territorio sea competitiva, debe evaluar y conocer fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos: cuáles son sus ventajas comparativas, sus desventajas, en qué debe competir, qué debe mejorar para acrecentar sus posibilidades en esa competencia, cuáles son las dificultades que debe sortear y cuál es la calidad ambiental y la habitabilidad del territorio aspirada, posible y adecuada para que la comunidad local pueda consolidarse y crecer.

Pensando como Julio Cortázar, que *la cultura es el conocimiento profundo de la propia identidad*, es que concluimos que un proceso de desarrollo para la ciudad y su región, que involucre a toda la comunidad, se transforma en un fenómeno fundamentalmente cultural.

En este proceso, para transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas, ya no es suficiente para su territorio la buena accesibilidad, la cobertura integral de los servicios de infraestructura, la potencialidad del consumo de residentes y turistas, un puerto o aeropuerto o la calidad de su tierra. Esas, como otras de similares características y envergadura, son condiciones necesarias pero no suficientes para su desarrollo. Las condiciones imprescindibles son las que la propia comunidad es capaz de generar, como el compromiso, la orientación, la transparencia, la organización, la continuidad, la capacitación, el conocimiento, la calidad, la creatividad, la investigación, la innovación, la tecnología, la información, la comunicación y hasta la identidad (por eso de que lo que es propio y exclusivo difícilmente tenga competencia). Todos “activos intangibles” generados por la propia sociedad.

La comunidad deberá identificar y potenciar los factores que debe mejorar y explotar

¹¹ Jordi Borja, 1997.

para poder desarrollarse y ser competitiva, no obstante, a algunos será necesario promoverlos siempre, es el caso de los elementales como la salud de la población, su educación, su seguridad, su derecho a los servicios básicos, a la vivienda o al trabajo, o de los específicos como la calidad de su estructura cultural, la excelencia del conocimiento que se genera en ella, la generación y mantenimiento de una fuerte rivalidad competitiva interna en la búsqueda de calidad, o la adecuada localización y concentración geográfica de las actividades que garanticen no sólo efectos complementarios y solidarios de crecimiento, sino una adecuada calidad ambiental del contexto.

La imagen a construir y consolidar es la de una ciudad en su región; moderna, articulada en lo administrativo, social, espacial y productivo, con canales claros de participación que potencien el crecimiento económico con equidad y sustentabilidad ambiental.

Para alcanzar esta imagen, los gobernantes y las instituciones de la ciudad y región desempeñan un rol ineludible e indelegable y cada vez más importante en su proceso de desarrollo. Por un lado, y como siempre, como receptores y responsables de la respuesta a las demandas y presiones por necesidades y expectativas insatisfechas de cada uno de los sectores de la comunidad; y por otro, como impulsores, coordinadores, estimuladores y orientadores en la formación de una nueva cultura que se comprenda y use como un sistema del que forma parte y del que debe formar parte. Es por eso que, así como la sociedad encuentra sus responsabilidades, sus instituciones requieren de nuevas herramientas para asumir estos desafíos: Hoy, sin **información**, sin **tecnología** y sin **profesionalismo** es cada vez más difícil conducir el destino de un pueblo: el oficio y la intuición son necesarios y muy útiles, pero insuficientes, y adquirir estas cualidades requiere de esfuerzos que producidos, potencian la acción de cada uno de los actores en beneficio del bien común.

4- Los pasos necesarios para un plan sustentable

Para que las instituciones de la sociedad civil -fundamentalmente el municipio- puedan asumir el difícil rol de conducir los destinos de su comunidad, necesitan contar con un plan y con una estrategia para llevarlo adelante. Es decir que para poder conducir, deben ser primero planificadoras y estrategas. La planificación estratégica para el desarrollo local adquiere un valor instrumental decisivo para alcanzar el objetivo central de mejorar la habitabilidad del territorio y la calidad de vida de la comunidad.

Planificar estratégicamente permite que las tácticas coyunturales formen parte coherente del mejor camino hacia el futuro y que los Planes de Gestión formen parte de una Estrategia Integral de Desarrollo consensuada y sin actores excluyentes,

con objetivos y prioridades claras y compartidas, definidas por aspiraciones, necesidades y posibilidades del conjunto social.

Cada generación de la comunidad local que se integra al proceso de participar para definir su futuro y cada gestión de las instituciones que la acompañan; deberán asumir que forma parte de la historia y no que son la historia y con esa convicción realizar su aporte.

El diseño de una Estrategia de Desarrollo Local comprende no sólo al crecimiento económico (herramienta de la que dispone la sociedad para mejorar su calidad de vida), sino y fundamentalmente al soporte ambiental sobre el que se asienta esa estructura económica y al medio social al que sirve, o debería servir y que conforma la oferta del territorio.

El eje de esta reflexión es la búsqueda integrada y sistémica de la calidad ambiental del territorio (comprendiendo los actores y factores físicos, sociales y económicos) como plataforma que posibilite el progreso local.

La ciudad y su región deberán ser una estructura social corporativa y competitiva, con la suficiente versatilidad y capacidad gerencial como para articularse convenientemente con los niveles superiores que la contienen; para asociarse o complementarse con otros territorios¹² o sectores si es necesario un mayor volumen o fuerza para aprovechar una oportunidad o para competir o diferenciarse de esos eventuales socios en la búsqueda de un mayor beneficio para el conjunto social.

Especialización y complementariedad (más que igualdad), es un principio básico para el desarrollo de la ciudad y su partido en la región, así como el reconocimiento recíproco con las comunidades que la integran y la subsidiariedad de cada una de ellas, cuando el tema trasciende la competencia local y requiere de su participación para fortalecer una acción regional.

Desde la perspectiva de las transformaciones estructurales y funcionales del país y el mundo, el sistema regional, necesita desarrollarse y encontrar una nueva dinámica de adaptación al cambio, pero el proceso de descentralización no significa la deserción de las estructuras mayores (Nación y Provincia) sino la definición de un nuevo rol para las mismas, que articule las estrategias y acciones locales y regionales en un plan mayor y que brinde a la estructura local los recursos, pero también las herramientas fundamentales para poder cumplir sus objetivos con eficacia.

Para alcanzar las metas que se proponga la ciudad y su partido y consolidarlas, es

¹² El territorio no es un hecho meramente físico sino también temporal. Este espacio-tiempo está cargado con la historia misma de quienes lo habitan, expresada en múltiples intereses. Aquí es donde se produce un nuevo mapa, el de las relaciones sociales, quizás más difícil de establecer por su intangibilidad o quizá por su permanente movimiento. Arq. José María Zingoni et al. propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-.

necesario entonces, tener un conocimiento preciso de la realidad ambiental, social y económica del territorio y de su comunidad: El primer paso es saber cómo es hoy, esa comunidad.

Esto significa saber desde cómo se distribuye y evoluciona la población y la vivienda en cada manzana de la ciudad, cómo se conforman sus barrios, qué prioridades tienen y a qué ritmo crecen, la disponibilidad y valor de la tierra urbana y rural, la cantidad y localización de gente con y sin cada servicio básico de infraestructura en cada barrio, la asistencia y deserción en cada establecimiento educativo, la cobertura social y asistencial, el Estado alimentario de la población fundamentalmente en edad escolar, la identificación domiciliaria de la mortalidad infantil, la localización de robos y accidentes identificando los lugares más inseguros o peligrosos; hasta la localización y evolución del comercio y de los servicios, la identificación de la sobreoferta o suboferta de cada actividad y en cada barrio en función de la población que lo conforma, la identificación, dimensionado y localización de la actividad industrial, los empleos que genera, los insumos que requiere, las perspectivas, dificultades y demandas del sector, la oferta y las oportunidades del contexto, los usos rurales y la calidad de la tierra, la infraestructura que ofrece nuestro campo para el desarrollo, las actividades agropecuarias complementarias del desarrollo industrial local, las consolidadas y aquellas en crecimiento o con posibilidades y así determinar cómo se conforma y evoluciona el PBG del territorio, cómo se distribuyen las actividades de la población y cuáles son los niveles de desocupación y precarización laboral.

Esta información analizada, así como las mediciones de su evolución, deberá publicarse y difundirse, dándole a la comunidad los elementos concretos sobre los que deberá fundamentar su aporte. La desinformación, muchas veces implicó a las instituciones y al estado en “sociedades” con privilegios políticos, sociales y económicos. Por otra parte, las cosas son como son y conocerlas es el principio para corregirlas y mejorar.

El segundo paso es saber qué quiere ser esa comunidad, por dos razones elementales, porque sin participación y consenso basado en la concertación social, no es posible implementar una estrategia que involucre a toda la comunidad y porque el objetivo no es fabricarle el futuro a la gente, sino generar el ambiente que dé la posibilidad para que la propia gente lo construya.

Es responsabilidad de las instituciones locales alentar esta discusión comunitaria de objetivos comunes y prioridades, sobre la base de lo que puede ser esta comunidad. Su actitud responsable debe ser contribuir a construir una utopía alcanzable, y para ello, el conocimiento de las posibilidades propias y del contexto son patrones ineludibles. Ya no es suficiente el oficio y la intuición (aunque siempre serán una ventaja).

El tercer paso es contar con un plan y una estrategia para alcanzarlo: El pensamiento estratégico generalizado, aplicado al desarrollo local, supone imaginar objetivos comunes a toda una comunidad y sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan para poder alcanzarlos, es decir, identificar el camino más corto para lograr esos objetivos y conseguir el progreso aspirado, pero desde un conocimiento preciso de la realidad local y de las aspiraciones de la gente.

5- Los cambios del contexto y el PEP

La aceleración de los procesos de globalización de la economía, las nuevas formas de integración regional y el impacto de las tecnologías más avanzadas sobre los territorios y sobre las formas de producción, la carrera constante y cada vez más dificultosa de la sociedad por hacer coincidir su “oferta” con las demandas del mercado de trabajo, entre otras muchas cuestiones, sitúa a un gran número de ciudades y regiones frente a un panorama de transición e incertidumbre respecto a sus posibilidades de desarrollo económico y social.

La perspectiva señalada por numerosos especialistas y confirmada por la experiencia diaria, es que esta tendencia mundial conduce a trascendentes transformaciones en los campos económico-social, laboral, cultural y territorial. A su vez, lo que se ha dado en llamar la “era de la información” o la “era del conocimiento” genera una nueva visión del papel que les cabe a los territorios en general y a las ciudades en particular, en los nuevos escenarios de apertura de fronteras nacionales, movilidad del capital, énfasis en la productividad como soporte de la competitividad, etc.

La ciudad enfrenta agudos procesos de crisis sectoriales con fuerzas que se solapan, se expanden y motorizan dinámicas contradictorias. El nuevo paradigma tecnológico-productivo, en el contexto del capitalismo global, ha desencadenado una nueva oleada de modernización planteando un nuevo esquema territorial de la antinomia atraso/modernidad, determinando otras lógicas selectivas de incorporación/exclusión de áreas-sectores.¹³ Esto ha conducido a procesos sucesivos de desindustrialización-reindustrialización o industrialización, en el marco de una tercerización creciente de las tramas económicas de los grandes centros urbanos, induciendo, a su

¹³ Entre otros efectos, estas dinámicas han llevado a una dura puja entre regiones, entre ciudades, entre municipios, a nivel mundial, por la radicación de nuevas inversiones, dando lugar a la competencia entre territorios y al desarrollo de nuevos factores y condiciones de competitividad -y por lo tanto de localización- sumamente diferenciados entre distintos fragmentos territoriales. Conceptos tales como fertilidad territorial o productividad espacial, intentan aprehender y explicar estos fenómenos. A las tendencias globalizantes en lo económico, en lo tecnológico y en lo cultural se oponen las fuerzas que tienden a afirmar la identidad y la particularidad de los lugares. (Ciccolella, P. Economía y Territorio).

vez, a la redistribución de las fuerzas productivas en su conjunto, así como a una drástica tendencia a la reducción de la participación del trabajo en la producción.

En este contexto globalizado, donde la diferencia entre el tamaño de las demandas y las posibilidades de darle respuesta es cada vez mayor y donde los pueblos defienden sus intereses y encuentran sus oportunidades de prosperidad basados en su propia competitividad; sin información transformada en conocimiento generalizado, sin un marco de consenso en la definición de objetivos y prioridades, basado en la articulación de los distintos intereses locales y sin una estrategia que defina el camino adecuado; las ciudades y regiones, encuentran grandes dificultades para avanzar en la búsqueda del progreso colectivo.

El territorio denominado “local” (cuyo alcance va de la ciudad a la micro región donde actúa e interactúa) refleja las más variadas realidades ambientales, sociales y económicas, con diversos tamaños poblacionales y físicos y con características marcadamente diferentes, que es necesario conocer con precisión si pretendemos tener fundamentos claros para gestionar con consenso un proceso de crecimiento, comprender la lógica dinámica de las regiones donde se insertan y contar con elementos concretos para identificar las prioridades para su desarrollo.

La situación requiere de una nueva concepción del Estado, que debe “promover”, a todos los niveles el protagonismo de los actores sociales y económicos y definir en conjunto, políticas activas que corrijan las imperfecciones del mercado o lo suplanthen cuando el mismo no exista.

Para ello el “Estado Promotor” debe impulsar a todos los niveles, en los ámbitos Nacional, Regional, Provincial, Microregional y Municipal:

- El reconocimiento de los problemas y potencialidades a escala de cada instancia o nivel. Para cumplir con este objetivo, es necesario relevar y revelar las características del ámbito de que se trate y del conjunto de actores sociales que desempeñan diferentes roles y que entre todos, coadyuvan al éxito o al fracaso del desarrollo de la comunidad.
- Imaginar el futuro de un territorio y las políticas para la consecución de sus objetivos, con el fin de propiciar la acción conjunta y coordinada de todos los agentes institucionales, económicos y sociales.
- Establecer las prioridades. Una vez desplegado el mapa de la problemática a resolver y de los objetivos a alcanzar, se debe ordenar el proceso por prioridades, basándose en la información relevada y revelada en forma sistémica.
- Conseguir la adhesión colectiva de la población a un proyecto de futuro, sentido como propio y
- Asegurar la proyección externa sistemática y eficaz del concepto de futuro del territorio en los ámbitos extraterritoriales¹⁴.

Sin embargo, de nuestra percepción del sector público se desprende que las administraciones no solo viven sino que necesitan de importantes transformaciones y en particular, los niveles próximos a los ciudadanos (local, regional) atraviesan singulares momentos aun más relevantes por los nuevos retos que se le presentan.

Si bien es cierto que las debilidades financieras, técnicas y organizativas son uno de los motivos que causan esta impresión, no es menos cierto que existen otros problemas de tan o mayor calado como son la escasa capacitación de los recursos humanos, la falta de modelos optimizados de recaudación y de aumento de recursos, los modelos de planificación y gestión obsoletos y poco atentos a los nuevos sistemas de seguimiento, control y evaluación, las dificultades para identificar procesos concertados de decisión y objetivos, etc. De esta manera se conforma un panorama que requiere una intervención inmediata, a fin de acompañar los procesos que se plantean en la planificación, programación y ejecución de proyectos, tanto de inversión en infraestructuras como de actuación social, de promoción económica o medioambiental.

Sería prácticamente impensable o poco sustentable operar globalmente en un proceso de intervención participativa en un territorio, sin preparar adecuadamente a los recursos humanos, a la organización municipal, a las organizaciones públicas concurrentes e inclusive a los actores de la sociedad civil más significativos, si lo que se pretende es tener éxito como resultado final del proceso. Es necesario:

- Operar sobre las capacidades de la organización local, y de sus recursos humanos, para el logro de una administración eficaz y eficiente.
- Operar sobre las capacidades de la organización local, para generar recursos propios o ajenos para la financiación de los proyectos priorizados.
- Actuar sobre la modernización de los sistemas de diseño, planificación, ejecución y evaluación de los recursos, mediante reingeniería de procesos que permita optimizar, mejorar y reformar lo existente de cara a una administración más rentable, eficaz y eficiente.
- Adecuar las normativas y el funcionamiento de las instituciones a los nuevos retos.
- Mejorar los sistemas de decisión y comunicación en aras de una mayor eficacia, eficiencia de la actuación.
- Formular para las Instituciones Locales, Planes Específicos de Formación y Capacitación de sus recursos humanos en esta dirección.
- Establecer sistemas de Indicadores de Resultados en las prestaciones de los servicios a desarrollar.
- Analizar las posibilidades financieras de concentración para la provisión de determinados servicios.

¹⁴ Jordi Borja y Manuel Castell. "Local Global"

En ese marco es imprescindible adecuar la organización a la formulación de Planes Estratégicos Participativos, proponiendo medidas de modernización y fortalecimiento que adapten y adecuen la realidad de las organizaciones, tanto en sus aspectos técnicos, humanos como financieros y administrativos a los principios de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad económico - financiera de los servicios a prestar. Esta dimensión concluye en un Plan de Fortalecimiento que contempla:

- Las medidas de adecuación organizativa a las nuevas realidades emergentes.
- Las medidas de organización operativa para hacer el seguimiento de la implementación y realimentación del PEP, basadas en indicadores de calidad.
- Las medidas de capacitación segmentada de los integrantes de la organización y de la comunidad para asimilar el cambio cultural que implica pensar y actuar / gestionar estratégicamente.
- Las medidas de diseño integral de la comunicación entre actores y perceptores del PEP.
- Las medidas de carácter económico-financieras para garantizar viabilidad en la financiación y mantenimiento de los proyectos a desarrollar.

Es por todos estos condicionantes que, simultáneamente al avance de esta nueva concepción del rol del Estado, en particular el local, que incorpora el pensamiento estratégico y la planificación asociada a la gestión del desarrollo; los métodos de planificación tradicional sufrieron una fuerte crítica centrada en su “ineficiencia e ineficacia” para dirigir y gobernar los procesos de cambio social.

Surgió en los gobiernos provinciales y municipales, una fuerte necesidad de buscar caminos alternativos a los modelos tradicionales de planificación y gestión pública que habían llevado a la acción estatal, en las últimas décadas, a un profundo descrédito frente a la sociedad.

La clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos y basada en un presente proyectado, fue insuficiente para afrontar la dinámica y velocidad que signan nuestra época y que requieren de la construcción permanente de estrategias que exploten ventajas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas, cambiando, si es necesario, de camino (estrategia) sin perder las grandes metas de una mejor calidad de vida para el conjunto.

Características del Modelo Tradicional de Planificación

El Plan es un resultado puntual de ordenación técnica. Evalúa productos – y no procesos, resultados o impactos del plan. Es el decisor quien establece los objetivos y las metas por anticipado y supone consenso (en base a “objetividad técnica”).

Centraliza el control vertical del plan en el sector público: La implementación de decisiones está centralizada en organismos públicos técnicos o administrativos.

División de trabajo: planificador (experto técnico) ↔ decisor político.

Identifica al territorio con su mapa.

Supone escenarios restringidos y actores homogéneos y cohesionados. Asume un interés general (versus intereses plurales, contra-puestos o conflictivos). Manejo clientelar de la interacción conflictiva entre actores racionales

Supone predictibilidad de condiciones de contorno: continuidad y/o estabilidad de actores, estructuras y procesos sociales en curso. Supone estabilidad y control disciplinario completo / permanente del entorno significativo.

Supone en el sector público: homogeneidad sectorial/jurisdiccional; condiciones óptimas de desempeño institucional y sobrevalora la capacidad de optimización de los decisores políticos del Modelo Tradicional de Planificación.

Crítica al Modelo Tradicional de Planificación¹⁵

La ineficiencia histórica que ha demostrado en nuestros países, por haberse basado meramente en cuestiones normativas.

Su incapacidad para entender integralmente los procesos territoriales y combatir los estilos fragmentarios de gestión del desarrollo.

Su lectura meramente “espacialista” del territorio.

Su rigidez y falta de capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.

Su carácter centralizado y excluyente respecto de los intereses y capacidades de los distintos actores que operan en el territorio.

¹⁵ Arq. Eduardo Reese. Seminario de Planificación Estratégica, apunte -1998-.

Dentro de la nueva modalidad de gestión que debieron enfrentar las administraciones locales en los años 90, surgió el replanteo de la planificación como una instancia necesaria para la resolución, evaluación y prospección de diferentes complejidades dentro de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia, eficacia, equidad y sustentabilidad de los procesos del desarrollo territorial.

La dificultad de prever los acontecimientos y en consecuencia el impacto de las acciones, condujo a la dirección de las organizaciones públicas a “privilegiar el montaje de una organización dotada de capacidades estratégicas sobre el concepto de Plan Estratégico”. Cuando hablamos de capacidades estratégicas nos estamos refiriendo al desarrollo de las competencias individuales y colectivas, a la flexibilidad de las estructuras, al cambio en la naturaleza de los procesos de acción, a la modificación de los comportamientos. En síntesis, a la cultura del cambio.

Este cambio es la base que nos permite penetrar en la cultura de la comunidad organizada y crear en ella, un sentido casi intuitivo de a dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos a partir de imaginar una sociedad más abierta, más democrática, acelerando el proceso de descentralización y con ello, el protagonismo creciente de los actores locales, que permita “liberar” las capacidades y potencialidades de los recursos humanos, tecnológicos y económicos.

Sin este cambio trascendental, sería imposible imaginar las nuevas organizaciones mundiales, regionales, subregionales, nacionales, provinciales, microregionales y locales, algunas en formación, otras en etapa de consolidación, pero todas dibujando en el nuevo escenario, el cambio institucional.

Esta realidad nos permite acceder a la agenda mundial y a que puedan tomarse decisiones estratégicas a todos los niveles, integrándose así la visión global con la local, creando en forma complementaria la sinergia social y económica.

Este cambio cultural, revaloriza, entre otros, el papel de los gobiernos locales y las regiones, convirtiéndolos de administradores de los intereses, en protagonistas, orientadores y planificadores del desarrollo y en centros de gestión de lo global.

En ese contexto y con la influencia que ejercieron tanto la experiencia europea y norteamericana como algunas agencias de cooperación, el enfoque estratégico de la planificación y gestión asociada, creció en “popularidad” entre los agentes de los gobiernos provinciales y municipales.

La Planificación Estratégica aplicada al territorio, o a acciones de aplicación e incidencia territorial dentro de la esfera de la intervención pública, ha tenido la virtud de presentar respuestas a un conjunto de retos que las ciudades o regiones tenían, haciendo un hincapié importante en los problemas de participación y consenso, utilizando sistemas y métodos de anticipación, como las matrices FODA o los Métodos Identificación de Escenarios y reemplazando la tradicional percepción

«administrrocéntrica» del problema, por una visión más abierta, que incorpora inputs del entorno y que intenta contener las dificultades y oportunidades en una perspectiva innovadora.

No obstante, al calor de la difusión alcanzada por este nuevo modelo integrado de planeamiento urbano y regional, parece oportuno llamar la atención brevemente, sobre algunos ejes del debate crítico reciente¹⁶: Lo que se ha dado en llamar el “pensamiento único” de las ciudades -asociado al auge de la PE- no es una fatalidad de la hegemonía global. Como demuestran investigadores urbanos como Vainer, Arantes y Maricato en Brasil, estas “fatalidades” se fabrican en muchos casos por la acción combinada de Agencias de cooperación e instituciones multilaterales Banco Mundial, BID, PNUD, entre otras y de consultores internacionales que a través de una poderosa estrategia de marketing venden experiencias exitosas (como la de Barcelona) al mundo sin demasiada preocupación sobre los contextos locales de aplicación.

Más allá de las “bondades” o “maleficios” de la herramienta, lo que resulta importante retener de este debate, es la naturaleza de los “sujetos/actores” con los cuales se pretende consensuar y a su vez, los peligros de aplicaciones miméticas en ámbitos muy distintos a los que han inspirado tanto el desarrollo teórico como el diseño de las medidas a implementar.

Haciendo una primera síntesis de estas reflexiones, la planificación estratégica aparece actualmente en la agenda de las administraciones territoriales como consecuencia de:

- la asunción de nuevas responsabilidades y funciones en el nivel local producto de los procesos de descentralización en curso;
- la visualización de que los escenarios de desarrollo se modificaron profundamente los últimos años y que por lo tanto es necesario asumir nuevas pautas de gestión para direccionar ese desarrollo;
- la revalorización del papel de los territorios en los procesos de desarrollo;
- la percepción de que los métodos tradicionales de planificación y gestión tienen una fuerte crítica de ineficiencia y no se adaptan a las nuevas circunstancias; y
- el acceso a información de gestiones de corte estratégico exitosas en ciudades y regiones principalmente europeas (Lyon, Barcelona, Bilbao, Aragón, País Vasco, Lombardía, Véneto, Bologna, etc.)

6- El PEP como herramienta para el progreso

La elaboración de un Plan Estratégico Participativo del territorio busca promover el

¹⁶ Arq. Iliana Mignaqui et al. propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-.

Desarrollo Humano Sustentable y plantea un doble desafío: Por un lado, que la cultura del cambio sea democrática y participativamente asumida por la sociedad y por otro, que el accionar de los gobiernos posea la ductilidad para acompañar los esfuerzos que la comunidad realiza para hacer sustentable la mejora de su Calidad de Vida, entendiendo que el DHS constituye un paradigma que la gente está buscando construir por sí misma.

Se instala la planificación denominada estratégica y participativa, como proceso necesario de afrontar por las comunidades, en la búsqueda de su desarrollo integral –urbano, social, económico y ambiental-, se basa en la previsión del futuro, más que en su planificación y consiste esencialmente en un proceso cíclico de verificación permanente del estado de situación de la comunidad y su territorio, de análisis de su proyección, de definición de metas basadas en este estado actual y previsto y en el consenso para alcanzarlas y en la evaluación de resultados y cambios para reciclar indefinidamente el proceso.

El pensamiento estratégico se ha convertido en un instrumento básico para jugar un papel positivo para el desarrollo social y de cooperación entre las Comunidades que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor, imposible sin equilibrio y equidad. Se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de vecinos e instituciones y articularla con los roles y responsabilidades del Estado en un proyecto común, que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas.

La planificación de estrategias y la implementación de acciones concertadas para producir una instancia superadora en el proceso del desarrollo de ciudades y regiones, pasa a ser una lógica constante en el funcionamiento de sus instituciones y de las instituciones y sectores con los que se vincula en la búsqueda del bien común, y así como la autonomía para los municipios y la descentralización como criterio básico de gestión de gobiernos superiores, se confirman como requisitos elementales para poder desenvolverse con eficacia en este nuevo escenario, la institucionalización de criterios regionales participativos y fuertemente articulados, que permiten afrontar las complejidades de regiones o resolver la micro escala o los problemas y objetivos comunes de las comunidades.¹⁷

Un PEP para el desarrollo local o regional que involucre a la comunidad en su conjunto, significa además, el fortalecimiento de sus instituciones, porque son éstas las

¹⁷ La capacitación gerencial y técnica de los funcionarios y el personal, el conocimiento, basado en el análisis constante de información precisa, y el desarrollo constante de nuevas tecnologías de gestión que permitan tomar las decisiones adecuadas en tiempo "cada vez más real", son condiciones fundamentales para su funcionamiento.

que pueden identificar los catalizadores del crecimiento y generar el ambiente necesario para el progreso colectivo y sustentable. La planificación estratégica mejora el funcionamiento de las instituciones a partir de facilitar la comunicación, estimular la participación, articular sobre intereses divergentes, facilitar la visión de salidas a situaciones de crisis y ayudar a tomar decisiones presentes en función de consecuencias futuras.

La Planificación Estratégica Participativa del desarrollo territorial, ambiental, económico y social- supone una definición consciente de la orientación y destino que dará una comunidad a sus recursos y activos existentes (recursos naturales, actividad industrial, capital humano, etc.) y de las modalidades de exploración y explotación de sus recursos y activos potenciales.

En un proceso de sucesivas interacciones, la comunidad acuerda una orientación del desarrollo, decidiendo cómo se asignarán los recursos y como se financiará su explotación. El proceso en su conjunto constituye un verdadero aprendizaje social sobre las fortalezas y debilidades de la comunidad territorialmente constituida.

Se trata por lo tanto de un proceso de planificación y gestión, que partiendo de las condiciones de la realidad, apunta a incidir sobre su evolución, pudiendo definir a través de un procedimiento racional, objetivos y cursos de acción posibles.

Se trata a la vez de una construcción colectiva, de modo que la comprensión de las condiciones de la realidad y la definición de objetivos deseables, atraviesa por procedimientos participativos tendientes a profundizar la interacción de diferentes actores sociales como una práctica democrática.

Y se trata de reconocer que los procesos de planificación estratégica de mediano plazo se dan en el mismo marco y en el mismo escenario en el que transcurre lo cotidiano y lo urgente; situación que necesariamente deberá incorporarse. Lo estratégico/ estructural y lo urgente/ coyuntural deben ser contemplados en el desarrollo del mismo proceso.

En ese marco, el PEP es un potente instrumento de gestión que representa un proyecto colectivo y global del territorio y su gestión, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y deberá ser capaz de convertirse en un “espacio” de acuerdos y movilización de la sociedad.

Establecer una estrategia significa la adaptación de los recursos y habilidades de una organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Establecer una estrategia no es la definición de las acciones operativas que se toman “día a día”, sino la definición de una dirección global a la que se ajustan dichas acciones.

Establecer una estrategia no es un conjunto de decisiones de lo que hay que hacer

en el futuro, sino de decisiones actuales que pretenden alcanzar objetivos que tendrán repercusiones futuras.

Establecer una estrategia es un proceso complejo y dinámico, continuo y cíclico, participativo y sostenible, equilibrado y solidario, de acciones implementadas, de evaluación de su efecto y de concertación entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades, que se pone en marcha para alcanzar objetivos comunes a una comunidad y que permite prever los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de esa organización o comunidad en función de un conocimiento preciso del estado actual y anterior de situación, de su contexto, de la dinámica de las proyecciones y tendencias, de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar.

Establecer una estrategia es un procedimiento para formular ordenadamente aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de la comunidad y que afectan significativamente su futuro.

- El pensamiento estratégico, interpreta el futuro, pero no extrapola el presente.
- Asume que habrá sorpresas y cambios en las tendencias, y busca salidas, acuerdos y alternativas para adecuarse a los cambios.
- No asegura que las decisiones sean correctas pero ayuda a una comunidad u organización a reconocer y corregir errores.
- No reduce la incertidumbre pero ayuda a organizarla.
- Es el resultado lo que valida el procedimiento.

En verdad, tan importante como planificar estratégicamente, es lograr que la comunidad piense estratégicamente la construcción de su futuro.

La elaboración y la implementación de un PEP constituye un aporte importante para la construcción de ciudadanía, en tanto permite una socialización de conocimientos respecto de la propia realidad y una evaluación de alternativas respecto de su desarrollo futuro, que contribuyen a la conformación de un capital social que constituye la base de todo proceso de desarrollo local.

¿Qué es, entonces, un Plan Estratégico Participativo?

- Es un proyecto político colectivo de futuro, concertado entre los actores sociales.
- Es un proceso integral (...y no un producto) que aborda las problemáticas socio-cultural, económico-productiva y urbano-ambiental
- Es un plan de acción (...+ su gestión continua).
- Es una herramienta de gestión, útil para la actual y las futuras administraciones municipales.

- Es una herramienta de cambio en manos de la gente.

Se sustenta en la participación comunitaria y la gestión asociada, público-privada. El pensamiento estratégico indica que frente a las variables que no podemos manejar (independientes) solo podemos posicionarnos, de modo que su probable evolución nos encuentre en la posición relativa favorable¹⁸. Y frente a las variables sobre las que podamos incidir (dependientes) apliquemos los instrumentos más adecuados (eficaces) para manejarlas.

¿Cuáles son las condiciones para el éxito del PEP?

- Posicionar la ciudad respecto del conjunto de procesos sobre los que tenemos pocas posibilidades de incidir y contar con las herramientas adecuadas para manejar las variables sobre las que podemos incidir.
- Procurar la máxima participación ciudadana -de los actores públicos y privados-: del Estado, de las instituciones, de las empresas y de todos los ciudadanos.
- Lograr que la participación sea representativa y que garantice la legitimación social del PEP y de las decisiones tomadas.
- Obtener de la participación, el compromiso de las instituciones y actores locales para la promoción del desarrollo colectivo.
- Conseguir la articulación de esfuerzos y recursos económico-financieros, políticos, técnicos y comunitarios para la gestión e implementación de los proyectos.

El proceso de PEP debe asegurar una eficiente vinculación entre acción y gestión articulando los diferentes horizontes de planificación resultantes de los distintos intereses presentes. La planificación adquiere entonces un enfoque estratégico que incorpora el entorno difícil y complejo (realidad cambiante a una velocidad que no siempre es recogida en los planes). “La planificación no es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes”¹⁹.

Un Plan Estratégico Participativo tiene como objetivo central:

- Penetrar en la cultura de la organización – comunidad y crear en ella, un sentido compartido, casi intuitivo de a dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos (Visión compartida²⁰).
- Transformar la realidad a partir de establecer estrategias para promover el desarrollo local y el progreso colectivo:

¹⁸ Arq. Alfredo Garay -Centro de Investigaciones Ambientales- propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-.

¹⁹ Carlos Matus.

- Contribuyendo a solucionar los problemas más acuciantes de la población.
- Convirtiendo al lugar en foco de atracción económica.
- Mejorando la calidad de vida de la población y la habitabilidad de la ciudad (hacia adentro).
- Posicionando a la ciudad en la región y el mundo (hacia fuera).

Un Plan Estratégico Participativo se condiciona por:

- La velocidad, intensidad e incertidumbre de los cambios operados a escala global, nacional y sus efectos locales.
- Las redefiniciones en curso (políticas, ideológicas, institucionales, culturales) en torno a la orientación estratégica del futuro modelo de desarrollo nacional y en consecuencia de regiones, provincias, municipios y ciudades.
- La complejidad de los procesos urbanos y sus dinámicas.
- La diversidad de agentes e intereses que intervienen en el desarrollo urbano.

Un Plan Estratégico Participativo se caracteriza por:²¹

- Una visión a largo plazo.
- Considera los factores externos a su territorio (decisiones supralocales y supranacionales).
- Identifica las ventajas competitivas (apoyándose en sus fortalezas y oportunidades y atenuando las amenazas y debilidades).
- Construye una Visión o Modelo de ciudad deseable integrando todas las dimensiones de la compleja realidad urbana.
- Presenta mayor flexibilidad para enfrentar los cambios.
- Se centra en temas críticos, en oportunidades y problemas que enfrenta una comunidad.

²⁰ *(Tiene de la pag. anterior)* Visión Compartida es la percepción colectiva de qué es importante y por qué. El contenido de una auténtica Visión Compartida no se puede dictar desde afuera, sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión, conversación y concertación. La Visión Compartida se construye a partir de diseñar procesos continuos donde la gente de todos los niveles pueda hablar con franqueza sobre lo que realmente le importa.

Cada trabajo de equipo, cada subcultura organizacional y cada entidad geográfica deben ser alentadas a forjar su propio sentido compartido y su aporte a la totalidad. Toda organización tiene un destino, un propósito profundo que expresa su razón de ser. Muchos integrantes de la organización, especialmente los que se sienten comprometidos con la misma, poseen un sentido colectivo del propósito de la organización. Cuando los miembros de todos sus niveles han tenido la oportunidad de considerar activamente qué visión y propósito tienen sentido para ellos, todo cambia y la organización se enriquece.

²¹ Arq. Iliana Mignaqui et al. propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-.

- Está orientada a la acción.
- Fomenta y amplía la participación ciudadana.
- Promueve una nueva cultura de la Administración pública, induciendo procesos de modernización .

Un Plan Estratégico Participativo requiere:

- Vocación de desarrollo.
- Sensación generalizada de crisis de crecimiento o de pérdida de oportunidades.
- Compromiso de las instituciones y actores locales para la promoción del desarrollo colectivo.
- Existencia de actores que acepten la articulación.
- Máxima participación ciudadana -de los actores públicos y privados-: del Estado, de las instituciones, de las empresas y de todos los ciudadanos.
- Liderazgo de representantes del sector público y privado.
- Participación representativa y que garantice la legitimación social del PEP y de las decisiones tomadas.
- Conseguir la articulación de esfuerzos y recursos económico-financieros, políticos, técnicos y comunitarios para la gestión e implementación de los proyectos.
- Disponer de la infraestructura suficiente para definir el plan, su control y seguimiento.

Un Plan Estratégico Participativo permite:

- La generalización de un pensamiento estratégico en la comunidad.
- Identificar tendencias, oportunidades y objetivos prioritarios.
- Programar eficientemente la asignación de esfuerzos y recursos concentrándolos en temas considerados importantes y/o críticos.
- Generar escenarios de consenso y compromiso para la acción entre el sector público y privado.
- Instrumentar articulaciones entre sectores para una actuación integral.
- Incluir las acciones operativas que se toman «día a día», en una dirección global a la que se ajustan dichas acciones.
- Combinar las características propias de la realidad local con las expectativas de los distintos actores.
- Articular una secuencia operativa clara, con técnicas de proyecto sencillas, re cursos acotados y tiempos acordes con las posibilidades de cada gestión.

Un Plan de Estratégico Participativo identifica:

- Las propuestas basadas en un diagnóstico de problemas y potencialidades orientadas a las necesidades de la población.

- Las alternativas viables de desarrollo para satisfacer las necesidades en el menor lapso de tiempo posible.
- Las alternativas con mayor consenso social.

Un Plan Estratégico Participativo comprende:

- el conocimiento profundo de la situación actual de la ciudad, su partido y su región,
- la fijación de los objetivos comunes a su comunidad,
- la identificación de los obstáculos que puedan impedir o demorar alcanzarlos
- y las acciones y procedimientos para alcanzar esos objetivos.

Un Plan Estratégico Participativo involucra:

- un diagnóstico que identifique el estado actual de situación, mediante un análisis de esa situación que además, defina el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo;
- un pronóstico que identifique los escenarios posibles en los que deberá insertarse cualquier propuesta de desarrollo.
- una visión compartida del horizonte deseable y posible de alcanzar;
- la identificación de la misión o rol que puede cumplir con éxito esta comunidad;
- un conjunto de estrategias para alcanzar esa visión en un tiempo determinado, precisadas en programas, proyectos y acciones y
- una valoración de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

La metodología de planificación estratégica lleva implícita la necesidad de priorizar en forma continua en todo el proceso las problemáticas, las estrategias y las acciones. Esto permite, a su vez, en la fase de puesta en marcha y ejecución del PEP, concentrar recursos y capacidad de gestión en un puñado de temas consensuados entre todos como “los más importantes”.

7- 10 supuestos básicos para diseñar una metodología de PEP²²

Se entiende por tales a aquellos postulados intrínsecos de la planificación contemporánea y específicamente de la estratégica participativa que orientan una propuesta.

Definir supuestos permite establecer sobre qué estructura de ideas y valores se

²² Arq. José María Zingoni et al, propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-.

plantea la metodología a emplear y, fundamentalmente, determina las actitudes de quienes estarán involucrados en la gestión del plan. Son las reglas básicas del “manual operativo”.

1. Planificación y gestión constituyen una única acción. Ambas van juntas; el territorio continúa con su inercia de desarrollo y es imposible detenerla. El comienzo de un proceso de planificación debe observar esa inercia y deberá ir acoplándose a la misma. Si bien existe un instante previo entre el pensamiento y la acción, es muy posible que sobre diversos temas críticos haya que involucrarse en forma decidida más rápidamente que en otros.

2. La planificación es un proceso continuo. No hay un momento final; el plan es una herramienta de gestión, pero dicha acción va modificando aspectos del plan que será necesario revisar, ajustar o cambiar. Por lo tanto se deben construir los mecanismos de trabajo para prever dicha continuidad. En tal sentido la convicción con la labor de quienes estén vinculados (equipo técnico, directivos, actores) es vital para una continuidad del proceso.

3. La condición estratégica de la planificación se basa en la identificación de puntos vitales. El plan debe ser selectivo; no es posible trabajar sobre todo el universo de los problemas, por el contrario, es necesario jerarquizarlos e identificar aquellos temas críticos que por su condición, tienen un impacto significativo sobre el desarrollo del territorio. La selección debe guardar el difícil equilibrio de identificar todos aquellos que sean importantes o imprescindibles, pero siempre los menos posibles para asegurar la viabilidad misma de las acciones.

4. La planificación ha dejado de ser un ejercicio exclusivo del estado. La reforma del estado y los nuevos movimientos sociales emergentes, entre otros, son condiciones definitivas para establecer que la viabilidad de una planificación territorial está centrada en lograr un acuerdo en la visión y estrategia deseada. El estado por sí solo no cuenta con los recursos ni la autoridad para llevar adelante un proceso de esta naturaleza, sin embargo le caben importantísimas responsabilidades como protagonista de tal proceso. En tal sentido, la sociedad civil debe asumir una activa función en la definición y concreción de metas comunes, reconociendo el rol que le cabe como co-responsable de las decisiones que se tomen sobre el futuro.

5. Existe una transferencia del modelo de administración del sistema privado al público, pero deben reconocerse límites. A pesar de la novedosa naturaleza “empresarial” que el cambio estructural le confiere a las entidades y organizaciones públicas, la aplicación de los elementos de administración y gestión privada al sector público confrontan tres tipos de restricciones relacionadas entre sí: la diferencia misma de la naturaleza funcional entre sector público y sector privado; la diferencia

que sobre las estructuras, funciones y procedimientos de las organizaciones públicas impone la existencia de la dicotomía política-administración y el peso específico que sobre la gestión y administración, ejercen las burocracias en el comportamiento organizacional y en la obtención de los resultados.

6. La participación implica un compromiso de apertura del conocimiento y de la aceptación. Una correcta participación implica avanzar en tres estados de apertura:

- Brindar toda la información disponible e indispensable para la toma de decisiones,
- crear las condiciones necesarias para expresar las opiniones de todos los sectores y
- aceptar el consenso con la vocación de lograr acuerdos, incluso cuando éstos impliquen ceder ciertos beneficios o ganancias.

7. Las sociedades se caracterizan por el juego de fuerzas entre diversos grupos. Si aceptamos que todas las visiones sobre el territorio son diferentes, podemos acordar que las acciones provocarán reacciones distintas en cada uno de los actores. Por lo tanto, es tan imprescindible identificar correctamente los actores involucrados directa o indirectamente con los temas críticos, como así también determinar el juego de fuerzas que existe entre ellos.

8. La incertidumbre en el futuro es constante. La condición de incertidumbre respecto de los escenarios es un dato de la realidad relacionado con la velocidad de los cambios que se producen en el mundo. Tal condición es determinante para que el proceso de planificación estratégica determine diversos escenarios supuestos y tenga los mecanismos de flexibilidad que un proceso de esta naturaleza requiere.

9. El objetivo del desarrollo es más amplio que el crecimiento económico. Dado que existen muchas definiciones y diversos connotados del término desarrollo, es importante establecer uno que marque cierta distinción del concepto. Consideramos al crecimiento económico no como un fin, sino un medio para acrecentar las capacidades humanas en salud, educación y calidad de vida de la comunidad.

En tanto entendemos al desarrollo como aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, y que se funda en tres pilares básicos: la modernidad, la ética y la democracia.²³

10. Los seres humanos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo. En tal sentido, se requiere que el nuevo estilo de desarrollo sea:

²³ Cfr: Guimaraes, Roberto: Fundamentos territoriales y biorregionales de la planificación. Naciones Unidas. CEPAL. Serie medio ambiente y desarrollo. Santiago de Chile, julio de 2001.

ambientalmente sustentable en el acceso y uso de los recursos naturales; socialmente sustentable en la reducción de la pobreza; culturalmente sustentable en la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad y políticamente sustentable, al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones.

Segunda Parte

Propuesta Metodológica

Una propuesta metodológica para el PEP

1) Síntesis de las etapas del PEP

Fase 1:

Instalación del PEP y diagnóstico preliminar cualificado

1. Organización previa
 - Conformación de los equipos técnicos
 - Diseño de la estrategia comunicacional
 - Identificación de los actores relevantes
2. Lanzamiento e instalación comunitaria del PEP
3. Diagnóstico preliminar cualificado
 - Tecnologías para el manejo y generación continua de la información
 - Generación de información cualificada: Encuesta Delphi
 - Síntesis del Diagnóstico preliminar
4. Ajuste metodológico
 - En función de los ejes temáticos definidos
 - En función de la delimitación territorial determinada
5. Capacitación de recursos humanos
 - Del Equipo Técnico
 - De referentes comunitarios

Fase 2:

Diagnóstico participativo, construcción comunitaria del PEP

1. Seminarios de pensamiento estratégico
 - Por eje temático definido
2. Talleres participativos y herramientas de democracia electrónica
- 2.1 Talleres temáticos (integración sectorial diagnóstico-pronóstico-propuesta)
 - Por eje temático definido
- 2.2 Talleres territoriales (integración sectorial diagnóstico-pronóstico-propuesta)
 - Por agrupamiento barrial
 - Por unidad territorial contenedora de los agrupamientos
- 2.3 Talleres de Escenarios (integración general diagnóstico-pronóstico-propuesta)
- 2.4 Herramientas de Participación Electrónica
3. Síntesis del diagnóstico y pronóstico consensuado y propuestas sectoriales:
 - Matriz DAFO

- Grilla de Escenarios
- Lineamientos Propositivos

Fase 3:

Formulación del PEP

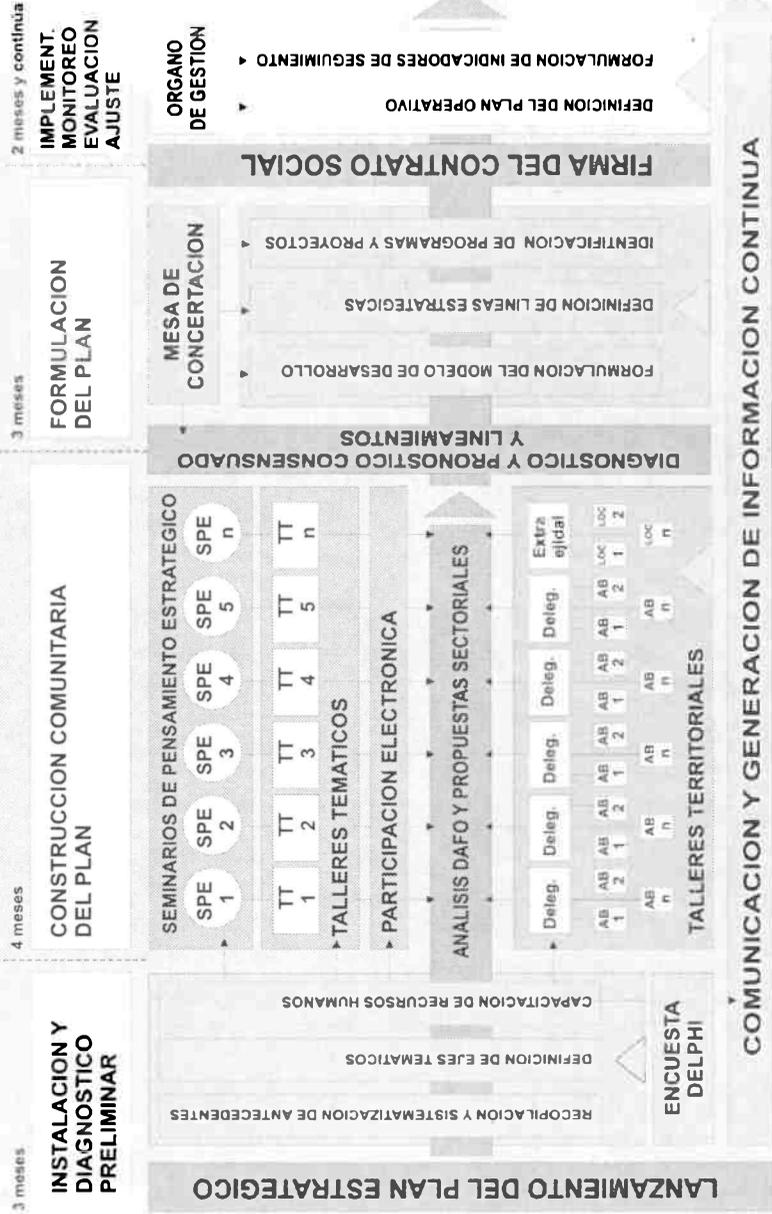
1. Formulación del objetivo general y del modelo de desarrollo
2. Definición de objetivos particulares
3. Análisis, selección y definición de líneas estratégicas
4. Identificación de programas, acciones y proyectos
5. Diseño de la agenda inicial de temas urgentes
6. Firma del contrato social

Fase 4:

Implementación, monitoreo, evaluación continua y ajuste del proceso

1. Conformación del órgano de gestión del PEP
2. Definición del plan operativo
3. Formulación de indicadores de seguimiento
4. Evaluación del PEP: Aspectos positivos, negativos, logros
5. Evaluación de los cambios contextuales
6. Redefinición o ajuste de estrategias, programas, proyectos y acciones prioritarias

PROPUESTA DE GESTION PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO



2) Desarrollo de las etapas del PEP

Fase 1

Instalación del PEP y Diagnóstico preliminar cualificado

En esta primera etapa del proceso se desarrollarán todas las actividades que permitan instalar el PEP en la comunidad, a través de una fuerte política de comunicación, que provoque una temprana apropiación social del mismo y deje sentadas las bases para el rápido inicio de las distintas instancias participativas previstas en la presente metodología.

Asimismo, se avanzará en una faz exploratoria que apunte a construir una primera visión diagnóstica general, que permita identificar los principales ejes temáticos de discusión y sirva de insumo básico para el desarrollo de los talleres participativos previstos.

Para articular estas acciones, adquiere singular relevancia el papel de la Junta Promotora del PEP²⁴, en la organización y promoción de todas las actividades pertinentes para el inicio y desarrollo integral del proceso.

1. Organización previa

Para el inicio de las tareas, será necesario avanzar en la faz organizativa del proceso, en lo referente a la conformación de los Equipos Técnicos, la identificación de actores relevantes para la encuesta Delphi y el resto del proceso, y en el diseño de la estrategia comunicacional que permita la apropiación del PEP por parte de la comunidad. Para ello se prevé:

1.1 Conformación de los equipos técnicos²⁵

La Junta Promotora del PEP tendrá a su cargo la conformación de los equipos, designando el /los responsables políticos y técnicos, como asimismo la estructura de funciones, con capacidad de articulación intersectorial y de gestión de proyectos complejos.

1.2 Diseño de la estrategia comunicacional²⁶

Se definirán los criterios generales de comunicación cuyos objetivos serán:

- Generar una predisposición favorable a la participación de los distintos actores intervinientes.

²⁴ Ver capítulo a) título a.3 "Estructura Organizativa"

²⁵ Las características específicas del equipo se describen en el capítulo a) título a.3 "Estructura Organizativa".

²⁶ La estrategia de comunicación se describe en el capítulo c) "Propuesta de Comunicación del PEP" Organizativa"

- Conseguir un nivel de conocimiento y comprensión en el conjunto de la población, de los objetivos del PEP y de la estrategia para alcanzarlos.
- Promover la comprensión profunda y un compromiso de participación activa del conjunto de la sociedad en la instrumentación de las líneas de acción que surjan del PEP.

1.3 Identificación de los actores relevantes

Significa relevar y acceder al conocimiento de aquellos representantes de diversos sectores de la comunidad, ciudadanos claves y ciudadanos en general (por ejemplo por particularidades barriales / territoriales), que se encuentran directa o indirectamente relacionados con los temas críticos de análisis. Se pretende conocer su posición (intereses, objetivos, posibilidades, dificultades y preocupaciones) sus capacidades de gestión y fundamentalmente, las relaciones que presentan dentro del tejido social.

Es una herramienta a utilizar durante todo el proceso de formulación e implementación del plan estratégico. Básicamente, es la construcción de una base de datos (Mapa de Actores). En este sentido, se tratará de identificar del grueso de la población a los actores sociales particularmente necesarios de involucrar en la construcción del PEP.

Mapa de Actores

Gráfico 1 - Mapa de actores del PEP
Espacio de Articulación del Plan Estratégico



Este material presenta una doble utilidad, por una parte para la propia Junta Promotora del PEP y la Gestión Municipal, ya que les permite individualizar el papel que le corresponde a cada uno de los actores en la estructura de decisiones y por lo tanto, reconocer aquellos que resultan “imprescindibles” para el trabajo dentro del plan. Este mapa de actores debe además señalar,

- las instituciones / personas claves que deben incorporarse al proceso.
- las instituciones / personas que deben ser tomadas como referentes para consultas durante el proceso.
- las instituciones / personas que deben ser informadas del desarrollo del proceso.

La dimensión de la participación

El planteamiento comprende la dimensión más amplia de la participación y concertación con agentes y sectores sociales donde poder confrontar, contrastar y refrendar las principales actuaciones propuestas.

No existe Plan, si no existe la red de actores institucionales y sociales que lo soporta. Esta es tal vez la diferencia más significativa entre un plan “escrito” técnicamente sólido y una “herramienta de gestión del cambio” en donde lo técnico le da soporte al proyecto y colabora en la construcción de esta red, pero es la Comunidad la que en definitiva lo construye.

Cuando nos referimos a Planificación Estratégica Participativa pensamos en un proceso plural, dialéctico, multifacético y continuo, cuya base de sustentación reside en la aplicación de mecanismos de empoderamiento social por la vía de la participación en sentido amplio (lo público / lo privado / la sociedad civil), componiendo un complejo escenario “involucrante”, centrado en el debate y la construcción de consensos no sólo con las organizaciones de la Sociedad Civil, del Sector Público y del Privado, sino con la Comunidad “no organizada” y aún la “no participante directa”. Con el ciudadano común que no protagoniza el proceso de gestación ni de implementación del PEP, pero opina, se beneficia y/o se perjudica con su gestión.²⁷ Este proceso abarca desde la disponibilidad o generación de información, la adopción de metodologías participativas de definición de la agenda pública (corto plazo), la formulación de lineamientos estratégicos de desarrollo (corto, mediano y largo plazo), la aplicación de tecnologías de gestión y la redefinición -en términos organizacionales- de la administración institucional, para hacer frente a los desafíos planteados.

Visto de esta manera, el proceso de Planificación se ve transversalizado por la participación como condición sine qua non, proceso al que se debe integrar la estructura

²⁷ Los individuos que participan activamente en el proceso de construcción de un PEP, como representantes de las organizaciones o como vecinos, oscilan entre el 1 y 3% del total de la población y rara vez superan el 5%.

político-administrativa de las instituciones líderes (sin duda el municipio) a fin de que ambos subprocesos se construyan de manera paralela pero estrechamente articulados, en vistas de instituir una nueva fórmula cogestionaria entre público-privado y sociedad civil.

La metodología participativa contenida en esta propuesta reconoce a los actores a partir de sus intensidades, perfiles e intereses que los mueven a participar, comprometerse y vincularse con un proyecto colectivo.

Los espacios de participación, por lo tanto, deben constituirse en espacios de articulación multi actoral que reconozcan estas particularidades, caso contrario se caería en el riesgo de plantear la participación con un criterio marcadamente sectorial de "la sociedad" -como podría serlo considerando separadamente lo empresarial, lo institucional no gubernamental y lo público- y perdería la compleja riqueza de los grupos de contraste, que en definitiva contribuyen a manifestar a la sociedad como un todo.

Procurando rescatar la diversidad de visiones, posturas e intereses, se propone un trayecto metodológico de la participación, que contempla las siguientes instancias: Encuesta Delphi a informantes calificados, Seminarios de Pensamiento Estratégico, Talleres Temáticos y Talleres Territoriales (de Área o Distrito e Inter-barriales), Mesa de Concertación y la adopción de mecanismos de participación electrónica.

Este proceso se promueve necesariamente desde la óptica que la comunidad como conjunto, participe y actúe activamente en el desarrollo del mismo, en particular en aspectos de identificación de necesidades y problemáticas, en la selección de prioridades, así como en la formulación de proyectos y en muchos casos en los propios procesos de ejecución y gestión en la puesta en marcha.

Por lo tanto la dimensión de la participación no es solo un mecanismo de consulta sino de implicación de los actores principales y generales en todo el proceso de desarrollo del PEP. Es necesario:

- Identificar las potencialidades de la sociedad civil y la comunidad en general, con el objeto de analizar las posibilidades de implicación en los procesos de construcción de proyectos y operativas decisionales.
- Identificar demandas, necesidades y potencialidades de concertación con la sociedad civil y la comunidad en general.
- Proponer modelos de concertación y consenso en los procesos de construcción de proyectos y programas.
- Actuar sobre la innovación de los sistemas de diseño, planificación, ejecución y evaluación de los recursos en procesos de coparticipación con la comunidad.
- Identificar las necesidades de adecuación normativa y el funcionamiento de las instituciones a los nuevos retos de la participación social y comunitaria.

- Mejorar los sistemas de decisión interinstitucionales público - privada en aras de una mayor eficacia y eficiencia de la actuación.
- Desarrollar procesos de Fortalecimiento Institucional de las entidades y asociaciones del territorio.
- Establecer Planes Específicos de Formación y Capacitación dirigido a las entidades y asociaciones, que mejoren su propio funcionamiento y que hagan más efectivas sus capacidades para intervenir en procesos de participación.
- Establecer sistemas de Indicadores de Resultados por niveles de satisfacción social en las prestaciones de los servicios a desarrollar.

2. Lanzamiento e instalación comunitaria del PEP

En acto público se dará inicio formal al proceso, donde se enunciarán los objetivos del PEP, explicitando las distintas etapas previstas y las metas a cumplir. El sentido de esta amplia convocatoria multisectorial es propiciar una rápida apropiación comunitaria del PEP que garantice la máxima participación ciudadana en todo su desarrollo. Para ello será fundamental la estrategia comunicacional adoptada, tanto para esta instancia, como a lo largo de todo el proceso participativo.

Diagnóstico Consensuado

El diagnóstico participativo comprende un Diagnóstico Preliminar Cualificado, basado en el uso de tecnologías para gestionar información primaria y secundaria, cualitativa y cuantitativa que permita, a partir de su análisis, contar con una dimensión precisa de las tendencias y una primera percepción de las principales razones que definen las variables que conforman el escenario actual. Y un Diagnóstico Consensuado a partir de Seminarios, Talleres temáticos y territoriales y el uso de herramientas de Democracia Electrónica que se sintetizan en una matriz DAFO y en una Grilla de Escenarios Actual, Tendencial y Meta.

La elaboración del diagnóstico participativo permite la catarsis colectiva e inicia un proceso de debates y acuerdos alrededor del escenario actual que servirá de fundamento para discernir los posibles escenarios en los que deberá desarrollarse el plan. Contar con un Diagnóstico Consensuado entre los actores del Plan, tiene un doble beneficio dentro del proceso²⁸ :

- Define la Visión común respecto a la situación problemática, indica las principales variables, las jerarquiza y focaliza sobre aquellas que asumen un carácter estratégico en el desarrollo de la ciudad.
- Y fortalece la relación entre los actores involucrados, ya que comienza a disipar

²⁸Arq. Roberto Monteverde et al. propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-

ciertas dudas instaladas, acerca de la posibilidad de “acordar” entre personas e instituciones de diferente origen y diferentes intereses.

Esta valoración como “producto del plan” (visión concertada) y como afianzamiento del “proceso plan” (fortalecimiento de los actores), es una tarea constante en el desarrollo del trabajo y uno de los aspectos que merecerán mayor atención.

Las Fases 1 y 2 (diagnóstico consensuado) buscan construir un perfil de la realidad territorial basado en estudios específicos, relaciones de múltiples datos y un mosaico de visiones subjetivas. Lo más importante es que el proceso de diagnóstico participativo se convierta en un esquema de relaciones orientadas a la búsqueda de consenso³⁹.

Sin embargo, para delinear una estrategia participativa de desarrollo de la ciudad y su partido, que procure alcanzar los objetivos de calidad de vida que su comunidad aspira, es fundamental poner en marcha y garantizar el funcionamiento perdurable de una estructura que contemple un sistema permanente de información, análisis y conocimiento particularizado de la realidad ambiental, social y económica local y de su evolución, a disposición de todos los actores públicos y privados.

Esto debe completarse con una rutina de participación generalizada que permita articular los intereses que conviven en la sociedad, como forma democrática de confirmación del conocimiento adquirido y búsqueda de consenso en la identificación de objetivos comunes.

El par de insumos: consenso y conocimiento, es imprescindible para generar la sinergia que ponga en marcha un mecanismo de planificación participativa permanente de estrategias, basadas en el conocimiento preciso de la realidad, en las posibilidades reales de alcanzar los objetivos fijados y en la selección de prioridades en función de esas posibilidades.

3. Diagnóstico preliminar cualificado

Para adquirir este conocimiento colectivo en una Visión Diagnóstica Compartida del territorio, es necesario avanzar, en una primera etapa, en la elaboración de un Diagnóstico Preliminar Cualificado, una construcción que incluya la recopilación de estudios previos, la selección y sistematización de información dispersa y la construcción de información primaria a través de relevamientos, censos, encuestas y entrevistas, que permitan, con la opinión de actores clave, analizar los factores ambientales, físicos, sociales y económicos que intervienen y condicionan la calidad de vida de la población y sus oportunidades de desarrollo.

3.1 Tecnologías para el manejo y generación continua de la información

Es necesario el uso de tecnologías de gestión de la información que permita comple-

³⁹ Arq. José María Zingoni et al. propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-

mentar el oficio y la intuición con el conocimiento preciso de la realidad que genera el análisis de la información, permanentemente actualizada.

Hoy se habla como una cuestión insoslayable, del manejo de la información en "tiempo real". Más aún, hemos acuñado el término "información en proceso", haciendo referencia a la idea de información activa, a la construcción automática y veloz de información para efectivizar modelizaciones inmediatas.

Por ello, en la Oficina de Coordinación Técnica del PEP, es necesario contar con tecnologías adecuadas tanto para el manejo de la información (Sistemas de Información Geográfica -SIG-) como para la generación continua de la misma, que permita abordar la complejidad de las variables que interactúan en el proceso de gestión territorial.

En ese sentido es recomendable instrumentar en la medida que avance el proceso del PEP, la puesta en funcionamiento de un Observatorio de Calidad de Vida (será en un principio la Oficina Técnica del PEP), cuya misión sea:

3.1.1 Observar (medir) en cada barrio de la ciudad y en cada localidad del interior del partido, la evolución de aquellos parámetros elementales que transforman un factor ambiental (en el sentido más amplio del término) en un problema crítico o en una necesidad no satisfecha y con ese conocimiento preciso, sacar conclusiones, identificar déficits y recomendar prioridades.

Esta información generada, además de ser insumo básico para el PEP, deberá ser publicada y difundida, estar a disposición de empresarios, medios, entidades vecinales e instituciones, siendo incluso material de información de los colegios, desde donde se pueda difundir el conocimiento de la identidad, de su pasado, de las posibilidades y aún las dificultades presentes y de cual es el futuro que esta comunidad imagina y los pasos que da para alcanzarlo.

3.1.2 Establecer la tendencia previa de desarrollo: El concepto parte de reconocer que el desarrollo mismo de un territorio tiene una inercia intrínseca al espacio y al tiempo. Podemos decir que se pretende realizar un análisis histórico basado en la identificación de hechos y procesos causales que permitan comprender las características actuales de la realidad.

3.1.3 Elaborar sistemáticamente, un documento estadístico que comprenderá una síntesis de diversos indicadores que muestren la evolución de distintas actividades en el territorio. Es importante establecer conjuntos de indicadores que permitan cruzar los datos y, por lo tanto, que determinen ciertas "pistas" respecto de los temas a trabajar (y una vez en marcha el PEP, para medir su evolución).

Por otra parte, una gran mayoría de dichos indicadores deberán cotejarse con valores de la región y de otros centros urbanos, tanto del país como tal vez de otros sitios. Estas comparaciones no tendrán solamente el sentido de establecer la "per-

formance” de una ciudad respecto de ciertos retos o desafíos, sino también de evaluar el comportamiento de la misma frente a escenarios diversos.

3.1.4 Identificar y seleccionar los estudios particularizados que complementan esta función sistémica de la información como insumo, respondiendo a la necesidad de explicar con amplitud teórica y empírica algunos aspectos de la realidad, sean éstos sectoriales o territoriales.

3.2 Generación de información cualificada: Encuesta Delphi

En esta instancia, el PEP aborda los grandes temas de debate que resultan centrales para el conjunto de la sociedad local. A diferencia de la forma tradicional utilizada en la definición de ejes de discusión temática -técnicamente sobre la base de emergentes del diagnóstico preliminar o bien a partir de un número acotado de entrevistas a informantes calificados- se propone un mecanismo amplio de consulta a actores sociales caracterizados y representativos de todas las extracciones de la comunidad local. A ese efecto resulta apropiada la aplicación de la “Técnica Delphi” que “...tiene por objeto conocer la opinión de algunas personas sobre problemas prevalentes en la comunidad (...) Este método permite reunir a individuos que poseen información de primer orden, sin la necesidad de que se desplacen para transmitirla...”³⁰

A partir de la consideración de las tres esferas de actores que se articulan en la construcción del todo social (lo público, lo privado y la sociedad civil) y en línea con el axioma de la participación en sentido extenso que se propone como base ideológica del proceso de planificación estratégica, se presenta un esquema con los actores (Gráfico 1) que componen el universo de la consulta Delphi y que, al mismo tiempo en su forma ampliada, conformarán la plataforma participativa de los talleres temáticos y territoriales previstos en la presente metodología.

En particular, el segmento de actores que componen la población objetivo de la consulta Delphi estará conformado por personas u organizaciones -representadas a través de sus líderes o responsables- que constituyan claras referencias en sus respectivos campos de actuación y sean capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y de hacer recomendaciones con un máximo de competencia. La selección definitiva de los mismos será decisión de los integrantes de la Junta Promotora del PEP.

Naturaleza del Cuestionario

El diseño del cuestionario contendrá un mix de preguntas abiertas y cerradas, cuya extensión y tenor será igual para la totalidad de los actores consultados.

Objetivos de la Encuesta Delphi

Serán objetivos centrales de la encuesta:

Pineault, Raynald y Daveloy, Carole: 1987: 176.

- Recoger juicios valorativos respecto a temas atinentes a la ciudad y el partido, que permitan identificar y ponderar integralmente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los escenarios interno y externo;
 - Recabar información y opinión segmentada de acuerdo a los temas u ámbitos de desempeño de los encuestados, a los fines de aportar a la construcción del diagnóstico preliminar y
 - Definir de manera precisa y con un criterio participativo y consensuado los ejes que serán motivo de debate en los respectivos talleres temáticos y territoriales.
- A los fines metodológicos del PEP, se prevé la utilización de la encuesta Delphi en dos momentos:

El primer momento se inicia con la presentación pública de la Consulta Delphi y la distribución de los cuestionarios a la totalidad de los actores destinatarios de la misma. Esta reunión, además de propiciar la contextualización del procedimiento dentro del marco metodológico del PEP, posibilita compartir y difundir el proceso integral y afianzar el compromiso de devolución de los cuestionarios, al tiempo que da inicio a un vínculo formal del PEP con actores relevantes de la comunidad local.

Carácter del Primer cuestionario: El tenor del primer cuestionario apuntará a favorecer el aporte de visiones segmentadas de la realidad local, capitalizando el caudal de información diagnóstica que manejan los actores encuestados; de manera de avanzar en la elaboración de una matriz DAFO cualificada. En su diseño se procurará favorecer la riqueza de los aportes, de allí que se dará una fuerte prevalencia a la formulación de preguntas abiertas o de opinión.

Transcurrido un plazo de 15 días -contados desde la fecha de distribución- personal del área logística del equipo técnico del PEP procederá a recoger los cuestionarios para la sistematización de las opiniones de valoración cualitativa y el procesamiento estadístico de las preguntas cerradas. Al cabo de esta primera ronda, se dispondrá de un importante bagaje de información y opiniones preliminares que serán difundidas entre los consultados y servirán de base para el diseño del segundo cuestionario.

El segundo momento de la encuesta Delphi tendrá lugar a los 30 días de iniciada la consulta. En esta ocasión se presentará al universo de informantes los resultados del primer cuestionario, previéndose asimismo un lapso de tiempo para expresar opiniones y realizar consultas. Finalizada la reunión se procederá a entregar el segundo cuestionario junto a una síntesis de las principales conclusiones de la primera ronda³¹.

³¹ El conocimiento de las opiniones del resto de los consultados permite a los individuos modificar (cambiar, profundizar, justificar) sus respuestas primarias en función de los elementos de información y de juicios aportados por otros informantes calificados.

Carácter de Segundo cuestionario: El segundo cuestionario estará orientado a la construcción de acuerdos respecto de los principales temas críticos que pasarán a conformar los ejes de debate de los talleres temáticos.

Los actores encuestados dispondrán de un plazo de 15 días para responder este cuestionario. Transcurrido dicho plazo se procederá a su recolección y posterior análisis, instancia cuya finalización está prevista al cabo de los 60 días de iniciada esta fase de consulta. Los resultados de esta segunda ronda serán remitidos a los actores consultados para su conocimiento e implicación en la fase venidera.

3.3 Síntesis del Diagnóstico Preliminar

Tanto la recopilación y sistematización de estudios previos como la generación de información primaria a través de la encuesta Delphi, serán la base para la elaboración de un primer documento diagnóstico a cargo del Equipo Técnico.

El mismo oficiará de insumo básico para la identificación de los principales ejes temáticos de discusión, que permita avanzar en la instancia participativa de los Talleres Temáticos y Territoriales, donde se nutrirá y perfeccionará con la opinión de los distintos actores intervinientes.

La Identificación de temas críticos implica el paso de una actitud abarcativa en la búsqueda de la información a otra selectiva. A partir de aquí se debe ir haciendo fuerte la idea de que la condición para que un tema sea “estratégico” para la ciudad, consistirá básicamente en que exceda las características disciplinares del mismo y del beneficio exclusivo de un sector.

4. Ajuste metodológico

La metodología propuesta es conceptualmente dinámica y flexible, lo que implica la necesidad de realizar un monitoreo continuo, que permita introducir las modificaciones necesarias a los fines de su rectificación o control. La redefinición de los mecanismos propios de cada etapa -producto de la evaluación de indicadores de operatividad del PEP- estará en función de los requerimientos que vayan surgiendo a lo largo del proceso del PEP.

En esta instancia de avance del proceso y a partir de la identificación de los ejes temáticos de discusión y de la delimitación de los distintos agrupamientos barriales que surgen del diagnóstico preliminar; será posible readecuar las características de los talleres temáticos y territoriales a realizar en la fase siguiente, con vistas a iniciar la etapa de máxima participación ciudadana del PEP.

5. Capacitación de Recursos Humanos¹²

- Del Equipo Técnico
- De Referentes Comunitarios

Fase 2

Diagnóstico y pronóstico participativo, construcción comunitaria del PEP

1. Seminarios de Pensamiento Estratégico

A partir de la definición de los ejes de discusión temática de la instancia anterior, se promoverá la realización de Seminarios de Pensamiento Estratégico por Eje Temático, los cuales tendrán como disparador la exposición de expertos nacionales e internacionales sobre cada uno de tales ejes.

Si bien los Seminarios serán abiertos, el auditorio estará constituido básicamente por el universo de actores participantes de la instancia anterior y por actores directamente vinculados por su actividad o interés específico a las temas objeto de tratamiento.

Objetivos de los Seminarios de Pensamiento Estratégico

El propósito de estos eventos temáticos es promover un *feedback* con especialistas externos al medio local, que permita dimensionar las particularidades de los temas críticos y provea un aporte de conocimiento fáctico sobre alternativas de resolución y manejo en experiencias de planificación y gestión asimilables; ocasión que servirá asimismo para el planteo e instalación de temas / problema subsidiarios, que harán las veces de disparadores del debate en el marco del taller respectivo.

Con posterioridad a la reunión, cada especialista elaborará un documento de trabajo, en el que se sumen al propio aporte, las opiniones y consultas vertidas por los asistentes en el Seminario de Pensamiento Estratégico, de manera que en el marco del PEP y con el concurso de actores calificados en cada materia (ya se trate de actores de la escena local o especialistas externos) se de lugar a la producción de documentos de reflexión y sensibilización para la discusión en los Talleres Temáticos y Territoriales de la fase siguiente.

2. Talleres participativos y herramientas de democracia electrónica

Se trata de los espacios de mayor relevancia en términos de apertura a la participación ciudadana y de diversidad y capacidad de representatividad de las opiniones; tanto en lo referido al tratamiento de los temas críticos transversales a los intereses de toda la comunidad (Talleres Temáticos); como en la llegada a espacios ciudadanos descentralizados y por lo tanto más cercanos a las realidades y expectativas de la escena micro-local (Talleres Territoriales) que permiten una visión diagnóstica abarcativa a la que se agrega la construcción de un pronóstico participativo (Talleres de Escenarios) y el aprovechamiento de nuevas herramientas de participación

¹¹ *Nombre de la institución*: Ver Capítulo d) "Transferencia de Conocimientos Técnicos y Formación Comunitaria"

basadas en la plataforma Internet (participación electrónica para el ensanche de la base de opiniones y aportes de los Talleres Temáticos y Territoriales).

Constituyen el centro mismo del diagnóstico participativo ya que convocan en un mismo espacio y tiempo a todos los actores relacionados con los temas seleccionados.

2.1 Talleres temáticos (integración sectorial diagnóstico-pronóstico-propuesta)

Cada uno de los temas críticos surgidos de la Encuesta Delphi será motivo de tratamiento específico en un espacio de debate en el que confluyan las miradas y opiniones de todos los actores directamente involucrados. Al respecto, si bien se considera que en todos los casos la convocatoria a los talleres es abierta, en estos espacios se privilegiará la participación de actores que por su experiencia o inserción concreta tengan una afinidad temática mayor.

El objetivo de esta herramienta es inducir y orientar en talleres en donde se encuentren todos los actores identificados con un tema crítico, el análisis de dicho tema y fundamentalmente la búsqueda de una visión en común.

El punto de partida será la información que generó el Diagnóstico Preliminar Cualificado con la selección de actores que fue definida desde una visión técnica y política. Esta deberá estar basada en la selección de opiniones vertidas en la Encuesta Delphi, la de los miembros de la Junta Promotora y la de otros especialistas sobre la realidad local.

Podemos decir que el taller se basa en tres grandes búsquedas, a saber: la definición de la "idea fuerza", la identificación del árbol de problemas (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la determinación de actores por problema.

La identificación de la idea-fuerza significa saber cuáles son las aspiraciones sociales, es decir cuál es el horizonte a alcanzar.

En función de esta "idea fuerza" se procederá a la determinación del árbol de problemas. La pregunta básica que nos haremos es ¿qué nos impide alcanzar dicha idea-fuerza?

Objetivos de los Talleres Temáticos

Partiendo del bagaje de información diagnóstica previa y del aporte de especialistas externos se propone:

- Aportar a la construcción de un diagnóstico consensuado -sobre la base de opiniones informadas- acerca de los temas críticos transversales a la ciudad y el partido.
- Generar un plafón propositivo para afianzar fortalezas, aprovechar oportunidades, revertir debilidades y anticiparse a las amenazas detectadas.

Dinámica de los Talleres Temáticos

La dinámica de los talleres temáticos se organiza de acuerdo a una sucesión de momentos (con tiempos estimados) cuyo carácter se señala en cada caso:

a) Presentación de los integrantes del Equipo Técnico del PEP que tendrán a su cargo la coordinación del taller (5 minutos).

- b) Presentación del PEP y significado del Taller Temático en la construcción metodológica del mismo (10 minutos). Previendo que una buena parte de los asistentes al taller no ha participado en instancias anteriores del PEP, se procederá a presentar de manera sintética los propósitos que motivan la aplicación de esta herramienta, situando el respectivo Taller Temático dentro de la estructura metodológica general. La intención es poner en situación a los actores dentro del proceso, de manera que comprendan el significado que asume su participación.
- c) Exposición de elementos del Diagnóstico Preliminar relacionados con el tema del taller (15 minutos). Previo al trabajo en Taller el Equipo Técnico realizará una presentación de información diagnóstica (aprovechando recursos multimediales) referida a la temática de tratamiento particular, elaborada en la etapa anterior del PEP. Se pretende que sirva a los efectos de contextualizar el debate y avanzar en la construcción del diagnóstico consensuado con los participantes.
- d) Explicación de las consignas de trabajo y de la dinámica de taller (10 minutos). Al momento de establecer las consignas de trabajo, el equipo técnico marcará claramente el doble carácter diagnóstico / propositivo del Taller en cuestión. A tal fin se requerirá que los asistentes trabajen en un primer momento en la identificación de Fortalezas y Debilidades, para luego abocarse a la formulación de propuestas sobre los temas debatidos.
- e) Conformación de las Mesas de debate (5 minutos). En función de la cantidad de asistentes al Taller se promoverá la conformación de Mesas integradas por un número de 8 a 10 personas: requiriendo de los propios actores la distribución de roles para el funcionamiento de las mismas: moderadores del debate, secretarios de acta y relatores de las conclusiones alcanzadas. Asimismo, los integrantes de cada Mesa dejarán asentados sus datos en una planilla (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico) a los efectos de la remisión de los documentos de trabajo y de la conformación de un registro de actores participantes en el proceso, fundamental para las instancias subsiguientes del PEP.
- f) Espacio de trabajo en las Mesas de debate (45 minutos a una hora). Conformadas las Mesas de debate, los asistentes dispondrán de un espacio de tiempo para trabajar sobre la base de las consignas del taller. El Equipo Técnico asistirá metodológicamente el funcionamiento de las Mesas allanando dudas y pautando los tiempos del taller, con intervenciones mínimas, procurando no interferir en la dinámica de trabajo programada.
- g) Plenario con exposición de cada Mesa de debate Temática (30 minutos). Una vez concluida la sesión de debate en las Mesas, el equipo técnico convocará en forma sucesiva a cada relator que dará lectura de los respectivos documentos de trabajo en el taller. Al finalizar cada exposición se recepcionará los aportes para su posterior incorporación al documento de trabajo del Taller.

h) Síntesis a cargo del Equipo Técnico (15 minutos). Luego de escuchar las exposiciones de las distintas Mesas, el equipo técnico realizará una síntesis y convendrá con los actores las prioridades en materia de conflictos / problemas y propuestas de acción.

i) Conformación de la Comisión Temática (10 minutos). Finalmente se invitará a quienes estén interesados en participar en etapas posteriores del PEP a integrarse a la Comisión Temática, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas y la representación del Taller en el órgano de participación encargado de articular lo producido por el conjunto de talleres temáticos y territoriales: la Mesa de Concertación³³. Se considera que para que esta Comisión Temática sea operativa, deberá estar constituida por un número de entre 5 y 10 personas.

2.2 Talleres Territoriales (integración sectorial diagnóstico-pronóstico-propuesta)

Con la realización de estos talleres se apela a construir y consolidar espacios de participación descentralizados que involucren al vecino o ciudadano común en el proceso de planificación estratégica.

Entendiendo la complejidad territorial de un partido o una región que muchas veces define una configuración urbana fuertemente polarizada en la ciudad cabecera y ejes de crecimiento coincidentes con las principales rutas de acceso a la misma; se propone una macro estructura de espacios de participación comunitaria para el tejido de la ciudad que apele a reconocer particularidades y /o regularidades en su conformación y un espacio que nuclea a las Delegaciones, áreas de urbanización dispersa extra-ejidal.

Objetivos de los Talleres Territoriales

Partiendo del bagaje de información diagnóstica previa se propone:

- Aportar a la construcción de un diagnóstico consensuado capitalizando la percepción y el conocimiento vivido que las instituciones y los ciudadanos tienen acerca de la ciudad, los barrios, las localidades y el medio rural en las que desarrollan sus actividades.
- Generar un espacio para la formulación de propuestas orientadas a construir y /o consolidar escenarios micro-locales prospectivamente más acordes a las expectativas de los ciudadanos.

Organización de los Talleres Territoriales

La metodología propuesta para la realización de los talleres territoriales está concebida para que el PEP se sustente en una estructura de marcada participación ciudadana, imbricándose en los barrios y localidades desde la etapa misma de elaboración del diagnóstico consensuado y la formulación de propuestas.

³³ Ver Capítulo a) título a.3 "Estructura Organizativa".

Debido a que el peso poblacional de cada una de las áreas previstas excede por mucho la posibilidad de llegada efectiva a un umbral de población que garantice representatividad en la participación, la metodología incorpora una instancia descentralizada al interior de las mismas en lo que se ha denominado Talleres inter-barriales, cuyas dimensiones más acotadas permite consolidar niveles de participación más representativos. Estos Talleres -en un número que estará acorde a la complejidad y cantidad de población de cada área- estarán coordinados por "referentes comunitarios"³⁴ (referentes de instituciones barriales u ONGs con amplio y reconocido consenso comunitario), los que contarán con la capacitación previa³⁵, y la supervisión y asistencia permanente del Equipo Técnico del PEP.

En todos los casos, cada una de las seis áreas o distritos de participación territorial condensarán en uno o más talleres las opiniones y propuestas emanadas de los talleres inter-barriales. Si bien la estructura organizativa al interior de cada área será motivo de diseño a partir de un taller realizado al efecto, se estima a priori que el número de ámbitos de participación inter-barriales no excederá de cinco para cada área.

Dinámica de los Talleres Territoriales Inter-barriales y de Área o Distrito

Se plantea una estructura de Taller asimilable tanto para la coordinación de los talleres Inter-barriales como Territoriales de Área o Distrito:

- a) Presentación del "Referente Comunitario", en el caso de los Talleres Inter-barriales (o del Equipo Técnico del PEP que tendrá a su cargo la coordinación del Taller Territorial de Área o Distrito) (5 minutos).
- b) Presentación del PEP y significado del Taller en la construcción metodológica del mismo (10 minutos) Previendo que una buena parte de los asistentes al taller no ha participado en instancias anteriores del PEP, se procederá a presentar de manera sintética los propósitos que motivan la aplicación de esta herramienta, situando el respectivo Taller Territorial dentro de la estructura metodológica general. La intención es poner en situación a los actores dentro del proceso, de manera que comprendan el significado que asume su participación.

³⁴ La figura de los "referentes comunitarios" resulta de gran significación para la configuración de una nueva cultura cívica de las ciudades, puesto que implica la oportunidad de consolidar referencias de liderazgo ciudadano, en un proceso que trasciende los alcances del propio PEP. Reconociendo las dificultades de la democracia semidirecta como mecanismo para la toma de decisiones y la gestión de proyectos a partir de la escasa cultura política y social de la participación en Argentina, se considera fundamental el trabajo con los actores a fin de generar nichos de empoderamiento comunitarios que garanticen la sustentabilidad del propio espacio y de las acciones que consecuentemente allí se definan.

³⁵ Ver capítulo d) "Transferencia de Conocimientos Técnicos y Formación Comunitaria".

- c) Exposición de elementos del Diagnóstico Preliminar (15 minutos). Previo al trabajo en Taller se realizará una breve instancia de presentación de información diagnóstica de relevancia para el agrupamiento barrial o localidad en cuestión, elaborada en la etapa anterior del PEP. Se pretende que sirva a los efectos de contextualizar la discusión y avanzar en la construcción del diagnóstico consensuado con los participantes.
- d) Explicitación de las consignas de trabajo y de la dinámica de taller (10 minutos) Al momento de establecer las consignas de trabajo, el referente comunitario (o en su caso, el equipo técnico) marcará claramente el doble carácter diagnóstico / propositivo del Taller en cuestión. A tal fin se requerirá que los asistentes trabajen sobre la base de preguntas simples, disparadoras del debate; como por ejemplo: ¿Cuáles son las fortalezas del lugar donde viven? ¿Cuáles son los principales problemas de la ciudad? ¿Cuáles son los problemas más importantes del barrio? ¿Qué propuestas harían para superar estos problemas? Esto implicará destinar una parte del debate a la identificación de Fortalezas y Debilidades, para luego abocarse a la formulación de propuestas sobre los temas debatidos.
- e) Conformación de las Mesas de debate Inter-barrial / de Área o Distrito (5 minutos). En función de la cantidad de asistentes al Taller se promoverá la conformación de Mesas de debate integradas por un número de 8 a 10 personas; se requerirá a los propios actores la distribución de roles para el funcionamiento de las mismas: moderadores de la discusión, secretarios de acta y relatores de las conclusiones alcanzadas. Asimismo, los integrantes de cada Mesa dejarán asentados sus datos en una planilla (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico) a los efectos de la remisión de los documentos de trabajo y de la conformación de un registro de actores participantes en el proceso, fundamental para las instancias subsiguientes del PEP.
- f) Espacio de trabajo en las Mesas de debate Inter-barrial / de Área o Distrito (45 minutos a una hora). Conformadas las Mesas de debate, los asistentes dispondrán de un espacio de tiempo para trabajar sobre la base de las consignas del taller. El referente comunitario (y en su caso el equipo técnico) asistirá metodológicamente el funcionamiento de las Mesas allanando dudas y pautando los tiempos del taller, con intervenciones mínimas, procurando no interferir en la dinámica de trabajo programada.
- g) Plenario con exposición de cada Mesa de debate Inter-barrial / de Área o Distrito (30 minutos). Una vez concluida la sesión de debate en las Mesas, el referente comunitario (y en su caso el equipo técnico) convocará en forma sucesiva a cada relator que dará lectura de los respectivos documentos de trabajo en taller. Al finalizar cada exposición se recepcionarán los aportes para su posterior incorporación al documento de trabajo del Taller.

h) Síntesis a cargo del Referente Comunitario / Equipo Técnico (15 minutos). Luego de escuchar las exposiciones de las distintas Mesas, el referente comunitario (y en su caso el equipo técnico) realizará una síntesis rescatando los principales acuerdos del Taller.

i) Conformación de la Comisión Inter-barrial / de Área o Distrito (10 minutos). Finalmente se invitará a quienes estén interesados en participar en etapas ulteriores del PEP a integrarse a la Comisión Inter-barrial Territorial, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas y la representación del Taller en el órgano de participación encargado de articular lo producido por el conjunto de talleres temáticos y territoriales: la Mesa de Concertación. Se considera que para que esta Comisión Territorial sea operativa deberá estar constituida por un número de entre 5 y 10 personas.

2.3. Talleres de Escenarios (integración general de diagnóstico-pronóstico-propuesta)

Objetivos de los Talleres de Escenarios

- Redactar la Visión o el Objetivo General del Plan.
- Iniciar la tarea de formulación del Plan.
- Visualizar los variables que intervienen en la definición de la situación actual y prever posibles tendencias.
- Verificar el posicionamiento de los diferentes actores respecto a las alternativas de escenarios planteados para la ciudad.
- Obtener insumos para la elaboración de estrategias de actuación.
- Identificar el tipo de acciones y proyectos que están instalados en los actores locales.

Organización de los Talleres de Escenarios

Acreditaciones

Control de asistencia, verificación de datos.

Apertura (30 minutos), Presentación del Taller:

- Donde estamos dentro del proceso.
- Presentación de los objetivos del taller.
- Explicación de los materiales de trabajo.
- Síntesis de diagnóstico (FODA).
- Grilla de variables y escenarios.
- Presentación de la modalidad de trabajo.
- Presentación de las consignas de trabajo y funcionamiento.

Dinámica de los Talleres de Escenarios³⁶

La estructura de los Talleres de Escenarios se organiza en grupos similares a los Talleres Temáticos (Los participantes se agrupan en mesas de 5 a 10 personas que designan un moderador que lleva adelante las consignas de trabajo con los tiempos establecidos).

a) Analizar los escenarios por cada variable y seleccionar el escenario que el grupo considere deseable y realizable. En un afiche, cada grupo escribirá una frase que argumente la elección de ese escenario (60 minutos).

b) Analizar las variables externas y sobre un afiche y expresar una frase que responda a los siguientes interrogantes (30 minutos).

-Para las variables negativas: ¿Seguirán actuando de la misma manera o expresarán alguna modificación? En ese caso ¿Cuál será?

-Para las variables positivas: ¿Seguirán actuando de la misma manera o expresarán alguna modificación? En ese caso ¿cuál será? ¿Constituye una oportunidad para la ciudad? ¿De qué manera se puede aprovechar?

c) Seleccionar dos escenarios que el grupo considere que sean los “escenarios claves para el desarrollo futuro de la ciudad”.

En un afiche el grupo listará para cada escenario tres líneas de acción, iniciativas, proyectos que permitan la construcción del escenario escogido.

d) Plenario en el que cada grupo relata sus conclusiones. En un lugar central se ubica la grilla de escenarios y en los laterales cada grupo pega su trabajo. El representante del grupo marca con una cruz los escenarios escogidos y argumenta sintéticamente, explícita si las variables externas incidirán de otro modo en la ciudad, marca con un círculo los escenarios seleccionados como clave y propone las acciones para construir el escenario (30 minutos).

2.4. Herramientas de Participación Electrónica

Se propone utilizar las potencialidades que brinda la “red de redes” (Internet) en términos de apertura de nuevos espacios virtuales para la participación ciudadana. La propuesta en este sentido, apunta a sumar el aporte de actores locales que por diversas razones no participan de manera presencial en los Talleres Temáticos y Territoriales del PEP y receptor la opinión de un componente actoral de marcada relevancia para la ciudad y el partido: la población con identidad local, no residente. El mecanismo para hacer efectiva esta alternativa de participación plantea las siguientes instancias:

³⁶ Ver punto 3: Síntesis del diagnóstico y pronóstico consensuado y propuestas sectoriales, grilla de escenarios

Para los Talleres Temáticos

- Publicación en la página web del PEP de los documentos de reflexión generados a partir de los Seminarios de Pensamiento Estratégico.
- Publicación de los elementos del Diagnóstico Preliminar construido a partir de la Encuesta Delphi y aquellos surgidos de la recopilación y sistematización de antecedentes.
- Publicación de preguntas disparadoras relacionadas con los temas críticos del taller en cuestión (desde 15 días antes y hasta las cinco horas previas a la realización del Taller).

Para los Talleres Territoriales

Serán utilizadas las mismas bases documentales de los talleres Temáticos a lo que se adicionará:

- La publicación de preguntas disparadoras relacionadas con problemáticas de la ciudad, el barrio o las localidades. Por ejemplo: ¿Cuáles son las fortalezas del lugar donde viven? ¿Cuáles son los principales problemas de la ciudad? ¿Cuáles son los problemas más importantes del barrio? ¿Qué propuestas harían para superar estos problemas? (Esta instancia estará abierta desde 15 días antes y hasta las cinco horas previas a la realización del Taller).

Formulario de participación virtual del PEP

Las personas interesadas en participar por este medio podrán acceder al formulario de participación virtual del PEP mediante un cuadro de diálogo situado de manera visible en la página web. Como requisito para participar por esta vía se requerirá completar las casillas con los datos personales (Nombre y apellido, dirección, teléfono, correo electrónico³⁶⁷), disponiendo luego de dos espacios en blanco (de hasta 200 palabras cada uno) para realizar aportes: En uno se podrá emitir opinión sobre fortalezas y debilidades del tema crítico motivo de consulta (Talleres Temáticos) o acerca de la visión del ciudadano respecto de cuestiones referidas a la ciudad, el barrio o las localidades (Talleres Territoriales); y en el otro realizar propuestas para su resolución o mejoramiento.

Articulación de la Participación Electrónica en los Talleres Temáticos, Territoriales y de Escenarios

Antes de dar a difusión los aportes de la participación electrónica por los canales de comunicación instituidos en el PEP, el equipo técnico realizará una relatoría virtual de las opiniones, consistente en la lectura y sistematización de los mismos, procurando registrar convenientemente tanto los puntos de contacto como

³⁶⁷ Respecto al correo electrónico, se consultará acerca del interés de ser incorporado en el mailing del PEP.

aquellos que expresen posicionamientos particulares y /o disidencias.

El Equipo Técnico del PEP planteará durante la sesión plenaria de los respectivos talleres participativos aquellas cuestiones más salientes de la relatoría virtual que no hubieren sido consideradas por las Mesas de debate a fin de que se evalúe la pertinencia de su discusión e incorporación en los documentos del taller.

Quienes participen utilizando esta herramienta tendrán la posibilidad de ser incorporados en el *mailing* del PEP, lo que los habilitará a recibir los distintos documentos e informes que se produzcan a lo largo del proceso.

Documentos e Informes de los Talleres Temáticos, Territoriales y de Escenarios

La confección de documentos de trabajo (por Mesa de debate y Plenario), será una mecánica extensiva a todos los talleres realizados en el marco del PEP. Una vez producidos los documentos, los mismos serán remitidos a quienes hubieran participado en el taller respectivo, produciendo de esta forma una devolución de los resultados a los actores del proceso.

Asimismo, la Mesa de Concertación del PEP, una vez finalizada la ronda de Talleres Temáticos y Territoriales, recibirá los informes respectivos, junto a los documentos propios de cada Taller (información primaria de los talleres participativos) y aquellos emanados de la instancia de participación por medios electrónicos.

3. Síntesis del diagnóstico y pronóstico consensuado y propuestas sectoriales

Una vez concluida la instancia de los Talleres Participativos, las distintas comisiones temáticas y territoriales surgidas de los mismos nombrarán representantes para conformar la “Mesa de Concertación”³⁷. En este ámbito de discusión, negociación y confluencia entre actores, se irán concertando los grandes acuerdos del PEP, desde la identificación de escenarios posibles, los conflictos y potencialidades a resolver y explorar, hasta la formulación de los lineamientos propositivos.

A partir de la sistematización que realizará el Equipo Técnico de todos los documentos producidos por los distintos Talleres participativos, se avanzará en una primera instancia de síntesis integral del proceso desarrollado, para arribar a un Diagnóstico Consensuado, que tendrá en cuenta además, toda la información previamente levantada en la Fase I (recopilación de antecedentes, encuesta Delphi, participación electrónica, etc.).

Matriz DAFO

El análisis FODA (o DAFO) es una herramienta que se basa en establecer cuáles son las condiciones competitivas del entorno y las capacidades propias para subsistir

³⁷ Ver Capítulo a) título a.3) “Estructura Organizativa”

en dicho campo. La sigla aludida -FODA- expresa las cuatro variables a analizar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se trata de construir y consensuar una matriz DAFO que involucre a todas las temáticas analizadas, insumo básico para debatir los escenarios en los que podría desarrollarse el proceso del PEP y para avanzar en la formulación de estrategias que exploten las fortalezas identificadas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas.

Matriz DAFO

Análisis Externo		
Análisis Interno	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades aprovechables para las Fortalezas	Amenazas contrarrestadas por las Fortalezas
Debilidades	Oportunidades que se aprovecharán si se superan las Debilidades	Amenazas que no se podrán contrarrestar mientras no se superen las Debilidades
Debilidades	Son factores, cualidades o características negativas endógenas o particulares de la comunidad u organización que impiden o dificultan su desarrollo. Puede asimilarse al concepto de problemas.	
Fortalezas	Son factores, cualidades o características positivas endógenas o particulares de la comunidad u organización que favorecen o contribuyen a la puesta en marcha de un proceso de desarrollo –sus “puntos fuertes”–.	
Amenazas	Son factores negativos provenientes de procesos exógenos o del entorno que afectan a la comunidad u organización y que, por lo tanto, pueden impedir o dificultar el desarrollo de las estrategias que se planteen.	
Oportunidades	Son factores positivos provenientes de procesos exógenos o del entorno, que tienen impacto en la ciudad y que, aprovechados adecuadamente, pueden favorecer o contribuir con el desarrollo de las estrategias que se planteen.	

Grilla de escenarios

Como planteamos genéricamente en el título I de este trabajo, la tarea de formulación del plan requiere no sólo de un diagnóstico sino también de un pronóstico basado en la construcción de los escenarios posibles en los que se desenvolverá el plan, técnica que se basa en posicionar los actores políticos, sociales, económicos, expertos técnicos y vecinos de una comunidad, induciendo a la articulación entre una mirada retrospectiva y una mirada prospectiva en los diferentes momentos de análisis, que permitan la construcción del escenario del plan.

Es necesario entender la construcción de escenarios como un proceso social y por lo tanto necesitado de la revisión periódica no sólo de los cambios contextuales externos e internos, sino del posicionamiento de los actores y en consecuencia, de los escenarios identificados como deseables y realizables.

Escenarios para la planificación estratégica participativa

Escenario es un conjunto compuesto por:

- a) Una situación inicial en relación a cuyo futuro existe algún grado de incertidumbre.
- b) El desarrollo de un cierto número probable de eventos y/o acciones que están relacionados entre sí, con posibles trayectorias de las cuales pasa de la situación inicial a una situación futura.
- c) Un cierto tiempo, durante el cual se desarrollan los acontecimientos. (mediano plazo).
- d) Un cierto tipo y número de actores asociados a cada uno de los eventos o acciones y que mantienen con éstas diferentes tipos de relación.
- e) Una cierta localización territorial de las acciones o eventos (la ciudad y su entorno).

Construir un escenario es construir un pronóstico.

Un escenario es un modelo hipotético de la situación futura de un sistema, de acuerdo a la evolución de sus procesos, para evaluar (o comprender) y orientar la toma de decisiones.

El futuro es un horizonte abierto de múltiples posibilidades, es el resultado de una construcción social incierta, indeterminada, con diferentes probabilidades que surgen de las circunstancias históricas.

Los escenarios son una visión internamente consistente de la realidad futura con base en un conjunto de supuestos plausibles sobre las incertidumbres importantes que pueden influenciar esa realidad futura.

Escenario significa llegar a la descripción de una situación futura y a la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación de origen a una situación futura.

Pero es cierto que para pasar a estas potenciales situaciones futuras, es probable

que intervengan o se deba provocar la intervención de otras variables, componentes de situación hoy ausentes o que no han jugado un papel relevante en la construcción de la situación actual. Estas son las nuevas variables intervinientes.

¿Cómo construir escenarios que sumen valor a la planificación estratégica?³⁸

Los escenarios no debieran ser sólo “futuros” posibles sino representaciones facilitadoras para llegar a los deseables y que, reintroducidas, reformuladas secuencialmente a lo largo del proceso de planificación y gestión estratégica - y no en una única instancia - permitirán marcar las distancias y las tareas de la situación base a la deseada, monitoreando el desarrollo como tal, marcando la necesidad de graduar la apertura y el cierre de instancias participativas (amplias y restringidas)³⁹.

La construcción de escenarios se basa en tres núcleos fundamentales:

La mirada retrospectiva;

El análisis del posicionamiento de los actores y ordenamiento de las variables;

La mirada prospectiva.

Escenario actual o de coyuntura es el conjunto de condiciones articuladas que configuran un momento particular -el presente- del desarrollo histórico local.

Se supone entonces que el momento presente está constituido por un “haz de determinaciones específicas”, vale decir por la incidencia conjunta y simultánea, de

³⁸ **Definición operativa del escenario**

Para que un escenario de Ordenamiento Territorial se enmarque en un contexto de expectativas razonables, debe enfocarse simultáneamente desde las tres áreas prioritarias del desarrollo sostenible y varios aspectos complementarios:

Procesos ambientales:

- Código ambiental: nacional, regional y local
- Distribución de recursos naturales
- Elementos de amenaza, vulnerabilidad y riesgo ante amenazas naturales y antrópicas
- Actividades productivas acorde con la capacidad de uso de la tierra

Procesos sociales:

- Gestión local
- Participación ciudadana
- Aspectos socioculturales
- Educación y capacitación
- Idiosincrasias locales (oportunidades)
- Los actores políticos
- Globalización versus «culturas locales»
- Aumento de la población
- Migración interna

Procesos económicos

- Orientación económica nacional
- La trama: la actividad social en busca de bienestar
- Infraestructura tecnológica nacional

un sinnúmero de elementos que a la vez que lo componen, le dan un cariz propio, lo hacen ser lo que es.

Esos mismos elementos son los que -ordenados por ejes o dimensiones para lidiar con la complejidad- fueron ya identificados como caracterizaciones de los componentes de la matriz DAFO.

Escenario Tendencial: Se identifica a partir de modelizar los comportamientos posibles de cada una de las variables e identificar los escenarios factibles para el futuro de la ciudad.

Escenario Objetivo o Escenario Meta: Se identifica a partir de identificar las variables claves que actúan positivamente, avanzando en la prefiguración del comportamiento de estas variables y su articulación en un escenario de futuro. Permite definir la Visión o el Objetivo General del Plan.

La Incertidumbre en los escenarios de la planificación.

Cuando el futuro es incierto, los enfoques tradicionales ante la planificación estratégica pueden ser peligrosos. La subestimación de la incertidumbre puede conducir a estrategias que no sirvan ni para defenderse de las amenazas, ni para aprovecharse de las oportunidades que puede ofrecer una gran incertidumbre. Sin embargo, dar

-
- Distribución de los servicios

Aspectos metodológicos (Diseño Conceptual)

- Planificación estratégica integral

Procesos:

- planificación territorial
- manejo de recursos naturales
- procesos socioculturales
- procesos económicos
- Reorganización del territorio (regiones por grupos de cuencas)
- Definición de regiones urbano-rurales
- Programas de divulgación sobre sistemas de gestión territorial

Elementos de un escenario:

- mapas temáticos
- mapas de síntesis
- crecimiento y distribución poblaciones

El marco constitucional y legal

- Desarrollo de instituciones regionales
- Estructura institucional
- Sostenibilidad y gobernabilidad por regiones
- Esquemas de propiedad de la tierra

¹¹ Arq. Roberto Monteverde et al. propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-

por supuesto que el mundo es completamente imprevisible, puede llevar a abandonar el rigor analítico de los procesos de planificación y a basar las decisiones estratégicas principalmente en la intuición instintiva. De hecho, la planificación de un nuevo proyecto significa imaginar lo desconocido.

Niveles de incertidumbre en los escenarios de planificación⁴⁰

	Un futuro suficientemente claro	Futuros alternativos	Un abanico de futuros	Auténtica ambigüedad
¿Qué se puede saber?	Una única previsión suficientemente precisa para determinar la estrategia.	Unos cuantos resultados específicos que definen el futuro.	Un abanico de posibles resultados, pero sin escenario natural alguno.	Sin base alguna para prever el futuro.
Herramientas analíticas	Conjunto tradicional de herramientas de estrategia.	Análisis de las decisiones. Modelos de valoración de las opciones. Teorías de los juegos: Toda acción provoca una reacción.	Investigación de la demanda latente. Previsión de la tecnología. Planificación de escenarios.	Analogías y reconocimiento de pautas. Modelos dinámicos no lineales.

En el nivel 1 se puede elaborar una única previsión del futuro escenario, suficientemente precisa para el desarrollo de las estrategias.

En el nivel 2 se puede describir el futuro como uno de entre unos cuantos escenarios alternativos. Los análisis no consiguen identificar el resultado, pero pueden ayudar al establecimiento de probabilidades. Algunos elementos o las mismas estrategias cambiarían si el escenario fuera previsible.

En el nivel 3 se puede identificar un abanico de posibles futuros. Este abanico viene definido por un número limitado de variables esenciales, pero el resultado real puede situarse en cualquiera de los puntos comprendidos dentro de los límites de ese abanico. No hay escenarios naturales. Algunos elementos o las mismas estrategias cambiarían si el escenario fuera previsible.

⁴⁰ La Gestión en la Incertidumbre. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. España 1999.

En el nivel 4 las múltiples dimensiones de la incertidumbre interactúan para crear un entorno que es prácticamente imposible de prever. A diferencia del nivel 3 no se puede identificar el abanico de resultados posibles y mucho menos los escenarios dentro de ese abanico.

El diseño de un plan estratégico puede elegir entre tres posturas estratégicas ante la incertidumbre: Configurar el futuro, adaptarse al futuro o reservarse el derecho a participar.

Las tres posturas estratégicas:

Configurar el futuro	Adaptarse al futuro	Reservarse el derecho de participar
Desempeñar un papel de liderazgo en la determinación de la forma de operar de los sistemas sociales, económicos, políticos, etc. P. Ej. Fijar los criterios básicos o crear demanda.	Ganar mediante la rapidez, agilidad y flexibilidad para reconocer y atrapar las oportunidades en los sistemas.	Invertir lo suficiente para mantenerse dentro del juego, pero evitar los compromisos prematuros.

Las Comunidades que optan por configurar el futuro, aspiran a liderar su región o perfil y dirigirlo hacia una nueva estructura que ellas mismas conciben. Sus estrategias tratan de crear nuevas oportunidades.

Las Comunidades que optan por adaptarse al futuro, aceptan la estructura del sector y su evolución futura como un hecho dado y reaccionan ante las oportunidades que los sistemas les ofrecen.

Reservarse el derecho a participar es una forma de adaptación, cuando la incertidumbre domina a la acción.

La gestión de un PEP puede emplear tres tipos de maniobras de la cartera de actuaciones para poner en práctica una estrategia ante la incertidumbre: Grandes apuestas, opciones y maniobras que no se lamentan.

Los tres tipos de maniobras para poner en práctica una estrategia

Grandes apuestas	Opciones	Maniobras que no se lamentan
Estrategias muy enfocadas con recompensas positivas en uno o más escenarios y repercusiones negativas en otros.	Decisiones que reportan una recompensa considerablemente positiva cuando se dan algunos resultados y una (pequeña) repercusión negativa cuando se dan otros.	Decisiones estratégicas que tienen recompensas positivas en cualquier escenario.

Las grandes apuestas están asociadas con las estrategias de configuración y no tienen relación con las estrategias de adaptación o de reserva del derecho a participar.

Las opciones están pensadas para asegurarse los grandes beneficios de los escenarios favorables y para reducir al mínimo las pérdidas en los escenarios más desfavorables. Son las pruebas piloto, la exploración de tecnologías alternativas, etc. Están asociadas básicamente con las estrategias de reserva de derecho de participar, aunque también se asocian a las de configuración.

Las maniobras que no se lamentan son precisamente eso, estrategias que reportan beneficios independientemente de lo que ocurra.

La elección de una postura estratégica y su correspondiente cartera de actuaciones parece sencilla, sin embargo, en la práctica, estas decisiones dependen en gran medida del grado de incertidumbre a la que se enfrente una Comunidad.

En un escenario previsible, en general, las Comunidades optan por una postura de adaptación y una cartera de maniobras que no se lamentan.

En un escenario de futuros alternativos, una postura de configuración se diseña para que se produzca el escenario más positivo para la Comunidad. No obstante, las estrategias de configuración pueden fallar, así que las Comunidades deben estar preparadas para adaptarse o incluso reservarse el derecho a participar.

En el abanico de futuros predominan las estrategias de reservarse el derecho a participar y en menor medida las de adaptación, aunque la configuración adopta una forma diferente intentando desplazar los sistemas en una dirección general, porque solamente pueden identificar un abanico de resultados posibles.

En la auténtica ambigüedad, donde las situaciones contienen la mayor incertidumbre, las estrategias de configuración, paradójicamente, prevalecen sobre las otras. Tengamos en cuenta que estas situaciones son transitorias por naturaleza y se producen con frecuencia tras graves conmociones tecnológicas, macroeconómicas, políticas o naturales.

Los pasos estratégicos para enfrentar la incertidumbre del escenario son:

- Identificar la naturaleza y el alcance de la incertidumbre.
- Elegir la postura estratégica.
- Crear una cartera de actuaciones.
- Gestionar activamente la estrategia.

Identificación de escenarios probables

1
2
3
n

Se eliminan las posiciones consideradas improbables, combinando las consideradas probables hasta seleccionar dos escenarios posibles.

Escenario 1	Variable 1. 1	Variable 2. 3	Variable 3. 2	Variable n. 4
Escenario 2	Variable 1. 2	Variable 2. 4	Variable 3. 2	Variable n. 1

Variables intervinientes y sus tendencias

Podríamos establecer esta correlación para aprovechar la experiencia adquirida en el proceso diagnóstico:

Término	Soportes a los que remite	Ejemplos
Situación actual	Síntesis de los resultados provenientes de las caracterizaciones de componentes de la matriz DAFO, expresada en un único juicio (proposición u oración).	Una ciudad productivamente aletargada, satélite de una metrópoli sin proyecto, que le segrega su pobreza.
Variables intervinientes	Todos los componentes operantes que contribuyen a estructurar -dar su forma- a la situación actual. Se los denomina variables precisamente porque su comportamiento puede cambiar, alterando su valor relativo en la configuración de la situación y modificando así la situación misma.	Precios de la producción local Patrón de integración agro-industrial. Relacionamiento regional Situación financiera del sector público. Calidad de los recursos humanos.
Tendencia	Propensión de los comportamientos de esos mismos componentes a adquirir una determinada direccionalidad, a consolidar ciertos valores o a modificarlos (puede reconstruirse del pasado al presente y proyectarse del presente al futuro).	Caída relativamente creciente de los precios agropecuarios. Incremento sostenido del endeudamiento del sector público.

Comportamientos alternativos de cada variable en el mediano plazo

Comportamientos alternativos son la variedad de posiciones que la variable podría asumir en ese corte temporal, independientemente de cuán factible o deseable sea. Al hablar de posiciones, hacemos referencia a manifestaciones susceptibles de concreción, imaginables como positivas o negativas en términos tanto absolutos como relativos.

Ejemplifiquemos: La situación financiera local podría asumir estos comportamientos alternativos:

Totalmente positivo	Medianamente positivo	Medianamente negativo	Totalmente negativo
Saneamiento vía regularización de la recaudación de recursos genuinos	Saneamiento vía Aportes del Tesoro Nacional	Saneamiento vía endeudamiento a futuro (empréstitos)	Imposibilidad de sanear las cuentas locales: incremento del déficit

Es importante priorizar en la selección a aquéllos que tanto en su enunciado como en su encasillamiento valorativo contengan mayor claridad conceptual y potencial movilizador de actitudes en los actores.

Escenarios estratégicos deseables y realizables

No se trata de realidades futuras, sino de medios de representarlas con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables.

¿Cómo llegar a ellos? Preguntando y haciendo que grupalmente los participantes se respondan primero a sí mismos qué comportamientos (valores, posiciones) de los establecidos como potenciales para los componentes fundamentales (variables intervinientes viejas y nuevas) les parecen deseables (mejores, preferibles) y cuáles realizables (posibles).

Variable interna	Deseable y realizable
Variable externa	Probable

Comportamiento de las variables internas para que el escenario sea deseable y realizable

Será el posicionamiento o valor susceptible de adoptar por una variable cuyo comportamiento pueda ser afectado por la intervención de los actores locales públicos y privados (controlable) que resulte el preferible por ser a la vez factible y deseable. En este punto del trabajo la relación crítica es la que se establece entre factibilidad y plausibilidad.

Si hacemos un primer tamiz de alternativas en función de lo realizable, corremos el riesgo que una visión pragmática o conservadora impida jugar con fuerza la dimensión de lo deseable. Si iniciamos la selección de deseables e introducimos como factor de corrección la factibilidad, podemos –con riesgo menor– deslizarnos hacia lo más “cómodo” o “seguro”.

Si empezamos por el ensanche de lo querido hacia el futuro apostando a la aparición de alternativas innovadoras, siempre es posible añadir la cuota de realismo después, al “pensar cómo hacer posible lo deseable”.

Comportamiento de las variables externas que se considere más probable

Será el posicionamiento o valor susceptible de adoptar por una variable cuyo comportamiento es ajeno o no puede ser afectado por la intervención de los actores locales públicos y privados y que aparente tener mayor grado de probabilidad de ocurrencia (factibilidad)

Aquí se introduce el juego de las “restricciones”, de lo que opera desde “el afuera” y que debe ser pensado en sus probabilidades de ocurrencia como límites del proceso de planeamiento.

Son los valores cuyo comportamiento es menester monitorear, sobre todo cuando tiene influencia sobre algunas de las más importantes variables internas, pues por su alta independencia pueden reconfigurar absolutamente los escenarios que se diseñen.

Armado del escenario deseable y realizable

A partir de la selección de un comportamiento probable para cada una de las variables externas y de un comportamiento deseable y realizable por cada variable interna, se llegará a construir escenarios deseables y realizables y se llegará a la construcción de un ranking de escenarios deseables.

Culminado este trabajo se estará en condiciones de aventurar un primer intento de formalización de la visión de la ciudad deseada, vale decir de: Poner en palabras el escenario más deseable.

Como cierre de la actividad se intentará enunciar en forma de proposición compues-

ta. la síntesis de los valores seleccionados (comportamientos) para cada uno de los componentes (variables) que integran el escenario más deseado. Quedará redactada la "*Visión de ciudad deseada por sus actores*".

Estos comportamientos de las variables o escenarios son construcciones técnicas, que hacen referencia a manifestaciones susceptibles de concreción, descripciones narrativas imaginables como posibles y calificables como positivas o negativas. La construcción de esta grilla de escenarios, es la que habilita un trabajo con personas e instituciones que van discutiendo acerca del futuro asumiendo posiciones con respecto a cada tema.⁴¹

El debate tiene como objetivos:

Analizar el comportamiento de cada variable interna seleccionando las alternativas que se consideren factibles y deseables para el desarrollo de la ciudad-partido-región.

Analizar el comportamiento de cada variable externa previendo como será su comportamiento en tanto mantiene su tendencia o se modifica de manera significativa impactando positiva o negativamente en el territorio.

Jerarquizar / priorizar las que se consideren de alto impacto.

Este primer documento globalizador de las problemáticas generales y primeras ideas fuerza para la ciudad y el partido, acordado en la Mesa de Concertación, será la base para avanzar en la fase de Formulación del PEP, donde se delinearán los grandes objetivos y estrategias del mismo.

Fase 3

Formulación del Plan

Considerando que un PEP es el diseño concertado del camino más conveniente y la selección del vehículo más eficaz para que lleve a una comunidad desde un presente insatisfecho a un futuro con mayores posibilidades de satisfacción de sus necesidades, es fundamental que este camino, en la Fase de Formulación, se defina y priorice en un marco de concertación y consenso entre los diversos actores que intervienen en la dinámica del proceso.

La formulación del PEP no es un producto, sino que contribuye a la construcción de un proceso, esencialmente dinámico, continuo y cíclico, compuesto por acciones implementadas, evaluaciones permanentes y momentos de discusión y concerta-

⁴¹ Arq. Roberto Monteverde et al. propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-

ción entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades. La etapa de formulación constituye la parte central del Plan. Abre un universo de expectativas y opciones que se deberán precisar, dimensionar y evaluar. La formulación del Plan es la tarea conjunta de pensar y acordar el escenario futuro determinando los criterios de actuación y las tareas concretas que se deben llevar adelante para su concreción.

Por ello, en el ámbito de la Mesa de Concertación del PEP, órgano donde están expresados todos los sectores e intereses de la comunidad, y sobre la base del diagnóstico consensuado en la fase anterior, se irá delineando el Plan Estratégico en términos integrales; a partir de la discusión, concertación y consenso que permita acordar un rumbo al que aspira la comunidad (objetivos) y el camino más eficaz para alcanzarlo (estrategia). Algunas preguntas clave condicionarán el desarrollo de la Fase, tales como:

¿Cómo ayudar a evitar que se priorice el consenso en sí sobre la estrategia?⁴²

¿Cómo pensar la ciudad como organización compleja, para leer sus competencias a partir de sus objetivos?

¿Cómo y hasta qué punto autolimitar el efecto de la racionalidad técnica implícita en los instrumentos facilitadores, sobre las múltiples racionalidades de los actores fundamentales?

Este proceso reconoce las siguientes instancias metodológicas:

1. Formulación del Objetivo General y del Modelo de Desarrollo

(qué queremos de la ciudad y el partido)

El Objetivo General (la Visión Compartida) debe expresar el marco de referencia que aporta el carácter globalizador de todas las estrategias del PEP, que debe surgir de la constatación de las oportunidades y de posibles ventajas derivadas de la transformación del entorno al que aspira la comunidad.

Tiene que incluir y manifestar el acuerdo de todos los talleres participativos realizados, para avanzar en una determinada dirección, que no es otra cosa que la definición del rumbo.

Este Objetivo debe traducirse en un “Modelo de Desarrollo” (la Misión), contenedor de todas las estrategias del PEP, donde las condiciones de vida de los integrantes de la sociedad local mejoran de manera sostenida, tanto en lo económico como en lo social, lo cultural y lo político.

El Objetivo General es la directriz mayor del Plan, describe el estado deseado por la ciudad o la región en el futuro y sirve de marco de referencia técnico/político de las

⁴² Arq. Roberto Monteverde et al. propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-

decisiones de transformación social y del territorio en los próximos años. El Objetivo General representa el más alto objetivo (imagen-objetivo) sobre el cual se construyen los pasos siguientes del Plan.

Preguntas para la elaboración del Objetivo General del Plan:

Prioridad	Pregunta básica	Evaluación
3	¿Qué es lo que nos gustaría alcanzar?	Pensamiento ideal teórico, poco realista pero posible – probable a largo plazo
2	¿Qué es lo que podemos alcanzar?	Teóricamente posible. Muy exigente para los recursos y las condiciones actuales
1	¿Qué es lo que tenemos que alcanzar?	Exigencia mínima que tiene que garantizar la aplicación del Plan.

2. Definición de Objetivos Particulares

Comprenden los propósitos específicos (La Misión) que devienen del objetivo general. La definición de los mismos permitirá analizar y evaluar alternativas para identificar y seleccionar las líneas estratégicas del PEP.

3. Análisis, Selección y Definición de líneas estratégicas

Constituyen los temas clave de la ciudad y del partido, para pasar de la situación actual a la situación deseada, que garanticen alcanzar el objetivo central del Plan. Implican el camino a recorrer, a partir de la evaluación y selección de alternativas, en un proceso de concertación de intereses a veces divergentes, pero muchas otras concurrentes.

- Las estrategias son las primeras herramientas para la concreción del Objetivo General.
- Ciertas estrategias pueden ser más importantes que otras y cada una tiene un “peso específico” distinto en el PEP.
- Sin embargo, las estrategias son fuertemente interdependientes entre si: Hay que llevar a cabo todas las estrategias para lograr plenamente el objetivo general.
- El diseño de estrategias para el desarrollo local se enfrenta a tres tipos de restricciones: de poder político, de recursos económicos y de capacidades organizativas y administrativas.
- Resulta fundamental para la elaboración de estrategias “realistas”, realizar un análisis profundo de capacidades y restricciones de la ciudad o la región en estos tres aspectos. Estas Líneas Estratégicas, se basan y fundamentan en objetivos específicos en los

que existe un acuerdo para trabajar en la determinación de acciones concretas sobre las que asentar el proceso de implementación del Plan.

Será necesario entonces, definir las estrategias necesarias para alcanzar los Objetivos específicos, que deben expresar las situaciones deseadas, articuladas en función del objetivo general. Las mismas determinarán las acciones concretas, traducidas en Programas y Proyectos.

Una estrategia debe reunir ciertas condiciones básicas para garantizar su implementación: entre ellas podemos decir que debe:

- Dar respuesta a problemas resolubles y no imposibles.
- No ser políticamente conflictiva.
- Ser operativa y no una simple abstracción, de forma que se pueda traducir en acciones y asignaciones específicas
- Estar expresada en términos concretos con el fin de fijar unidades de medida para evaluar su ejecución y descubrir sus desviaciones.
- Ser selectiva, en lugar de general, con el objeto de hacer posible la concentración de recursos y esfuerzos.
- Determinar la capacidad para captar todos los recursos necesarios para su implantación, ya sean internos o externos a la comunidad.
- Ser elaborada con la participación de los que están encargados de implantarla, sin perjuicio de que, en ocasiones excepcionales, sea aceptada a priori.
- Ofrecer un impacto positivo a corto plazo y difundir sus resultados con el fin de evitar el escepticismo, la desmoralización y su consiguiente abandono.
- Estar coordinada y ser compatible con otras estrategias.

4. Identificación de Programas, Acciones y Proyectos

Los programas, proyectos y acciones estratégicas son aquellos que producen efectos o impactos polivalentes y que por su carácter, dimensión o localización, tienen una función estructurante y, por lo tanto, contribuirán significativamente a la transformación y desarrollo de una comunidad o una organización.

Constituyen los instrumentos para llevar a cabo las estrategias que permitirán alcanzar cada objetivo específico.

La selección y priorización de programas, proyectos y acciones posibles permite:

- Dar una dimensión operativa real a los objetivos definidos.
- Establecer mecanismos sistemáticos para definir, planificar y ejecutar los presupuestos mediante sistemas optimizados de gestión, control y evaluación.
- Desarrollar modelos que permitan implementar indicadores de gestión y evaluación.
- Dotar de coherencia a los planes generales y operativos con las propuestas necesarias de desarrollo local, o en general de acciones innovadoras o proactivas que favorezcan las dinámicas endógenas.

- Articular las propuestas con un conocimiento de la demanda latente o manifiesta de los actores sociales articulados y la ciudadanía en general.
- Propiciar mecanismos de acompañamiento en procesos de fortalecimiento de las organizaciones que tienen responsabilidad a la hora de desarrollar los proyectos. El proceso se ordenará mediante la elaboración de Programas desarrollados brevemente con título, fundamentación, antecedentes, descripción, y objetivos. Y estarán conformados por Proyectos de actuación y Acciones.

Se conformará y sistematizará un Banco de proyectos y acciones prioritarios (en marcha, en gestión, en elaboración). Cada propuesta de Proyecto o Acción deberá explicitar antecedentes, su correspondencia con la Línea Estratégica y el Programa al que pertenece e incluir el siguiente contenido genérico:

- a. Descripción y Localización (Naturaleza del proyecto)
- b. Justificación e inconvenientes de la no realización, incluyendo los resultados esperados y las claves para el éxito (Propósitos)
- c. Objetivo particular que pretende alcanzar (Objetivos)
- d. Alcances (Metas)
- e. Acciones específicas (Actividades y tareas)
- f. Tiempo y plazo de ejecución (Ubicación en el tiempo y cronograma)
- g. Actores beneficiados (Destinatarios o beneficiarios)
- h. Actores involucrados en la realización de las medidas (RR HH)
- i. Insumos (Recursos materiales)
- j. Costos (Recursos financieros)
- k. Fase de desarrollo (Nivel actual de desarrollo)

La selección de proyectos implica una cantidad de información sistematizada que podríamos resumir básicamente con las siguientes preguntas:

¿qué se quiere hacer?	Naturaleza del proyecto
¿dónde se quiere hacer?	Localización
¿por qué se quiere hacer?	Objetivos y propósitos
¿cuánto se quiere hacer?	Metas
¿cómo se va a hacer?	Actividades y tareas
¿cuándo se va a hacer?	Ubicación en el tiempo y cronograma
¿a quienes va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios
¿quiénes lo van a hacer?	Recursos humanos
¿con qué se va a hacer?	Recursos materiales
¿con qué se va a pagar?	Recursos económicos o financieros
¿Cuánto está hecho?	Nivel actual de desarrollo*

*Los proyectos tienen un ciclo de evolución y en el proceso del PEP se identificarán aquellos que

se encuentran en cierto estado de avance y se formularán propuestas nuevas. A modo de síntesis, señalaremos las distintas fases del ciclo de formulación de un proyecto. Será muy importante establecer en cuál de estas fases se encuentra cada uno de los proyectos seleccionados.

- **Ideas:** es donde nace el proyecto: reconoce una necesidad que es o puede ser demandada o por un propósito determinado.
- **Perfil:** identifica los objetivos a los que se orienta el proyecto y determina posibles soluciones y alternativas técnicas y económicas.
- **Anteproyecto:** enunciado de un perfil en relación a un flujo de fondos. Las alternativas deben ser factibles y viables. Constituye la fase en la que se realizan los estudios de pre-factibilidad técnica y económica.
- **Proyecto:** monto de inversión (recursos) asignado a conseguir determinado objetivo. En definitiva, expresa en términos monetarios lo que cuesta modificar las variables establecidas en las metas.
- **Diseño:** ingeniería de detalle y programación de obra.
- **Ejecución:** continuidad de la evaluación y ajustes.
- **Evaluación:** ex post a fin de establecer el grado de errores y aciertos que se produjeron.

5. Diseño de la Agenda Inicial de temas urgentes

Es el elemento de base para vincular el proceso de planificación estratégica con la gestión cotidiana de la ciudad, estableciendo un nexo permanente entre lo estratégico (mediano plazo) y lo cotidiano (coyuntura).

Este momento propone la elaboración de una primera agenda o listado de temas centrales para el desarrollo de la ciudad y que demandan una actuación urgente. No se plantea acá que el Plan Estratégico se haga cargo de todos los problemas urgentes, sino de aquellos que aparecen con un alto nivel de impacto sobre el desarrollo de la ciudad, requiriendo una actuación específica.

De este modo, el proceso del Plan no se desvincula de los problemas cotidianos pero actúa selectivamente sobre aquellos que adquieren una proyección estratégica, señalando aquellos temas de impacto futuro que deben comenzar a resolverse hoy. El PEP orienta las respuestas de coyuntura dentro de una mirada de mediano plazo, colaborando a instalar el PEP en el temario público de la ciudad, marcando estos rasgos diferenciales entre mediano y corto plazo pero, a la vez, señalando la posibilidad y la conveniencia de actuar desde hoy.

6. Firma del Contrato Social

Culminada la instancia de elaboración, la Mesa de Concertación a través del equipo Técnico, presentará el Plan ante la Asamblea General⁴³, ámbito de máxima jerarquía y expresión comunitaria de este proceso, para su evaluación y aprobación.

Este acto se manifiesta a través de la “Firma del Contrato Social”, hito que marca la culminación de la etapa central del proceso de discusión, búsqueda de consensos y diseño del PEP. Con la firma del Contrato Social, las partes involucradas –La comunidad y sus instituciones- se comprometen a llevar adelante las acciones necesarias para alcanzar los objetivos consensuados por todos los sectores de la sociedad. Este contrato tiene que traducirse en un verdadero instrumento de gestión local, que exprese los acuerdos alcanzados y garantice la puesta en marcha de las acciones transformadoras que se desprenden de sus objetivos y estrategias, como asimismo asegurar la sustentabilidad del proceso en la instancia de implementación, evaluación y reformulación del mismo.

Fase 4

Implementación, monitoreo, evaluación continua y ajuste del proceso

En esta instancia se pondrán en marcha todas las acciones y políticas tendientes a alcanzar los objetivos planteados, que fueron discutidas y consensuadas en cada uno de los ámbitos de participación generados en las tres primeras fases del PEP. La etapa de implementación marca el comienzo de un proceso cíclico y continuo en el que se deberán llevar adelante medidas tendientes a priorizar la puesta en marcha de acciones según el Plan Operativo que se establezca, monitorear la evolución del Plan, evaluar su desempeño, corregir o ajustar cursos de acción, producir nuevos diagnósticos y plantear eventuales nuevas estrategias para el desarrollo de la ciudad y el partido, sosteniendo el rumbo acordado.

Para ello es necesario conformar un Órgano de Gestión del PEP, órgano que sucede a la Mesa de Concertación en esta Fase y que define responsables por Programa para la puesta en marcha, seguimiento y reformulación de las acciones y proyectos concertados.

1. Conformación del Órgano de Gestión del PEP⁴³

2. Definición del Plan Operativo

La implementación del PEP involucra un Plan Operativo Anual –POA- que contiene los Programas seleccionados como prioritarios para el año en curso y dentro de éstos las Acciones y Proyectos a concretar, definiendo objetivos operativos, Insti-

⁴³ Ver capítulo a) título a 3 “Estructura Organizativa”.

⁴⁴ Ver capítulo a) título a 3 “Estructura Organizativa”.

tución/es responsables, actores involucrados, población beneficiada, territorio afectado y localización, alcance de cada etapa, costos, fuentes de financiamiento y tiempos desagregados en cada paso de la ejecución. El POA será pautado por el Órgano de Gestión del PEP y confeccionado por el Equipo Técnico para su aprobación definitiva.

La priorización de Proyectos para el diseño del POA se basará en criterios técnicos y preceptuales/participativos. Los primeros serán de ponderación, en donde a partir de una serie de atributos posibles de ser valorados y señalados numéricamente, nos ofrezcan un ranking de proyectos a partir de la suma de estos atributos.

Los segundos se trabajarán en taller: Cada grupo trabaja con una línea estratégica y los programas y proyectos asociados a la misma⁴⁵.

Cada proyecto se representa con una “Flecha de Proyecto”.

Sobre la mesa de trabajo se ubica un blanco, con las graduaciones corrientes.

El grupo “clavará” cada flecha de proyecto aproximándose ó alejándose del centro según los siguiente criterios:

- Mayor ajuste a los objetivos planteados
- Mayor capacidad sinérgica (posibilita la puesta en marcha de otros proyectos)
- Mayor posibilidad de llevarse adelante con recursos que la ciudad está en condiciones de gestionar.
- Carácter simbólico / emblemático.

3. Formulación de Indicadores de Seguimiento

El Equipo Técnico realizará el monitoreo operativo de la evolución del PEP y de su Plan Operativo Anual. Para ello, se diseñarán indicadores de seguimiento basados en criterios de calidad relacionados con la naturaleza de la acción o proyecto en marcha.

Los indicadores directos deberán considerar por lo menos, los niveles de satisfacción de la población involucrada (incluye la disminución de la queja), el alcance de los objetivos operativos, el cumplimiento de los tiempos fijados, el cumplimiento de los costos estimados y el efectivo financiamiento. Los indicadores indirectos son los de calidad de vida y progreso (el Observatorio de Calidad de Vida propuesto como herramienta, cumple una función determinante en esta Fase del proceso), deberán considerar el aumento o disminución cuali /cuantitativo que represente la mejora buscada por el Proyecto o la acción⁴⁶.

⁴⁵ Arq. Roberto Monteverde et al. propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-.

Evaluación del Plan: aspectos positivos y negativos, logros.

El Órgano de Gestión realizará la evaluación de desempeño del PEP. Tomará como base los indicadores directos e indirectos considerados por el Equipo Técnico para realizar el monitoreo, los que serán permanentemente actualizados y difundidos al conjunto de la población. Podrá sumar encuestas de opinión, consultas a los integrantes de las comisiones, talleres de rendición y evaluación y todo mecanismo que permita realizar un balance objetivo de:

- Acierto y alcance de cumplimiento en los objetivos particulares.
- Eficacia de la estrategia adoptada para alcanzarlo.
- Acierto en la selección de prioridades de Proyectos y Acciones en los Programas en gestión.
- Cumplimiento del POA.
- Niveles de satisfacción colectiva.

4. Evaluación de los cambios contextuales

El Órgano de Gestión del PEP, la Junta Promotora que lo integra, las Comisiones de Seguimiento de los Programas y el Equipo Técnico seguirán, advertirán, evaluarán y comunicarán a la comunidad los eventuales cambios mundiales, regionales, nacionales, provinciales, microregionales y las repercusiones locales. Imprevistos no devenidos de la marcha del PEP pero que pueden afectar su gestión, la selección de prioridades o requerir de nuevos objetivos particulares o cambios en las estrategias seleccionadas y ya concertadas. Los puntos 4 y 5 de esta Fase constituyen un diagnóstico expeditivo (nueva Fase 1 que reinicia el proceso).

5. Redefinición o ajuste de estrategias, programas, proyectos y acciones prioritarias

El Órgano de Gestión del PEP, la Junta Promotora que lo integra, las Comisiones de Seguimiento de los Programas y el Equipo Técnico promoverán el permanente ajuste y actualización del PEP, por cambios contextuales, por cumplimiento de objetivos, por cambio de prioridades. Para esto convocará bianualmente a talleres selectivos temáticos y territoriales que iniciarán un nuevo ciclo de concertación, decisiones y

" Por ejemplo: indicadores sociales: mortalidad infantil, desnutrición y cobertura social; deserción escolar, repitencia y desgranamiento educativo; seguridad de bienes y personas y seguridad vial; ocupación, subocupación y estacionalidad. Indicadores económicos: producción, ventas, rentas y Producto Bruto Geográfico; Indicadores físicos: disponibilidad de servicios de infraestructura de uso público: alumbrado público, recolección de residuos, transporte, semáforos, pavimentos, señalización, equipamiento, espacios verdes. Y servicios de infraestructura de uso particular: luz, gas, agua, cloacas, pavimento, teléfono, celular, Internet-, uso efectivo de los servicios, disponibilidad de tierra vacante y valor de la tierra para usos residenciales, comerciales, de servicios y productivos urbanos y extra urbanos. Calidad del uso

gestión, esta vez más expeditivo (nueva Fase 2 y 3) que se replica sistemáticamente afianzando la Sustentabilidad del PEP.

Algunas preguntas disparadoras que orientan el proceso del PEP

Fase 1 Instalación del PEP y diagnóstico preliminar cualificado	¿Cuáles son los factores que motivan la puesta en marcha de un Plan de Desarrollo? ¿Se debe actuar? ¿Cómo actuar? ¿Qué ocurre si no se actúa? ¿Quiénes participan?
Fase 2 Construcción comunitaria del PEP	¿Dónde estamos? ¿Para dónde vamos? ¿Cómo es la realidad? ¿Cómo tiende a ser? ¿Cómo queremos que sea la realidad? ¿Cuáles son los obstáculos?
Fase 3 Fonnulación del PEP	¿Cómo hacer operativo el Objetivo General? ¿Qué caminos tenemos que tomar? ¿Qué tenemos que hacer? ¿Cómo? ¿Con quienes? ¿Con qué instrumentos y recursos?
Fase 4 Implementación Monitoreo, Evaluación continua y ajuste del proceso	¿Qué elementos nos indicarán que hemos alcanzado el objetivo? ¿Qué pasó? ¿Qué vamos a hacer ahora? ¿Qué tenemos que cambiar?

3) Estructura organizativa del PEP

Siendo el PEP un proceso plural, dialéctico, multifacético y continuo, se opta por diseñar una estructura organizativa dúctil, a partir de la cuál los propios actores sociales irán concertando su propia organización, sobre la base de sus propios intereses y dinámica social.

Asimismo, partiendo de considerar a la planificación estratégica como un proceso flexible, se plantea una estructura organizativa que se va adaptando a los requerimientos de las distintas fases metodológicas:

En la Fase 1: Instalación del PEP y Diagnóstico Preliminar Cualificado (ver Gráfico 1), la estructura básica se organiza a partir de la Junta Promotora y el Equipo Técnico.

que se articula al Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación, constituidos en la presente Fase.

En la Fase 2: Construcción Comunitaria del PEP (ver Gráfico 2), se mantiene el esquema básico de Junta Promotora y Equipo Técnico, articulado al Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación, y se incorporan las Comisiones de Trabajo, Temáticas y Territoriales, que surgen de los Talleres Participativos, que se llevan a cabo en la Fase 2.

En la Fase 3: Formulación del PEP (ver Gráfico 3), se consolidan los espacios de máxima participación y representación ciudadana y de las instituciones socioeconómicas de la ciudad y el partido, la Asamblea General y la Mesa de Concertación, que integra a la Junta Promotora. Se mantiene el Equipo Técnico (el Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación), coordinando las Comisiones de Trabajo. En la instancia diagnóstica (Diagnóstico Consensuado - Matriz DAFO), se mantienen las Comisiones de Trabajo Temáticas y Territoriales, y en la instancia propositiva (Objetivo General – Modelo de Desarrollo - Líneas Estratégicas – Programas y Proyectos) las Comisiones de Trabajo se reorganizan por Lineamientos Estratégicos.

En la Fase 4: Implementación del PEP (ver Gráfico 4), se mantiene la Asamblea General, como ámbito de articulación multiactoral representativo de las instituciones y fuerzas vivas de la ciudad y el partido. Se incorpora el Órgano de Gestión, que integra a la Junta Promotora y se mantiene el Equipo Técnico (el Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación), coordinando las Comisiones de Trabajo, que en esta fase se reorganizan por Programas.

Gráfico 1 - Organigrama Fase 1
Instalación del PEP y Diagnóstico Preliminar Cualificado

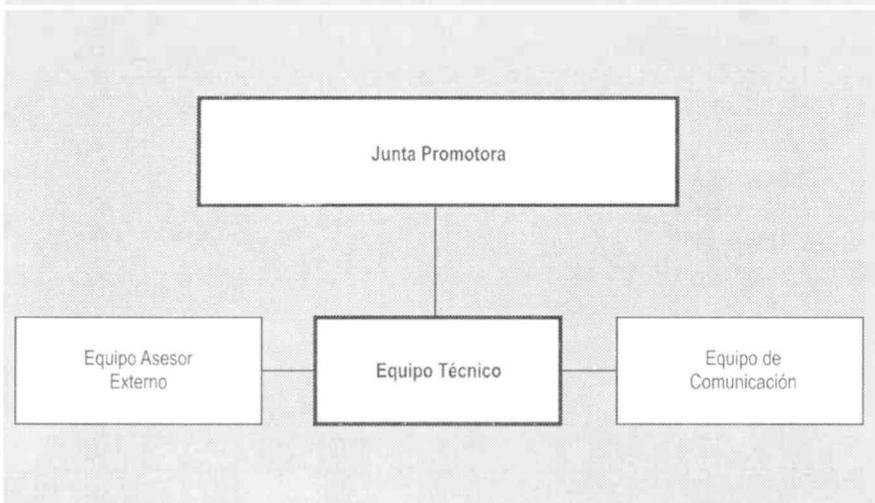


Gráfico 2 - Organigrama Fase 2
Construcción Comunitaria del PEP

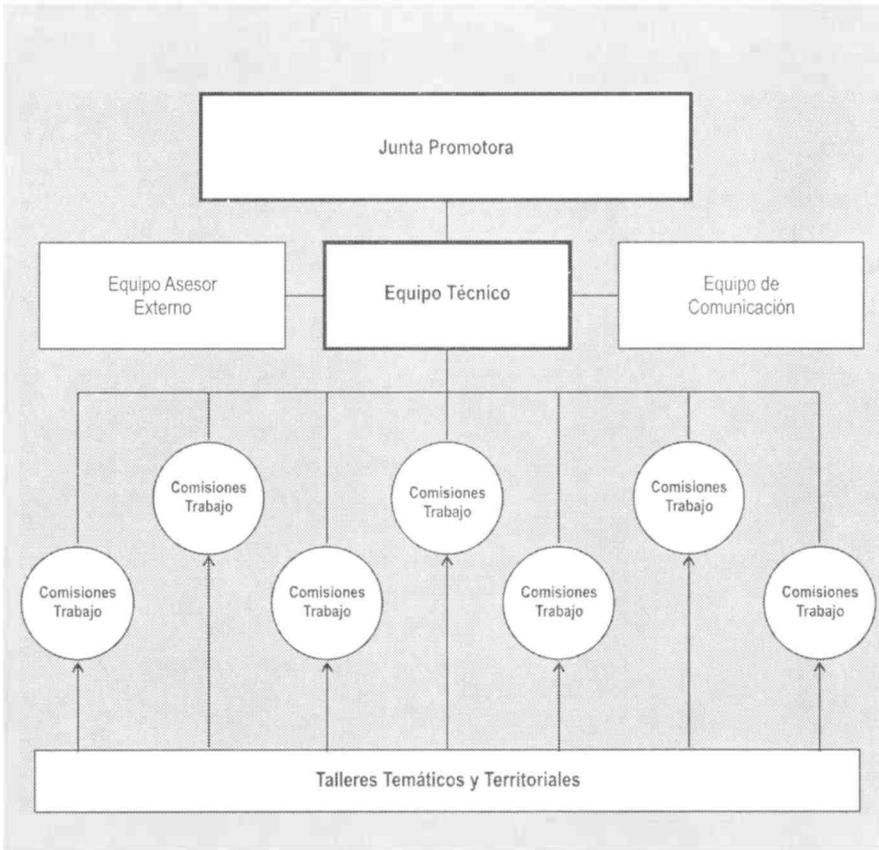


Gráfico 3 - Organigrama Fase 3
Formulación del PEP

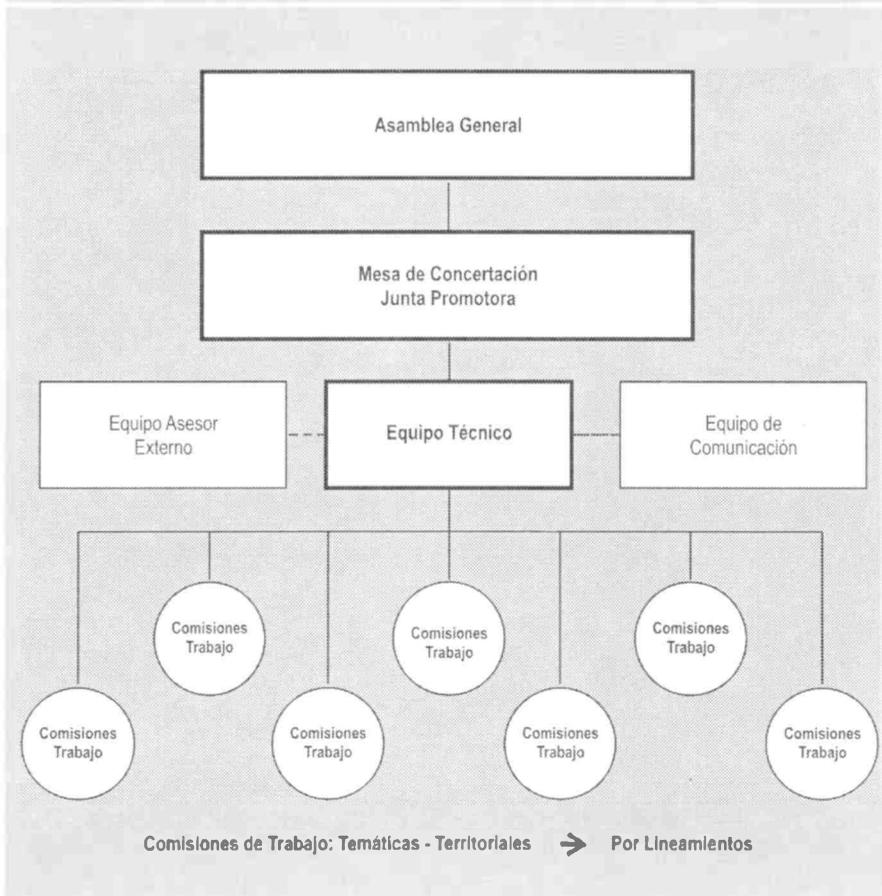
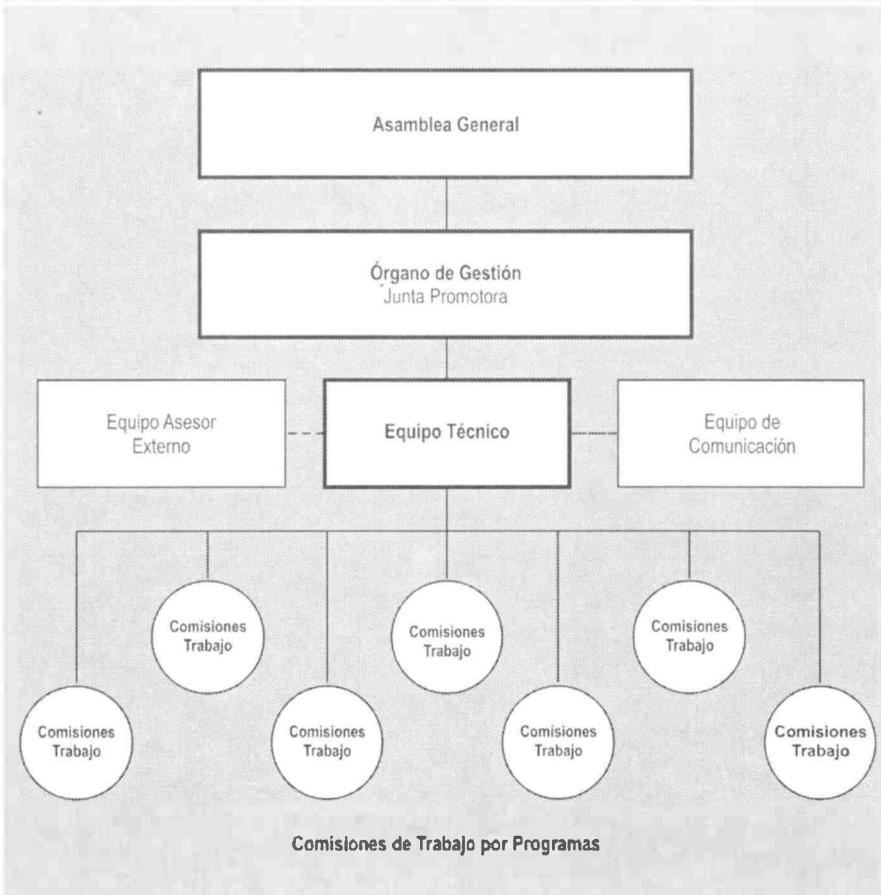


Gráfico 4 - Organigrama Fase 4
Implementación, monitoreo, evaluación continua y ajuste del proceso



1. Órganos del PEP

Junta Promotora

La Junta Promotora, representa el primer espacio consolidado de participación y representación ciudadana y de las instituciones socioeconómicas de la ciudad y el partido, responsable del proceso de Elaboración del PEP en su primera instancia (Fase 1: Instalación del PEP y Diagnóstico Preliminar Cualificado y Fase 2: Construcción Comunitaria del PEP)

Esta integrada por las instituciones y fuerzas vivas de la ciudad que integran su acta constitutiva.

Las funciones básicas de la Junta Promotora son:

- Dirigir el proceso de Elaboración del PEP en sus dos primeras fases.
- Designar y organizar los equipos técnicos necesarios para la Elaboración del PEP.
- Convocar a la comunidad a participar del proceso de Elaboración del PEP (Talleres Participativos y Comisiones de Trabajo Temáticas y Territoriales).
- Difundir en la comunidad los beneficios que representan la elaboración e implementación del PEP.
- Integrar la Asamblea General, la Mesa de Concertación y el Órgano de Gestión del PEP.

Asamblea General

La Asamblea General es el espacio de máxima participación y representación ciudadana y de las instituciones socioeconómicas, con un conocimiento profundo de la ciudad y comprometidas con el futuro desarrollo del partido.

Está integrada por todos aquellos representantes de las instituciones y los ciudadanos que participan en los distintos ámbitos multiactorales que se van desarrollando a lo largo del proceso del PEP (Junta Promotora, Talleres Participativos y Comisiones de Trabajo -Temáticas, Territoriales, por Lineamientos y por Programas-, Mesa de Concertación y Órgano de Gestión), constituyendo un verdadero espacio contenedor del todo social -lo público, lo privado y la sociedad civil- (ver Gráfico 5).

Contará con un presidente y un secretario elegidos por la propia Asamblea, que a su vez dictará su propio mecanismo de funcionamiento.

Es importante que las instituciones que la integran, sean los principales agentes de la vida económica, social y cultural del partido y estén representadas por sus máximos dirigentes, debiéndose instrumentar mecanismos que aseguren una buena comunicación entre los representantes y sus representados.

Si bien los ritmos de reuniones dependen de la dinámica del proceso participativo, es aconsejable un mínimo de una reunión por cada instancia clave del PEP (la aprobación definitiva del PEP y la aprobación anual de la Memoria y Balance de la Gestión),

desarrollada en ámbitos institucionales representativos de las fuerzas vivas de la ciudad, de manera que se constituyan en espacios sociales convocantes, donde las instituciones se sientan protagonistas de la construcción del PEP.

La importancia de la Asamblea General, radica no sólo en que es el espacio de máxima participación y representación ciudadana y de las instituciones, sino en que tiene la decisión final en todo el proceso de Elaboración e Implementación del PEP.

Las funciones básicas de la Asamblea General son:

- Participar en todos ámbitos participativos que surgen a lo largo del proceso de Elaboración e Implementación del PEP.
- La aprobación definitiva del PEP.
- La aprobación anual de la Memoria y Balance de la Gestión del PEP.

Mesa de Concertación

La Mesa de Concertación es el espacio responsable del proceso de Elaboración del PEP en su instancia de Formulación, donde se integran y construyen los acuerdos intersectoriales del PEP.

Está integrada por la Junta Promotora (mitad miembros titulares y mitad suplentes) y los representantes de las instituciones y ciudadanos que surgen de las Comisiones de Trabajo (cuatro miembros, dos titulares y dos suplentes por cada Comisión-Temática, Territorial y por Lineamientos-, que acepten dirigir y corresponsabilizarse con el proceso de Elaboración del PEP (ver Gráfico 6).

Para fortalecer el liderazgo del proceso, es importante que la Mesa de Concertación sea presidida por el Intendente Municipal y este integrada por los principales actores sociales, económicos y políticos de la ciudad.

La cantidad de miembros se corresponderá con el número de Comisiones de Trabajo, estimándose en 30 miembros aproximadamente, de manera de garantizar una mayor efectividad y operatividad.

A los efectos de garantizar un adecuado funcionamiento la Mesa de Concertación establecerá su propio Reglamento Interno, garantizando la participación, representación y transparencia del proceso.

Es importante que las instituciones que la integran, estén representadas por sus máximos dirigentes o delegados, con capacidad decisoria, posibilidades de participación en reuniones periódicas de trabajo y amplio conocimiento de la ciudad.

Es recomendable que exista también un equilibrio entre el sector público (tanto del Ejecutivo como del HCD) y del sector privado (económico, social, cultural) de manera de garantizar la pluralidad de sectores sociales y la continuidad del PEP, independientemente del gobierno de turno.

Las funciones básicas de la Mesa de Concertación son:

- Dirigir el proceso de Elaboración del PEP en su faz de formulación.

- Conformar las Comisiones por Lineamientos.
- Debatir y aprobar los informes de avance elevados por el Equipo Técnico, producto del trabajo en comisiones, recomendando los ajustes pertinentes.
- Aprobar el Diagnóstico Consensuado y la Formulación del PEP.
- Difundir y comunicar a la comunidad los avances del PEP.
- Proponer la aprobación del PEP a la Asamblea General.

Órgano de Gestión

El Órgano de Gestión es el espacio responsable del proceso de Implementación del PEP, encargado de poner en marcha el conjunto de programas y proyectos emanados del PEP y de garantizar la sustentabilidad del proceso, a través de su institucionalización legislativa y la identificación y la asignación de los recursos necesarios para su funcionamiento operativo.

Está integrado por la Junta Promotora (mitad miembros titulares y mitad suplentes) y los responsables de los Programas que integran el PEP (dos miembros, un titular y un suplente por cada Programa), que acepten dirigir y corresponsabilizarse con el proceso de Implementación del PEP (ver Gráfico 7).

Para fortalecer el liderazgo del proceso, es importante que el Órgano de Gestión sea presidido por el Intendente Municipal y este integrado por los principales actores sociales, económicos y políticos de la ciudad.

La cantidad de miembros se corresponderá con el número de Programas, estimándose en 30 miembros aproximadamente, de manera de garantizar una mayor efectividad y operatividad.

A los efectos de garantizar un adecuado funcionamiento el Órgano de Gestión establecerá su propio Reglamento Interno, garantizando la participación, representación y transparencia del proceso.

Del mismo modo que en la Mesa de Concertación, es importante que las instituciones que integran el Órgano de Gestión, estén representadas por sus máximos dirigentes o delegados, con capacidad decisoria, posibilidades de participación en reuniones periódicas de trabajo y amplio conocimiento de la ciudad.

Asimismo, también es recomendable que exista un equilibrio entre el sector público (tanto del Ejecutivo como del HCD) y del sector privado (económico, social, cultural) de manera de garantizar la pluralidad de sectores sociales y la continuidad del PEP, independientemente del gobierno de turno.

Las funciones básicas del Órgano de Gestión son:

- Conformar las Comisiones por Programas.
- Monitorear y evaluar la marcha del conjunto de programas y proyectos del PEP.
- Debatir y aprobar los informes de avance elevados por el Equipo Técnico, producto del trabajo en comisiones, recomendando los ajustes pertinentes.

- Impulsar los Proyectos nuevos que no estén aún formulados.
- Difundir y comunicar a la comunidad los avances del PEP.
- Proponer la aprobación anual de la Memoria y Balance del PEP a la Asamblea General.

Equipo Técnico

El Equipo Técnico será el responsable de programar, coordinar y llevar a buen fin, el conjunto de actividades previstas para el desarrollo del PEP.

Es aconsejable que el Equipo Técnico cuente con un perfil profesional integrador e interdisciplinario, con capacidad para coordinar el trabajo grupal y los distintos ámbitos del PEP (Junta Promotora, Talleres Participativos y Comisiones de Trabajo - Temáticas, Territoriales, por Lineamientos y por Programas-, Mesa de Concertación y Órgano de Gestión), elaborar síntesis e interpretar el trabajo colectivo, generar ideas propias y promover una cultura de la planificación estratégica.

Dado el conocimiento que tienen las Universidades Locales sobre el objeto de trabajo -la ciudad y el partido-, es importante que el Equipo Técnico esté integrado por representantes de las Unidades Académicas de la ciudad.

El Equipo Técnico debe tener ubicación física propia y en lo posible, estar integrado, en parte, por representantes del municipio, a los fines de articular las acciones emanadas del PEP con la gestión municipal.

El Coordinador General debe tener un perfil integrador de las ciencias del territorio y ser un buen comunicador, con capacidad de articulación intersectorial y de gestión multiactoral de proyectos complejos.

Es aconsejable que el Equipo Técnico cuente con una estructura de comunicación externa, ya que la instalación del PEP en la comunidad y la convocatoria de los distintos eventos del PEP (Talleres Temáticos y Territoriales, Mesas de Pensamiento Estratégico, Reuniones de Junta Promotora, Mesa de Concertación y Asamblea General) resultan de vital importancia para el éxito del PEP.

A los efectos de transferir al Equipo Técnico el conocimiento metodológico que posibilite anticiparse a los hechos, reduciendo riesgos y la capacitación necesaria sobre aspectos concretos de la planificación estratégica (Encuesta Delphi a informantes calificados, coordinación de Talleres Temáticos y Territoriales, adopción de mecanismos de participación electrónica, elaboración de Matriz DAFO, Tablero de Control de Gestión, etc.), como asimismo la capacitación de los referentes comunitarios, es aconsejable que este se complemente con un Equipo Asesor Externo.

Comisiones de Trabajo

A lo largo del proceso se irán conformando distintas Comisiones de Trabajo.

En la Fase 2: "Construcción Comunitaria del PEP", se conforman las Comisiones de Trabajo, Temáticas, Territoriales y de Escenarios, que surgen de los Talleres Participativos, que se llevan a cabo en esta Fase.

Su función principal es la de debatir y aprobar los informes de los Talleres Temáticos, Territoriales y de Escenarios elevados por el Equipo Técnico, así como elaborar los Informes de Avance Sectoriales, sobre el diagnóstico consensuado (Matriz DAFO) y la formulación de propuestas (Ideas Fuerza).

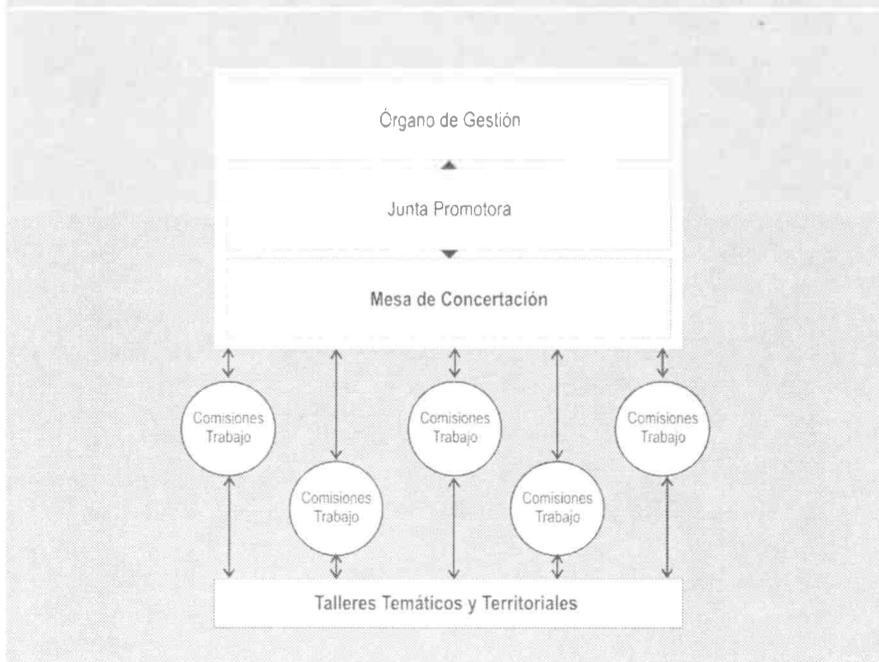
En la Fase 3: "Formulación del PEP", las Comisiones de Trabajo, Temáticas y Territoriales, se reorganizan en Comisiones de Trabajo por Lineamientos.

Su función principal es la de elaborar los Informes de Avance Sectoriales sobre el diagnóstico consensuado y la formulación del PEP, en términos de Objetivos Particulares, Lineamientos Estratégicos, Programas y Proyectos.

En la Fase 4: "Implementación del PEP", las Comisiones de Trabajo por Lineamientos se reorganizan Comisiones de Trabajo por Programa.

Su función principal es la de desarrollar el conjunto de programas y proyectos del PEP, con vistas a su ejecución y control por el Órgano de Gestión y el Equipo Técnico.

Gráfico 5 - Órganos del PEP
Asamblea General



**Gráfico 6 - Órganos del PEP
Mesa de Concertación**

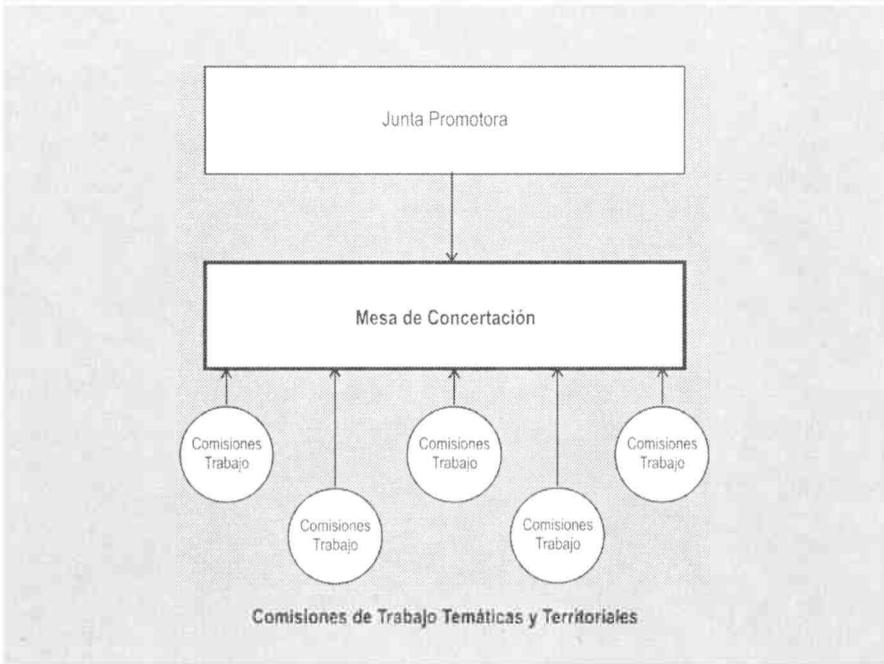
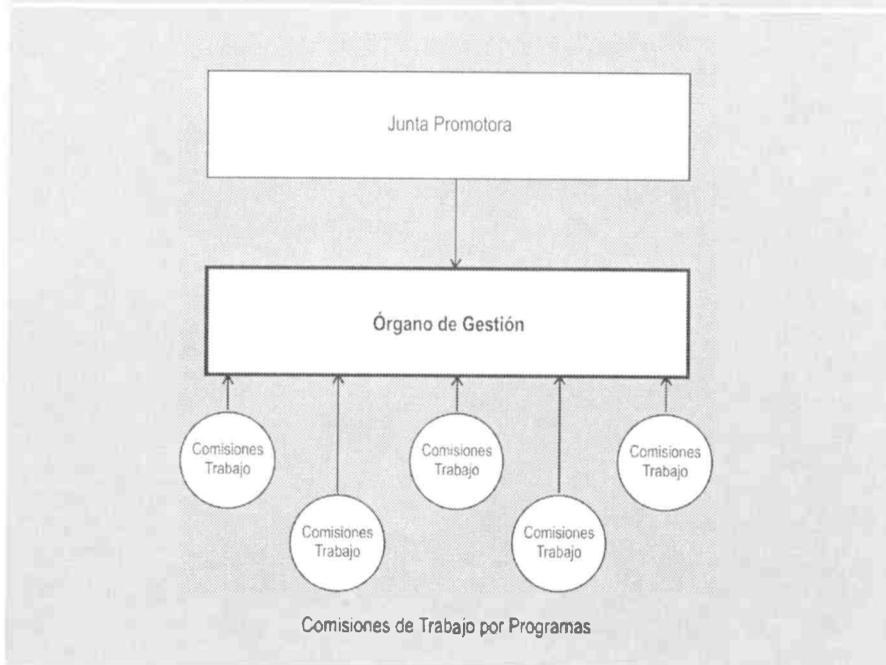


Gráfico 7 - Órganos del PEP
Órgano de Gestión



Plazo previsto y cronograma de tareas

Actividades		Mes											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1	Organización Previa												
	Lanzamiento del Plan												
	Diagnóstico Preliminar												
	Ajuste Metodológico												
	Capacitación Recursos Humanos												
Fase 2	Seminarios de Pensamiento Estratégico												
	Talleres Temáticos												
	Talleres Territoriales												
	Talleres de Escenarios												
	Conformación Mesa de Concertación Matriz DAFO y Escenarios												
Fase 3	Objetivo y Modelo de Desarrollo												
	Objetivos Particulares												
	Definición Líneas Estratégicas												
	Programas y Proyectos												
	Agenda de Coyuntura												
	Firma Contrato Social												
Fase 4	Conformación Órgano de Gestión												
	Plan Operativo Anual												
	Indicadores de Seguimiento												
	Evaluación del Plan												
	Cambios Contextuales Redefinición del Plan												

Transferencia de conocimientos técnicos y Formación comunitaria

1. Capacitación del equipo técnico

Fundamentos:

Durante el proceso de desarrollo del PEP se involucran profesionales y técnicos en un equipo de trabajo. Estos deberán conciliar las distintas ópticas particulares de cada disciplina y comprender que una de las claves del éxito lo da la existencia del trabajo en equipo, aprovechando las máximas potencialidades de cada uno, sabiendo crecer en las disidencias y fortaleciendo al equipo en la resolución de los conflictos que se presenten.

Objetivos:

- a) Profundizar las habilidades específicas de la planificación participativa
- b) Profundizar el conocimiento contextual en el que se desenvuelve el PEP
- c) Lograr la consolidación como un “equipo de trabajo” eficaz.
- d) Identificar las problemáticas que se presentan en la interacción comunicacional de los grupos de trabajo.
- e) Contar con herramientas prácticas para resolver situaciones que afectan el funcionamiento de los grupos orientados a la realización de tareas.
- f) Implementar procedimientos que permitan analizar y evaluar la eficacia en el funcionamiento de los grupos de trabajo y participación.
- g) Incorporar herramientas que permitan el seguimiento y monitoreo de las acciones a encarar.

Talleres de formación: Contenidos

Se proponen tres talleres de formación y nivelación del equipo técnico a dictarse en los primeros 60 días del PEP

1. Planificación estratégica: enfoque y método. Estrategias destinadas a la construcción de una visión compartida. Herramientas y Tecnologías de la Planificación Participativa y la Gestión Asociada. La gestión de la información. La gestión de la participación, actores. El control de gestión. La evaluación de resultados.
2. La cuestión local. La cuestión regional.
3. Técnicas grupales para avanzar en la planificación de acciones y en el trabajo interdisciplinario: Grupo de trabajo eficaz, la definición de los procedimientos de trabajo, la mediación y superación de los conflictos, la evaluación de la dinámica grupal.

2. Capacitación destinada a las instituciones /organizaciones de la comunidad

Fundamentos:

El éxito del PEP está condicionado por el mayor o menor involucramiento de la población en su desarrollo y consolidación.

El objetivo fundamental es lograr que la comunidad se apropie de la propuesta de trabajo y participe activamente en los Talleres Temáticos, Territoriales y de Escenarios. Si la comunidad no comparte los objetivos del PEP y no hace propia la idea, no se podrá lograr su participación plena y comprometida.

Para lograr esa participación se propone encarar un proceso de formación y nivelación para que las organizaciones de la sociedad civil se consoliden como grupos de trabajo democráticos y participativos.

Las organizaciones de la comunidad se manifiestan en un conjunto de iniciativas autónomas y con diferentes grados de organización, orientadas a la gestión y promoción de valores y bienes sociales. Su espacio está ocupado por una extensa y variada trama de asociaciones voluntarias como: sociedades de fomento, fundaciones, colectividades, clubes, comedores, ONGs, etc.

Estas organizaciones tienen fortalezas y debilidades que deberán ser tenidas en cuenta al decidir el trabajo con ellas en el marco del PEP:

Entre las debilidades podemos citar:

- Reducido alcance de sus acciones
- Debilidad institucional
- Financiamiento discontinuo
- Baja visibilidad de su trabajo ante la opinión pública
- Ambigüedad de roles y funciones
- Poca intercomunicación con otras organizaciones
- Dificultades para formular e implementar proyectos

Entre sus fortalezas se encuentran:

- Conocimiento real de las necesidades de la comunidad
- Referencia con la identidad y arraigo al territorio local y al barrio
- Alta convocatoria
- Capacidad de trabajo
- Compromiso
- Comunicación abierta, solidaridad y pluralismo

La mayoría de las personas que trabajan en estas organizaciones ponen lo mejor de sí en su trabajo, pero muchas veces importan modelos que no son los más acordes para dar respuestas a las necesidades comunitarias.

Creemos importante diferenciar las organizaciones por su grado de formalización y objetivos:

- a) Las instituciones con una organización formal y objetivos sociales con referencia local o barrial, que responden a necesidades recreativas, deportivas, culturales, etc.
- b) Las instituciones con una organización escasamente formalizada y objetivos sociales que procuran satisfacer las necesidades más urgentes de la población: urgencias comunitarias, comedores, hogares para niños de la calle, etc.

Esta división se fundamenta en que estos dos tipos de instituciones se orientan a dar respuesta a necesidades distintas y requieren de un trabajo diferenciado en la mayoría de los casos.

Objetivos:

- a) Que los dirigentes / referentes se apropien de una metodología que permita la participación plena de los vecinos
- b) Capacitar a los dirigentes / referentes de las organizaciones comunitarias a fin de mejorar la eficacia de los recursos humanos en el trabajo con la sociedad.
- c) Proporcionar herramientas operativas que posibiliten la organización del trabajo para garantizar desempeños eficaces en las tareas a emprender

Talleres de formación: Contenidos

Se proponen tres talleres participativos de formación y nivelación de dirigentes / referentes comunitarios a dictarse en los primeros 90 días del PEP

1. El proceso motivacional en los individuos y grupos que conforman las instituciones de la comunidad. Sistematización de las necesidades comunitarias. Diagnóstico de necesidades, competencias requeridas
2. Los grupos de trabajo en las organizaciones. El dirigente como mediador de conflictos. La eficacia en el trabajo grupal. Trabajo en equipo. El proceso de liderazgo. Tipos y características de los liderazgos.
3. Procesamiento y sistematización de información. Elaboración de informes.

Comunicación del PEP

1. La nueva realidad comunicacional⁴⁷

Al mismo tiempo en que se percibe una creciente presión competitiva en el escenario de actuación de las organizaciones públicas y privadas, existe una nueva realidad comunicacional, caracterizada por una proliferación de mensajes de toda naturaleza «ad infinitum».

La revolución tecnológica en el campo de las comunicaciones- fenómeno emblemático de fin / comienzo de siglo- coloca al público objetivo de una comunidad ante una abundancia de mensajes e información, imposible de ser procesada en condiciones normales, dada su velocidad y magnitud.

El público hacia el cual están destinadas las acciones de marketing y comunicación, encuentra cada vez más dificultades para discernir sobre los beneficios, cualidades y diferencias reales existentes entre los productos y servicios que se le ofrecen.

Puede decirse que gran parte de las decisiones de consumo o inversión de un individuo se originan en elementos no conscientes para el mismo. De manera tal que «la imagen de la empresa/organización, en adición con la del producto/servicio ofrecido, se han convertido en la información efectiva a partir de la cual se elabora en muchos casos la toma de decisión de consumir/usar/adherirse». «La identidad corporativa y la imagen corporativa/de marca, se han convertido en un instrumento fundamental de la estrategia competitiva de las empresas y demás organizaciones competidoras; en particular, de su estrategia de marketing y comunicación»⁴⁸.

Ello conduce a toda organización competitiva (una empresa, una institución) a buscar gestionar su imagen corporativa/de marca. De este modo, la identidad corporativa, y su proyección pública: la imagen corporativa/de marca, poseen un valor estratégico esencial.

Esta situación es fácilmente remitible al mundo privado; pero también resulta válida para las organizaciones territoriales: ciudades, provincias, regiones y países. Los espacios territoriales se encuentran ante el desafío/necesidad de gestionar su propia imagen territorial.

⁴⁷ *Posicionamiento, Competitividad e Imagen de la Ciudad de Rosario*. Equipo Técnico: Coordinadora Lic. María del Huerto, Romero, Dr. Arturo Fernández, Lic. Oscar Madoery, Lic. Silvia Gaveglio, Lic. Juan Pablo Angelone. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Rosario. Rosario, noviembre de 1997.

⁴⁸ Cordero Moreno. 1997

No sólo hay que definir una estrategia de desarrollo y posicionamiento competitivo para la ciudad, sino que hay que saber comunicarla para que sea percibida por los públicos objetivos.

En un escenario cambiante, competitivo, y saturado de mensajes comunicacionales, la capacidad de desarrollo de una ciudad no sólo está relacionada con el potencial disponible de recursos aprovechables y con la atracción de recursos e impulsos exógenos seleccionados. También depende –y cada vez más– de⁴⁹:

la creación y mantenimiento de ventajas competitivas a largo plazo, básicamente a través de la movilización y valorización de su potencial endógeno;

el posicionamiento estratégico que se adopte;

la formación y consolidación de una identidad que exprese una cultura emprendedora y⁵⁰

la proyección a escala nacional e internacional de una imagen de marca territorial positivamente diferenciada. Las dos estrategias básicas del marketing territorial son la segmentación y el posicionamiento. Se las considera básicas porque su carácter estratégico se expresa en el largo plazo.

2. El enfoque comunicacional del PEP

Durante muchos años se confundió el alcance de la comunicación con el de los medios masivos de comunicación. Pensamos que, sin desconocer la importancia de la difusión masiva, es preciso reconocer que la comunicación es, en términos sociales, mucho más amplia.

La trama de las relaciones se entreteje también a través de la comunicación institucional, la interpersonal, la comunitaria y éstas poseen características que no pueden ser agotadas a la luz de lo masivo.

Muchos errores se han cometido a lo largo de los años utilizando los patrones de la difusión de masas.

Cuando se generaliza lo masivo a toda forma de comunicación y no son tomadas en cuenta las características de públicos determinados, la relación con las otras instituciones, la comunicación interna, la manera en que se centraliza y descentraliza la

⁴⁹ Cotorruelo, 1997.

⁵⁰ La identidad conjuga lo que la ciudad “aparenta ser”, “lo que es y hace en realidad”, y sobre todo, “lo que proyecta ser y hacer”. La identidad urbana es igual a la personalidad de la ciudad, y es la sumatoria de ideas (¿quiénes somos?), valores (¿en qué creemos?) y normas (¿qué hemos de cumplir?). Cotorruelo, 1997.

información y la construcción de los mensajes según los distintos perceptores, se deja afuera buena parte de la problemática comunicacional.

Aún cuando se habla mucho de la necesidad de acercarse a la gente, de conocer sus códigos, de tener en cuenta sus características sociales y culturales, no es habitual trabajar en esta línea en el desarrollo comunicacional de los Planes Estratégicos.

Los grupos sociales no constituyen un espacio vacío que viene a llenarse con los mensajes dirigidos por las instituciones o por los medios de comunicación masivos. Estamos siempre ante seres que viven en diversas situaciones de comunicación, que poseen una cultura que ha ido conformando su realidad, a través de distintas experiencias y representaciones y que utilizan determinados recursos expresivos para dar cuenta de su realidad.

Instalar un proceso de comunicación participativa significa:

- Tener como protagonistas a los sectores involucrados
- Reflejar las necesidades y demandas de estos sectores
- Acercarse a su cultura
- Acompañar los procesos de cambio y transformación
- Facilitar sus vías de expresión
- Permitir la sistematización de las experiencias mediante la utilización de recursos apropiados a diferentes situaciones de vida
- Buscar una democratización de la comunicación con y de la sociedad, basada en el reconocimiento de las mayorías a expresarse

Para trabajar en esta línea, hay que partir de la necesidad de articular lo comunicacional en todas sus posibilidades: desde lo masivo hasta la relación directa con cada vecino, pasando por lo institucional público y privado.

La comunicación participativa, entonces, no concibe lo comunicacional bajo el modelo tradicional (emisor, medio, mensaje, receptor, etc.) sino que se sitúa en el ámbito más amplio de la reflexión y el enriquecimiento de las propias prácticas comunicacionales de las personas; ligado a un proceso de emisión y de percepción permanentes y a situaciones de comunicación múltiples, propias de la vida cotidiana.

El modelo tradicional de comunicación habla de emisor/ receptor, sin embargo, los seres humanos no somos simples receptores de mensajes ajenos, sino perceptores del mundo en el cual vivimos. El contexto nos aporta una formación social y un marco de referencia, que dan sentido a nuestros códigos, conductas, actitudes y que junto con las características culturales, hacen que un individuo tenga la posibilidad de percibir constantemente en su relación con el otro y encontrar el sentido de sus conductas.

Proponemos un proceso comunicacional integral, que tenga en cuenta las parti-

cularidades de los distintos perceptores de los mensajes.

Para poner en marcha este proceso de participación activa de la sociedad, hay que asegurarse que los ciudadanos participen en las distintas instancias del PEP y trazar una estrategia comunicacional participativa, cuyos ejes sean la comunicación al interior de los propios equipos, con los vecinos y con las instituciones públicas y privadas.

Para lograrlo se tendrá que poner atención en la utilización de los códigos a emplear en los mensajes. Se deberá asegurar que estos códigos sean comprendidos por todos los sectores sociales involucrados.

Todos manejamos en nuestra vida de relación códigos amplios y códigos restringidos. Por códigos amplios entendemos la totalidad de los signos que comparte una determinada sociedad y que acredita una interpretación común de los mismos. Cuando nos referimos a los códigos restringidos estamos hablando de los modos característicos de nombrar o designar distintas situaciones, que son comunes de un grupo o sector determinado (profesiones, etnias, grupos sociales, etc.)

Si no tenemos en cuenta esta característica de los códigos que manejan los distintos sectores que intervienen en la realización de un Plan Estratégico, podemos creer que estamos transmitiendo con claridad mensajes, que no son comprendidos totalmente y que dan lugar a una polisemia de interpretaciones, que podrán generar “ruidos” e “interferencias” en el proceso comunicacional.

Un modelo de planificación estratégica basado en los principios de la concertación y el consenso, debe tender al aprovechamiento de esfuerzos.

Si los habitantes de la ciudad y del partido no conocen los objetivos, ni comprenden la filosofía del PEP, será difícil lograr su adhesión y la de los formadores de opinión. Y si no se genera una predisposición colectiva a participar desde el inicio y durante el proceso de formulación, la gente no sentirá que el PEP le pertenece y por lo tanto, ni participará, ni lo defenderá, porque no lo sentirá como propio.

3. La Estrategia Comunicacional del PEP

Para iniciar el proceso de comunicación participativa se deberá:

- 1) Explicar en forma clara y dinámica qué pretende el PEP.
- 2) Identificar al público al que se quiere involucrar y segmentarlo, según su poder de decisión y posibilidades de participación e involucramiento.
- 3) Trabajar en la creación de la Identidad Corporativa del PEP, primer elemento para lograr la identificación.
- 4) Trabajar para crear un clima de coincidencia en la importancia del PEP con las

instituciones y los diferentes actores sociales, económicos y políticos para que participen activamente en el proceso para su construcción.

5) Asegurar la participación de los diversos actores.

6) Trabajar constantemente para que la información circule libremente hacia “el adentro” del PEP (grupo de trabajo) -comunicación interna- y hacia “el afuera” (comunidad) -comunicación externa-.

La estrategia comunicacional deberá comenzar por diseñar un mensaje del PEP respondiendo a la pregunta ¿Para qué un Plan Estratégico? y sucesivamente, deberá responder las preguntas claves de cada etapa.

La estrategia deberá asegurar que cada etapa del PEP va a ser difundida y será conocida por los habitantes e instituciones de la ciudad, antes de pasar a la etapa siguiente.

Preparar una estrategia comunicacional implica:

- a) Identificar la imagen institucional que representará al PEP: Su Identidad y el Discurso que se utilizará para comunicarlo a la población.
- b) Trabajar en la recopilación y sistematización de toda la información existente, considerada relevante para comunicar el desarrollo del PEP (diagnóstico).
- c) Identificar los actores claves y las instituciones representativas de la comunidad.
- d) Identificar los distintos canales de comunicación por los que se informa la comunidad y qué tipo de comunicación prefieren.
- e) Decidir qué herramientas comunicacionales se utilizarán y / o cómo se combinarán, de acuerdo a los distintos perceptores.
- f) Elegir los medios de comunicación para llegar a los distintos públicos que intervendrán durante el desarrollo del PEP y poder hacer una combinación de ellos.
- g) Elaborar una estrategia particular para los medios de comunicación masivos (códigos amplios).
- h) Elaborar materiales de difusión: Página Web, cartillas, tripticos, programas de radio, TV (códigos amplios y restringidos).
- i) Trabajar desde los talleres, para lograr la participación plena de todos los participantes. Se habilitarán medios de participación electrónica con consignas claras que permitan sumar asistencia “no presencial”. Se elaborarán boletines informativos de cada uno de ellos.
- j) Capacitar a los técnicos y referentes institucionales y/ o barriales en la base comunicacional de una metodología de trabajo participativo
- k) Trabajar al interior del grupo de trabajo (equipo) para aunar criterios comunicacionales comunes y unificar discursos.
- l) Participar activamente en cada instancia del Plan, diseñando las distintas piezas comunicacionales, preparando especialmente para cada público los materiales de

comunicación a utilizar y difundir, para garantizar la comprensión del proceso y la información necesaria para los que participen y/o sigan el desarrollo del PEP.

Las piezas comunicacionales a utilizar en el desarrollo del Plan Estratégico deberán contemplar un criterio comunicacional para:

El diseño de la Identidad Corporativa del PEP (logotipo, slogan, color, tipografía, etc.)

El diseño de la Web del PEP y la participación electrónica de los ciudadanos en foros.

El diseño de folletería, afiches, papelería y otros elementos de identificación general.

El diseño de publicaciones de las etapas del PEP y sus resultados: lanzamiento, diagnóstico, capacitación, charlas y seminarios de sensibilización, talleres de participación, mesas de concertación de objetivos, líneas y proyectos, firma del contrato social, documento integral, evaluación comunitaria y reformulación.

El diseño de la difusión de cada etapa y su resultado en medios masivos: Web, gacetillas en diarios, TV, radio y medios comunitarios.

Hacia adentro, el esfuerzo mayor estará dirigido a sostener los procesos de trabajo para cada una de las etapas por lo que se plantean, además de la participación directa de las personas-instituciones en cada una de las actividades, dos tipos de circuitos de información:

Las listas de correo electrónico, las que serán sostenidas con un diseño de Boletín Digital del Plan que circule con la información de las actividades y de los resultados de las mismas.

Las publicaciones papel de informes de avance por cada una de las etapas, al alcance de los actores que protagonizan la construcción del PEP.

Hacia afuera, el mismo boletín digital se remitirá a los medios para mantenerlos informados, además de las mencionadas gacetillas a los medios, de información de las actividades.

Anexo 1

La estrategia de juego y otras cuestiones

“La estrategia de juego”:⁵¹

- Su preocupación es como caminar un tramo en la dirección ya establecida, plagado de obstáculos, entre los cuales se encuentran otros actores sociales que persiguen objetivos distintos o conflictivos con los nuestros. Es un error tratar de quedar bien con todos – necesitamos oponentes para clarificar nuestro perfil – sin perfil no hay reconocimiento. Cuando uno hace genera: enemigos (activos) y amigos (pasivos). *Los enemigos trabajan en contra, los amigos no trabajan y esperan, la mayoría o no sabe o no entiende.*
- Es una táctica de la gran estrategia, cuyo tiempo es ilimitado. En la estrategia de juego, el límite de tiempo se mide por períodos de gestión u oposición de quién la formula. La estrategia de juego política puede buscar la derrota conflictiva del oponente, mientras que la gran estrategia persigue la cooperación después de la derrota. *“El objetivo de la guerra no es la paz, sino la paz después”.*⁵²
- La perfección de una estrategia consiste en producir un cambio de la situación sin ningún conflicto o confrontación seria. *El ideal de la estrategia es conseguir el objetivo sin una acción directa.* En el juego social, significa minar las bases de sustentación del oponente en vez de confrontarlo directamente en la plenitud de sus fuerzas.
- En una organización pequeña, la estrategia depende de la habilidad. En una organización grande depende de la habilidad y de la organización.
- Es un juego con otros y contra otros. Estrategia significa ahora tener un plan de juego para vencer dificultades.
- La estrategia se refiere a la forma de solucionar un problema de interacción cooperativa o conflictiva entre dos o más actores.

La cooperación es un juego de coordinación donde las partes deben colaborar para alcanzar objetivos compatibles o proponerse un objetivo común que sacrifica en el presente algo de los objetivos particulares.

⁵¹ El presente anexo completa el desarrollo anticipado en páginas 7 y 8 acerca de nuestro interés por las connotaciones del término “estrategia”

⁵² Von Clausewitz.

La confrontación es un juego de oposición. donde una de las partes debe vencer a la otra.

Por ejemplo: la democracia es un juego de cooperación y oposición. Sin oposición desaparece la consulta que es reemplazada por los acuerdos de cúspide.

La democracia exige que el juego se valide en la competencia política, que es una forma de conflicto, y que éste no supere los límites de la medición de fuerzas. Cuando tal límite se supera, la estrategia de medición de fuerzas se transforma en medición violenta, cuyo extremo es la guerra.

En el juego de cooperación dominan la persuasión, las negociaciones de suma positiva, los acuerdos, las instancias de prevención de conflictos para multiplicar las posibilidades de intersección de intereses y beneficios. Mis opciones y jugadas deben mostrar al otro posibilidades de mutuo beneficio. La condición del éxito es la confianza, el objetivo es el acuerdo, la estrategia es la persuasión y la seducción, y los medios son convencer y coordinar.

La estrategia para lograr cooperación es un juego porque existe alguna restricción que la limita o entorpece, referida a:

- a) La motivación: motiplividad al conflicto, dogmatismo, prejuicios, ideologismo extremo, intereses muy arraigados, irrespeto por el otro.
- b) La imaginación: ceguera de posibilidades de beneficio mutuo.
- c) La información: desconocimiento de datos y variables que posibilitan el acuerdo.
- d) El condicionamiento de otros juegos: un tercero limita la libertad para la cooperación.

En el juego de oposición dominan la disuasión, las negociaciones de suma cero (lo que uno pierde lo gana el otro), la competencia para acumular más fuerza, la confrontación tensa, el ocultamiento de información y la búsqueda de la debilidad y desgaste del otro. Mis opciones y jugadas deben restringir sus posibilidades. La condición del éxito es la fuerza (y prima la desconfianza), el objetivo es la imposición de mayoría, la estrategia es la medición de fuerzas, y los medios son oponer y vencer. Sin embargo, la cuestión es más compleja y sutil:

- ¿Qué pasa si logramos que nuestro oponente pierda la voluntad de enfrentarnos o de usar su fuerza?
- ¿Qué pasa si podemos actuar sobre sus motivaciones, confundir sus objetivos, desdibujar sus intereses?
- ¿Qué pasa si logramos que se sienta --no importa si realmente lo está- indefenso, desarmado, desmoralizado?
- ¿Qué pasa si, además de la magnitud de la presión de fuerza que podemos ejercer, nos preocupamos de las diversas situaciones en que podemos colocar al oponente en el momento de ejercer la presión y de explorar los puntos vulnerables donde podemos aplicarla?

- ¿Cómo podemos crear esas situaciones y debilitar aún más las vulnerabilidades del oponente?

Toda acción estratégica debe evaluarse no sólo por sus resultados sobre la operación inmediata, sino también por su impacto en la capacidad y motivaciones de respuesta del oponente.

Una estrategia de confrontación analiza tres tipos de efectos:

- a) El efecto sobre la capacidad de acción y motivaciones del oponente en el momento previo a la confrontación: ¿lo desanima?, ¿lo estimula?
- b) El efecto o resultado de la confrontación misma: ¿lo debilita? ¿lo fortalece?
- c) El efecto posterior sobre la capacidad y motivaciones del oponente: ¿lo incapacita o desmotiva para la lucha, o estimula su ánimo de revancha y permite la recuperación de sus capacidades?

Diez principios estratégicos básicos⁵³

1. Apreciación eficaz de la situación: Conocerme yo, conocer al otro y conocer el contexto. En la estrategia de juego no hay pensamiento determinista, se basa en el concepto de situación por lo que todo es relativo.

2. Rodeo táctico y explotación de la debilidad del otro: No hay una línea recta entre la situación inicial y la situación-objetivo. En cooperación la debilidad es la ceguera para ver el mutuo beneficio, en oposición hay que estudiar dónde los recursos del oponente son más débiles y en qué operaciones y espacios tienen menos eficacia de aplicación, para enfrentarlo en una situación que le sea desfavorable. Nosotros debemos atacar, ser activos y no reactivos, pero sólo si sabemos que tenemos una ventaja. Si no conocemos a nuestro adversario nuestras chances de ganar se reducen al 50% -Debemos saber con quién y dónde luchamos- si alguien no conoce algo envía espías.

3. Economía de recursos: Elegir la estrategia de menor esfuerzo. No sobreusar el poder. El carácter estratégico de una decisión depende de cada organización, de la coyuntura que enfrenta y de los objetivos que persigue.

4. Valoración multitemporal y multidimensional de consecuencias: Evaluar las consecuencias de nuestra estrategia en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social. "Suponiendo que derrotamos a los iraquíes, podríamos aumentar en 100.000 millones nuestra deuda nacional, el precio del petróleo se irá a las nubes, los precios de las acciones caerán a pique, perderemos mercados ante los alemanes y los japoneses, nuestro nivel de vida se deteriorará y habrá una mayor

⁵³ Dr. Carlos Matus. Sobre el Análisis Estratégico, apunte del Curso Internacional de Alta Dirección, Venezuela -1991-.

inestabilidad en el medio oriente. No habrá gloria, no habrá provecho y no habrá gratitud si libramos una guerra en el Golfo Pérsico”.⁵⁴

5. Escoger la trayectoria de menor expectativa: Debemos llevar al adversario al campo de batalla más conveniente. Hay que ponerse en el lugar del oponente, comprender como nos ve y como ve la situación, para descubrir la trayectoria de menor expectativa desde su perspectiva.

6. Adecuación de la relación recursos-objetivo: La aventura supone intentar objetivos desproporcionados con los recursos. La estrategia supone una noción de los recursos, aunque algunos son difíciles de valorar, como la fe, la convicción, la fuerza moral.

7. Concentración y continuidad estratégica: Evitar la distracción táctica y concentrarse en lo importante. Adecuar el plan a las circunstancias y no perder de vista el objetivo. Siempre evitar lo peor.

8. Encadenamiento de las estrategias: Donde termina una estrategia comienza otra: el plan debe prever y proveer el movimiento siguiente, en caso de éxito o fracaso, total o parcial.

9. Preferir la redundancia de posibilidades y objetivos: La mayor libertad de disponer de varias trayectorias para alcanzar varios objetivos alternativos, es la contra cara de la pérdida de libertad del oponente en la medida que prolifera su confusión sobre nuestros verdaderos objetivos.

10. Evitar las certezas y las predicciones: El campo de acción del estratega es un mundo de incertidumbre y de sorpresas. Debe prepararse para varias posibilidades y para reaccionar con velocidad ante las sorpresas, tener planes contingentes y preocuparse de que su estrategia y sus trayectorias sean flexibles y adaptables a las circunstancias.

No confundir reducir la incertidumbre con preferir la certeza: Hay casos en que la osadía más grande es la sabiduría más grande. La certeza no es un criterio de selección de alternativas, sino un criterio para mejorar una alternativa.

Tres condiciones para la gestión estratégica: liderazgo, toma de decisiones y agenda

El Liderazgo⁵⁵ es un medio, y su tarea fundamental es crear energías y visión humana.

⁵⁴ Alte Gene Larocque. Centro de Información sobre Defensa. Washington sobre el conflicto Irak-Kuwait.

⁵⁵ Peter Drucker “Administración y futuro. De los ‘90 en adelante” Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1993

El liderazgo eficaz no depende del carisma, que en realidad llega a ser la ruina de los líderes pues los hace inflexibles, convencidos de su propia infalibilidad, incapaces de cambiar.

El fundamento del liderazgo está en reflexionar acerca de la misión de la organización, definirla y establecerla en forma clara y visible; en fijar las metas, las prioridades y en fijar y mantener los estándares.

El líder existe porque tiene seguidores, por eso debe dar el ejemplo, ganarse la confianza y ver al liderazgo como una responsabilidad, más que como un privilegio (cuando las cosas salen mal, no culpa a los demás).

El líder eficaz sabe que es el máximo responsable y por eso no teme la fuerza que puedan tener asociados o subordinados, pues asume como propios sus fracasos, pero suma sus triunfos. Se rodea y asocia con gente capaz e independiente.

La gente capaz tiende a ser ambiciosa, pero es un riesgo mucho menor que ser servido por la mediocridad.

La acusación más grave que puede recibir un líder eficaz es que la organización se derrumba si él la abandona o muere.

En relación con las personas⁵⁶: a) Salir del despacho y mezclarse con la gente b) Establecer alianzas sólidas c) Persuadir en vez de obligar

En relación con el carácter: a) La honestidad y la integridad son la mejor política b) No actuar nunca por despecho o por venganza c) Tener valor para escuchar las críticas injustas.

En relación con el esfuerzo: a) Actuar con mano firme b) Ser decidido c) Conducir dejándose llevar d) Establecer objetivos y obtener resultados e) Buscar hasta encontrar la persona adecuada f) Fomentar la innovación.

En relación con la comunicación: a) Dominar el arte de hablar en público b) influir en las personas mediante la conversación y las anécdotas c) Predicar una visión e insistir en ella.

La Toma de Decisiones⁵⁷: En la gestión política, institucional o comunitaria, se aprende cómo tomar decisiones, pero no qué decisiones hay que tomar.

La decisión es normalmente negociación. Negocia bien quien se prepara bien, quien negocia cuando todo parece ir bien, quien no se decide en la primera ronda de negociaciones y quién –una vez decidido qué quiere- salta rápidamente a la posición deseada y desde ahí hace pocas concesiones.

⁵⁶ Donald T. Phillips "Lincoln y el Liderazgo. estrategias ejecutivas para tiempos difíciles" Ediciones Deusto. Buenos Aires. 1993.

⁵⁷ Juan Carlos de Pablo "Los diez mandamientos del buen gobierno según Henry Kissinger" Ediciones El Cronista Comercial. Buenos Aires. 1991.

En épocas de crisis, lo único seguro es ser audaz, y no aflojar hasta que la crisis haya pasado.

Sólo en retrospectiva los hechos parecen inevitables. Sólo en retrospectiva se advierten los hitos. La oportunidad nunca se convierte automáticamente en realidad. La burocracia no sabe generar alternativas genuinas. Siempre rodea su opción preferida con un par de alternativas absurdas.

La Agenda⁵⁸ es el conjunto de problemas, temas o cuestiones que son materia de decisión por parte de un actor.

Agenda Sistémica: Es el conjunto de problemas percibidos por los distintos actores del sistema social, económico, político, etc.

Agenda de Gestión: Es el conjunto de problemas del equipo, relativos a la gestión de su ciclo: La formulación de políticas, la adopción de decisiones, la implementación de programas y acciones y la evaluación de procesos, productos, resultados e impactos.

Problema: Es una situación donde existen uno o más obstáculos que impiden alcanzar un objetivo.

Cuestión: Es todo tema que concita interés.

Proceso para establecer una Agenda: 1) determinación de objetivos, 2) identificación, definición y análisis de problemas (causas y consecuencias) 3) prioritación de objetivos y problemas.

Diez tesis sobre las prácticas de gobierno⁵⁹ (un aporte al diagnóstico contextual para la gestión estratégica)

1- La baja capacidad de gobierno se manifiesta en deficiencias para identificar y procesar tecno políticamente los problemas. No se los enfrenta de acuerdo a una selección planificada referida al valor que tienen para la población. Hoy se gobierna administrando situaciones.

2- En consecuencia, el ciudadano con su voto más que confiar en los dirigentes que elige, castiga al causante de su última frustración. La capacidad de ganar elecciones resulta independiente de la capacidad de gobierno. La crisis de liderazgo y la falta de experticia se traduce en ineficacia de conducción.

No hay reforma efectiva sin una reforma previa de los reformadores. La experticia (política) es el producto de la experiencia y el capital intelectual. Si este último es cero, la experiencia vale cero (solo reproduce mediocridad y rutina) y viceversa.

3- Los partidos políticos, con su estilo tradicional, asistemático y primitivo de conducción, gestan en su seno los futuros equipos de gobierno y transfieren al Estado

⁵⁸ Lic. Guillermo Schweinheim, "Análisis de Políticas Públicas" apunte.

⁵⁹Dr. Carlos Matus. apunte.

esos vicios y limitaciones cuando asumen el poder. Por consiguiente, el estilo tradicional, inmediateista, casuístico, ambulatorio, clientelar, anecdótico, iletrado, distraído, reactivo ante las urgencias, descentrado de las importancias y asistemático de hacer política, limita drásticamente la posibilidad de hacer un gobierno eficaz y responsable.

4- Estas deficiencias coexisten con una gran crisis ideológica y un grave deterioro de la ética social. La corrupción se abre paso como respuesta a la frustración y el relajamiento del control democrático, mientras el tecnocratismo emerge como una salida a la confusión ideológica. El tecnocratismo ingenuo es tan limitante como el practicismo político rutinario: político experimentado ha llegado a ser sinónimo de obsoleto y técnico se asimila a teórico no confiable.

5- Un equipo de gobierno es más que la conjunción de un grupo de políticos con experiencia y de profesionales universitarios bien capacitados en sus respectivas especialidades. Para conformar un equipo de gobierno se requiere de una masa crítica de dirigentes y técnicos cohesionados por una ideología que dominen: a) las herramientas de dirección estratégica, b) las prácticas de trabajo en equipo, alimentadas por un vocabulario y un método común, c) la planificación estratégica y sus técnicas complementarias y d) las ciencias contemporáneas en el nivel que hace posible la interacción tecnopolítica entre generalistas y especialistas.

6- La planificación de la acción sólo tiene como alternativa a la improvisación. El dirigente que improvisa, tarde o temprano se convierte en esclavo de las circunstancias, y como gobernante, gobernado por ellas. Confundir la planificación estratégica con la antigua planificación determinística y tecnocrática impide conducir con eficacia en una realidad compleja, llena de incertidumbres y de sorpresas.

7- La clave para reformar los partidos políticos es crear sistemas organizativos de alta responsabilidad. Si no, las importancias son superadas por las urgencias, la irresponsabilidad doblega a la responsabilidad, la rutina vence a la calidad y a la creatividad, la improvisación sustituye a la planificación y las declaraciones efectistas, reemplazan a la potencia de las acciones.

8- Para crear sistemas de alta responsabilidad es necesario: a) renovar las estructuras mentales de las cabezas dirigentes, b) rescatar la planificación, c) descentralizar, democratizar y crear sistemas exigentes de petición y rendición de cuentas y d) cambiar los métodos de las campañas electorales con el propósito de: I) crear conciencia de gobierno en la población, II) organizar a la población para que transforme sus necesidades en demandas, III) formular planes de enfrentamiento de los problemas, IV) afianzar el contacto directo y V) incorporar tecnologías intensivas en ideas y trabajo militante. El objetivo es elevar la dignidad y profundidad del acto electoral como determinante de la efectividad de la democracia.

9- Las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación no están cumpliendo razonablemente su función de contribuir a elevar la capacidad institucional de gobernar. No existe una sola escuela de gobierno en América Latina, los organismos internacionales han llegado a ser más beneficiarios que servidores de los pueblos y gobiernos, y los medios de comunicación no superan su carácter de instrumentos de comercio e intereses de grupos.

10- Cuanto más débil o nueva sea nuestra tradición institucional, mayor debe ser el énfasis en métodos modernos y formalizados de gobierno y planificación.

El principio del cambio consiste en excluirse de la excepción, es más efectivo reaccionar positivamente ante la crítica exigente e incluso injusta, que conformarnos con lo que somos, según los resultados que están a la vista.

Tercera Parte

Planes Estratégicos

Municipalidad de Villa Gesell

Plan Estratégico Marzo 2001

Algunas opiniones de actores locales

Villa Gesell, ha llevado a cabo su 'Plan Estratégico' haciendo partícipe a toda la comunidad, con sus diferentes sectores sociales y representantes, con el fin de elaborar en conjunto los ejes de crecimiento. La observación de estos fenómenos se hace ciencia cuando se analizan y controlan sistemáticamente cuando se contrastan y comparan los puntos de vista de distintos observadores con sus miradas críticas y que permiten ser consensuadas y contenidas en el plan.

Asimismo, es básico aceptar que la solución única no existe, que deberán plantearse soluciones alternativas y diversas, que apuntan a resolver o compatibilizar los problemas existentes y que el desarrollo social-urbano en el tiempo necesitará de revisiones y adaptaciones.

El Plan Estratégico constituye en sí mismo una herramienta para planificar, con metodología moderna, en base a análisis generalizados, específicos y precisos, que de acuerdo a propósitos y lineamientos generales, surgen de la sociedad toda, expresamente determinados en los ejes estratégicos, que definen diagnósticos proyectivos de los diferentes sectores componentes de la sociedad, en todos sus aspectos, conformando al respecto propuestas y estrategias concretas para el desarrollo buscado y conciente de los sectores componentes, evitando así, contar únicamente con una imagen ordenada e indicativa de alguno de ellos.

En síntesis, el Plan Estratégico a través de los Ejes, permite realizar Políticas alternativas, basados en un plan con desarrollo y consenso Social.

Arq. Carlos Martina

Arq. Pablo D. Carrau

Plan Estratégico Villa Gesell. Conclusiones

Transcurrido un tiempo más que prudencial, una etapa se ha cumplido. El Plan Estratégico para Villa Gesell concluye una etapa participativa durante la cual la sociedad actuante se ha expresado.

Las manifestaciones de los mismos destinatarios de éste estudio, han dado a conocer sus inquietudes actuales, sus aspiraciones para con un futuro que esperan no sea demasiado mediato y sus deseos de que las grandes trazas de las políticas

a implementar tengan y logren el primordial objetivo del aumento de su calidad de vida.

Deberemos, ahora, para consagrar resultados, desplazarnos a lo largo de Siete Ejes Estratégicos plagados de sugerencias. Se ha recabado infinidad de opiniones: individuales, institucionales, científicas, técnicas, del poder político, etc..

Algunas de ellas se han inspirado en intereses corporativos, personales ó de pequeños grupos. Las más, afortunadamente, teniendo como centro al hombre y a la mencionada calidad de vida.

Ha llegado, pues, la hora de la acción. Los espacios para el desarrollo de la actividad física e intelectual del hombre, deben ser ocupados por el mismo en un medio ambiente que cree mejores y mas saludables condiciones de vida a las generaciones actuales y venideras. Siendo el antedicho, el objetivo fundamental de éstos estudios, invocaremos a la sabiduría del poder político, última instancia de decisión, para que el establecimiento de las prioridades en la acción, les confiera, finalmente, la calidad de iluminados.

*Arq. Sammy Samsolo
Rotary Club V. Gesell*

Reflexiones Plan Estratégico

La posibilidad de participar en el Plan Estratégico, me ha permitido, apreciar de una manera mas amplia, el sentido comunitario de quienes vivimos en este Partido, al poder observar en conjunto el accionar de instituciones y vecinos, en un marco de absoluta libertad. Es esta libertad, la que permitió expresar las diferencias y los acuerdos, donde cada uno defendió su identidad, pero fundamentalmente demostró su preocupación y amor por el suelo que habitamos

Ha sido para mi, una experiencia sumamente enriquecedora, donde ingresé como una hoja en blanco, y pude salir con carillas completas de mensajes.

Agradezco profundamente a todos los que transitaron este camino, asumiendo el compromiso de convertir en realidad el futuro posible que se refleja en las páginas de este Plan.

Mónica Rodera.

Un espacio para el encuentro, para favorecer dinámicas participativas en la confluencia y en la distribución de competencias e incumbencias

Encuentro con desencuentros, con inquietudes y preocupaciones compartidas, búsqueda e identificación de recursos, medidas, procedimientos y estrategias, hacia la procuración de respuestas favorables a necesidades, deseos, inte-

reses, reclamos, sentimientos, emociones, facultades, potencialidades y demandas de “las personas”.

Encuentro participativo, como estrategia para la acción, visualizando así objetivos específicos y objetivos generales. Algunas metas fueron alcanzadas en las distintas etapas de evolución del Plan.

Encuentro comunitario: la inclusión de todos los actores y actoras de nuestra comunidad, con la posibilidad de pensarnos colectivamente, de visualizar nuestras problemáticas y vincularnos propiciando la articulación de los diferentes recursos humanos, es lo que hace verdad el compromiso institucional público y privado, individual y colectivo para la oportunidad de que deje de ser una utopía transformar la realidad hacia el bien común.

Alicia Ochoa

Concepto de la Sociedad de Fomento de Monte Rincón, sobre el Plan Estratégico de Villa Gesell

La región Atlántida Norte Argentina cuenta con poco territorio, comprende desde San Clemente del Tuyú y se extiende hasta el Foro Querandí, en el partido de Villa Gesell. Estas localidades limitan al norte con el partido de General Lavalle y al sur con el partido de General Madariaga. El crecimiento que han tenido en las dos últimas décadas, no ha sido correctamente planificado por varios factores lo que ha provocado que hoy vivamos un sinnúmero de dificultades de todo orden. Nos parece correcto pensar primero en un plan estratégico acorde a cada localidad, para luego transmitirlo a nivel regional, pero, tanto uno como otro deben tener una dinámica constante, más hoy cuando la situación económica y social se encuentran en estado de emergencia. Y sobretodo cuando observamos el gran acrecentamiento del asentamiento poblacional que hoy ya se ha convertido en residencial permanente, situación esta que demanda trabajo, educación y servicios. A esto se suma la gran crisis de la seguridad. Esto implica que deberíamos forjar una cultura turística permanente, que, para mí, significa lo contrario de una política de turismo de verano solamente. En relación al Plan Regional, y basados en que las localidades vecinas o las localidades costeras que tienen un gran desarrollo agrícola y ganadero, pensamos que se le debe asegurar el abastecimiento de los insumos y territorios para la disposición final de residuos, que demanden dichas localidades costeras, como así también plantas depuradoras e instalación de industrias con controles permanentes para evitar que afecten el medio ambiente. Sin estas condiciones no puede existir desarrollo a ningún nivel, y para ello, también hay que pensar en una identidad regional.

En relación al Plan Estratégico Local, por la participación que hemos tenido como institución habiendo asistido casi al cien por ciento de las reuniones, hemos notado que se ha ido perdiendo la dinámica con el pasar del tiempo. También hemos notado que, ante las ausencias de algunas personas, sus lugares fueron ocupados por distintos funcionarios municipales, y, a nuestro entender, la preocupación del Ejecutivo debería ser preguntarse porqué se retiraron instituciones a las que solamente les interesaba tratar sus temas específicos, y no los problemas globales de la ciudad, máxime cuando el Plan habla de una Villa Gesell totalmente integrada. También debemos destacar el interés y la participación constante de las instituciones barriales, que, sin existir el Plan, ya venían, de alguna forma, trabajando independientemente al respecto. Hoy, la experiencia del Plan, los llevó a unirse en una llamada *Mesa de Concertación Vecinal*, donde están representados todos las instituciones barriales de Villa Gesell, que siguen trabajando en un mismo sentido y para poder plantear y buscar soluciones a todos los problemas que tiene la ciudad.

Con respecto a la palabra 'turismo' que es tan frecuentemente repetida, más de una vez he escuchado a comerciantes y funcionarios decir que debemos vivir del turismo, pero nunca he escuchado a nadie decir que debemos vivir para el turismo, y, posiblemente, sea aquí donde está la falla.

En relación al futuro trabajo de la *Mesa de Concertación*, una de las metas es lograr que participen las Cooperativas (eléctrica y telefónica) que hasta el momento han estado ausentes, y tienen, indudablemente, una gran responsabilidad cuando se habla de un Plan de desarrollo. También tenemos que lograr la participación de los representantes de las distintas comisiones de trabajo integrantes del Concejo Deliberante, fundamentales en esta gestión.

Para finalizar quiero decir que el Plan será positivo en la medida en que, a corto plazo, logremos mejorar la calidad de vida de los habitantes. Y empezando por las pequeñas cosas, rescato que todo ámbito de participación favorece a la democracia en la medida en que dicha participación no se vuelva político-partidaria.

*Sociedad de Fomento
de Monte Rincón,
Antonio Nicolino
Presidente.*

Introducción

"...En el lugar -un orden cotidiano compartido entre las más diversas personas, empresas e instituciones-, cooperación y conflicto son la base de la vida en común.

Debido a que cada uno ejerce una acción propia, la vida social se individualiza; y debido a que la contigüidad es creadora de comunión, la política se territorializa, con la confrontación entre organización y espontaneidad. El lugar es el marco de una referencia pragmática al mundo [...] pero es también el escenario insustituible de las pasiones humanas, responsables, a través de la acción comunicativa, por las más diversas manifestaciones de la espontaneidad y de la creatividad...”
(Milton Santos, 2000)

En un contexto signado por la racionalidad globalizante, el sistemático aumento de las desigualdades sociales (polarizadas aún más en sociedades como la nuestra); el “Desarrollo Local” entendido como proyecto catalizador de las sinergias de las comunidades locales, emerge como alternativa posible.

Queda claro que a partir del proceso de reforma del Estado, la generación de las capacidades institucionales para la gobernabilidad y el desarrollo, se descentraliza a los distintos actores, los cuales pasan a ser, en medida variable, corresponsables de su calidad y de su gestión. Cualquier proyecto de ciudad que apunte a establecer una “gobernabilidad eficaz” requiere de una acción concertada entre un nuevo gobierno local abierto y dinámico y una nueva ciudadanía crecientemente comprometida. Se trata de ir consolidando una esfera de lo público renovadamente democrática “...donde los distintos intereses tengan acceso igualitario a los procesos de toma de decisión sobre la gestión, producción y reproducción de la ciudad, y participación real en ellos...” (Pedro Pírez, 2000).

Asumiendo estos nuevos desafíos, la comunidad de Villa Gesell ha desarrollado una experiencia singular en su historia: el Plan Estratégico Villa Gesell.

Tras un fecundo proceso, primero de recopilación, sistematización y procesamiento de información básica para la construcción del diagnóstico, y luego de sustancial y vivida participación ciudadana, la comunidad geselina se encuentra próxima a la ejecución plena del Plan.

Desde la propia situacionalidad, desde la racionalidad más cartesiana y desde lo más profundo de “lo intuitivo” Villa Gesell fue debatiendo y cercando sus propias posiciones.

En algunos casos se abrieron debates que no han concluido, y merecerán un desarrollo con mayor profundidad, ya que los actores que establecieron posturas antagónicas pudieron aproximarse sólo a la exposición de sus argumentos sin cerrar la discusión. Es el caso del Plan Director Norte, por ejemplo.

Pero el trabajo constante permitió en general obtener miradas comunes y definir los grandes trazos que permitieron esbozar intencionalidades deseadas que se enraizan en el proceso de participación llevado adelante. Es el caso del consenso obtenido en

la formulación del Modelo de Desarrollo, los 7 Ejes Estratégicos y las Medidas y Acciones Específicas que le dan sustento, y que articuladas bajo la órbita estricta de 7 Programas se constituyen en un aspecto central de la operatividad futura del Plan.

Antecedentes del Plan Estratégico

Lanzamiento de la Primera Etapa del Plan Estratégico

Si bien la etapa eminentemente participativa del *Plan Estratégico Villa Gesell* tuvo su inicio a partir de Junio de 1999, su puesta en marcha reconoce una serie de instancias previas que pueden reseñarse de la siguiente forma:

Realización del Diagnóstico Preliminar

Entre los meses de Marzo de 1997 y Marzo de 1998 a través de un Convenio suscripto entre la Municipalidad de Villa Gesell y la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de La Plata en el marco del "Programa de Apoyo a los Municipios" se llevó adelante un profundo relevamiento de información en materia de variables sociales, económicas, físicas y ambientales tendientes a reconocer y dimensionar los déficits y potencialidades del municipio, a fin de suministrar al municipio y a la comunidad los elementos necesarios para accionar, de la manera más conveniente, sobre escenarios ciertos.

Publicación de los resultados del estudio

Como resultado del proceso anteriormente descrito en Marzo de 1999 se publica el libro "*Villa Gesell. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo*". Esta publicación, además de constituir una valiosa herramienta de gestión para el municipio, ha propiciado -a través de su distribución entre las organizaciones intermedias del partido- que la gente pudiera acercarse a un mayor conocimiento de las problemáticas que hacen a la realidad geselina.

Culminadas ambas instancias, el municipio pudo disponer de una base de información exhaustiva, necesaria para proyectar cualquier acción a futuro. Esto le permitió impulsar un segundo proceso conducente a la realización del *Plan Estratégico*, a partir de articular los esfuerzos y el compromiso de una ciudadanía activa. Desde el mes de abril, las acciones desarrolladas pueden resumirse de la siguiente manera:

Reuniones preparatorias

Entre los meses de Mayo y Junio de 1999 se desarrollaron una serie de reuniones previas entre los equipos técnicos de la Municipalidad de Villa Gesell y de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de la Plata, a fin de acordar el Plan de Acción, el Cronograma de Tareas y la Metodología definitiva de trabajo.

Lanzamiento de la Segunda Etapa del Plan Estratégico

En Julio de 1999 se llevó a cabo el acto de lanzamiento de la Segunda Etapa del Plan

Estratégico Villa Gesell, el mismo contó con la presencia del Intendente Municipal, autoridades y equipo técnico de la DAM, representantes de instituciones locales y medios periodísticos. Con este acto público se dio inicio a una amplia tarea de difusión de la propuesta que permitió establecer los primeros compromisos de la población con el Plan.

El recorrido del Plan: Etapas y Metodología

Aspectos organizativos

Desde el inicio se procuró que el Plan Estratégico Villa Gesell fundara su organización en torno a mecanismos participativos tendientes a articular los intereses y esfuerzos de los actores participantes en el proceso. Ello requirió definir dos escalas de trabajo:

Los Talleres Temáticos en los que se han trabajado los temas que interesan a la sociedad geselina en su conjunto y a los sectores directamente involucrados. A tal efecto se definieron 5 talleres inclusivos de temáticas variadas y complejas:

Taller Productivo - Comercial

Taller Social (Salud, Educación, Empleo, Cultura y Deportes)

Taller Urbano - Ambiental - Turismo

Las Reuniones Vecinales, por su parte, han posibilitado interactuar con representantes de instituciones barriales y vecinos, respecto a las demandas emergentes y a sus propuestas de solución. Para ello fue necesario dividir a la ciudad en 11 unidades operativas¹, definidas de acuerdo a criterios basados en la identidad de los barrios y localidades del partido:

La Carmencita	Copacabana	Industrial - Caacupé
Norte	Centro Norte	Sur
Monte Rincón	Centro Sur	20 de Junio
Mar Azul	Mar de las Pampas	

Aspectos metodológicos del trabajo

Tanto las reuniones temáticas como barriales se desarrollaron aplicando como técnica el trabajo en taller, para lo cual fue preciso organizar las sesiones en dos momentos metodológicos, cada uno de ellos con finalidades específicas:

El objetivo del primer momento metodológico (primer taller de trabajo) fue el recuperar de la manera más exhaustiva posible la diversidad y complejidad de opiniones respecto a la temática planteada, partiendo de la formulación de consignas abiertas y simples. Por ejemplo: ¿cuáles consideran son las principales problemáticas del barrio?

En los casos en los que el menor nivel de participación hizo necesaria una mayor

intervención del equipo técnico, la misma apuntó a focalizar sobre aquellas cuestiones de reconocida significación barrial o urbana (según los casos), a los efectos de favorecer el tratamiento de las principales problemáticas de la forma más abarcativa e integral posible.

Aspectos instrumentales del primer momento metodológico

A continuación se describen las principales acciones desarrolladas en el trabajo de taller (si bien estas acciones sirvieron como lineamientos generales para todas las reuniones desarrolladas hasta el momento, cada una de las mismas presentó su propia particularidad):

1. Presentación del Equipo Técnico.
2. Formulación de la consigna de trabajo.
3. Explicitación de la mecánica de trabajo:
 - Conformación de comisiones (cuyo número e integrantes se definió en función de la cantidad de personas presentes, en general fueron de 6 a 8 integrantes).
 - Fijación de tiempos del trabajo en comisión.
 - Definición de roles al interior de cada grupo de trabajo: moderador, secretario de actas, relator.
4. Lectura de las conclusiones de cada grupo.
5. Cierre a cargo del Equipo Técnico, realizando una síntesis preliminar de las exposiciones y la explicitación de las próximas instancias del proceso.

En el segundo momento metodológico (segundo taller de trabajo) las acciones estuvieron dirigidas a profundizar las problemáticas formuladas en el primer taller de trabajo, a incorporar nuevas problemáticas y propuestas; y finalmente a realizar una priorización de las mismas. Previamente el Equipo Técnico había elaborado un documento con la transcripción literal de las conclusiones de cada comisión, y la Municipalidad había promovido la distribución del mismo entre los asistentes a la reunión anterior.

Aspectos instrumentales del segundo momento metodológico

Para este segundo taller la mecánica operativa seleccionada fue la de puesta en común entre todos los asistentes. Para ello se llevaron a cabo las siguientes acciones:

1. Repaso de las conclusiones alcanzadas en el taller anterior.
2. Profundización de las problemáticas y propuestas e incorporación de nuevos temas.
3. Identificación de puntos de contacto y disidencia.
4. Trabajo sobre estos últimos a fin de construir posturas de consenso.
5. Definición de todas las problemáticas a ser incorporadas al listado a priorizar.
6. Priorización.

Con los resultados del segundo taller, el Equipo Técnico procedió a elaborar el documento síntesis de cada reunión, distribuidos posteriormente entre los asistentes a las mismas.

Modelo de Desarrollo

Recrear la singularidad geselina como centro turístico articulado a su región, potenciando su identidad como valor fundamental, capacitando a su gente en la gestión del turismo y propiciando una «ciudad para todos», ambientalmente sustentable, socialmente inclusiva y con acceso equitativo al trabajo.

Justificación del Modelo de Desarrollo

“...En el principio de Villa Gesell está el médano comprendido y aceptado, y el bosque como aspiración. Son los generadores del tejido urbano. El carácter de luchador contra la inclemencia de la naturaleza. El respeto a la naturaleza como adversario “inteligente”. La idea de “copiar la naturaleza”. Lo ecológico y la naturaleza cultivada: el hombre destinado a fundar. No se encuentra con un paraíso: crea un paraíso...”

(Luis Castellani, 2000)

El proceso de planificación estratégica vivido por la comunidad de Villa Gesell, le ha permitido recrear -desde la opinión y el sentimiento- los valores de su singularidad, y proyectarse de cara al futuro entendiendo que forma parte de un escenario complejo y cambiante.

Recuperar las imágenes e ideas “engarzadas” al sentido de lo propio y sociabilizar ese conocimiento que la comunidad tiene de sí misma constituyen los pilares de esta apuesta. La identificación del sujeto colectivo geselino como algo propio y distintivo, hace que un primer gran paso ya esté dado: saber quienes somos, y a partir de allí definir que queremos ser y poder crear las condiciones necesarias para lograrlo.

Estas ideas relacionadas con el “ser geselino” marcan las directrices del modelo de desarrollo:

Así, el Turismo atraviesa la esencia y la materialidad de los lugares y las actividades, formando parte de la cotidianeidad de su gente. La idea de capacitar para el turismo, pretende fortalecer su rol como actividad idiosincrática en la vida de todos sus habitantes.

A lo largo de su propia historia Villa Gesell ha ido cimentado las bases de su vocación más genuina: constituirse en ciudad “para todos” aquellos que la habitan. Esta

idea articula a su neto carácter de ciudad abierta, receptiva y cosmopolita la necesidad de integración de sus espacios, la puesta en valor de sus manifestaciones culturales y el fortalecimiento de los vínculos ciudadanos.

Pero ello no sería posible si la impronta fundacional de Carlos Gesell no tuviera su expresión en la relación dialógica que se entabla entre sociedad y naturaleza; donde los médanos, la trama urbana zigzagueante, la profusión del verde, la presencia inmanente del mar, los hombres, el paisaje todo, construyen la escena casi perfecta e invitan a pensar en la necesidad de proyectar un futuro generoso, basado en el respeto de los valores patrimoniales más auténticos.

Junto a las imágenes y a las sensaciones, a la historia y al hoy, palpita una sociedad viva y heterogénea (otro hallazgo en momentos en que la globalización desdibuja identidades) cuyas formas de apropiación de la ciudad, sus vivencias cotidianas y sus condiciones de desarrollo humano también lo son. En ese contexto, la idea de propiciar una ciudad socialmente inclusiva -desde el acceso a la salud, la educación, a los espacios sociales, culturales o de recreo, a los servicios públicos, al transporte y a los espacios de participación ciudadana- pretende instituirse como premisa básica en la construcción de una sociedad crecientemente integrada y solidaria.

Para que la certidumbre de los valores descriptos sea también la certidumbre del futuro, es preciso encontrar respuestas imaginativas a la cuestión del empleo que hagan posible su sustentabilidad todo el año. Este desafío deberá integrar las habilidades, el conocimiento, la capacitación y el sentido de la oportunidad, para llevar adelante la aspiración de la ocupación plena para todos los habitantes.

Por último, la cuestión regional constituyó -a lo largo del Plan- una temática recurrente y premonitoria en Villa Gesell. La comunidad comprendió que la superación de muchas de sus dificultades y la consecución de algunas de sus aspiraciones sólo serían posibles por la vía de la integración a un espacio regional al que se vincula a través de su historia y de su presente. Hoy Villa Gesell junto a los municipios de Gral. Lavalle, Gral. Madariaga, La Costa y Pinamar transita por un proceso de Planificación Estratégica Regional que procurará articularlos en un esquema de "complementariedad sistémica"; y éste es en gran parte un mérito de los actores del Plan de Villa Gesell.

Descripción de los Ejes Estratégicos

Los 7 Ejes Estratégicos son resultado directo de la definición del Modelo de Desarrollo, y tanto en su espíritu, como en su fuerza metodológica residen las líneas directrices para dar concreción -en diferentes plazos y con diferentes actores- a las aspiraciones construidas colectivamente durante el proceso participativo. Su definición como de naturaleza "estratégica" hace clara referencia al modo de aprovechar las características favorables del entorno, superando las dificultades coyunturales o

estructurales del actual escenario, a fin de alcanzar el escenario deseado y posible. Las estrategias planteadas alcanzan un mayor nivel de concreción en la formulación de una serie de objetivos específicos en los que, a modo de metas particulares, se rescatan, valoran y expresan el cúmulo de aspiraciones de la comunidad geselina. Las medidas que integran el Eje Estratégico 1 (Identidad) apuntan a fortalecer y potenciar los atributos que asignan identidad a Villa Gesell; tanto desde un enfoque eminentemente valorativo como desde la intención de orientar el accionamiento concreto sobre la base de resguardar tales atributos.

En el Eje Estratégico 2 (Turismo) se resignifica al turismo como actividad central de la promoción económica y social de Villa Gesell y a tal fin se abordan cuestiones específicas como la necesidad de generar una oferta turística multi-estacional, dotar a las playas de condiciones de calidad ambiental asimilables a las establecidas por estándares internacionales, incorporar al turismo en la educación formal como valor intrínseco geselino, revalorizar la oferta de playas rescatando sus identidades, promover el adecuado desarrollo de las urbanizaciones del sur, jerarquizar los espacios urbanos convocantes de la afluencia turística, atender a las nuevas modalidades vacacionales, favorecer la inversión privada hacia dichas modalidades y reconvertir el parque habitacional de alquiler existente de acuerdo a estos nuevos requerimientos en materia turística.

Por su parte, el Eje Estratégico 3 (Trabajo) se orienta a promover el acceso al trabajo con un criterio de sustentabilidad anual que reemplace el actual esquema basado en la marcada estacionalidad estival, para ello se entiende fundamental diversificar la base económica con un criterio alternativo o complementario al turismo, fortalecer a la actividad comercial como fuente de empleo permanente y estructurar una red solidaria de asistencia social para el empleo.

A través del Eje Estratégico 4 (Urbano/Ambiental) se promueven estrategias tendientes a garantizar la sustentabilidad ambiental urbana y se propicia la búsqueda de una mayor funcionalidad por la vía de la integración de la ciudad. En este sentido se impulsa la realización de un Plan urbano/ambiental que, sobre la base de la identidad reconocida, integre las áreas actualmente desarticuladas al funcionamiento de la ciudad, armonice la dotación de equipamientos urbanos, jerarquice identidades y preserve los valores patrimoniales. En el mismo sentido se define una estrategia de completamiento de servicios básicos de infraestructura y se procura llevar adelante un manejo adecuado del recurso agua y de los residuos.

El Eje Estratégico 5 (Social) está orientado a construir y fortalecer lazos de solidaridad que devengan en una sociedad crecientemente inclusiva; para ello se apunta a desarrollar una política integradora de acción social (en temas y esfuerzos), abordar la puesta en marcha de un Plan sectorial de Salud tendiente a optimizar y articular los

diversos eslabones del sistema, dotar de nuevos establecimientos educativos en aquellas áreas con déficit, difundir la práctica de actividades deportivas y recreativas en los barrios y adecuar la estructura de seguridad entendiéndola como un valor agregado de la actividad turística.

Mediante el Eje Estratégico 6 (Infraestructura de Soporte) se apunta a dotar a la ciudad de la infraestructura que permita hacer viable al modelo de desarrollo. Para ello las medidas apuntan a la jerarquización de los accesos viales a la ciudad y siguiendo un criterio de diversificación y complementariedad al fortalecimiento de los modos de acceso alternativos.

Por último, el Eje Estratégico 7 (Región) se orienta a encontrar una estrategia de desarrollo común entre Villa Gesell y su Región. A tal fin se promueve la institucionalización de la Región del Atlántico Norte Argentino y el desarrollo de un Plan Estratégico Regional que permita viabilizar una estrategia de desarrollo basada en la complementariedad de los municipios que lo integran.

Los programas, las medidas y las acciones específicas

En términos de hacer operativos los Ejes Estratégicos se definieron otros tantos Programas específicos que aglutinan temáticas afines, expresadas a su vez en un orden jerárquico de medidas, hasta arribar a acciones específicas.

Este mecanismo de la metodología permite manejar la necesaria complejidad de la realidad, no sólo en esta etapa de formulación, sino también en la posterior ejecución y monitoreo del plan, sin por ello ser reductivos.

Si bien cada Programa asume de manera inicial el abordaje de concreción en la realidad del espíritu temático de cada eje: Identidad, Turismo, Trabajo, Ciudad Integrada, Sociedad Inclusiva y Solidaria, Infraestructura de soporte necesaria y la Región, cada uno de ellos se compone de una serie de medidas concretas que a su vez se articulan de manera compleja pero identificable con el resto de los ejes estratégicos, que en definitiva conducirán al logro del modelo de desarrollo.

Formulación del Plan Estratégico

Eje Estratégico N° 1

Identidad

Preservar y potenciar la marca "Villa Gesell" re-entendiendo que su identidad constituye un atributo diferencial de la ciudad, y por lo tanto un valor estratégico.

Objetivo 1: Reentender las ventajas comparativas de la ciudad y el turismo, (sintetizadas en tres ideas fuerza) recuperando lo verdaderamente propio y distintivo:

Villa Gesell: El dominio de la naturaleza

Villa Gesell: El estilo de su gente

Villa Gesell: Una ciudad para todos

Objetivo 2: Preservar y potenciar el patrimonio ambiental de Villa Gesell.

Programa 1

Fortalecimiento y potenciación de la identidad local

Medida 1: Construir una "lista de control" de datos urbano/ambientales que hacen a la identidad de Villa Gesell.

Medida 2: Creación del "Consejo de Desarrollo Ambiental" (CODAM) -de carácter transdisciplinario y multisectorial que estudie, encuadre y disponga acciones de protección del paisaje natural nativo e implantado y el paisaje arquitectónico / urbanístico-.

Medida 3: Plan de Desarrollo Costero "Ciudad y Playas de Villa Gesell".

Eje Estratégico N° 2

Turismo

Resignificar al turismo como motor del desarrollo económico y social de Villa Gesell y rearticular el resto de las actividades económicas en un nuevo concepto de red productiva diversificada.

Objetivo 1: Gesell todo el año: Propiciar una oferta turística constante y diversa que capitalice las ventajas comparativas detectadas (expresadas en las ideas fuerza).

Objetivo 2: Intrumentar los mecanismos y concretar las acciones necesarias para que Villa Gesell califique como "Bandera Azul".

Objetivo 3: Redefinir la estrategia educativa en sus distintos niveles, incorporando al turismo como valor intrínseco de "ser geselino".

Objetivo 4: Materializar procesualmente el "Plan de Playas" preservando la costa marítima y dimensionado en función a las nuevas demandas turísticas

Objetivo 5: Hacer pertinente la oferta a los nuevos requerimientos del turismo tradicional.

Objetivo 6: Entender e incluir las "nuevas modalidades vacacionales", en el marco de la competencia global.

Objetivo 7: Promover y gestionar la inversión privada en emprendimientos turísticos que den respuesta a nuevas demandas vacacionales, tratando de favorecer una mayor generación de fuentes de empleo local y procurando un desarrollo socio/territorial armónico.

Objetivo 8: Promover la reconversión progresiva del parque habitacional existente (actualmente subutilizado), a efectos de su puesta en valor para satisfacer las nuevas demandas turísticas (apart hotel, tiempo compartido, etc.).

Objetivo 9: Poner en valor la reserva Municipal Faro Querandí, por su potencial ecoturístico y realizar las gestiones necesarias para que integre la oferta de Parques Nacionales que se promociona en el exterior por la SECTUR.

Programa 2

Resignificación del turismo como motor del desarrollo económico y social

Medida 4: Calendario Turístico Anual Monitoreado.

Medida 5: Incorporación del Turismo a la formación integral del Ciudadano Geselino.

Medida 6: Calificación: Bandera Azul.

Medida 7: Plan de Playas -Propiciar una oferta de playa que reconozca las diversas identidades de la Costa Geselina-.

Medida 8: Consolidar y Promover a Mar Azul y Mar de Las Pampas como urbanizaciones de Alta Calidad Urbano/Ambiental.

Medida 9: Jerarquizar y/o Construir los espacios urbanos convocantes del Turismo

Medida 10: Crear “Paquetes Turísticos” que atiendan las nuevas Modalidades Vacacionales.

Medida 11: Promover y gestionar la inversión privada en Emprendimientos Turísticos que den respuesta a las nuevas modalidades vacacionales.

Medida 12: Reconversión progresiva del Parque Habitacional de alquiler existente.

Medida 13: Puesta en valor del potencial ecoturístico de La Reserva Municipal Faro Querandí.

Eje Estratégico N° 3

Trabajo

Promover el acceso al trabajo, tendiendo a su sostenibilidad todo el año.

Objetivo 1: Instrumentar acciones que tiendan a resolver las problemáticas socio/económicas de la población de carácter urgente.

Objetivo 2: Procurar la diversificación de la actividad económica instrumentando políticas activas que generen puestos de trabajo en nichos complementarios a la actividad tradicional (turismo); tratando de conseguir sostenibilidad a lo largo del año.

Objetivo 3: Puesta en valor del sector comercial y de servicios comerciales, como fuente permanente de generación de empleo, a través de acciones que tiendan a regular la actividad a fin de promover el comercio local.

Programa 3

Promoción en el acceso al empleo con sostenibilidad anual.

Medida 14: Registro único y permanente de solicitantes de asistencia social.

Medida 15: IMPE: Espacio de carácter público/privado de promoción de políticas activas para el desarrollo de microemprendimientos y la generación de empleo.

Medida 16: Capacitación de la mano de obra local de acuerdo a estándares de calificación que atiendan al mercado actual y potencial de la región.

Medida 17: Ordenanza de Planificación, Regulación y Control de la actividad comercial -garantizando su sustentabilidad anual-.

Eje Estratégico N° 4

Urbano/ambiental

Propiciar una ciudad ambientalmente sustentable y territorialmente integrada.

Objetivo 1: Impulsar un proceso de desarrollo urbano que tienda a la integración y el equilibrio de la ciudad y de esta con su entorno -a través de consolidar la integración urbana al Este y al Oeste del Boulevard Silvio Gesell, equilibrar la estructura longitudinal de la ciudad a partir del eje vertebrador de la avenida 3 y definir una estrategia de crecimiento ordenado del territorio urbanizado-.

Objetivo 2: Tender al completamiento procesual de los servicios de infraestructura básica (cloacas, gas, agua, transporte, iluminación, residuos) procurando optimizar los mecanismos de control sobre la calidad de las prestaciones.

Objetivo 3: Procurar una mayor consolidación en los barrios del sector oeste, utilizando como estrategia de integración la ubicación de equipamientos urbanos que coadyuven al fortalecimiento de su identidad.

Objetivo 4: Intrumentar una política que tienda a rejerarquizar y sistematizar los espacios verdes de la ciudad, procurando crear nuevos, a través de planes masivos de forestación y de generación de un banco de tierras aptas para el uso público.

Objetivo 5: Consolidar y efectivizar una estrategia en el manejo hidrico, entendiendo como tal al conjunto de elementos o partes componentes que den como resultado la sustentabilidad del recurso.

Objetivo 6: Elaborar una estrategia global del manejo de los residuos, desde su recolección hasta su disposición final: apuntando a una solución de alcance regional.

Programa 4

Gestión Urbano-ambiental

Medida 18: Plan Urbano/Ambiental de Villa Gesell.

Medida 19: Completamiento progresivo de los Servicios de Infraestructura Básicos.

Medida 20: Manejo Sustentable del Agua.

Medida 21: Plan de Manejo Integral de Residuos.

Eje Estratégico N° 5

Social

Construir y consolidar una sociedad crecientemente inclusiva y solidaria.

Objetivo 1: Establecer una política Integral de Acción Social que articule los diversos Planes Sectoriales, en materia de Salud, Educación, Empleo y Seguridad.

Objetivo 2: Elaboración y puesta en marcha de un «Plan Sectorial de Salud», optimizando los roles específicos de los distintos eslabones de toda la red (desde el Hospital hasta los Centros de Salud).

Objetivo 3: Multiplicar los niveles educativos en las áreas con mayor déficits, procurando además generar nuevos ámbitos de capacitación que cubran la demanda tecnológica y ampliar la oferta educativa para adultos y adolescentes en los centros barriales.

Objetivo 4: Estimular la práctica deportiva a través de la materialización de nuevos espacios recreativos y deportivos en los barrios (polideportivos, gimnasio municipal, etc.), contribuyendo de esta forma a la descentralización de la actividad y al cumplimiento, entre otros, del objetivo de contención social.

Objetivo 5: Elaborar un «Plan de Seguridad» que se sustente en la prevención del delito, como pauta básica; y contemple una adecuación a la marcada estacionalidad de la ciudad.

Programa 5

Consolidación del Modelo Integral de Asistencia Social

Medida 22: Plan Integral de Acción Social.

Basado en la Articulación de Instancias de Prevención, Información y Capacitación-:

Medida 23: Consolidación del Nuevo “Sistema de Salud”.

Medida 24: Readecuación de la oferta educativa en todos sus niveles, re-entendiendo las nuevas demandas del mercado laboral.

Medida 25: Construcción de nuevos espacios recreativos y deportivos descentralizados y articulados con los existentes.

Medida 26: Plan de “Seguridad Integral”.

Eje Estratégico N° 6

Infraestructura de soporte

Gestionar y construir la infraestructura de soporte que haga viable el modelo de desarrollo.

Objetivo 1: Multiplicar y potenciar las distintas modalidades de acceso a la ciudad (aire/ tierra)

Objetivo 2: Estudiar la factibilidad de la materialización del “Puerto náutico Villa Gesell”.

Programa 6

Ejecución de la infraestructura de soporte

Medida 27: Construcción de las Obras Viales que mejoren la accesibilidad a la Ciudad.

Medida 28: Diversificación y Jerarquización “Los modos alternativos de acceso a la Ciudad”.

Medida 29: Estudio de Factibilidad para construcción del Puerto Náutico Villa Gesell

Eje Estratégico N° 7

Región

Articular El Plan De Villa Gesell, en una Estrategia de desarrollo conjunta entre los municipios integrantes de la región (La Costa, Lavalle, Madariaga, Pinamar y Villa Gesell).

Objetivo 1: Institucionalizar la Región del Corredor Atlántico Norte Argentino.

Objetivo 2: Elaborar un Plan Estratégico Regional de Desarrollo.

Objetivo 3: Aportar las propuestas del Plan Estratégico Villa Gesell, que involucran la escala de la región, como insumo a debatir en el marco del Plan Estratégico Regional.

Programa 7

Articulación de lo local a lo regional

Medida 30: Constituir el Consorcio Regional Atlántico Norte Argentino.

Medida 31: Puesta en marcha del Plan Estratégico Regional.

El Consejo General del Plan Estratégico

Una vez firmado el Contrato Social a través del cual los actores de la comunidad se comprometen a llevar adelante las acciones que emanan del Plan, se conformará El Consejo General, que será el órgano fundamental de articulación de la etapa de formulación a la etapa de ejecución, y que tendrá bajo su responsabilidad la conducción, monitoreo y control de gestión del Plan.

Entre sus misiones y funciones específicas, se destacan además:

- La profundización y ajuste de Programas, Medidas y Acciones Específicas.
- La actualización permanente de la información necesaria y readecuación sistemática del Plan.
- La definición de la modalidad de articulación con el Plan Regional.
- El establecimiento del régimen de funcionamiento del propio Consejo.

El "Consejo del Plan", se conformará por dos responsables específicos por cada uno de los siete Programa; uno designado por el Estado municipal y otro elegido por la propia comunidad a través de la Mesa de Concertación, más un coordinador general designado por el municipio. En este espacio, la Universidad Nacional de La Plata dejará de cumplir con su rol de asesoramiento, descansando la responsabilidad de funcionamiento del Consejo en sus propios actores.

Si bien se plantea una composición integral y dinámica del funcionamiento del Consejo, los representantes por la municipalidad tendrán una mayor responsabilidad en la faz "ejecutiva", mientras que los representantes por la comunidad, tendrán una mayor responsabilidad en el monitoreo y control de gestión del Plan.

Equipo de Trabajo

Municipalidad de Villa Gesell

Intendente Municipal: Hector Luis Baldo.

Coordinación General: Arq. Mauricio Villate, Arq. Carlos Martina.

Equipo Técnico: Arq. Pablo Carrau, Silvina Campo, Ana Kölheuser.

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria / Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales; Arq. Jorge Longo, Director Alterno DAM.

Equipo Técnico: Lic. Patricia Pintos, Sra. Lidia Bognanni, Sra. Susana Lagos, Sr. Sebastián Dietz, Arq. Mariángeles Rossi.

Municipalidad de Lincoln

Plan Estratégico

Marzo de 2002

El Plan Estratégico Lincoln

A partir de 1990 se inició el proceso de reforma del Estado, cuyas transformaciones se orientan en primer término, a la descentralización, que implica el traspaso a las provincias de funciones que se organizaban bajo la órbita del estado nacional; la desregulación, que implica un funcionamiento más flexible y autónomo del sector privado, así como la supresión de controles y restricciones para el desarrollo de ciertas actividades económicas, (incluida la flexibilización del mercado laboral); la privatización total o parcial de las empresas públicas, o la concesión del servicio, reservando para sí el control o regulación de las nuevas empresas prestadoras de servicios.

Esta reestructuración político económica del Estado, produce entonces, el desgranamiento de atribuciones y responsabilidades, redistribuyendo las mismas en los poderes provincial y municipal. Esta asignación de nuevas injerencias, no han sido acompañadas por los mecanismos, ni por los recursos necesarios para emprender las acciones necesarias en la consecución de los objetivos fijados por el propio estado, iniciando de esta manera un nuevo proceso para los gobiernos locales, sustentado en las potencialidades para desarrollar estrategias emergentes de su realidad.

Responsabilidades anteriores a este nuevo encuadre se centraban en diseñar políticas de desarrollo tanto de carácter productivo, como social, la construcción de infraestructuras necesarias que aseguren el desarrollo integral de la sociedad, situaciones que hoy son afrontadas por los propios estados municipales, y que simultáneamente arrastran también el desafío de diseñarlas y pergeniar canales y recursos de financiamiento de las mismas a partir de las ventajas y potencialidades que ofrecen sus territorios y sus comunidades.

Cabe señalar que la singularidad que adquiere la planificación de los municipios del territorio provincial, radica en el reconocimiento de los atributos y las diversidades de sus aspectos físicos, sociales y económicos, pilares básicos para conocer con precisión sus realidades.

En ese sentido el poder municipal, y a través del conocimiento de las características y las potencialidades de su espacio productivo, puede establecer mecanismos para consensuar acciones y responsabilidades entre actores públicos y privados, y ges-

tionar los instrumentos y acciones para garantizar la satisfacción de las nuevas competencias.

Este conocimiento preciso de la realidad constituye un factor decisivo para diseñar tendencias e instrumentar acciones en tiempo y espacio, el cual se construye al conocer las características de la composición y la forma de distribución espacial de la población, entendiendo la estrecha relación que presenta con los circuitos productivos, la dimensión de las infraestructuras que soportan a los medios de producción y el grado de relación existente entre los sistemas productivos que vislumbran las potencialidades para el desarrollo económico.

La dimensión, características y evolución de cada uno de estos aspectos de la comunidad linqueña, le confiere rasgos significativos que la diferencian y que constituyen las raíces de la planificación estratégica de Lincoln.

Planificar consiste en definir el conjunto de actividades necesarias para ejecutar un proyecto, es decidir la estrategia o maniobras necesarias para alcanzar objetivos.

La planificación estratégica, constituye el canal pertinente para alcanzar los objetivos planteados, una toma de posición que permite manejar efectos deseados y controlar aquellos que puedan cambiar en su dinamismo, y que definitivamente instrumenta los medios para la satisfacción de necesidades definidas y priorizadas en el marco del consenso de los protagonistas.

Pensar estratégicamente es la forma de canalizar la vitalidad participativa de vecinos e instituciones en este proyecto, e implica en consecuencia la necesidad de la continuidad de la participación, evitando la desconfianza, el descompromiso, y la falta de credibilidad respecto de los resultados del plan.

La definición y la implementación de estrategias para Lincoln constituyen un proceso, esencialmente dinámico, continuo y cíclico, de acciones a implementar, de evaluación de su efecto y de concertación entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades, que se pone en marcha para alcanzar objetivos comunes a una Comunidad, implicando la existencia de una diversidad de intereses que pueden confrontar en el momento de abordar problemas y de definir objetivos. Por lo tanto debe prever comportamientos que sean suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del proceso de planificación. Esta es una de las diferencias que presenta con ciertos métodos de planificación "tradicional", poco flexible y escasamente participativa.

El Plan Estratégico Lincoln se desarrolla hoy sobre el compromiso y la profesionalización de los representantes del estado local, de un profundo conocimiento de la complejidad regional del entorno linqueño y de su realidad local y en una tecnología que permite contar con los elementos necesarios para tomar decisiones responsables en el menor tiempo posible.

Teniendo en cuenta, lo expuesto precedentemente, el Plan Estratégico Lincoln, se construye metodológicamente en tres etapas sucesivas:

- el diagnóstico preliminar y construcción comunitaria del diagnóstico, que recopila los caracteres del partido y su población;
- la formulación de los programas de acción y definición de los canales para su consecución;
- la implementación del plan que implica su monitoreo y ajuste permanente.

Por lo tanto la implementación de estrategias para el desarrollo local o regional, es un proceso complejo y dinámico que permite prever los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de una comunidad en función de un conocimiento preciso del estado actual y anterior de situación, de su contexto, de la dinámica de las proyecciones y tendencias, de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar.

Esta definición involucra para Lincoln, al cúmulo de factores y actores ambientales (físicos, sociales y económicos) ya mencionados, que intervienen y condicionan la calidad de vida y las oportunidades de proyectarse.

Caracterización socioeconómica de Lincoln

Lincoln es el segundo partido de la región en extensión espacial (5772 Km²), después de General Villegas, siendo el desarrollo territorial uno de los principales aspectos sobre el que subyace las posibilidades de crecimiento. Constituye además, una de las bases más importantes por su capacidad de proyección, pero conformando además una debilidad que acrecienta la “desconexión” de las localidades de su interior con la ciudad cabecera.

Lincoln es un municipio que junto que se encuentra ubicado en el noroeste de la Pampa Arenosa, subregión del área pampeana, notoriamente plana, con relieves poco pronunciados, y relativamente drenados, planimetría que convive con el desarrollo de una red hídrica anárquica y que asociada a los fenómenos meteorológicos de la región, altera ciclicamente los paisajes y las posibilidades de crecimiento de su territorio.

El paisaje está hilvanado por una estructura territorial longitudinal a la configuración política del distrito, que acentúa la polaridad entre los pequeños núcleos urbanos del interior, respecto de su “núcleo” excéntrico (la ciudad de Lincoln), pero que por su posición regional presenta una buena accesibilidad y conectividad con los grandes y medianos centros proveedores de servicios complejos, de procesamiento, comercialización y consumo (Gral. Villegas, La Pampa y San Rafael (Mendoza) Junin, Pergamino, San Nicolás y Rosario (Santa Fe), hacia la Capital Federal y su Conurbano, y con el Gran La Plata, Mercedes, San Luis y Mendoza).

Las grandes potencialidades agropecuarias, asoman hoy, superando las distancias

entre las localidades del interior, que se acentúan con los fenómenos cíclicos naturales que dan lugar a la cuestión hidráulica (inundaciones), conformando esta última, la problemática excluyente no solo en la localidad sino de la región.

Debido al marcado incremento de las precipitaciones en estos últimos 15 años y a los sucesivos desbordes del río Quinto, una importante área de la región está siendo afectada por las inundaciones. Las dificultades del drenaje superficial producen anegamientos y salinización de suelos y constituyen una problemática, que inciden tanto en su estructura productiva como en la realidad social, disminuyendo las posibilidades de crecimiento para la región.

La riqueza pecuaria del partido, presenta un singular desarrollo tambero, con numerosas actividades potencialmente desarrollables (apicultura, circuito lácteo, turismo rural) y la transicional incorporación de otras prácticas agrícolas tales como el cultivo de soja.

La aptitud de los suelos ha marcado tradicionalmente el desarrollo de la actividad agrícola ganadera, particularmente esta última, un sector que hoy afronta además, los embates de la crisis económica, generando un sistema con fuertes oscilaciones tanto desde el rendimiento, como desde la rentabilidad.

El marco de la Reestructuración Económica del Estado genera en Lincoln, posibilidades de desarrollo y de inserción regional e internacional, a partir de dos elementos básicos: la conexión con corredores productivos y la reestructuración y modernización de los establecimientos agropecuarios, pero además impacta negativamente sobre emprendimientos pequeños, poco competitivos, y generalmente con prácticas agropecuarias tradicionales que intentan incorporar algunos elementos del bagaje tecnológico, creando alternativas superadoras de la situación del sector agropecuario. Sobre los recursos que el sector primario ofrece, surgen potenciales actividades, hoy en proceso de crecimiento, en particular, la producción láctea, con un destacado desarrollo industrial, al que se suma, las actividades artesanales derivadas de la industria de carrozas, o la industrialización de la miel, y numerosos microemprendimientos vinculados al sector agropecuario.

El crecimiento y la proyección de los territorios, implica en primer término el crecimiento y proyección de la población local.

La población linqueña crece a un ritmo inferior que el promedio provincial (0,52% frente al 1,41%), y si bien presenta densidades inferiores a la media bonaerense , ofrece una alta población rural, pese a los procesos migratorios que caracterizaron al interior de la provincia durante la última década.

Las poblaciones del interior del distrito han recibido, este cúmulo de cambios que la Reforma del Estado traslada en materia laboral, adaptándose a las posibilidades que la alternativa le ofrece: mejorar la calidad de vida a través de la búsqueda de alguna forma de ocupación laboral alternativa .

En consecuencia, se produce en algunas localidades, un despoblamiento paulatino, el que genera poblaciones envejecidas, y a veces aisladas debido en mayor medida a las grandes distancias entre los pueblos y la ciudad de Lincoln.

La ciudad de Lincoln con una latente posibilidad de crecimiento que se demuestra desde su código de ordenamiento urbano, hoy con índices de ocupación relativamente bajos, y con una infraestructura potencialmente desarrollable, detenta la fuerte característica (no ajena a las localidades pampeanas), de contar con un mayor crecimiento de población en la periferia del casco urbano, donde los servicios son exigüos, pero que con la presencia de estructuras de contención social y asistencia, que identifican debilidades y articulan vías para emprender soluciones, generando iguales oportunidades y posibles proyecciones para toda la comunidad linqueña. El crecimiento de las localidades presenta diferencias, pero en la mayoría de ellas, se observa una fuerte identidad, una notoria organización y solidez de sus estructuras sociales, económicas y culturales.

Los equipamientos de la ciudad y del interior presentan también fuertes diferencias: el equipamiento comercial conforma una red que abastece satisfactoriamente las necesidades básicas, siendo menor en las localidades en razón de su escala.

Los equipamientos de salud y educativos ocupan un lugar particular: las salas y unidades de atención de las localidades, cumplen sus funciones, aunque gran parte de las prácticas médicas deben realizarse en la ciudad cabecera, debido a la necesidad de equipos específicos y el grado de complejidad.

Los establecimientos educativos cumplen una gran función social, que se canaliza a través de los esfuerzos de las comunidades, que intentan revertir el proceso de "caída" de la matrícula escolar por falta de recursos, y de entender la necesidad de rearticular las orientaciones de la educación polimodal, teniendo en cuenta las posibilidades de ocupación que la reactivación del campo y sus industrias harán en el futuro.

Las generosas condiciones que la ciudad de Lincoln presenta, aseguran la calidad de vida de sus habitantes, desde sus equipamientos y espacios de recreación, caracteres similares en las localidades del interior, cada una de ellas con distintas escalas de desarrollo, pero con problemáticas similares vinculadas a garantizar el crecimiento de los pueblos y que surgen en una misma raíz: la distancia y la desconexión entre las mismas y la ciudad.

Esta distancia ha afectado los canales de comunicación y gestión entre el poder público y la sociedad, anquilosando potencialidades, que hoy trasuntan en el reconocimiento de crear nuevas condiciones para el desarrollo en los espacios urbanos de la ciudad de Lincoln y de las localidades (estructuras, equipamientos y servicios), de preservar las identidades y el bienestar social (acervo cultural y desarrollo social) la necesidad de iniciar un proceso de desconcentración y descentralización

de la gestión municipal, y de promover esfuerzos y futuras estrategias que permitan el desarrollo integral de la comunidad linqueña.

Acerca de la Planificación Estratégica

La “Planificación Estratégica” se concibe como un proceso de gestión social planificada (en tanto proceso de articulación público-privada) cuyo objetivo principal es la formulación de un Plan Estratégico, entendido éste como un método sistemático orientado a manejar el cambio y configurar el futuro en un marco de consenso.

En este sentido el Plan Estratégico presenta tres grandes etapas:

1º etapa	2º etapa	3º etapa
Diagnóstico	Fomulación	Implementación
Utilización del Sistema de Información Georeferenciado (GIS)		

Estructura Metodológica del Plan Estratégico

1º Etapa: El Diagnóstico

La formulación del Plan Estratégico puede delinarse a partir del conocimiento preciso de cada uno de los aspectos y lugares que integran la realidad local y de su evolución.

A tal efecto el aspecto básico del Plan estratégico es la definición de un diagnóstico preciso, que evalúe las características de la población y su localización, la disponibilidad o el déficit de viviendas y tierra, el suministro y calidad de los servicios públicos de infraestructura, la calidad ambiental, y de los servicios sociales como la educación, la seguridad, la salud, la caracterización económica, el crecimiento, las características del sector comercial y de los servicios privados, el turismo, el sector industrial y el sector agropecuario, el dinamismo en la evolución del PBI, la desocupación y el comportamiento de las variables económicas y sociales

Los indicadores de cada una de estas variables son obtenidos de diversas fuentes bibliográficas y estadísticas, las cuales son procesadas por un software específico (Sistema de información geográfica –GIS-), el que permite un manejo preciso y en “tiempo real” de la información, contando además con la ventaja de que la misma puede ser constantemente actualizada.

La realización de los talleres vecinales en barrios y localidades, así como los talleres temáticos permiten el completamiento del prediagnóstico realizado, otorgándole una dimensión más real y acabada de la realidad linqueña.

2ª Etapa: La formulación

Desde la administración municipal, el Plan Estratégico puede visualizarse como un conjunto de actividades, principalmente de naturaleza político-técnica, orientada a ordenar las funciones propias de la gestión y procesar la información para un determinado período de tiempo. Este proceso debe conducir a la toma de mejores decisiones en cuanto al uso de recursos, y responder a los lineamientos generales establecidos por la administración.

En este contexto el Plan Estratégico representa un proyecto global y colectivo de la comunidad y la gestión, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y capaz de convertirse en un espacio de acuerdos y movilización de la pluralidad de actores involucrados.

A partir de ello se instrumentan tres procesos para la formulación del Plan:

Presentación del Plan Estratégico a la Comunidad, mediante el lanzamiento del Plan y la conformación de la Mesa de Consenso.

Construcción comunitaria del Diagnóstico, mediante la realización de Talleres Vecinales Barriales en la ciudad cabecera, Talleres Vecinales Barriales en Localidades, la realización de Talleres Temáticos y del plenario síntesis del Diagnóstico.

Elaboración comunitaria del Plan, en el que se define el modelo de desarrollo, los lineamientos estratégicos, se elaboran los programas y acciones, se produce la presentación pública del Plan Estratégico y la firma del “Contrato Social”

3ª Implementación

El proceso de Implementación del Plan Estratégico, se refiere a la puesta en marcha de los mecanismos y los canales necesarios para el abordaje de los objetivos, que se pretenden alcanzar, a fin de solucionar los problemas identificados en los talleres y plenarios.

En función de lo expuesto, el objetivo de la Planificación Estratégica es, entonces, el de servir de instrumento político-técnico de gobierno para:

Identificar tendencias y oportunidades, elaborar objetivos prioritarios y formular programas pudiendo medir sus resultados en la comunidad.

Programar eficientemente la asignación de esfuerzos y recursos, concentrándolos en aquellos temas que se hayan considerado importantes y/o críticos.

Generar escenarios de consensos y compromisos para la acción entre el sector público y privado.

Instrumentar articulaciones para la coordinación entre áreas con una perspectiva de actuación urbana y territorial integrales.

En virtud de las características antes enunciadas, en la elaboración del Plan Estratégico intervienen exclusivamente los actores representativos de la comunidad de Lincoln (tanto gubernamentales como de la sociedad civil), porque en ellos reside la

diversidad de voluntades sectoriales y la capacidad de transformación efectiva de sus realidades.

Los actores del Plan: roles para su construcción.

Cada vez que comienza el desarrollo de un plan estratégico, surgen necesariamente los actores que desempeñarán los distintos roles, los cuales adoptan la metodología acorde a sus necesidades y limitaciones, y a su vez nacen los espacios de participación en los que se fortalece el tejido social a través del consenso.

Actores Directos

- La Comunidad: A la comunidad de Lincoln como núcleo del Plan Estratégico, le compete la participación voluntaria y creciente, que reconozca un orden para el tratamiento de problemáticas y dirijan la búsqueda y definición de metas a resolver en distintas etapas, en un proceso continuo y de ajuste permanente, por lo que es necesaria su presencia y participación continua.

- El Estado municipal: Al gobierno local como coordinador del proceso, le compete la organización y convocatoria para el desarrollo del Plan, adaptadas a los tiempos y necesidades de la comunidad, teniendo en cuenta la importancia de la flexibilidad para adecuarse a los cambios del contexto. En función de ello la comunidad de Lincoln definió un espacio institucional exclusivo para el desarrollo metodológico del Plan Estratégico.

- La Universidad: A la Universidad como ámbito de producción de conocimiento científico, le cabe la responsabilidad indelegable de transferencia de los saberes adquiridos (aspecto central de la extensión universitaria) en aquellos campos en que su aportación represente una posibilidad de transformación positiva de sus esferas de actuación.

Las tareas desarrolladas por la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata en materia de planificación estratégica se atienen a la investigación, el análisis y producción de diagnósticos y al asesoramiento técnico y la coordinación metodológica concernientes a las distintas fases del proceso. Para ello ha conformado un equipo técnico de base transdisciplinaria, entendiendo que en la construcción y transferencia de conocimiento útil para el desarrollo social de nuestras comunidades es preciso -hoy más que nunca- articular positivamente los saberes disciplinares.

Actores Indirectos

El tratamiento y resolución a ciertas problemáticas identificadas por los actores directos, pueden exceder la acción de la esfera comunal, siendo de incumbencia de

otras jurisdicciones, tales como la provincia, la nación, empresas y organizaciones, organizaciones no gubernamentales, etc., transformándose por tal motivo en actores indirectos del Plan Estratégico.

Estructura organizativa del Plan: los ámbitos de participación

Considerando la multiplicidad de rasgos territoriales del municipio y de las localidades del partido y a fin de recuperar y articular la diversidad de intereses de la comunidad involucrada, se constituyeron espacios institucionales específicos para las escalas de trabajo:

- Reuniones Vecinales Barriales en la ciudad cabecera
- Reuniones Vecinales por localidad
- Talleres Temáticos

Las Reunión Vecinal barrial constituye el espacio para la socialización de los intereses de la comunidad, que permite dimensionar las carencias que padecen y las fortalezas con las que conviven y a partir de ello construir consensos.

En el caso de las Reuniones Vecinales por localidad, se presentan los mismos objetivos constituyendo el espacio para la socialización de los intereses de las comunidades del interior del partido, identificando problemáticas, demandas y prioridades. Los talleres temáticos constituyen un medio para la discusión de los grandes temas territoriales (Urbano ambiental, Sector Agropecuario, Comercio e Industria y Social). Las comunidades de los barrios y las localidades plantean en cada uno de estos espacios (Reuniones Vecinales Barriales en la ciudad cabecera, Reuniones Vecinales por localidad y Talleres Temáticos) los objetivos que guían las acciones y programas para la formulación del Plan.

Estos espacios de participación local están constituidos por representaciones institucionales y vecinales, actores del sector privado y representantes del gobierno local, cuya función será dar marco institucional a los ámbitos de debate respecto a los grandes temas territoriales, a fin de alcanzar una postura consensuada que será la opinión de cada sector en una Mesa de Consenso que involucre los distintos intereses sectoriales.

Desarrollo de los Talleres Vecinales en Barrios:

Las reuniones vecinales en barrios se realizan por unidad barrial de la ciudad cabecera, y se caracterizan por la participación de los vecinos que integran una unidad territorial conformada por barrios que comparten rasgos funcionales, sociales, culturales, problemáticas y aspectos positivos.

Se realizaron las reuniones en las siguientes unidades barriales:

La Rural / Plaza España / San José

y se prevee la realización de estos encuentros:

Centro / Los Aromos, Sagrado Corazón y Cadal / Norte y Jardín / Cooprovico, Fonavi y Don Vicente.

Aspectos organizativos

La convocatoria a la reunión es realizada por el municipio de acuerdo al cronograma establecido, a través de una reunión previa con los centros de fomento que evalúan la disponibilidad de equipamiento para la realización del evento, y articulan las acciones para la difusión del encuentro entre los vecinos de las unidades barriales convocadas.

El equipo técnico del Plan Estratégico Lincoln, realiza la segunda reunión previa con la asistencia de los vecinos invitados anteriormente, explicando brevemente el sentido y el objetivo de la realización del Taller vecinal, resaltando la importancia de la participación de la comunidad y convocándolos a la asistencia en los plenarios que se realizarán en dos jornadas próximas.

Con la presencia del equipo técnico de la Dirección de Asuntos Municipales de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad de La Plata y el equipo técnico del Plan Estratégico Lincoln, se desarrolla el encuentro en un ámbito de participación por parte de la comunidad y de coordinación de la tarea por parte de los equipos técnicos.

El 1º taller vecinal tiene como objetivos la explicación del significado de la construcción comunitaria de un plan estratégico y la primera identificación de potencialidades, debilidades y escenarios posibles para la comunidad.

Aspectos instrumentales

En primer termino se realizan las presentaciones formales, y luego el coordinador de los Talleres Vecinales Barriales articula la reunión a partir de dos momentos metodológicos:

1º momento: Conformado sucesivamente por

- Información acerca de los estudios previos para la construcción del diagnóstico con soporte estadístico y explicación de la importancia de la utilización del GIS, para el procesamiento y monitoreo de datos. Los mismos son recopilados en el Libro - Reflexiones y datos para una Estrategia de Desarrollo”.
- Presentación del Plan Estratégico: explicación del significado y descripción de las etapas de diagnóstico, formulación e implementación.
- Breve balance de la situación del desarrollo metodológico.
- Explicitación de la consigna del encuentro y de la metodología para la obtención de los resultados.

2º momento:

- Formación de las mesas de trabajo, las que elaboran un listado de aspectos nega-

tivos demandas y carencias, y aspectos positivos propuestas y o fortalezas. Se designa un secretario que recopila los datos consensuados por el grupo.

- Intento de definición de un escenario posible, al que se aspira, diseñado a través del consenso de ideas, priorizando logros a obtener y que finalmente se sintetizan mediante la intervención del coordinador.

- Conformación de las comisiones de seguimiento representadas por delegados de cada comisión de trabajo. Estas comisiones realizan un monitoreo del tratamiento de las problemáticas para su futura solución.

Con los resultados obtenidos, el equipo técnico de la DAM, elabora un documento síntesis, con un ordenamiento tentativo de las cuestiones estructurales y coyunturales de las cuestiones vertidas por los participantes.

En el segundo encuentro del taller, se procede a la evaluación del documento por parte de los vecinos, los cuales pueden ampliar, completar o corregir las ideas o propuestas acordando para cada idea el carácter estructural o urgente del mismo.

Finalmente se intenta definir un conjunto de ideas que estructuren el documento preliminar de los plenarios del barrio y su comunidad.

Desarrollo de los talleres vecinales en Localidades:

Las reuniones vecinales en las localidades se realizan en una unidad territorial integrada por la localidad y su entorno rural inmediato, las cuales desarrollan una estrecha relación, en función de los recursos obtenidos por el medio rural y la provisión de servicios básicos por parte de la localidad.

Las reuniones previstas para las localidades se realizaron en una única jornada por cada una de ellas y en el caso de las menos numerosas fueron convocadas en forma conjunta.

Se realizaron dichos encuentros en: El Triunfo, Martínez de Hoz, Las Toscas, Carlos Salas, Arenaza, Roberts, Pasteur, Bayauca- Bennudez- Triunvirato.

Aspectos organizativos

El equipo técnico Lincoln acuerda con el delegado municipal y las instituciones de la comunidad, la realización de una convocatoria previa explicando brevemente el sentido y el objetivo de la realización del Taller vecinal, resaltando la importancia de la participación de la comunidad y convocándolos a la participación en el plenario de la localidad.

Con la presencia del equipo técnico de la Dirección de Asuntos Municipales de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad de La Plata y el equipo técnico del Plan Estratégico Lincoln, se realiza el encuentro en un único plenario, en el que se desarrollan los dos momentos metodológicos.

El taller tiene como objetivos la explicación del significado de la construcción comu-

nitaria de un plan estratégico y la identificación de potencialidades, debilidades y escenarios posibles para la comunidad.

Aspectos instrumentales

En primer término se realizan las presentaciones formales, y luego el coordinador de los Talleres Vecinales Barriales articula la reunión a partir de dos momentos metodológicos:

1º momento: Conformado sucesivamente por

- Información acerca de los estudios previos para la construcción del diagnóstico con soporte estadístico y explicación de la importancia de la su utilización en el GIS, para el procesamiento y monitoreo de datos. Los mismos son recopilados en el Libro - Reflexiones y datos para una Estrategia de Desarrollo”.
- Presentación del Plan Estratégico: explicación del significado y descripción de las etapas de diagnóstico, formulación e implementación.
- Breve balance de la situación del desarrollo metodológico.
- Explicitación de la consigna del encuentro: construcción del consenso de ideas, propuestas y de la metodología para la obtención de los resultados.

2º momento:

- Formación de las mesas de trabajo, las que elaboran un listado de aspectos negativos demandas y carencias, y aspectos positivos propuestas y o fortalezas. Se designa un secretario que recopila los datos consensuados por el grupo.

Intento de definición de un escenario posible, al que se aspira, diseñado a través del consenso de ideas, priorizando logros a obtener y que finalmente se sintetizan mediante la intervención del coordinador. Esta síntesis se instrumenta teniendo en cuenta si la problemática es rural, urbana o socioeconómica

- Calificación del conjunto de ideas de acuerdo al carácter estructural o urgente de las mismas, realizando simultáneamente un ordenamiento y priorización de las temáticas abordadas.

Intento de definición de un conjunto de ideas que estructuren el documento preliminar de los plenarios del barrio y su comunidad.

- Conformación de las comisiones de seguimiento representadas por delegados de cada comisión de trabajo. Estas comisiones realizan un monitoreo del tratamiento de las problemáticas para su futura solución.

- Con los resultados obtenidos, el equipo técnico de la DAM, elabora un documento final preliminar de las temáticas abordadas por los vecinos, que es remitido al equipo Estratégico Lincoln.

Desarrollo de los Talleres Temáticos

Constituyen un ámbito de participación de toda la comunidad, en el que se abordan las grandes problemáticas del espacio urbano, rural, social y económico a través los siguientes talleres:

- Agropecuario
- Social
- Urbano ambiental
- Comercial/ industrial

Se realizaron hasta la fecha los talleres temáticos Urbano Ambiental y el taller Social. Cada una de las temáticas se estructuran transversalmente a toda la comunidad linqueña, creando una dimensión distinta del problema para cada espacio del territorio.

Aspectos organizativos

La convocatoria de cada uno de los talleres es realizada por el municipio de acuerdo al cronograma establecido, y se articulan las acciones para la difusión del encuentro entre los vecinos de la comunidad.

El encuentro se desarrolla en un ámbito de participación por parte de la comunidad y de coordinación de la tarea por parte de los equipos técnicos de la Dirección de Asuntos Municipales de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad de La Plata y el equipo técnico del Plan Estratégico Lincoln.

Cada taller temático se desarrolla en tres jornadas: la primera de presentación del Plan, explicación de los objetivos de trabajo y primera aproximación a la identificación de problemáticas del tema. La segunda jornada implica una profundización de las problemáticas abordadas e incorporación de otros aspectos vinculados a los propuestos anteriormente. La tercera jornada constituye el plenario de cierre, en el que se priorizan los aspectos planteados en la jornada anterior.

Aspectos instrumentales

La primera jornada se conforma de dos momentos metodológicos sucesivos

1° momento:

- Información acerca de los estudios previos para la construcción del diagnóstico con soporte estadístico y explicación de la importancia de su utilización en el GIS, para el procesamiento y monitoreo de datos. Los mismos son recopilados en el Libro Reflexiones y datos para una Estrategia de Desarrollo”.
- Presentación del Plan Estratégico: explicación del significado y descripción de las etapas de diagnóstico, formulación e implementación.
- Breve balance de la situación del desarrollo metodológico.
- Explicación de la consigna del encuentro: construcción del consenso de ideas, propuestas y de la metodología para la obtención de los resultados.

2º momento:

- Formación de las mesas de trabajo, las que elaboran un listado de aspectos negativos demandas y carencias, y aspectos positivos propuestas y o fortalezas. Se designa un secretario que recopila los datos consensuados por el grupo.
- Intento de definición de un listado, diseñado a través del consenso de ideas, priorizando logros a obtener y que finalmente se sintetizan mediante la intervención del coordinador.

En la segunda jornada el desarrollo metodológico también se integra por dos momentos:

- Formación de las mesas de trabajo, las que reelaboran y profundizan el listado comenzado en la jornada anterior. Se designa un secretario que recopila los datos consensuados por el grupo.
- Nuevo intento de definición de un listado, diseñado a través del consenso de ideas, priorizando logros a obtener y que finalmente se sintetizan mediante la intervención del coordinador.

En la tercera jornada se priorizan las temáticas del listado de acuerdo a su carácter estructural o urgente y se procede al cierre del plenario y se realiza la conformación de las comisiones de seguimiento representadas por delegados de cada comisión de trabajo. Estas comisiones realizan un monitoreo del tratamiento de las problemáticas para su futura solución.

Con los resultados obtenidos, el equipo técnico de la DAM, elabora un informe preliminar de los resultados de los plenarios.

Realizados los plenarios de barrios, localidades y en los talleres temáticos, se procede a la conformación de las comisiones de seguimiento de cada una de ellos, las cuales articulan y promueven el inicio de gestiones y mecanismos que conduzcan a soluciones concretas en las diferentes problemáticas detectadas y consensuadas en las reuniones vecinales en barrios y localidades.

La Dirección de Planificación Estratégica del Municipio, junto a las comisiones, reconoce la dimensión y alcance de las problemáticas y efectúa diversas acciones para emprender soluciones a los problemas detectados:

- Se construye una base de datos de las problemáticas de acuerdo a su carácter estructural o urgente, identificando responsables y reparticiones a cargo.
- Se realizan gestiones mediante la presentación de notas a organismos pertinentes para el tratamiento del problema (organismos nacionales, provinciales, empresas concesionarias de servicios públicos, privados, etc.)
- Se inician expedientes internos para la solución de problemas a encarar por parte del municipio.

- Se acuerdan próximos encuentros para monitorear el seguimiento del caso y para mantener y aumentar la comunicación con el municipio.

Las comisiones de seguimiento participaran oportunamente de la Mesa de Consenso.

Mesa de Consenso

La Mesa de Consenso se integrará con la presencia de los vecinos y representantes de los sectores económicos, sociales y culturales de la comunidad linqueña, representantes de asociaciones y organizaciones barriales, entidades gremiales y asociaciones civiles, representantes del municipio y de la Universidad, etc.

La mesa de consenso se constituye como el máximo órgano de participación institucional y ciudadana del Plan, con la función de articular las acciones locales, y supervisar y aprobar las líneas directrices del Plan en todos sus niveles: construcción del diagnóstico, definición del modelo de desarrollo, formulación de objetivos y líneas estratégicas, definición de acciones, implementación de programas y proyectos; y posterior monitoreo y control.

La utilización de la tecnología GIS

La tecnología GIS (Sistemas de Información Geográfica), constituye en este sentido una de las herramientas adecuadas de manejo de información, ya que *al usar el modelo de base de datos georrelacional asociando un conjunto de información gráfica en forma de planos/mapas con bases de datos digitales* (G. Deferraris, 1994). Esto, sintéticamente quiere decir que los GIS tienen como característica principal que el manejo de la información gráfica y alfanumérica se realiza de forma integrada, pudiendo abordar de este modo aspectos de alta complejidad relacional en el tema planteado.

La Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata, trabaja en la asistencia en Planificación Estratégica y Gestión para los gobiernos locales. La construcción de Modelos y de Programas Informáticos con alta capacidad en el manejo de los datos pueden constituirse en vehículos de socialización, no sólo de la propia información generada, sino de las herramientas adecuadas que faciliten que la toma de decisiones se realice en el momento adecuado con los actores pertinentes.

El uso de la tecnología GIS; permite solucionar vastas preocupaciones técnicas emergentes de este enmarque conceptual y al mismo tiempo, ha impulsado a una modificación estructural del accionar teórico/práctico en el planeamiento.

Participación del GIS en las etapas del Planeamiento Estratégico

El desarrollo de un Plan Estratégico, incluye dos etapas claramente diferenciadas. en las que el GIS se utiliza activamente: 1. *Diagnóstico Preliminar y Construcción del*

Proyecto GIS (1era. Etapa) y 2. Desarrollo de la faz participativa y propositiva del Plan Estratégico (2da. Etapa).

La Primer Etapa se constituye en la base de construcción de datos, información y conocimientos básicos sobre la que se articulará la estructura de participación comunitaria (Segunda Etapa) y se irá definiendo el Plan.

Los Diagnósticos Preeliminarios conforman el análisis de situación de la multiplicidad de aspectos que intervienen en la lógica de funcionamiento de un Municipio y que necesariamente deben contemplarse a la hora de tomar decisiones (cuestiones referidas a aspectos histórico/culturales, socioeconómicos, productivos, etc.).

En definitiva, estos Diagnósticos incluyen la recopilación de información secundaria dispersa, la construcción de información primaria necesaria (a través de censos y muestreos), el procesamiento y sistematización de la misma; y el análisis y diagnóstico propositivo de cada sector y de la integralidad del Municipio.

Toda la información relevada y producida es sistematizada, procesada y volcada principalmente a una base GIS.

Esta primer etapa se constituye en un basamento fundamental para la toma de decisiones de una Localidad, ya que en general, en nuestras Municipalidades no se dispone de Bases de Datos confiables que contengan la información mínima para el desarrollo de la Gestión, menos aún de diagnósticos integrales y mucho menos de Planes Estratégicos.

En esta etapa también se asesora al Municipio a fin de observar la necesaria reestructuración funcional, ante el desafío de desarrollar un Plan Integral y de incorporar tecnología GIS; ya que al aplicar esta herramienta en las estructuras tradicionales, se produce una profunda transformación en el manejo de la información, tanto desde el punto de vista de la lógica del planeamiento como del control de gestión.

La segunda Etapa constituye *la faz de formulación propositiva del Plan Estratégico*. A través de metodologías participativas se va consensuando el Diagnóstico con la propia comunidad de cada Municipio y se elabora el Plan de Desarrollo: Definición del Modelo y Objetivo General, Ejes Estratégicos, Programas y Acciones y la retroalimentación del proceso, en forma permanente.

Construcción del GIS

El sistema se construye a partir de dos procesos básicos:

- La base gráfica
- La base alfanumérica

La base gráfica

Se trabaja sobre dos escalas principales: la totalidad del territorio del Partido (escala rural) y las ciudades (escala urbana).

Para esto se digitaliza (en base Cad) el Partido completo con su subdivisión en parcelas rurales, localización de ciudades, estructura vial, ferrocarriles y accidentes geográficos principales.

Respecto a los planos urbanos, se digitalizan los mapas de las estructuras de manzanas en cada una de las ciudades con su correspondiente estructura parcelaria (obtenidas de las «planchetas catastrales»).

Por último se construye un plano de «Ejes de calles» (también en tecnología Cad), que será utilizado para analizar las distintas redes de infraestructura.

En general se usan bases georreferenciadas obtenidas en el mercado o se georreferencian con bases del Catastro Provincial.

En los casos de los planos parcelarios (rurales y urbanos), la parcela constituye la unidad espacial (dibujada como polígono cerrado) a la que se le cargarán los atributos específicos.

En el caso de los planos de ejes de calles, los atributos se cargarán por línea, donde cada una de ellas corresponde a una cuadra, o una red.

La base alfanumérica

La base alfanumérica se construye a partir de Información primaria producida como atributos de cada unidad espacial establecida (sea un polígono -parcela urbana o rural- o una línea -cuadra urbana o red-). Esta información primaria se obtiene a partir de la realización de Censos parcelarios urbanos y rurales, informantes claves e información secundaria.

El Censo: En cada ciudad o localidad, se realiza un censo parcela por parcela, en el que se indaga una serie de aspectos acordados de antemano con el equipo Municipal. El objetivo principal es incorporar todos aquellos datos básicos que no es posible obtenerlos como información secundaria.

Así, cada censista parte con los datos previos de cada parcela y releva grado de ocupación de la parcela, edificaciones que se encuentren en ella, actividad que se desarrolla (vivienda, comercio, industria, equipamiento urbano, etc.). Si es una vivienda, se identifican las características socioeconómicas de la misma, la cantidad de habitantes, cobertura de obra social, nivel de empleo. En los comercios o industrias se consulta sobre su rubro, la cantidad de personas ocupadas, el tipo de habitación, etc. En definitiva, se indaga y registra toda la información primaria que se consideró indispensable a fin de obtener un preciso estado de situación de las ciudades bajo análisis.

Los censistas recorren la ciudad, teniendo en sus manos la planilla del censo y la Plancheta Catastral. En los casos en que verifican diferencias en la subdivisión, se modifica el estado parcelario; a fin de actualizar las planchetas catastrales originales. Paralelamente, se recopila información secundaria que también es volcada a la Base,

desde datos referidos al Sector agropecuario (como índices de productividad de los suelos, usos, superficie por establecimiento, etc.), a la Educación (ubicación de escuelas en el área rural y urbana, matrícula educativa, desgranamiento, etc.), a la Seguridad (mapeo de accidentes de tránsito, delitos, tasas de delincuencia, etc.), a la Salud (establecimientos sanitarios, localización de la mortalidad infantil, etc.), la Infraestructura de Servicios, el Comercio, la Industria, etc.

Integración de las bases y construcción de mapas temáticos y consultas

Mientras se construye la Base Gráfica, se va realizando el Censo que va a nutrir de información primaria la base alfanumérica. Paralelamente se ha ido levantando, sistematizando y procesando la información secundaria que se encontraba dispersa.

Luego, se construye el Proyecto GIS en software Arc View 3.1, integrando la información gráfica con la alfanumérica.

Se desarrollan una serie de «Temas» y «Consultas» que se consideran básicos para reflejar la realidad territorial Municipal bajo análisis.

Se realizan Planos Temáticos de la Estructura Rural (Marco Regional, Superficie Agropecuaria, Usos Agropecuarios, Índices de Productividad del Suelo, Estructura Vial, Electrificación Rural, Interpretación de Imágenes Satelitales, Accidentes Geográficos), con sus respectivas interrelaciones y consultas.

Planos Temáticos de la Estructura Urbana, por Barrios, Manzanas y Parcelas (localización de la población, densidades, localización de la vivienda, niveles de ocupación, valor de la tierra, usos por parcela, localización de equipamiento urbano, comercio, industria, indicadores socioeconómicos -estado de la vivienda, cobertura de obra social, desocupación, hacinamiento-), con sus respectivas interrelaciones y consultas.

Planos Temáticos de la estructura Urbana por Ejes de Calles (redes de infraestructura básica -agua, cloaca, gas, pavimento, alumbrado público, etc.-, densidad de frentistas por cuadra, arbolado urbano), con sus respectivas interrelaciones y consultas.

Para realizar la transferencia de este proyecto, se constituyó una «Unidad GIS» en el Municipio de Lincoln, la cual centraliza la información y puede articular su flujo entre distintos ámbitos de la Organización Municipal.

Plan de actividades

Lanzamiento del Plan

Definición de los responsables políticos y técnicos del Plan.

Definición del equipo técnico articulador de las unidades jurisdiccionales y estruc-

tura de funciones (con capacidad de articulación intersectorial y de gestión de proyectos complejos).

Definición de la Sede institucional del Plan.

Diseño de la imagen Institucional del Plan.

Definición de los elementos gráficos para la difusión, con carácter fundacional y comunicacional de las intenciones del Plan a la comunidad global.

Definición de los criterios generales de comunicación cuyos objetivos debe ser:

- Generar una predisposición favorable a la participación de los distintos actores intervinientes.
- Conseguir un nivel de conocimiento y comprensión en el conjunto de la población, de los objetivos del Plan y de la estrategia para alcanzarlos.
- Promover la comprensión profunda y un compromiso de participación activa del conjunto de la sociedad en la instrumentación de las líneas de acción que surjan del Plan.

Sociabilización, ajuste y acuerdo de la Estructura Organizativa Propuesta:

- Explicación de la *estructura territorial del Plan* (conformaciones espacio/sociales apriorística y ad hoc) Estructura de Barrios: La Rural, Plaza España, San José, Sagrado Corazón, Centro y complejos habitacionales, estructura por localidades: El Triunfo, Martínez de Hoz, Carlos Salas, Las Toscas, Arenaza, Pasteur, Roberts, Triunvirato, Bernudez y Bayauca.

- Criterios para la conformación de la Mesa de Consenso, funcionamiento de los Talleres Temáticos (Agropecuario, Urbano Ambiental, Industrial y Comercial y Social) y de las reuniones vecinales barriales y de las distintas localidades del distrito.

Explicación de las diversas etapas y acciones a desarrollarse.

Diagnóstico

Modelización en tecnología GIS del comportamiento actual del sistema urbano-territorial del partido.

Determinación de: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

3. Asignación de prioridades y definición de lineamientos consensuados.

A través del trabajo en plenarios (barriales, temáticos, y de Mesa de Concertación) con base participativa involucrando al conjunto de la sociedad civil, empresas y Estado.

4. Objetivo general (que queremos para el Distrito).

Marco de referencia que aporta el carácter globalizador de todas las estrategias del Plan, que debe surgir de la constatación de las oportunidades y de posibles ventajas derivadas de la modificación del entorno.

Debe expresar el acuerdo de los foros participativos para avanzar en una determinada dirección.

Definición del Modelo de Desarrollo Regional (Proceso integral, en el que las condiciones de vida de todos los miembros de la sociedad local mejoran de manera sostenida tanto en lo material como en lo social, lo cultural y lo político).

5. Líneas Estratégicas (definidas como elementos clave de este Objetivo general). Constituyen los temas clave del partido y la región para pasar de la situación actual a la situación deseada, que garanticen alcanzar el objetivo central del Plan. Estos Ejes Estratégicos son aspectos en los que existe un acuerdo para trabajar en la determinación de objetivos específicos y acciones concretas sobre las que asentar el proceso de implementación del Plan.

6. Objetivos específicos (son los que se quieren alcanzar en cada una de las líneas). Expresan las situaciones deseadas en cada una de las líneas estratégicas, articuladas en función del objetivo general. Los objetivos determinarán las acciones concretas.

Se definirán en Mesas de Concertación entre los actores intervinientes en el Plan.

7. Definición de Acciones (son las que se proponen para alcanzar, en definitiva, el Objetivo General).

Constituyen los instrumentos para llevar a cabo los objetivos específicos de cada línea estratégica.

Se materializan mediante la elaboración de programas y proyectos de actuación. Y la definición de actores participantes en la ejecución de los mismos.

Se produce el análisis de fuentes de financiación para su efectivización posible.

Cada propuesta de acción deberá incluir el siguiente contenido genérico:

a- Descripción

b- Justificación

c- Articulación con el Objetivo General del Plan

d- Inconvenientes de la no realización de la acción

e- Actores involucrados en la realización de las medidas.

8. Implementación de Programas y Proyectos

El Plan comienza a implementarse desde su propio lanzamiento público.

En un proceso concertado en el tiempo, se ejecutan las políticas, los programas y los proyectos.

9. Sistema de Monitoreo, Control y Actualización permanente.

Definición del Plan operativo.

Diseño del sistema de evaluación con la construcción de indicadores de seguimiento de proyectos y de cumplimiento de objetivos.

Análisis del entorno y evolución de escenarios.

Revisión del impacto del Plan.

Transformaciones operadas.

Efectos positivos y negativos no previstos

Corrección de cursos de acción

Antecedentes del Plan Estratégico

Si bien el *Plan Estratégico Lincoln* ha tenido su lanzamiento oficial el 31 de Marzo de 2000, su puesta en marcha reconoce una serie de instancias previas que pueden reseñarse de la siguiente forma:

Elaboración del Diagnóstico

Durante los años 1998 y 1999 se realizó la recopilación de datos para la construcción del Diagnóstico. El mismo se instrumentó a partir de fuentes censales y encuestas para su actualización.

Reuniones preparatorias

Se desarrollan una serie de reuniones previas entre los equipos técnicos de la Municipalidad de Lincoln y de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de la Plata, a fin de acordar el Plan de Acción, el Cronograma de tareas y la Metodología de trabajo:

Diciembre de 1999: Se realiza el primer encuentro en la Dirección de Asuntos Municipales entre representantes del municipio de Lincoln y de la DAM, con el objetivo de acordar el inicio de las tareas para el desarrollo del Plan.

Febrero de 2000: Se desarrolla una segunda reunión técnica en la DAM, en la que se ajustó el cronograma de trabajo.

Marzo de 2000: Reunión técnica y de definición de aspectos organizativos para el lanzamiento y realización de las reuniones vecinales.

Creación de un Equipo Técnico de la Municipalidad de Lincoln para la coordinación del Plan Estratégico conformado por el Ingeniero Alberto Conde, el Arquitecto Guillermo Depine, y el Sr Carlos Terrón.

Lanzamiento del Plan Estratégico

Marzo de 2000: En un acto que contó con la presencia del Intendente Municipal, autoridades, el equipo técnico del Plan Estratégico Lincoln, el equipo técnico de la DAM, representantes de instituciones locales y medios periodísticos radiales y gráficos, se procedió a poner en marcha el Plan Estratégico Lincoln.

El evento inicia las actividades de difusión de la propuesta y permite emprender los primeros contactos entre los protagonistas del Plan.

Realización de plenarios temáticos y talleres vecinales en barrios y localidades

Desde el mes de Marzo hasta el mes de Septiembre, se realizaron en forma continua los talleres temáticos Urbano Ambiental y Social, las reuniones vecinales en los barrios La Rural, Plaza España y San José, y las reuniones en las localidades de El Triunfo, Martínez de Hoz, Las Toscas, Carlos Salas, Roberts Pasteur y Bayauca.

Reunión de Gabinete

Agosto de 2000: Se realizó en la municipalidad de Lincoln con la presencia del Sr. Intendente Municipal don Eduardo Mango, secretarios, autoridades municipales y la dirección del Equipo Técnico de la DAM, un encuentro de balance y ajuste del desarrollo de las actividades del Plan.

Designación de un coordinador para comisiones de seguimiento

En el mes de Octubre de 2000 se incorporó al plan estratégico la Sra. Norma Biasussi, como coordinadora entre las comisiones de seguimiento y los sectores socioeconómicos representados en el municipio. El principal objetivo de esta figura es dinamizar la comunicación entre las partes agilizando los canales para la resolución de problemas.

Desarrollo de las primeras acciones

A lo largo de los primeros seis meses se han desarrollado en forma alternada las primeras reuniones barriales en Lincoln y en las localidades, así como los talleres Temáticos Social y Urbano Ambiental.

Fecha	Reuniones Vecinales	Localidad	Talleres Temáticos
31-3-00	Lanzamiento del Plan Estratégico		
26-4-00			1º Taller Urbano -Ambiental
9-5-00			2º Taller Urbano-Ambiental
23-5-00			3º Taller Urbano-Ambiental
25-4-00	1º Reunión vecinal Barrio La Rural		
2-6-00	2º Reunión vecinal Barrio La Rural		
9-6-00		El Triunfo	
16-6-00	1º Reunión vecinal Plaza España		
23-6-00		Martínez de Hoz	
30-6-00	2º Reunión vecinal Plaza España		
7-7-00		Carlos Salas	
7-7-00		Las Toscas	
18-7-00		Arenaza	
8-8-00	1º Taller Temático Social		
17-8-00	2º Taller Temático Social		
31-8-00	3º Taller Temático Social		
8-9-00	1º Reunión vecinal San José		
15-9-00		Roberts	
22-9-00	2º Reunión vecinal San José		

Reuniones Vecinales Barriales

Se desarrollaron entre Marzo y Septiembre de 2000, seis reuniones vecinales:

- una de identificación de problemáticas y demandas y una de priorización en el barrio *La Rural*
- una de identificación de problemáticas y demandas y una de priorización en *Plaza España*
- una de identificación de problemáticas y demandas y una de priorización en el barrio *San José*.

A continuación se adjuntan las caracterizaciones y los documentos preliminares de los plenarios de los barrios La Rural, Plaza España y San José.

Talleres Temáticos

Se realizaron seis reuniones correspondientes a dos Talleres Temáticos:

- tres del Taller Urbano-Ambiental
- tres del Taller Social.

A continuación se adjuntan la caracterización y los documentos preliminares de los plenarios de los Talleres Temáticos Urbano Ambiental y Social.

Reuniones Vecinales en Localidades

Desde el lanzamiento del Plan se realizaron ocho reuniones vecinales en localidades: El Triunfo, Martínez de Hoz, Las Toscas, Carlos Salas, Arenaza, Roberts, Pasteur, Bayauca.

Modelo de Desarrollo

Revalorizar la identidad cultural linqueña y promover el desarrollo socioeconómico del partido, potenciando la diversificación productiva de base agropecuaria, fomentando el desarrollo agroindustrial dirigido, promoviendo el turismo rural cultural; en el marco de un modelo de gestión que tienda a un desarrollo más equilibrado y equitativo del territorio; entendiendo que si bien la solución definitiva de la problemática hídrica constituye un objetivo insoslayable, que excede la problemática local, resulta necesario asegurar un control mínimo que garantice el desarrollo básico de la comunidad y permita el cumplimiento de los objetivos planteados.

Eje Estratégico N°1

Problemática hídrica y accesibilidad

Reentender la cuestión hídrica como problemática central del desarrollo del partido asumiendo que su resolución debe abordarse desde la complejidad local/ regional.

Objetivo 1: Promover acciones y gestiones a nivel interprovincia/regional/local destinadas al control de la problemática hídrica local/ regional.

Objetivo 2: Garantizar el funcionamiento de la estructura vial y de canalizaciones del partido a fin de asegurar la salida de la producción y la accesibilidad interna y externa de la población.

Programa 1.1

Control hídrico regional y local

Medida 1: Desarrollo de gestiones en el comité de cuenca interdistrital, para el tratamiento y seguimiento de la problemática hídrica a nivel regional.

Medida 2: Puesta en marcha de la comisión de alteo de caminos y construcción de canales (de carácter público- privado) para la realización de las obras viales e hídricas de carácter local.

Programa 1.2

Consolidación de la estructura vial y de desagües.

Medida 3: plan de emergencia hídrica que brinde asistencia a las localidades y a los productores afectados.

Medida 4: plan de completamiento y desarrollo vial del partido.

Medida 5: Monitoreo y control de las obras de desagüe y canalizaciones.

Eje Estratégico N°2

Desarrollo económico y promoción del empleo

Promover el desarrollo económico local reconociendo las potencialidades de sus producciones y la importancia de la actividad agropecuaria respecto de la oferta de empleos.

Objetivo 1: Fortalecer el tejido productivo agropecuario local que por sus características (usos diversificados -ganadería, tambo, agricultura- y escala de las UE), admite gran flexibilidad productiva y por lo tanto presenta adaptabilidad a los cambios.

Objetivo 2: Estimular el crecimiento de la agroindustria entendiendo que su consolidación se sustentará sobre el desarrollo de las actividades agroindustriales locales (tambo, producción de miel ,etc).

Objetivo 3: Promover el desarrollo industrial del distrito reconociendo la importancia de la producción de implementos de apoyo agroindustrial.

Objetivo 4: Fortalecer la actividad comercial local a partir de la aplicación de medidas

de control y del marco normativo necesario para su desarrollo y sustentabilidad.

Objetivo 5: Empezar acciones y gestiones para la revitalización de las empresas agropecuarias, comerciales e industriales existentes.

Objetivo 6: Asegurar la generación de empleos a partir de la diversificación de las actividades productivas locales.

Programa 2

Consolidación de la estructura productiva tradicional y promoción de las producciones alternativas de carácter agropecuario y agroindustrial.

Medida 6: Creación de una agencia de desarrollo local de gestión asociada (público-privada) y de promoción del empleo.

(Materias primas - valor agregado - producto Lincoln - comercialización - empleo).

Medida 7: Diseño e implementación de una marca que identifique la producción linqueña, que potencie el desarrollo de la actividad agropecuaria, comercial e industrial.

Medida 8: Creación de un Programa de Crecimiento Agropecuario orientado al desarrollo de nuevas formas de financiamiento, capacitación, comercialización y aplicación de tecnología a las empresas, en el marco de una política agropecuaria local.

Medida 9: Reconversión y desarrollo de las explotaciones y/o establecimientos agropecuarios pequeños y medianos.

Medida 10: Creación de un Polo Agro-Industrial Dirigido (miel - lácteos).

Medida 11: Creación de un programa para el fortalecimiento de la actividad industrial diversificada, (producción de manufacturas, frigoríficos, implementos agrícolas textil) en el marco de una política industrial local.

Medida 12: Descentralización de las funciones del parque industrial Lincoln hacia el interior del partido.

Medida 13: Regulación y control de la estructura comercial y de servicios de Lincoln.

Medida 14: Programa de monitoreo y asesoramiento comercial.

Medida 15: Plan de generación de empleos a partir de las actividades económicas tradicionales y el desarrollo de producciones diversificadas.

Medida 16: Capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra orientado al fortalecimiento de la productividad.

Eje Estratégico N°3

Identidad cultural y turismo

Capitalizar la oportunidad del turismo rural-cultural como promotor del desarrollo local, en el marco de una concepción alternativa de desarrollo, que procura preservar la identidad sociocultural y al mismo tiempo, posibilita el crecimiento y desarrollo de pequeños emprendedores.

Objetivo 1: Brindar al sistema de promoción y comercialización de servicios turísticos, *los medios* que la investigación, la capacitación y el marketing desarrollan, para que el sector ingrese a niveles de competitividad.

Objetivo 2: Consolidar el grupo nacido en el PEL (Comisión Pro-proyecto Turístico de Lincoln) como líder democrático y con capacidad dialógica del proceso de crecimiento turístico, como promotor de un Ente Regional de Turismo Rural Cultural, que reconozca a los Entes ya constituidos (Corredor Cultural-Copronoba) y que contribuya a integrarlos y/o enriquecerlos.

Objetivo 3: Promover la concientización de los actores públicos y privados, sobre las potencialidades del patrimonio turístico de Lincoln y la Región.

Objetivo 4: Definir la Imagen de Lincoln (y de la Región) y su identidad propia mediante la valoración de sus recursos naturales, históricos y culturales.

Objetivo 5: Promover como mercado meta el turismo Rural-Cultural destinado al nicho de “clientes” aportados por el turismo sabático y el miniturismo nacional.

Objetivo 6: Establecer canales de diálogo permanente, entre los sectores públicos y privados locales.

Objetivo 7: Consensuar políticas de desarrollo turístico sustentable.

Objetivo 8: Promocionar a Lincoln (Región) en Ferias de Turismo Nacional e Internacional.

Objetivo 9: Desarrollar acciones que permitan mantener la seguridad.

Objetivo 10: Formar recursos humanos desde la base poblacional para satisfacer la demanda ocupacional generada por la actividad turística.

Objetivo 11: Unificar las normativas regionales existentes relacionadas con la preservación, protección y desarrollo del medio; completar la normativa si fuera necesario y consensuar su efectiva aplicación.

Objetivo 12: Buscar la integración regional para trazar circuitos que abarquen toda la oferta.

Objetivo 13: Elaborar un marco regulatorio al turismo rural cultural de Lincoln (y de la Región) y establecer normas precisas para las inversiones futuras.

Objetivo 14: Jerarquizar los establecimientos y las empresas de viajes para recibir turismo internacional; desarrollar la oferta de hoteles y diversos tipos de hospedajes rurales y generar la oferta de recreación diurna y nocturna; procurando aunar criterios en cuanto a la calidad de servicios.

Objetivo 15: Posicionar la marca del destino y formular un slogan que haga patente la ventaja comparativa que identifica a la Región.

Objetivo 16: Promover el transporte aéreo y terrestre de acceso a la Región, adecuando frecuencia, servicio y precios.

Objetivo 17: Promocionar el turismo de fin de semana (nacional).

Objetivo 18: Difundir un calendario de festividades religiosas y actividades culturales y deportivas de la región.

Objetivo 19: Revalorizar las tradiciones y raíces culturales y promover la actividad artesanal genuina para la conformación de Redes de Turismo y Artesanía (talleres productores, dulces, quesos, etc.).

Objetivo 20: Generar un sistema de información integral de la Región.

Objetivo 21: Lograr políticas fiscales que promuevan el desarrollo turístico y adecuar la reglamentación regional a la Ley Nacional de Mecenazgo.

Objetivo 22: Planificar, reglamentar y ejecutar la señalización interna del distrito Lincoln (y de la Región).

Objetivo 23: Resolver a nivel distrital y/o regional el problema de los residuos líquidos y sólidos.

Objetivo 24: Planificar el uso del suelo y del crecimiento de las ciudades, pueblos y caseríos.

Objetivo 25: Diseñar una cobertura integral de emergencias.

Programa 3

Turismo rural- cultural sustentable

Medida 17: Estimar la oferta consolidada del producto turístico integral.

Medida 18: Registrar la oferta, su equipamiento, la tecnología que aplican y el uso que realizan de recursos naturales renovables y no renovables.

Medida 19: Elaborar un mapa de turismo y artesanía regional, con una oferta calificada de productos dotados de certificado de autenticidad.

Medida 20: Elaborar un diagnóstico de la demanda del mercado, actual y potencial.

Medida 21: Encontrar el perfil del consumidor turístico nacional y sus hábitos de compra de paquetes.

Medida 22: Elaborar un diagnóstico de la demanda del turismo sabático.

Medida 23: Transferir a los Organismos Nacionales y provinciales la información sistematizada resultante de las investigaciones.

Medida 24: Capacitar a operadores, servidores, asistentes y población asociada en distintos aspectos del Turismo Rural-Cultural.

Medida 25: Brindar asistencia técnica a productores o interesados sobre aspectos productivos de promoción, comercialización y asociacionismo.

Medida 26: Realizar transferencia de tecnologías apropiadas a cada aspecto de la atención primaria y específica sobre la oferta y la demanda.

Medida 27: Capacitar a recursos humanos para la utilización de equipos informáticos y productivo y los programas elaborados.

Medida 28: Disponer de información actualizada para planificar la oferta de las redes de turismo y artesanía de la Región.

Medida 29: Disponer la señalización del Distrito con cartelera que indique los lugares que tengan que ver con el patrimonio arquitectónico, histórico y turístico del partido.

Eje Estratégico N°4

Descentralización y desarrollo de las localidades

Promover un desarrollo más equilibrado y equitativo del partido, impulsando un nuevo modelo de gestión, sustentado en políticas de descentralización y participación ciudadana.

Objetivo 1: Impulsar el desarrollo sustentable de las localidades y una mayor integración territorial/funcional entre estas y la ciudad cabecera.

Objetivo 2: Propiciar un nuevo modelo de gestión municipal sustentado en: la modernización de la gestión, la descentralización administrativa y la participación ciudadana.

Programa 4.1

Descentralización y desarrollo de las localidades

Medida 30: Elaboración de un plan de desarrollo local para cada una de las localidades del partido, que promueva su sustentabilidad, aprovechando el potencial económi-

co local y previendo las problemáticas medioambientales (sociales, económicas, etc.).

Medida 31: Construcción de las obras viales que mejoren la accesibilidad interna del territorio (completamiento de la red vial estructural y acceso a las localidades).

Medida 32: Estudio de la estructura económica/administrativa de la comuna (ingresos-egresos/localidades- cabecera); con el fin de determinar índices que permitan considerar una distribución más equitativa del presupuesto municipal, entre la ciudad cabecera y las localidades del partido.

Medida 33: Desconcentración de las funciones y servicios Municipales que se prestan en la ciudad cabecera, procurando acercar la gestión municipal a las localidades del interior, haciendo más ágiles y personalizados los trámites municipales.

Medida 34: Reestructuración administrativa de las Delegaciones Municipales como verdaderos centros comunitarios donde se prestan múltiples servicios (mantenimiento urbano, actividades culturales, acción social, trámites municipales, pago de tasas, etc.).

Medida 35: Implementación de un Sistema de Información Geográfico (SIG) y un Modelo de Diagnóstico en Tiempo Real, que aporten, tanto en la ciudad cabecera como en las localidades, los datos necesarios para la toma de decisiones que impulsen acciones basadas en el conocimiento de la realidad local.

Programa 4.2

Consolidación de la participación ciudadana

Medida 36: Elaboración del Presupuesto Participativo, abriendo un espacio de participación ciudadana, que permita incorporar al presupuesto municipal las demandas priorizadas por la comunidad.

Medida 37: Creación de los Consejos Vecinales, como un órgano colegiado de participación ciudadana, que actúe de nexo entre el gobierno local y la comunidad, promoviendo la participación ciudadana, relevando las necesidades, presentando propuestas, fiscalizando obras y servicios, participando en el presupuesto participativo y emitiendo opinión sobre temas que requiera el municipio.

Medida 38: Control de los servicios públicos, a través de un organismo no gubernamental, con el fin de defender los derechos e intereses de los consumidores, brindar información a los usuarios de servicios públicos y establecer una mayor coordinación entre las empresas prestadoras, el municipio y los usuarios. Tramitando además las denuncias, reclamos y presentaciones que formulen asociaciones de consumidores y particulares y realizando tareas de verificación y contralor de la calidad de los servicios públicos.

Eje Estratégico N°5

Urbano/ambiental

Promover un partido ambientalmente sustentable.

Objetivo 1: Proteger y mejorar las condiciones medioambientales: garantizando un eficiente desarrollo de las actividades urbanas, reduciendo los actuales niveles de contaminación, asegurando los recursos hídricos y mejorando el tratamiento y la eliminación de los residuos sólidos.

Objetivo 2: Impulsar un desarrollo urbano que tienda a la integración y el equilibrio de la ciudad -a través de consolidar la integración de los distintos barrios y definir una estrategia de crecimiento ordenado del territorio urbanizado-.

Objetivo 3: Promover las condiciones de calidad y apropiación de los espacios públicos de la ciudad y establecer mecanismos para facilitar la movilidad urbana, mejorando el sistema de transporte público.

Objetivo 4: Tender al completamiento gradual y progresivo de los servicios básicos de infraestructura (cloacas, agua, gas, alumbrado público, recolección de residuos), procurando optimizar los mecanismos de control sobre la calidad de las prestaciones.

Objetivo 5: Instrumentar una política que promueva la sistematización y rejerarquización de los espacios verdes de la ciudad cabecera, procurando la creación de nuevos espacios, a través de la generación de un banco de tierras aptas para el uso público y la implementación de un plan de forestación.

Programa 5

Revitalización de la calidad urbana ambiental

Medida 39: Elaboración del Plan Urbano Ambiental del Partido.

Medida 40: Actualización del Código de Ordenamiento Urbano y Territorial.

Medida 41: Nuevo sistema de transporte público y movilidad interurbana (relocalización de la Terminal de ómnibus, Centro de Transferencia de Cargas, finalización de las terminales de Roberts y El Triunfo, construcción de nuevas terminales en las localidades del interior del Distrito).

Medida 42: Plan de ordenamiento Integral del Tránsito.

Medida 43: Generación de un sistema urbano de espacios verdes del Partido.

Medida 44: Mejoramiento del arbolado urbano.

Medida 45: Rejerarquización del microcentro de la ciudad cabecera y mejoramiento del espacio público/privado (limpieza de baldíos, construcción de veredas).

Medida 46: Completamiento progresivo de los servicios de infraestructura básicos del Partido (cloacas, agua, gas, alumbrado público).

Medida 47: Plan de vivienda social del Partido.

Medida 48: Preservación del patrimonio paisajístico y arquitectónico del Partido.

Medida 49: Gestión integral de residuos urbanos (ampliación de la planta de tratamiento de residuos sólidos).

Medida 50: Reducción de los niveles de contaminación (ampliación de la planta de efluentes cloacales).

Medida 51: Reducción de los niveles de contaminación visual, sonoro y de polución ambiental; ampliación de la planta de tratamientos cloacales; finalización de la planta de tratamiento de residuos sólidos domiciliarios.

Eje Estratégico N°6

Promoción y desarrollo social

Articular la estructura de instituciones existentes ligadas a la función social (educación, salud, seguridad, etc.) en una red que las integre sobre la base de criterios de eficiencia, equidad y solidaridad.

Objetivo 1: Recuperar y fomentar la creación de instituciones de fomento que representen los intereses comunitarios, asegurando la función social de contención, esparcimiento y bienestar de los sectores mas necesitados.

Objetivo 2: Garantizar la sustentabilidad y accesibilidad a los servicios de salud.

Objetivo 3: Propender acciones tendientes a la integración, la no exclusión, la formación, la renovación y la proyección y crecimiento de las personas y las instituciones de la comunidad educativa linqueña.

Objetivo 4: Optimizar la seguridad pública a partir de la consolidación de una relación mas eficaz entre las instituciones de la comunidad.

Programa 6

Optimización de la calidad de vida

Medida 52: Integración de las instituciones vinculadas al desarrollo social en una red de contención eficiente, equitativa y solidaria.

Medida 53: Readecuación de las estructuras funcionales y edilicias de los centros de salud.

Medida 54: Plan Integral de Salud orientado desde una política preventiva y paliativa

Medida 55: Realización de un estudio epidemiológico local.

Medida 56: Plan Integral de deportes orientado a todos los segmentos etáreos y dirigido hacia todas las capacidades.

Medida 57: Creación de una comisión interinstitucional y multisectorial que defina el perfil de las capacitaciones a desarrollarse en el distrito.

Medida 58: Consolidación de las relaciones entre la comunidad, sus instituciones y los organismos de seguridad.

Medida 59: Creación de una Agencia Distrital de carácter Público-Privado para la contención de problemáticas familiares y sociales.

Medida 60: Consolidación del Foro de Seguridad, como un espacio multisectorial y multidisciplinario orientado a la sistematización de la información referida a la seguridad.

Equipo de Trabajo

Municipalidad de Lincoln

Intendente Municipal: Eduardo D. Mango

Coordinación General: Alberto Conde

Equipo: Carlos Terrón

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria / Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales; Arq. Jorge Longo, Director Alterno DAM.

Coordinación del Proceso Participativo: Arq. Horacio Martino, Lic. Patricia Pintos

Equipo de Especialistas: Arq. Silvia García, Lidia Bognanni, Susana Lagos, Sebastián Dietz, Arq. Mariángeles Rossi.

Municipalidad de Tres Arroyos

Plan Estratégico Marzo de 2002

Plan Estratégico Tres Arroyos

En Agosto de 2000, representantes de las Instituciones tresarroyenses, vecinos y miembros del equipo técnico/político coordinador del Plan (Municipalidad de Tres Arroyos y Universidad Nacional de La Plata) sellaron el compromiso de coordinar conjuntamente las instancias metodológicas previstas en el plan de trabajo, garantizar la convocatoria y representatividad de la comunidad y fundamentalmente constituirse en el espacio central de reflexión, análisis y síntesis de las diversas temáticas que surgieron del desarrollo del Plan. Acorde se avanzaba en la definición del Modelo de Desarrollo, se fue esbozando la estructura general del Plan, en torno a siete programas que articulan los siete Ejes Estratégicos planteados. Consecuentemente se elaboraron las Medidas y Acciones específicas para su materialización.

La Mesa de Concertación se consolida como el ámbito de construcción de los acuerdos entre los actores urbanos y rurales públicos y la generación del liderazgo local político y cívico.

La Mesa de Concertación fue además y esencialmente un espacio de protagonismo y reconocimiento de diversos actores públicos y privados, garantizando una base de consenso fundacional que trasciende el proceso desarrollado y se consolida como sustento para la concreción futura del Plan.

En lo venidero la Mesa de Concertación cambia su carácter, y se consolida como Unidad Coordinadora, asumiendo principalmente el compromiso y la responsabilidad a las Acciones pertinentes en cada uno de ellos, y hacer el seguimiento y control del Plan.

El Modelo de Desarrollo

Proyectar a Tres Arroyos, hacia un nuevo modelo de gestión participativa, ambientalmente sustentable, que consolide su estructura económica y social basada en un sector agropecuario diversificado y que, capitalizando la experiencia, el conocimiento genuino, el desarrollo tecnológico / energético y la relación capacitación / trabajo como atributos diferenciales, relance la agroindustria y construya al turismo como actividades generadoras de empleo, creando así las condiciones para la construcción de un tejido social inclusivo y solidario, donde el Estado debe asumir un rol fundamental como planificador y gestor de las acciones concertadas.

¿Puede una comunidad dejar de lado los factores que la hicieron grande? O por caso ¿enajenarse de los procesos de transformación económico – social comunes a todas las escalas territoriales? En ambos casos la respuesta es contundentemente negativa, y lo es porque planificar significa al mismo tiempo recuperar la memoria y proyectar las expectativas.

El compromiso de la comunidad, manifiesto en el proceso de participación del Plan Estratégico y en la formulación del Modelo de Desarrollo. Es entonces reflejo de la joven y pujante historia tresarroyense y una apuesta renovada y realista de cómo afrontar la inserción en los complejos escenarios presentes y futuros.

La idea de proyectar a Tres Arroyos hacia un modelo de gestión participativa entraña un cambio cualitativo en la forma de administrar los territorios municipales, y pone el acento en la necesidad de descentralizar las estructuras y funciones de gestión con el espíritu de favorecer una cultura de relación entre el gobierno local y los ciudadanos, y de garantizar servicios de proximidad y oportunidad.

La búsqueda de la sustentabilidad ambiental da cuenta de la preocupación por encontrar un equilibrio en el uso y apropiación del patrimonio natural y construido, de forma de garantizar las condiciones de vida deseables para el mejor desenvolvimiento de las generaciones presentes y venideras.

Junto a estas premisas, se plantea consolidar su estructura económica y social basada en un sector agropecuario diversificado, entendiendo que el «campo» constituye por definición la base genuina de la tradición productiva tresarroyense y el eje de las actividades productivas diversificadas; pero también que para consolidar el camino de la diversificación deberá insertarse en los nichos mas competitivos y dinámicos.

Para ello es de capital importancia aunar a la experiencia en la producción las capacidades de generación de nuevos conocimientos y tecnologías- un instrumental de saberes raramente concentrados en un mismo territorio-, aprovechando el conocimiento acumulado de productores, proveedores de servicios y establecimientos educativos, y el know how de base tecnológica de la estación experimental del INTA. Este valor diferencial no sólo debe constituirse en el soporte de la actividad agropecuaria desde su faceta primaria, sino que también deberá trasvasarse eficientemente a la agroindustria contribuyendo a su relanzamiento.

La apuesta se complementa con una resignificación de la actividad turística, remarcando su rol fundamental dentro de la estructura económica del partido como actividad complementaria del sector agropecuario y el rol que en conjunto asumen en la atracción de inversiones y la generación de empleo.

En los nuevos escenarios de gestión democrática, el desafío de la complementariedad regional adquiere mayor corporeidad en la medida que los gobiernos locales son

capaces de traducir sus aspiraciones y esfuerzos en un marco de asociatividad regional «abierta» que multiplique sus propias posibilidades y ventajas.

Finalmente y en términos de viabilidad un proyecto tan ambicioso como posible se resalta el rol que debe consolidar el Estado como planificador y gestor de las acciones concertadas.

Para ello se parte de la base de que una gestión concertada y abierta es aquella que es capaz de concebir que puede ayudar a la sociedad a progresar respetando profundamente a los ciudadanos, como personas capacitadas para concebir ideas y proyectos de utilidad para toda la comunidad. La capacidad de “escuchar” debe acompañarse de una gestión innovadora que pueda adaptarse a los rápidos y constantes cambios que se producen en la actualidad, brindando las mejores y más oportunas respuestas.

Descripción de los Ejes Estratégicos

Los 7 Ejes Estratégicos son resultado directo de la definición del Modelo de Desarrollo, y tanto en su espíritu como en su fuerza metodológica residen las líneas directrices para dar concreción -en diferentes plazos y con diferentes actores- a las aspiraciones construidas colectivamente durante el proceso participativo. Su definición como de naturaleza “estratégica” hace clara referencia al modo de aprovechar las características favorables del entorno, superando las dificultades coyunturales o estructurales del actual escenario a fin de alcanzar el escenario deseado y posible.

Las Medidas que integran el Eje Estratégico N°1, “Gestión Ambiental y Desarrollo Sustentable”, revalorizan el rol planificador del Estado sobre la base conceptual de un modelo ambientalmente sustentable. Para ello se prioriza entre otras la planificación y el control de gestión ambiental municipal, la institución de mecanismos de generación y actualización de información centralizada; la institucionalización de estrategias de participación ciudadana; la planificación, monitoreo y control de los recursos agropecuarios; la planificación de los recursos hídricos e hidrológicos; el diseño y aplicación de instrumentos de ordenamiento urbano/ambiental del partido; el manejo integral de residuos, la ejecución y completamiento de la red de infraestructura de servicios básicos; el complementamiento de las redes de accesibilidad interna y externa y la puesta en valor de modos alternativos de accesibilidad al partido.

A través del Eje Estratégico N°2, “Producción y Promoción de Bienes y Servicios”, se promueve construir y posicionar la “Marca Tres Arroyos” en un mercado consumidor ampliado sobre la base del reconocimiento de sus potencialidades productivas (de base tradicional: agropecuarias, agroindustriales y energéticas) y de sus

ventajas competitivas en términos de know how: conocimiento / tecnología / agro. En tal sentido se promueve la creación de una Agencia de Desarrollo Local que capitalice y articule la tríada conocimiento / tecnología / agro; la construcción de la denominación de origen «Productor de Tres Arroyos»: la promoción de sistemas asociativos de productores, la institucionalización de ferias promocionales de la actividad agropecuaria; la puesta en funcionamiento de un sistema de información de variables agropecuarias e industriales al servicio del productor; la elaboración de un proyecto de incubación empresaria de articulación agroindustrial; la construcción de un sistema de información y orientación a la actividad comercial y el fomento al desarrollo y producción de energías alternativas.

El Eje Estratégico N°3, «Turismo», apunta a dar un nuevo marco a la actividad turística, resignificándola como uno de los ejes centrales de la economía local. A tal fin - y atento a las particularidades del sector en el partido - se promueve la elaboración de un plan de desarrollo turístico sustentable, la elaboración de un calendario turístico anual monitoreado; la definición y fortalecimiento de las identidades de los centros turísticos locales; la elaboración de un Plan de desarrollo costero y la puesta en valor de los recursos turísticos no tradicionales.

Mediante el Eje Estratégico N°4, «Sustentabilidad de la Estructura Urbana del Partido», se propende al reequilibrio del sistema urbano tresarroyense por vía de la sustentabilidad socioeconómica, la complementariedad funcional y el fortalecimiento de las estructuras administrativas. Para ello se propone readecuar el funcionamiento de las delegaciones municipales; articular un sistema de información de la gestión municipal en red y promover la diversificación de la base productiva de las localidades.

A través del Eje Estratégico N°5, «Social», se propicia la construcción de un proyecto social crecientemente inclusivo. De tal forma, se propone el diseño de un plan de acción social que integre las órbitas de la salud, la educación, la seguridad, la capacitación y el empleo. La construcción de un registro centralizado de solicitantes de asistencia social; la consolidación de un sistema integral local de salud; la implementación de una política educativa distrital de carácter integral; la elaboración de un plan de cultura que recree las identidades locales; la elaboración de un plan integral de seguridad y la elaboración de una red de recursos laborales.

El Eje Estratégico N°6, «Capacitación y Empleo», se orienta a promover la capacitación orientada al empleo tanto para el sector público como en el privado. En tal sentido se propone la implementación de un órgano municipal de promoción del empleo; el desarrollo de programas de capacitación en oficios orientados a la salida laboral; la instrumentación de la Tecnicatura en Turismo y el diseño de una política educativa local de vinculación a los niveles terciario y universitario orientada al mercado de trabajo.

Por último, el Eje Estratégico N°7, «Región Abierta», apunta al establecimiento de vinculaciones inter y suprarregionales en la búsqueda de favorecer intereses complementarios. Para ello se prioriza la vinculación del C.I.DE.RE.: con otros consorcios regionales y la constitución de un corredor turístico costero – entre Tres Arroyos y Monte Hermoso – que lo posicione como una oferta diferencial en el marco del sistema turístico bonaerense.

Modelo de Desarrollo

Proyectar a tres arroyos hacia un nuevo modelo de gestión participativa, ambientalmente sustentable, que consolide su estructura económica y social basada en un sector agropecuario diversificado y que, capitalizando la experiencia, el conocimiento genuino, el desarrollo tecnológico / energético y la relación capacitación / trabajo como atributos diferenciales, relance la agroindustria y construya al turismo como actividades generadoras de empleo, creando así las condiciones para la construcción de un tejido social inclusivo y solidario, donde el estado debe asumir un rol fundamental como planificador y gestor de las acciones concertadas.

Eje Estratégico N° 1

Gestión Ambiental y Desarrollo Sustentable

Revalorizar el rol del estado como planificador del espacio urbano y rural, propiciando un desarrollo ambientalmente sustentable y territorialmente integrado.

Objetivo 1: Fortalecer el rol del Estado en la planificación y la gestión integrada de los espacios urbano y rural del partido.

Objetivo 2: Promover la utilización de los recursos naturales del partido según criterios de sustentabilidad ambiental.

Objetivo 3: Promover un desarrollo urbano social y territorialmente integrado que reconozca los valores colectivos permanentes del habitante de la ciudad y promueva la participación activa de la población en la toma de decisiones que los involucran.

Objetivo 4: Tender al completamiento gradual de la cobertura de infraestructura de servicios, procurando optimizar los mecanismos de control sobre la calidad de las prestaciones.

Objetivo 5: Consolidar y efectivizar una estrategia en el manejo hídrico, entendiendo como tal al conjunto de elementos o partes componentes que den como resultado la sustentabilidad del recurso.

Objetivo 6: Elaborar una estrategia global del manejo de los residuos, desde su

producción y recolección hasta su disposición final; apuntando a una solución de alcance regional.

Programa 1

Ordenamiento territorial sustentable

Medida 1: Creación del área de Planificación y Control de Gestión Ambiental Municipal.

Medida 2: Creación del Centro de Información Municipal (CIM).

Medida 3: Modelo de Gestión Participativa.

Subprograma 1.1

Gestión rural sustentable

Medida 4: Planificación, monitoreo y control sobre el accionar de los recursos agropecuarios.

Medida 5: Plan de Manejo Hidráulico e Hidrológico.

Subprograma 1.2

Gestión urbana sustentable

Medida 6: Plan Urbano / Ambiental (PUA).

Medida 7: Manejo del recurso agua.

Medida 8: Plan de Manejo Integral de Residuos.

Medida 9: Ejecución y completamiento de la red de infraestructura de servicios básicos en la ciudad cabecera y localidades urbanas.

Medida 10: Accesibilidad interna /movilidad y redes de comunicaciones.

Subprograma 1.3

Accesibilidad

Medida 11: Estudio y/o puesta en valor de modos alternativos de accesibilidad aérea/náutica/ferroviaria.

Eje Estratégico N° 2

Producción y promoción de bienes y servicios

A partir agropecuario, agroindustrial y energético; y de la articulación de la tríada: Conocimiento/ tecnología / agro, construir y posicionar la marca Tres Arroyos en un

mercado consumidor ampliado, implementando de la puesta en valor de su potencial una estrategia que propicie la integración, la especialización y la diversificación productiva.

Objetivo 1: Fortalecer los vínculos entre los sectores público-privado para la promoción del desarrollo económico.

Objetivo 2: Consolidar y posicionar la “Marca Tres Arroyos”, estableciendo pautas de diferenciación e identificación de los productos locales.

Objetivo 3: Alentar la diversificación productiva, promoviendo políticas activas que fomenten el desarrollo de actividades complementarias a la tradicional (agropecuaria).

Objetivo 4: Promover y fortalecer la integración agroindustrial, la incorporación de valor agregado y los encadenamientos productivo-comerciales.

Objetivo 5: Valorar el potencial agropecuario e industrial del partido y la presencia de entidades educativas y de formación científica como agentes de innovación tecnológica (Conocimiento / Tecnología / Agro).

Objetivo 6: Estimular, apoyar e inducir la organización, asociación e integración interempresaria bajo sus distintas formas para favorecer la especialización y la diversificación productiva, superando la orientación mercado internista de la producción, en vistas de una mejor inserción en los mercados externos.

Objetivo 7: Promover el desarrollo de proyectos de producción de energías alternativas, como insumo básico de sustentabilidad, entendiéndolas como nuevos productos de comercialización.

Objetivo 8: Fortalecer el tejido productivo local a partir de la implementación de programas de promoción de las PyMes en relación a su capacidad generadora de empleo.

Objetivo 9: Fomentar la consolidación de redes empresarias de información comercial y tecnológica, fortalecer la trama de vinculaciones entre los componentes del sistema local, las posibilidades de aprendizaje colectivo y de cooperación entre los mismos.

Programa 2

Agencia público-privada de desarrollo económico

Medida 12: Creación de una Agencia de Desarrollo Local que articule la triada “Conocimiento / Tecnología / Agro”.

Subprograma 2.1

Sostenimiento de las actividades tradicionales

Medida 13: Denominación de origen: “Producto Tres Arroyos”.

Medida 14: Promoción de sistemas asociativos de productores.

Medida 15: Promoción de Ferias Municipales asociadas a la producción primaria.

Subprograma 2.2

Nuevos nichos productivos e innovación tecnológica

Medida 16: Creación e implementación de un “Sistema de información de variables agropecuarias e industriales” al servicio del productor.

Medida 17: Elaboración de un proyecto de Incubación Empresarial orientada a transversalizar el ciclo productivo (articulación agro/ industria).

Medida 18: Sistema de información y orientación de la actividad comercial.

Subprograma 2.3

Producción /comercialización de energías alternativas

Medida 19: Desarrollo y producción de Energías Alternativas como un nuevo producto de comercialización.

Eje Estratégico N° 3

Turismo

Resignificar a la actividad turística como uno de los ejes centrales de desarrollo económico y social del partido, garantizando la sustentabilidad de este recurso, fortaleciendo el perfil diferencial de cada centro turístico y adaptando la oferta local a las nuevas demandas del mercado promoviendo la diversificación e incorporación de actividades turísticas no tradicionales.

Objetivo 1: Fortalecer la conciencia turística de los actores de los sectores público y privado y promover la capacitación para el mejoramiento de la gestión del turismo.

Objetivo 2: Poner en valor las condiciones del medio físico-natural y los recursos turísticos existentes promoviendo un uso racional de los mismos.

Objetivo 3: Promover la inversión, propiciando la reconversión y el acondicionamiento del parque edilicio existente para su adaptación a las nuevas demandas.

Objetivo 4: Propiciar el gerenciamiento de emprendimientos privados que respeten las características identitarias locales.

Objetivo 5: Propiciar la oferta del turismo no tradicional.

Programa 3

Desarrollo turístico sustentable

Medida 20: Plan de Desarrollo Turístico Sustentable.

Medida 21: Calendario Turístico Anual Monitoreado.

Subprograma 3.1

Turismo de Costa (Claromecó/ Reta / Balneario Orense)

Medida 22: Identidad Turística / Roles de los tres Centros Turísticos.

Medida 23: Plan de Desarrollo Costero.

Subprograma 3.2

Turismo de Interior / Turismo Alternativo

Medida 24: Recursos turísticos no tradicionales.

Eje Estratégico N° 4

Sustentabilidad de la estructura urbana del partido

Propender al reequilibrio de la estructura urbana del partido accionando sobre la sustentabilidad socioeconómica de las localidades, asignando nuevos roles de complementariedad funcional al sistema urbano, readecuando y fortaleciendo sus estructuras administrativas y diversificando su base económica.

Objetivo 1: Promover roles de complementariedad funcional entre las localidades.

Objetivo 2: Promover la diversificación económica de las localidades a partir de nuevas actividades productivas y/o de servicios que fortalezcan su tejido económico y social, en un marco de sustentabilidad.

Objetivo 3: Readecuar y fortalecer las estructuras administrativas de las Delegaciones Municipales para el Desarrollo Local en el marco de un criterio integral de partido.

Objetivo 4: Promover la realización de obras de infraestructura que permitan la integración de las localidades y garanticen la accesibilidad interna del partido.

Programa 4
Promoción del desarrollo de las localidades

Subprograma 4.1
Modernización y fortalecimiento de la gestión local

Medida 25: Readecuación del funcionamiento de las Delegaciones Municipales.

Medida 26: Sistema de Información de la Gestión Municipal en Red.

Subprograma 4.2
Sustentabilidad económica de las localidades

Medida 27: Diversificación de la base productiva de las localidades.

Eje Estratégico N° 5
Social

Propiciar un desarrollo social inclusivo, sustentado en la voluntad de arraigo local, valorizando las redes sociales e institucionales existentes y garantizando el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Objetivo 1: Potenciar el sistema social y de salud de manera que incluya las demandas de la población residente en las cabecera y en las localidades adecuándolas al modelo de desarrollo local.

Objetivo 2: Diseñar una política educativa que garantice el acceso de todos los sectores a la educación formal, que atienda los problemas generados por la situacionalidad de las localidades del interior.

Objetivo 3: Promover una oferta en materia deportiva y/o cultural amplia, que integre espacialmente a las localidades y se articule a un calendario turístico anual.

Objetivo 4: Diseñar una Política de Seguridad que se sustente en la participación de la comunidad para la identificación, prevención y control del delito urbano y rural y se adecue a las demandas estacionales de las localidades turísticas.

Objetivo 5: Promover la articulación entre sectores y proyectos a los efectos de organizar y optimizar el funcionamiento del sistema.

Programa 5
Programa integral de acción social

Medida 28: Plan de Acción Social.

Medida 29: Diseño y gestión de Proyectos del área social.

Subprograma 5.1

Salud

Medida 30: Sistema Integral local de salud.

Subprograma 5.2

Educación / Cultura y Deportes

Medida 31: Implementación de una política educativa distrital integral.

Medida 32: Plan de cultura que recree las identidades locales y promueva actividades deportivas y recreativas.

Subprograma 5.3

Seguridad

Medida 33: Plan Integral de Seguridad.

Subprograma 5.4

Acción social para el empleo

Medida 34: Fondo Unico de Aportes para Proyectos Sociales (FUAPS).

Eje Estratégico N° 6

Capacitación y Empleo

Promover el empleo y la capacitación orientada a las nuevas demandas, involucrando a los sectores público y privado, capitalizando las habilidades y experiencia social acumulada.

Objetivo 1: Generar una política activa global en materia de empleo orientada a satisfacer las demandas del mercado laboral y promover la dignificación del empleo como rol ineludible del estado.

Objetivo 2: Promover distintos modos de capacitación como sustrato básico para la accesibilidad al trabajo.

Objetivo 3: Coordinar esfuerzos públicos y privados para la generación de empleo, buscando iniciativas innovadoras, concentración de recursos y propuestas para llevar a cabo la función.

Objetivo 4: Tecnología / Conocimiento / Agro: Capitalizar la potencialidad local de contar con centros de investigación y formación en materia agropecuaria.

Objetivo 5: Promover el desarrollo de la estructura comercial y de servicios comerciales en las localidades costeras como fuente de empleo.

Objetivo 6: Promover la capacitación para la gestión del turismo de todos los actores públicos y privados vinculados al sector.

Programa 6

Programa de capacitación laboral y promoción del empleo

Medida 35: IMPE (Instituto Municipal de Promoción del Empleo) Espacio de carácter público-privado de promoción de políticas activas para el desarrollo de microemprendimientos y la generación de empleo.

Medida 36: Implementación de la Tecnicatura en Turismo.

Eje Estratégico N° 7

Región abierta

Capitalizar la situacionalidad de Tres Arroyos en el CI.DE.RE y a partir de este articularse como una “región abierta” que posibilite el establecimiento de vinculaciones inter / suprarregionales en la búsqueda de intereses complementarios, con vistas a la integración socioeconómica mas adecuada a las necesidades del partido, propiciando la racionalidad y la eficiencia del sistema regional, en el marco de una política de desarrollo provincial y nacional concertada.

Objetivo 1: Fortalecer el rol de Tres Arroyos en el CI.DE.RE.

Objetivo 2: “Tres Arroyos. Región Abierta”: Promover la vinculación asociativa intra e interdistrital / regional con otros corredores productivos, direccionando estrategias en vistas de lograr intercambios, promociones y acceso a nuevos mercados consumidores.

Objetivo 3: Promover la planificación e implementación de estrategias regionales en materia de desarrollo turístico, salud y educación.

Objetivo 4: Tender al completamiento de las obras de infraestructura de accesibilidad interna y externa del partido.

Programa 7

Articulación flexible de lo local a lo regional

Subprograma 7.1

Articulación de estrategias regionales de desarrollo socioeconómico

Medida 37: Vinculación del CI.DE.RE. con otros consorcios regionales

Medida 38: Promoción del corredor turístico Atlántico Sur Bonaerense (Balneario San Cayetano, Balneario Orense, Reta, Claromecó-Dunamar, Balneario Marisol).

Equipo de Trabajo

Municipalidad de Tres Arroyos

Intendente Municipal: Ing. Carlos Hugo Aprile

Dirección de Desarrollo Estratégico: Ing. Agr. Eduardo O. Cerdá

Equipo: Marcelo Berto, Francisco Ycares

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria - Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales;

Arq. Jorge Longo, Director alterno de Asuntos Municipales.

Coordinación del Proceso Participativo: Lic. Patricia Pintos.

Equipo de Especialistas: Arq. Patricia Nigoul, Lic. Constanza Loustou, Susana Lagos, Omar Ramos.

Base de Datos y GIS: Sra. Lidia Bognanni, Arq. Mariangeles Rozzi.

Tuyú, Mar y Campo

Municipalidad de Gral. Madariaga
Municipalidad de Gral. Lavalle
Municipalidad de La Costa
Municipalidad de Pinamar
Municipalidad de Villa Gesell

Plan Estratégico Regional Octubre de 2002

Prólogos

Somos parte de los ciudadanos, vecinos nativos o “integrados”, que concurren hace casi 2 años a la convocatoria de nuestros Municipios, pensando en el Plan Estratégico como un proceso y un método eficaz para avanzar desde nuestra realidad hacia un futuro deseado, que identificamos con esta Patria Chica: Tuyú.

Las páginas de este Documento, mas allá de las mediaciones y aportes del equipo técnico de la Universidad Nacional de La Plata, reflejan nuestra participación a lo largo de estos dos años y el esfuerzo de confluir nuestras múltiples visiones en una propuesta común.

Heimos participado en las instancias locales de los Talleres Temáticos, en los Foros Regionales y en el naciente Consejo Regional para identificar problemas críticos, reconocer fortalezas y debilidades, valorar acechanzas y oportunidades; para delinear el futuro que todos queremos y qué y cómo hacemos para lograrlo.

El futuro regional que se conjuga con los verbos del Modelo de Desarrollo y los Ejes Estratégicos.

La formulación del Plan ha sido nuestro ejercicio participativo para resolver el triángulo del desarrollo: equidad social, eficiencia económica y mantenimiento a largo plazo del equilibrio medioambiental.

El Modelo de Desarrollo y los Ejes Estratégicos, con la selección de Programas y medidas, realizado con una visión cooperativa y participación responsable, es la plataforma para la puesta en marcha de las acciones, de cara al futuro común que queremos construir.

A ello invitamos a sumarse a todos nuestros conciudadanos de la Región.

El mañana empieza hoy.

*Integrantes del
Consejo Regional*

El Plan Estratégico ha puesto en marcha un proceso integral tendiente a lograr un modelo de desarrollo en la región del Tuyú, en el que se encuentran involucrados los sectores sociales, económicos y geográficos.

A través de los programas elaborados surgen las necesidades prioritarias de la región, en sus distintas manifestaciones como así también las vías para arribar a concretas e integradas soluciones, teniendo en cuenta la idiosincrasia de los pueblos que conforman esta región, potenciando las particularidades locales y dando activa participación comunitaria.

Estos programas intentan romper con el trabajo individualista y aislado, para construir un sistema de trabajo regional interrelacionado e integrado sobre un conocimiento fehaciente y acabado de la realidad.

La región debe proyectarse como una unidad con identidad reconocida y como una totalidad internamente diferenciada, en la que es fundamental canalizar la participación de vecinos e instituciones en un proyecto común articulado con el Estado.

Considerando la diversidad de intereses y realidades de las distintas comunidades involucradas, es importante basar el rumbo en ciertos pilares fundamentales: profesionalización de los líderes del proceso, conocimiento de las realidades locales y tecnología que permita contar con decisiones responsables. “Lo fundamental es pensar estratégicamente como región”.

*Oswaldo Jorge Goicoechea
Intendente Municipal
General Lavalle*

Hace más de una década, los Poderes Ejecutivos y los Concejos Deliberantes de los Municipios que conforman la “Región del Tuyú: mar y campo” comenzaban a trabajar elaborando propuestas para lograr la Integración Regional de nuestros Partidos. En 1995 se firma el “Acta de Lavalle”, hecho trascendente para la vida de nuestras comunidades, pues se acuerda la voluntad de realizar un trabajo en forma conjunta entre los municipios, superando antiguos resquemores, asumiéndolos como dato de la realidad, sin posibilidad de retorno.

Hoy, nos encontramos tejiendo esta trama de sueños, materializando las voluntades políticas y el trabajo en común de los ejecutivos municipales de los cinco municipios, de los Concejos Deliberantes, del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, de la Universidad Nacional de La Plata y del Gobierno Nacional.

Estamos ahora en la etapa fundacional de la Integración, abriendo senderos participativos en nuestras comunidades que nos permitan elaborar propuestas globales que redunden en beneficio para la Región, para las localidades, para el barrio, para cada uno de nosotros. Este será sin duda el punto de inflexión de es-

te proyecto superador, pues solamente lograremos arribar a diagnósticos precisos y proyectos importantes, con la participación activa de cada vecino, de cada dirigente, de cada actor social de nuestras comunidades.

Creo que este es el camino a construir, y es en este camino, en el que juntos diseñaremos el modelo de región que queremos y necesitamos.

*Ing. Adrián Mircovich
Intendente Municipal
Gral. Madariaga*

Federalismo, Descentralización, Cooperación, Participación, Solidaridad. Todos estos conceptos trabajados mancomunadamente en pro del crecimiento y desarrollo de nuestras comunidades. Ni más, ni menos, sintetizamos la sumatoria de estos principios, en la Regionalización.

La formulación del Plan Estratégico Regional del Atlántico Norte o de la denominada Región del Tuyú Mar y Campo ha logrado unir municipios con una historia en común, a partir de la esmerada participación ciudadana. Todos los vecinos trabajando en beneficio de sus pares, en la búsqueda de optimizar los recursos que se puedan conseguir, en función de los intereses de la región.

Desde hace muchos años atrás, venimos escuchando hablar del Desarrollo Estratégico Local-Regional, pero siempre se quedaba en una expresión de deseos. Hoy podemos afirmar con satisfacción, que luego de numerosas y largas jornadas de trabajo, nuestros vecinos con el apoyo de técnicos y de la Universidad Nacional de La Plata, han materializado un modo regional de desarrollo.

Nuestra gente ha preparado un Plan Regional de crecimiento, de cara a este presente y futuro cercano que nos va a tocar vivir, tanto en el plano productivo, comercial, como en el campo de la salud, de la preservación ambiental y del turismo, nuestra principal fuente de recursos.

Ya decíamos en su lanzamiento en febrero de 2001: “Esto es algo que tiene que trascender la política, debe trascender a través de los tiempos, para que por primera vez las cuestiones que hacen al Estado, se tomen como tales, como cosa de todos y para que podamos crecer en armonía... Esto es un hecho histórico, y acuérdense que en pocos años, vamos a festejar todos juntos el haber tenido la grandeza de pensar a lo grande, dejando de lado los intereses mezquinos que nos podían dividir”...

Nuestros vecinos han formulado un Plan a lo grande, con un sentido de responsabilidad y seriedad, que deben ser emulados. Vaya para todos ellos mi más sentido homenaje y felicitación por todo lo actuado.

*Dr. Guillermo A. Magadán
Intendente Municipal
La Costa*

Hoy comenzamos a transitar firmemente un nuevo camino, donde la participación y compromiso de nuestros pueblos hacia los temas públicos, se hace imprescindible. Nos cabe el deber como administradores de esta región de insistir en ello para torcer la historia y de una vez por todas caminar juntos hacia proyectos consensuados y concretos.

Este “Modelo de Desarrollo” que se acaba de elaborar luego de un largo período de trabajo colectivo de nuestros vecinos, tiene que ser nuestra guía para afianzarnos como región y motivo suficiente para comprometer a nuestras sociedades en esta nueva y moderna mecánica de transitar la democracia.

Como miembro del Consorcio Regional, me comprometo junto con el resto de los Sres. Intendentes que lo conforman a encontrar los mecanismos más fluidos posibles, a efectos de responder a las propuestas del “Consejo Regional”, verdadero vocero de nuestras comunidades.

Esta región del Tuyú seguramente quedará en la historia grande de nuestro país, al ser pionera de un desarrollo sostenible de nuestros recursos humanos y materiales. Caminemos juntos, aportando nuestros pueblos toda esa imaginación y trabajo del que somos capaces.

*Dr. Blas Antonio Altieri
Intendente Municipal
Pinamar*

El desarrollo de nuestras potencialidades, la coordinación de trabajos y habilidades preexistentes, la búsqueda de visiones compartidas y alternativas comunes para resolver los desafíos, la construcción de la región, en suma, motivan este trabajo. El Plan Estratégico Regional quiere ser una primera “hoja de ruta”, un paso inicial, en un camino que se irá descubriendo y modificando a cada instancia y que recorreremos juntos, las comunidades y los gobiernos del Tuyú.

La confianza en nuestras capacidades, y la convicción de nuestro destino común, nos convocan y comprometen en el esfuerzo.

*Héctor Luis Baldo
Intendente Municipal
Villa Gesell*

Estas palabras obedecen al sentido de confianza mutuo que hemos logrado con la gente de la Región, que nos ha invitado a prologar su proyecto colectivo. Cada uno de nosotros transitamos el territorio regional tanto en la dimensión técnico-profesional como así también con afectos, involucramientos, expectativas y compromisos que sobrepasaron el inicial objetivo como equipo de trabajo.

El desafío que significó esta experiencia nos hace reforzar nuestra convicción en las

herramientas de planificación estratégica participativa, como instrumentos de cambio de gestión integral, reconociendo que los sentidos que surgen a partir de espacios de participación comunitaria generan reflexiones que repercuten en los micro espacios de actuación individual.

Hemos sido testigos de la apropiación del proceso transitado por la comunidad, que les ha permitido lograr cohesión regional, tanto como grupo humano como en términos institucionales, fortalecer los canales de participación comunitaria como tarea imprescindible para consolidar la voluntad de la comunidad regional y redimensionar su prospección en la construcción del proyecto de la Región TUYÚ Mar y Campo, del cual nos hacen parte. No queda más que agradecer a todos y cada uno de ustedes por hacernos sentir en casa.

*Equipo Técnico
DAM-UNLP*

Región del Tuyú, condiciones y acciones para su desarrollo

Es interesante intercambiar opiniones sobre aquellos factores, propios y externos que condicionan el progreso de la región. En esta ocasión es interesante aportar algún pensamiento sobre tres aspectos a tener presente: el contexto en el que debe consumarse el proceso de desarrollo regional, las reglas que impone el modelo y las nuevas herramientas que es necesario crear para poder avanzar.

Sobre el primer aspecto, es evidente que la agenda de la región no es la misma de hace diez años, ni de hace cinco. El contexto cambió: El nacional, pero también el mundial: la economía se globalizó y en consecuencia, los vínculos entre las comunidades se horizontalizaron, es decir que se relativizaron las fronteras, y esto significa que las relaciones jerárquicas y ordenadas del país, las provincias y los municipios también se relativizaron. No se reconocen estructuras políticas de límites, se institucionalizan nuevas formas de gestión y pertenencia intercaladas en las preexistentes de municipios, provincias y países, como las micro regiones, las regiones y las macroregiones, que sintetizan una nueva dimensión de territorios que ya no buscan solamente sustituir la dependencia por la independencia sino integrar un sistema altamente interdependiente.

Esto desata una crisis de pertenencia, de recursos y de competencias en las instituciones de la Comunidad, sobre todo en aquellas que siempre, fundamentalmente administraron y ahora les toca conducir o condicionar su destino; porque para eso deben contar con objetivos claros y compartidos con la gente, con un plan que involucre estos objetivos y con una estrategia que les permita alcanzarlos. Deben planificar y definir estrategias.

El nuevo contexto y sus consecuencias, definen nuevas características, roles y reglas para la planificación y la gestión asociada de la región; algunas como la prioridad, la complejidad y la competitividad social, se manifiestan con mayor claridad: Aún definiendo y coincidiendo en los objetivos fundamentales para el mejoramiento de la calidad de vida de la Comunidad, en un proceso de concertación social y por lo tanto, necesariamente participativo; la brecha difícil de achicar entre su tamaño y el costo/ esfuerzo /tiempo para concretarlos, instalan un nuevo y permanente debate en una visión dinámica de la planificación, el de la prioridad. No solo es necesario construir consensos sobre qué hacer, sino definir y acordar por dónde empezar. Cuáles serán las acciones que tendrán un efecto solidario mayor en la región.

Además, “el progreso” de la comunidad de la región es un fenómeno complejo, donde actúan y se articulan un sinnúmero de factores físicos, ambientales, sociales y económicos de los más diversos, y es necesario reconocer esa complejidad para poder incidir positivamente en él.

Finalmente, no existen estrategias de desarrollo (crecimiento) del territorio que no contemplen la Competitividad. Para Aristóteles, *la esperanza es el sueño del hombre despierto* y con esa convicción, en este contexto dominado por grandes y poderosos, pero con una fuerte horizontalización de las relaciones político-territoriales, las comunidades comienzan a buscar su oportunidad de progreso con equidad, defienden su identidad y se proponen ser socialmente competitivas. En la crisis, nace la oportunidad de pertenecer, desde la región, a una nueva sociedad mundial, a partir de comprender y utilizar la colosal revolución tecnológica en marcha. Para ella, surgen nuevas y diversas posibilidades locales y regionales de inserción internacional, a partir de aprovechar sus propias oportunidades y generar otras basadas en un flexible mecanismo de alianzas externas e internas, antes insospechado. Emergen las mega, macro y micro regiones como la del Tuyú, que intercalan su escala física, ambiental, social y económica, produciendo un nuevo concepto de territorio, dinámico y cambiante, necesario de planificar y articular con nuevas tecnologías.

Pero para que una región sea competitiva debe evaluar y conocer fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos: cuáles son sus ventajas comparativas, sus desventajas, en qué debe competir, qué debe mejorar para acrecentar sus posibilidades en esa competencia, cuáles son las dificultades que debe sortear y cuál es la habitabilidad aspirada, posible y adecuada para brindarle a la comunidad, para consolidarse y para crecer.

Y las ventajas comparativas de un territorio, para que sean competitivas, ya no se cimentan sólo en los recursos naturales o en los atributos físicos y logísticos, sino

en aquellos generados por una sociedad. El concepto de competitividad social se basa en la organización, la identidad (porque lo irrepetible no tiene competencia), la información, la investigación, la capacitación, la calidad, la creatividad, la confiabilidad, la tecnología o la transparencia. Dice Julio Cortázar que, *la cultura es el conocimiento profundo de la propia identidad*, y por eso, un proceso de desarrollo local que involucre a toda la comunidad, se transforma en un fenómeno fundamentalmente cultural. Es por eso que el diseño de una Estrategia de Desarrollo para la Región comprende no sólo al crecimiento económico (estrategia instrumental al servicio de la Sociedad para mejorar su calidad de vida), sino y fundamentalmente al soporte físico-ambiental y social sobre el que se asienta esa estructura económica, que definen su habitabilidad y que forma parte de la oferta del territorio.

Y es por eso que la planificación de estrategias regionales apuntadas a alcanzarlo, se afianzan como un proceso completo y dinámico que prevé los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de una comunidad en función de un conocimiento preciso del estado actual y anterior de situación, de su contexto, de la dinámica de las proyecciones y tendencias, de las dificultades a superar y de las ventajas a ampliar.

La Comunidad de la Región identificó y potenciará los factores que debe mejorar y explotar para poder desarrollarse, no obstante, a algunos será necesario promoverlos siempre, es el caso de los elementales como la salud de la población, su educación, su seguridad, su derecho a los servicios básicos, a la vivienda o al trabajo, o de los específicos como la calidad de su estructura cultural, la excelencia del conocimiento que se genera en ella, la generación y mantenimiento de una fuerte rivalidad competitiva interna en la búsqueda de la excelencia, o la adecuada localización y concentración geográfica de las actividades que garanticen no sólo efectos complementarios y solidarios de crecimiento, sino una adecuada calidad ambiental del contexto. La imagen a construir y consolidar en la región es la de Partidos modernos, articulados en lo administrativo, social, espacial y productivo, con canales claros de participación que potencien el crecimiento económico con equidad y sustentabilidad ambiental. Para alcanzar esta imagen, los gobernantes y las instituciones de la región desempeñan un rol ineludible e indelegable y cada vez más importante en el proceso de desarrollo regional. Por un lado, y como siempre, como receptores y responsables de la respuesta a las demandas y presiones por necesidades y expectativas insatisfechas de cada uno de los sectores de la Comunidad; y por otro, como impulsores, coordinadores, estimuladores y orientadores en la formación de una nueva cultura que se comprenda y use como un sistema del que forma parte y del que debe formar parte. Es por eso que, así como la sociedad encuentra sus responsabilidades, sus instituciones requieren de nuevas herramientas para asumir estos

desafíos: Hoy, sin Información, sin Participación, sin Tecnología y sin Profesionalismo es cada vez más difícil conducir los destinos de un pueblo: el oficio y la intuición son necesarios y muy útiles, pero insuficientes, y adquirir estas cualidades requiere de esfuerzos que producidos, potencian la acción de cada uno de los actores en beneficio del bien común.

Los recursos de la Región

La región debe proporcionar un contexto en el que cualquier sector pueda prosperar, si afronta su responsabilidad, si se capacita, se muestra innovador y consigue mejorar. Es decir que debe ofrecer aquello que hace más atractivas a sus ciudades para vivir e invertir (infraestructura de soporte de la actividad regional, equipamiento social y vivienda); la formación y acumulación de conocimientos tradicionales e innovadores que valoricen los recursos humanos locales; una administración pública eficiente, un adecuado sistema financiero para los emprendimientos privados, pero también públicos y una gestión eficaz para el mejoramiento de la calidad ambiental.

La Comunidad de la región se está preparando para este desafío, resolviendo con un gran esfuerzo ciertos postulados elementales:

- La Comunidad, con sus Instituciones, Empresas y Gobernantes, comienza a aceptarse como Región y está dispuesta a trabajar para su construcción. Sin la convicción de que nadie *es* por sí sólo, pero todos debemos formar parte, cualquier proceso que afrontemos será regresivo.
- La Región quiere ser socialmente competitiva. Aquellas Comunidades y gobiernos que no definen los términos de su propia competencia y competitividad, corren el mayor riesgo de ser factorías o campo de batalla de corporaciones e intereses ajenos y generalmente contrapuestos.
- La Región cuenta con objetivos claros y compartidos, un plan que los contiene y una estrategia para llevarlo adelante. Debe sostenerlos y mantener vivo el proceso. Como quedó dicho, sus posibilidades no se cimientan sólo en recursos naturales o de infraestructura, sino en aquellos generados por su propia Sociedad.

La planificación estratégica de la región es, entonces, un procedimiento para formular ordenadamente aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de su comunidad y que afectan significativamente su futuro.

Este procedimiento comprendió el conocimiento profundo de la situación actual, la fijación de los objetivos, la identificación de los obstáculos que puedan impedir o demorar alcanzarlos y las acciones y procedimientos para alcanzar esos objetivos: Involucró un *diagnóstico* que identificó el estado actual de situación, un *análisis* de esa situación que definió el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el

mismo; la identificación de la *misión o rol* que puede cumplir con éxito la región, una *visión* del horizonte posible de alcanzar y una *estrategia* para alcanzar esa visión en un tiempo determinado. Resta poner en marcha plena el proceso para incorporar la *valoración* de resultados para reciclar el mismo, superando la instancia anterior y volviéndolo definitivamente parte de la identidad regional y de sus activos más valiosos.

Es necesario una comunidad orientada para orientar la región, y es necesario una comunidad convencida y comprometida para que el proceso de planificación participativa se refleje y construya el territorio. Será la Sociedad como conjunto la que podrá alcanzarlo, consolidando la visión compartida del futuro que pretende, con un compromiso generalizado para asumir la Misión que se dispuso a cumplir y con un tremendo esfuerzo que sólo lo sostendrá su convicción de que esa visión es alcanzable.

Una fábula de Charles Peguy grafica esta reflexión: Cuenta Peguy que un peregrino caminaba rumbo a la catedral de Chartres cuando en el camino encuentra un señor picando piedras, transpirado y furioso. “¿Y usted qué está haciendo?” pregunta. “Y ya lo ve, pico piedras. Tengo sed, me duele la columna, soy una especie de subespecie humana que hace este trabajo miserable”. Siguió caminando y se encontró con otro individuo picando piedras. Repite la pregunta y éste contesta: “Yo me gano la vida con este trabajo, es duro pero estoy relativamente satisfecho”. En un recodo del camino, se encuentra con un tercero, que ante la misma pregunta responde: “Acá estoy, construyendo una catedral”.

Seguramente no importará picar piedras, quizás por generaciones, si tenemos la certeza de que estamos construyendo nuestra catedral y esta publicación, cimiento promisorio de un futuro necesariamente esperanzado, documenta los distintos aspectos de un arduo proceso de construcción colectiva de consensos para poder progresar con equidad.

*Arq. Fernando Tauber
Secretario de Extensión
Universitaria
Universidad Nacional
de La Plata*

Estructura Metodológica del Plan Estratégico Regional

Hacia una asociatividad estratégica

En el actual contexto complejo y cambiante, signado por el protagonismo de una fuerte corriente descentralizadora de competencias, que traspasa responsabilidades desde el Estado Nacional a las Provincias y desde éstas a los Municipios, los gobier-

nos locales se enfrentan al desafío de instrumentar estrategias de puesta en valor de sus oportunidades reales. En los nuevos escenarios de gestión democrática, este desafío adquiere mayor corporeidad en la medida que los gobiernos locales son capaces de traducir sus aspiraciones y esfuerzos en un marco de asociatividad regional “cierta” que multiplique sus propias posibilidades y ventajas.

Los Municipios que conforman la Región Tuyú Mar y Campo reflejan las más variadas realidades físicas, sociales y económicas, que es necesario conocer con precisión para tener elementos concretos que permitan identificar las prioridades y los caminos que conformen una estrategia de desarrollo.

Etapas del Plan Estratégico Regional

En el Plan Estratégico de la Región Tuyú Mar y Campo, podemos diferenciar cuatro etapas: Lanzamiento e inserción comunitaria del Plan, Elaboración del Diagnóstico Consensuado y de propuestas, Formulación del Plan y por último, Implementación.

1ª Etapa - Lanzamiento e inserción comunitaria del Plan

Elaboración del Diagnóstico Preliminar

En esta primera etapa se trabajó en la difusión del Plan Estratégico y en el relevamiento de información secundaria para la elaboración del Diagnóstico Preliminar.

Se realizaron los actos que dieron origen al Plan:

- Firma del Convenio entre los municipios de la Región, el Gobierno Nacional (a través del Ministerio del Interior), el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y la Universidad Nacional de La Plata.
- Conformación de los Equipos Técnicos Municipales.
- Constitución del Comité Ejecutivo del Plan.
- Acto de Pre-lanzamiento (San Bernardo).
- Acto de Lanzamiento (Pinamar).

Partiendo de la idea de que la implementación de estrategias para el desarrollo regional es un proceso complejo y dinámico que permite prever los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de una comunidad, a partir de un conocimiento preciso de la realidad de la región, del contexto socioeconómico, de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar, la DAM/UNLP, con el apoyo de los Equipos Técnicos Municipales, comenzó la elaboración del Diagnóstico Preliminar de la Región. En él se analizaron los factores ambientales, sociales y económicos que intervienen y condicionan la calidad de vida de la población y las oportunidades de desarrollo de la Región. Para la elaboración de propuestas viables y su traducción en acciones concretas, es necesario tener un conocimiento preciso de la realidad social, económica y física de nuestro territorio y su comunidad. Por eso afirmamos que el

Plan Estratégico comenzó el día que se iniciaron los relevamientos de información para elaborar el prediagnóstico de la Región. Más tarde, ese informe se fue completando con los datos de la encuesta realizada en 1.432 viviendas de los cinco municipios y con los documentos elaborados por los participantes de las reuniones y los foros del Plan. Más adelante nos detendremos en la explicación de dichas instancias de participación comunitaria.

2ª Etapa - Elaboración del Diagnóstico Consensuado y de las propuestas

Luego de una primera aproximación estadística, es necesario completar el Diagnóstico con las opiniones y vivencias de los habitantes de la Región, actores fundamentales para la identificación de los problemas y sus causas. En esta etapa, las preguntas básicas apuntan a reconocer qué quiere ser esa comunidad y cómo piensa el desarrollo del territorio. A la vez, es responsabilidad de los coordinadores del Plan alentar la discusión acerca de objetivos y prioridades sobre la base de lo que puede ser. Los Equipos Técnicos debieron y tuvieron una actitud responsable que contribuyó a la construcción de una utopía alcanzable y, para ello, el conocimiento de las potencialidades propias y las características del contexto son patrones ineludibles. Esta etapa constituyó el periodo de más intensa participación de la comunidad. En los espacios de participación locales y regionales -Órganos Promotores Locales y Foros Regionales, respectivamente- se abordaron grandes temas relacionados con las problemáticas sociales, las actividades económicas, los servicios públicos, la infraestructura urbana, etc.; con el fin de alcanzar posturas consensuadas por toda la comunidad en cuanto a la caracterización de dichas problemáticas, su priorización y las soluciones posibles.

Se llevaron adelante cuatro Talleres Temáticos:

- Taller Productivo Comercial
- Taller Urbano Ambiental
- Taller Social
- Taller Turismo

Cada Taller Temático se desarrolló en tres encuentros abiertos a toda la comunidad, una reunión local y dos foros regionales. Se inician con una reunión de apertura en cada uno de los Órganos Promotores Locales (OPL), para luego profundizar la discusión en los Foros Temáticos Regionales, instancias -éstas últimas- de construcción de consenso entre las distintas localidades, con el fin de elaborar un documento definitivo acerca de los problemas encontrados en torno a cada tema, su priorización y búsqueda de posibles soluciones.

En la reunión de apertura de cada Taller Temático, la comunidad designó uno o varios representantes, encargados de llevar las posturas asumidas por cada locali-

dad al Foro Regional, es decir, se conformaron Comisiones de Seguimiento surgidas de los OPL.

Los representantes comunitarios, futuros miembros del Consejo Regional del Plan fueron elegidos en el marco de los Foros Temáticos. La mecánica de elección propuesta por la DAM fue el consenso, sin descartar en caso de no haber acuerdo pleno, la votación por mayoría simple, que no fue necesaria en ningún caso. De esta manera, una vez acabadas las rondas de reuniones de los cuatro Talleres Temáticos, y los Foros Regionales, se conformó el Consejo Regional provisorio integrado por veinticinco miembros representantes directos de la comunidad a los que se sumaron el Comité Ejecutivo del Plan con sus cinco integrantes. Quedó constituido entonces, un Consejo Regional del Plan con veinticinco miembros con voz y voto y la DAM/ UNLP con voz, pero sin la facultad de votar.

La formación del Consejo Regional del Plan marca el momento de finalización de la construcción consensuada del diagnóstico; en él se detallarán todos los problemas encontrados a lo largo de los Talleres Temáticos y comenzarán a delinearse las posibles soluciones.

3ª Etapa - Formulación del Plan

Una estrategia de desarrollo regional, entonces, es el diseño del camino más conveniente y la selección del vehículo más eficaz para que lleve a una comunidad desde un presente insatisfecho a un futuro con mayores posibilidades de satisfacción de las necesidades definidas y priorizadas en el marco del consenso con los diversos actores que intervienen en la dinámica de ese proceso.

La definición de estrategias no es un producto sino un proceso, esencialmente dinámico, continuo y cíclico, compuesto por acciones implementadas, evaluaciones permanentes y momentos de discusión y concertación entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades. Este proceso se pone en marcha para alcanzar objetivos comunes definidos por la comunidad.

Planificar no es proyectar (confusión permanente que tiende a una visión estática de la planificación), sino definir el conjunto de disposiciones adoptadas para ejecutar un proyecto. Planificar es decidir la estrategia y las maniobras necesarias para alcanzar los objetivos consensuados.

Durante la tercera etapa del Plan Estratégico los integrantes del Consejo Regional tuvieron a su cargo la formulación del Plan (con la asistencia metodológica de la DAM) a través de las siguientes acciones:

- elaborar la matriz DAFO
- definir el modelo de desarrollo
- determinar los ejes estratégicos
- establecer los objetivos específicos

- diseñar programas, medidas y acciones específicas

Las reuniones del Consejo Regional fueron y son abiertas a toda la comunidad, pero sólo tendrán voto los veinticinco representantes electos del Consejo, como ya se ha mencionado.

Una vez diseñado el Plan Estratégico, se presenta a la comunidad toda para la firma del Contrato Social, hito que marca la culminación del proceso de discusión, búsqueda de consenso y diseño del Plan. Con la firma del Contrato Social, las partes involucradas se comprometen a llevar adelante las acciones necesarias para alcanzar los objetivos consensuados por todos los sectores de la sociedad.

4ª Etapa- Implementación del Plan

En esta etapa se pondrán en marcha todas las políticas tendientes a lograr el desarrollo de la Región que hayan sido discutidas y consensuadas en cada uno de los ámbitos de participación generados a lo largo del Plan.

La etapa de implementación no debe significar un cierre sino, por el contrario, marca el comienzo de un proceso cíclico en el que se deberán llevar adelante medidas tendientes a producir nuevos diagnósticos y a plantear nuevas estrategias para el desarrollo de la Región.

Metodología de Trabajo en OPL y en los Foros Regionales

Las reuniones de los Talleres Temáticos que se realizan en cada uno de los OPL contaron con tres momentos:

1- Apertura: el coordinador de la DAM/UNLP realiza una breve exposición acerca de la marcha del Plan estratégico y presenta la metodología de trabajo.

2- Trabajo en Comisiones: los participantes se reúnen en comisiones para profundizar la discusión a partir del planteo de identificación de problemas / aspectos negativos, posibles soluciones a esos problemas, potencialidades / aspectos positivos. Cada comisión designa un moderador, un secretario de actas y un relator.

3- Plenario de síntesis: los relatores hacen la puesta en común del trabajo realizado por cada uno de los grupos mientras el Equipo Técnico de la DAM elabora una síntesis general.

Una vez finalizado el Plenario se proponen los miembros que conformarán la Comisión de Seguimiento.

Como producto de cada reunión se elaboran tres documentos:

- Acta: elaborada por un miembro de la DAM.

- Documento de trabajo en Comisiones: confeccionado por el secretario de actas de cada uno de los grupos.

- Documento Síntesis: elaborado a partir de los documentos anteriores y de los aportes realizados por todos los participantes en el plenario de síntesis de la reunión. Los Foros Temáticos Regionales también se dividen en tres momentos de trabajo:

1- Apertura: el Equipo Técnico de la DAM realiza una exposición del diagnóstico de la problemática a tratar elaborado hasta el momento y acompaña dicha exposición con un documento de trabajo disparador de la labor de las comisiones. Los documentos presentados pretenden difundir un análisis regional del tema a tratar y se elaboran a partir de los datos provenientes de fuentes secundarias, de la encuesta realizada en la Región y de los documentos elaborados por los participantes en las reuniones locales de cada uno de los Talleres Temáticos.

2- Trabajo en comisiones: a partir de la puesta en común del diagnóstico, los participantes se reúnen en comisiones en las que se mezclan vecinos de todas las localidades de la Región. Cada grupo elige un moderador, un secretario de actas y un relator. Bajo la consigna de identificar problemas / aspectos negativos, posibles soluciones a esos problemas, potencialidades / aspectos positivos *desde una mirada regional*, los grupos discuten y amplían, modifican, comentan, etc. el documento presentado como disparador del trabajo en el Foro.

3- Plenario de síntesis: los relatores comentan el trabajo de cada una de las comisiones y se elabora una síntesis regional.

Además del Acta confeccionada por un técnico de la DAM, de los foros surge como producto un documento síntesis que amplía, profundiza y mejora el diagnóstico inicial, el que servirá de insumo de trabajo para la priorización de las problemáticas.

Los Actores y los Espacios de Participación

Los Organos Promotores Locales están conformados por representantes institucionales, barriales, actores del sector privado, vecinos y el Gobierno local.

Su función será dar marco institucional a los ámbitos de debate respecto de los grandes temas territoriales a fin de alcanzar una postura consensuada entre toda la comunidad.

Las Comisiones de Seguimiento serán órganos creados con la finalidad de ampliar a escala local los distintos debates producidos en los OPL.

Los Foros Regionales estarán abiertos a la participación de toda la comunidad, pero los 27 representantes electos en los OPL serán los encargados de transmitir los documentos producidos en los mismos y de llevar la voz de las Comisiones de Seguimiento que eventualmente se hubieren reunido; además, llegado el caso de tener que definir posiciones a través del voto, sólo los representantes de los OPL tendrán esa facultad.

El Consejo Regional estará integrado por los miembros del Comité Ejecutivo del Plan, por representantes directos de la comunidad surgidos de los cuatro Talleres Temáticos, a razón de uno por Taller y por Partido; a los que se le sumará el Equipo de la DAM-UNLP. Este Consejo tendrá la responsabilidad de llevar adelante la etapa de Formulación del Plan.

Para canalizar la vitalidad participativa de vecinos e instituciones en un proyecto común -que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas- es indispensable contemplar espacios de participación ciudadana en el marco de la planificación estratégica. Para ello, el Plan Estratégico Regional se propuso constituir espacios institucionales específicos para las escalas de trabajo local y regional, considerando las particularidades de cada Municipio y la complejidad derivada de la conjunción jurisdiccional.

Actividades desarrolladas en el marco del Plan Estratégico Regional

En Diciembre de 2000, los municipios de Gral. Lavalle, Gral. Madariaga, Villa Gesell, Pinamar y La Costa, junto a los gobiernos Nacional y Provincial y la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), firmaron el Convenio que puso en marcha al Plan Estratégico Regional Atlántico Norte Argentino (Hoy Región Tuyú Mar y Campo): iniciativa que pone de manifiesto el compromiso asumido por los responsables de las respectivas administraciones locales para ponerse al frente de un proceso de cambio de las gestiones municipales y del posicionamiento de la región en el escenario provincial y nacional.

Inmediatamente después de la firma del Convenio, comenzó la elaboración del Diagnóstico Preliminar por parte del equipo de trabajo de la Dirección de Asuntos Municipales (DAM) de la Secretaría de Extensión Universitaria de la UNLP, encargado de la coordinación técnico-metodológica del Plan, para arribar a una primera caracterización de la región, y se conformó el Comité Ejecutivo del Plan compuesto por un representante de cada uno de los gobiernos locales y que tiene como función coordinar la convocatoria para cada una de las actividades a realizarse a nivel local y regional.

El diagnóstico preliminar, realizado durante los meses de enero y febrero de 2001 consiste en una aproximación, desde el punto de vista técnico, a las diferentes problemáticas locales y regionales, en base a la recopilación de información secundaria, a la recopilación bibliográfica y a la información aportada por los municipios. Con ese fin se trabajó en la caracterización ambiental, económica, productiva y social de la Región, y partiendo de entender a la caracterización general como una estructura integral, se abordó cada temática.

Paralelamente, en el mes de febrero, se realizaron reuniones entre el Equipo Técnico

de la DAM con los Intendentes, Concejos Deliberantes y equipos técnicos de los municipios integrantes del Plan, para exponer y consensuar la metodología de trabajo propuesta, planteando la necesidad de comenzar a trabajar en la definición de los responsables políticos y técnicos del Plan; durante este mes se concluyó el Informe de pre-diagnóstico que fue entregado a los Municipios.

En el mes de marzo, y para finalizar la primer etapa del Plan Estratégico Regional, se realizó en la ciudad de Pinamar el acto de Lanzamiento del Plan, que contó con una masiva concurrencia de representantes políticos, empresariales, sociales y de la comunidad en general de los cinco municipios.

Entre las primeras actividades del Plan se procedió a realizar una encuesta de opinión a informantes calificados representativos del sector público y privado sobre las potencialidades y debilidades que a su juicio existen en el área en que desarrolla sus actividades. Esta técnica de investigación exploratoria se llevo a cabo a fin de tener una visión previa sobre las principales problemáticas que pudieran surgir al poner en marcha los Talleres Temáticos.

Por iniciativa de la DAM y con el objetivo de contar con información actualizada y confiable para confeccionar un diagnóstico de las condiciones sociales, ocupacionales y demográficas de las localidades de la Región, entre los meses de marzo y julio de 2001 se realizó una encuesta socio económica por hogares en la región, a fin de relevar información cuantitativa primaria y poder trabajar con datos certeros sobre los cuales proyectar estrategias consensuadas. La propuesta se concretó sobre un total de 1.432 viviendas. En forma conjunta, la DAM y los Equipos Técnicos de los Municipios, llevaron adelante la tarea de consensuar las temáticas a estudiar y la recolección de información acerca de las mismas.

El posterior procesamiento, análisis y sistematización de los datos estuvo a cargo del Equipo de la UNLP. Los resultados permitieron: describir las localidades en función de las características demográficas, sanitarias, educativas, ocupacionales; analizar en forma comparativa las distintas localidades entre sí en los aspectos planteados; describir la región en su conjunto en los mismos aspectos; y relevar la opinión de los residentes en relación a la actividad turística de su localidad.

Ámbitos de participación	Actores
Talleres Temáticos Productivo-Comercial Urbano-Ambiental Social Turismo	Representantes institucionales, barriales, actores del sector privado, vecinos y representantes del Gobierno local
Foros Regionales	Representantes electos en los OPL Comisiones de Seguimiento Toda la comunidad Equipos Técnicos Municipales Concejos Deliberantes
Consejo Regional	Representantes electos en los OPL por temática Comisiones de Seguimiento Toda la comunidad Equipos Técnicos Municipales

A fin de llevar adelante la etapa de Elaboración del Diagnóstico Consensado se puso en funcionamiento el proceso eminentemente participativo, organizado en cuatro Talleres Temáticos: Productivo-Comercial, Urbano-Ambiental, Social y Turismo. Estos talleres tuvieron primero dos instancias locales y posteriormente una instancia Regional (Foro Regional).

Órganos	Integrantes	Funciones
Equipos Técnicos Municipales	Coordinador del Plan en cada Municipio Técnicos municipales	Garantizar la realización de las reuniones locales y los foros regionales Difundir las reuniones y sus resultados
Comité Ejecutivo del Plan	Un representante por municipio	Coordinar la convocatoria para cada una de las actividades a realizarse a nivel local y regional
Órganos Promotores Locales Gral. Lavalle Gral. Madariaga Pinar Villa Gesell La Costa Norte La Costa Centro La Costa Sur	Representantes institucionales, barriales, actores del sector privado, vecinos y representantes del Gobierno local	Crear ámbitos de debate de los grandes temas territoriales donde la comunidad local intenta alcanzar posturas consensuadas para luego trasladarlas a los espacios de debate regional Elegir representantes para los Foros Regionales
Comisiones de Seguimiento	Representantes institucionales, barriales, actores del sector privado, vecinos y representantes del Gobierno local	Profundizar la discusión de los temas trabajados en los Talleres Temáticos Difundir los resultados de los Talleres
Consejo Regional del Plan	Comité Ejecutivo del Plan Un representante titular y un suplente de cada uno de los Talleres realizados en los OPL (total: 20) Equipo Técnico de la DAM/UNLP	Elaborar la matriz DAFO Definir el Modelo de Desarrollo Delinear los Ejes Estratégicos Establecer los Objetivos específicos Diseñar programas y acciones
Equipo Técnico DAM		Coordinación y asesoramiento metodológico

En estos foros los actores convocados confluyen en el esfuerzo de difundir y articular las problemáticas locales para llegar a una síntesis regional.

Desde el mes de marzo de 2001 hasta septiembre de 2002 se han realizado más de 40 reuniones con la comunidad, representantes técnico-políticos, y con los Intendentes, de carácter participativo y abierto en las que se han logrado consensuar los lineamientos estratégicos del Plan.

De esta manera, se reconoce a la planificación estratégica participativa como la herramienta más adecuada a los tipos de desafíos actuales de la Gestión Municipal, ya que permite comenzar a trabajar sobre los ejes que se perfilan en tiempos reales y con la flexibilidad suficiente para volver sobre posibles desvíos durante la acción.

Los temas surgidos en los diferentes talleres temáticos, y analizados a fin de reconocer tendencias, inquietudes y propuestas comunes a la región, motivaron la realización de una reunión con los Intendentes Municipales, en el mes de julio de 2001 con el objeto de acercar los consensos resultantes de los Talleres y Foros para la gestión de los mismos por parte de los gobiernos municipales. De esta manera comienzan a concretarse acciones aún antes de la etapa de implementación del Plan Estratégico.

En esta reunión se acordó:

- 1- Poner en funcionamiento el Abasto Común en la región, promocionando los productos regionales con tasas diferenciales, y los controles correspondientes.
- 2- Institucionalizar a la Región mediante la conformación de un “Consortio Regional”.
- 3- Incorporar contenidos propios de la actividad turística a la educación formal para fortalecer la conciencia turística desde los primeros años, elaborando una propuesta conjunta para ser presentada ante la Dirección General de Escuelas.
- 4- Confeccionar conjuntamente entre las respectivas áreas turísticas de cada municipio, un Calendario Turístico Anual Regional que reconozca las potencialidades turísticas tradicionales del sector costero, integradas a la oferta de turismo rural.
- 5- Con respecto al tema salud, se consideró indispensable hacer un estudio particularizado para conocer con qué elementos cuenta la región y poner en práctica acciones de complementariedad de la atención sanitaria a partir de la coordinación de los cinco municipios de la Región para un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.
- 6- Realizar una gestión conjunta ante el Banco de la Provincia de Buenos Aires para frenar los apremios a los productores y comerciantes de la Región por los créditos adeudados y renegociar las deudas.

Con el fin de dar continuidad al tratamiento de las cinco temáticas centrales para la Región se desarrolló en el mes de septiembre de 2001, una reunión con los Equipos Técnicos municipales para profundizar y avanzar en la materialización de los mis-

mos. Como consecuencia de ello, durante el mes de noviembre se concretó la conformación del Consorcio Regional entre los 5 municipios involucrados, firmándose el Acta Constitutiva del mismo, otorgándole a la región la herramienta legal necesaria para implementar una estrategia de desarrollo conjunta.

Paralelamente, se mantienen reuniones entre representantes de los Equipos Técnicos Locales y miembros de la DAM-SEU, a los efectos de consensuar criterios para la definición del Abasto Común, su alcance, constitución y forma de funcionamiento, entre otros.

En el mes de Diciembre de 2001 se elaboró, conjuntamente con las respectivas áreas de turismo de cada municipio, un Calendario Turístico Regional Anual y de Temporada Alta y se gestionó su difusión a través de distintos medios.

Durante los meses de enero, febrero y marzo de 2002, se realizaron reuniones de trabajo entre los representantes de la comunidad, los equipos técnicos locales y la DAM, avanzando en los borradores de formulación del Plan. En este sentido se arribó en abril al Foro Integrador, que además de articular los temas discutidos en los Foros Temáticos, permitió conformar el Consejo Regional Provisorio, que tuvo a su cargo llevar adelante la etapa de formulación del Plan junto a la DAM. Posteriormente, entre los meses de mayo y septiembre de 2002, se desarrollaron encuentros de trabajo con el fin de arribar a la formulación definitiva del Plan Estratégico Tuyú Mar y Campo. Otro de los logros de este espacio de participación regional, fue la elaboración (previo consenso regional) del Estatuto del Consejo Regional, espacio vinculado al Consorcio Regional, de carácter consultivo y propositivo para la implementación de acciones regionales.

Cronología de Reuniones del Plan Estratégico

Fecha	Localidad	Tema
5 de enero de 2001	Pinamar	Primera Reunión del Equipo Técnico de la DAM/SEU/UNLP con los Intendentes de los municipios integrantes del Plan.
5 y 6 de febrero		Integrantes del Equipo Técnico de la DAM/SEU/UNLP se reúnen con los equipos técnicos municipales en cada una de las localidades.
22 de febrero	San Bernardo	Reunión de los Equipos Técnicos de cada uno de los municipios e integrantes del Equipo Técnico de la DAM/SEU/UNLP, que hizo entrega del prediagnóstico. Se organizó el relevamiento de la información para la realización del diagnóstico. Se acuerda unánimemente la Estructura Organizativa del Plan.
24 de febrero	Santa Teresita	Se realizó el Taller de Capacitación para Encuestadores y una reunión de los equipos técnicos de la Universidad y de los Municipios para ajustar detalles metodológicos y operativos.
7 de marzo	General Madariaga	Se define la estrategia de comunicación del Plan a la comunidad regional.
23 de marzo	Pinamar	Acto de Lanzamiento del Plan con la participación de más de 500 personas de la comunidad de la Región.
4 de abril	San Clemente	Apertura Taller Temático Productivo - Comercial
9 de abril	Santa Teresita	Apertura Taller Temático Productivo - Comercial
9 de abril	Pinamar	Apertura Taller Temático Productivo - Comercial

19 de abril	Mar de Ajó	Apertura Taller Temático Productivo - Comercial
20 de abril	General Madariaga	Apertura Taller Temático Productivo - Comercial
20 de abril	General Lavalle	Apertura Taller Temático Productivo - Comercial
26 de abril	San Clemente	Apertura Taller Temático Urbano - Ambiental
27 de abril	General Madariaga	Apertura Taller Temático Urbano - Ambiental
3 de mayo	Santa Teresita	Apertura Taller Temático Urbano - Ambiental
3 de mayo	Pinamar	Apertura Taller Temático Urbano - Ambiental
4 de mayo	General Lavalle	Apertura Taller Temático Urbano - Ambiental
10 de mayo	Mar de Ajó	Apertura Taller Temático Urbano - Ambiental
12 de mayo	General Lavalle	Primer Foro Regional de la temática Productivo-Comercial
16 de mayo	Pinamar	Apertura Taller Temático Social
17 de mayo	San Clemente	Apertura Taller Temático Social
24 de mayo	Santa Teresita	Apertura Taller Temático Social
24 de mayo	General Madariaga	Apertura Taller Temático Social
7 de junio	Mar de Ajó	Apertura Taller Temático Social
9 de junio	General Madariaga	Primer Foro Regional de la temática Urbano-Ambiental
15 de junio	General Lavalle	Apertura Taller Temático Social
20 de junio	General Madariaga	Cierre Taller Temático Productivo - Comercial

21 de junio	Santa Teresita	Cierre Taller Temático Productivo - Comercial
21 de junio	Pinamar	Cierre Taller Temático Productivo - Comercial
6 de julio	General Lavalle	Cierre Taller Temático Productivo - Comercial
10 de julio	Pinamar	Reunión de Intendentes y equipos técnicos de los Municipios con el equipo técnico de la DAM/SEU/UNLP
9 de agosto	Pinamar	Apertura Taller Temático Turismo
10 de agosto	General Madariaga	Apertura Taller Temático Turismo
16 de agosto	San Clemente	Apertura Taller Temático Turismo
23 de agosto	Santa Teresita	Apertura Taller Temático Turismo
24 de agosto	General Lavalle	Apertura Taller Temático Turismo
30 de agosto	Mar de Ajó	Apertura Taller Temático Turismo
14 de septiembre	General Madariaga	Reunión Pre-Foro Social, con la participación de equipos técnicos municipales y de la UNLP.
31 de octubre	General Madariaga	Primer Foro Regional de la temática Social.
26 de noviembre	Pinamar	Reunión de los Intendentes de los Municipios del Plan donde se firman el Acta Constitutiva y el Estatuto Social del Consorcio Regional.
17 de diciembre	Villa Gesell	Primer Foro Regional de la temática Turismo y reunión de la Comisión de Abasto Común integrada por representantes de los municipios y del equipo técnico de la Universidad.
14 de enero de 2002	Gral. Madariaga	Reunión entre la DAM, Áreas de Turismo de los municipios de la Región y Caminos del Atlántico S.A.

		Región y Caminos del Atlántico S.A. para promocionar la Región por medio de folletería y estrategias de financiamiento de este medio.
5-6-7 de marzo	Pinamar, Villa Gesell, Gral. Madariaga, Gral. Lavalle, La Costa	Reuniones entre el equipo DAM y actores locales, para consensuar DAFO y primeros lineamientos estratégicos. Segunda reunión de la Comisión de Abasto.
5 de abril	La Costa	Reuniones entre el equipo DAM y actores locales en un Foro Integrador Regional, para consensuar DAFO y lineamientos estratégicos. Conformación del Consejo Regional Provisorio. Tercera reunión de la Comisión de Abasto.
9 de mayo	Pinamar, Villa Gesell, Gral. Madariaga, Gral. Lavalle, La Costa	Ronda de Reuniones entre el equipo DAM y actores locales, para avanzar en el consenso de la DAFO y primeros lineamientos estratégicos.
10 de mayo	La Costa	Primera reunión de Consejo Regional y Comisiones de Seguimiento para la formulación del Plan.
24 de junio	Pinamar	Segunda reunión Consejo Regional. Seguimiento de la formulación y constitución del consejo provisorio.
18 de julio	Gral. Lavalle	Tercera reunión modelo responsables por mesa temática Definición de Ejes.
22 de agosto	La Costa	Cuarta reunión de Consejo Regional. Seguimiento de la formulación del Plan
12 de septiembre	Villa Gesell	Quinta reunión de Consejo Regional. Seguimiento de la formulación del Plan.
18 de septiembre	Pinamar	-Sexta reunión de Consejo Regional-DAM. Definición de la formulación del Plan.

A su vez, y como parte de los primeros acuerdos regionales alcanzados durante las etapas de diagnóstico participativo y formulación del Plan Estratégico se conformó una “Comisión Regional de Abasto Común” que a lo largo del año 2002 ha venido trabajando en la discusión acerca de mecanismos de exención de tasas de inspección bromatológica a los productos de origen regional (Gral. Madariaga ya ha aprobado la ordenanza correspondiente), y la unificación de criterios a nivel regional, de los contenidos de las Ordenanzas Impositivas de cada Municipio.

Consecuentemente con lo anterior, se ha avanzado en el diseño de una agenda de temas comunes a ser abordados en el marco de esta problemática:

- Unificar el control bromatológico de los bienes que circulan en la Región.
- Intensificar los controles de mercadería en los comercios.
- Redistribuir los puestos de control bromatológico en los diferentes puntos de acceso a la Región.
- Creación de una Agencia de Desarrollo Regional.
- Acciones de promoción / venta de productos regionales, a través de ferias y exposiciones que acerquen los productos a los consumidores.
- Establecimiento de un mercado de comercialización de productos regionales, con un control unificado, y con facilidades de acceso, estacionamiento, logística y demás que permita ser un canal eficaz de venta de los productos regionales. Aunque no se ha planteado aún definitivamente, la idea sería una forma inicial de organización del mercado (podría ser a través de la agencia u otros modos) si se debe señalar que debiera tenderse a que su manejo recaiga en asociaciones productivas de la región, antes que en instancias de gestión pública exclusivamente.

Modelo de Desarrollo

Consolidar la región del Tuyú conformada por los partidos de La Costa, Pinamar, Villa Gesell, Gral. Lavalle y Gral. Madariaga reafirmando los elementos de identidad colectiva, potenciando las particularidades locales y abriendo espacios de participación ciudadana en los niveles de decisión.

Contribuir al bienestar y equidad social para todos los habitantes de la región, tendiendo a una estructura social cohesionada e inclusiva, ejerciendo el derecho al desarrollo de forma tal que responda a las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Promover el desarrollo económico, enmarcado en un sistema de gestión ambiental, a partir de la base productiva regional y el racional aprovechamiento de los recursos humanos y naturales.

Promover una oferta turística regional sostenible y diversificada, sobre la base de la fórmula mar + identidad cultural + campo, aprovechando todos los recursos existen-

tes, para generar productos y servicios de calidad que superen la alta estacionalidad y signifiquen un sello característico de la región.

Eje Estratégico N°1 Identidad Regional

Integrar la Región a partir de la participación comunitaria, el fortalecimiento de la identidad y la institucionalización regional.

El proyecto de Región implica una integración social, cultural, económica y territorial mediante la implementación de mecanismos de participación comunitaria, el fortalecimiento de los aspectos propios y distintivos que conforman su identidad y la construcción de redes de comunicación que ordenen y sistematicen la circulación de información intermunicipal.

Objetivo 1: Consolidar los espacios de participación previstos en el Plan Estratégico Regional y aquellos otros que promuevan el involucramiento de los ciudadanos en la toma de decisiones, generando nuevas formas de expresión y ejercicio de la ciudadanía.

Objetivo 2: Articular cada gestión municipal promoviendo la integración regional, facilitando la relación entre los ciudadanos y el sector público a través de la implementación de una administración moderna y eficiente, incentivando acciones de cooperación y articulación entre los cinco municipios.

Objetivo 3: Fortalecer la identidad regional a partir de la identificación de los aspectos propios y distintivos que ofrecen una ventaja comparativa con relación a la oferta turística y ambiental y como alternativa productiva.

Programa 1 Desarrollar un Modelo de Gestión Participativa.

Este programa apunta a enfrentar la problemática de la participación en las democracias formales donde el concepto de ciudadanía generalmente se limita a responder ante el régimen electoral instituido. El nacimiento de nuevas demandas por parte de las comunidades impone la necesidad de crear formas alternativas y directas de ejercicio democrático. Ante tales circunstancias se propone adoptar políticas que articulen el sector público y el privado a fin de gestionar de manera asociada la actividad municipal, afianzando espacios de participación y construyendo nuevas vías de control social.

Medida 1: Articular la gestión inter e intra municipal.

Medida 2: Constituir la región como nexo de vinculación ante el estado nacional y provincial.

Programa 2 **Institucionalizar la Región.**

El proyecto de Región presenta un doble desafío. Por un lado, implica la integración socio-territorial en todas sus dimensiones y por otro, exige el respeto de las particularidades y competencias municipales; encontrándose, simultáneamente, atravesado por dos tipos de procesos: uno de carácter pragmático y tangible que engloba a cada una de las acciones y emprendimientos que se han puesto en marcha, es decir la institucionalización en términos materiales. Otro, de carácter simbólico y figurado que comprende el imaginario de la Región y la aprehensión por parte de los ciudadanos de tal dimensión.

Medida 3: Conformar el Consorcio Regional.

Medida 4: Conformar el Consejo Regional.

Programa 3 **Fortalecer la identidad regional.**

Este programa se refiere a los aspectos de carácter simbólico y figurado que comprende el imaginario de la Región. La identificación de los aspectos propios y distintivos de cada lugar permiten visualizar y promover ventajas comparativas que, integradas constituyen una nueva identidad regional, permitiéndole reconocerse y ser reconocida en el contexto provincial y nacional.

Medida 5: Diseñar estrategias para instalar el nombre de la Región.

Medida 6: Crear una certificación de origen y calidad de los productos y servicios que ofrece la Región, a partir de una marca regional.

Eje Estratégico N° 2 **Desarrollo Social**

Impulsar una política integral de desarrollo social conceptualizando al empleo como factor de cohesión social.

Se propone romper con las concepciones clásicas en Acción Social y Salud, intentando no tomar al Sujeto Social como pasivo o simple colaborador en los proyectos, sino como Sujeto Social Activo, transformador de la realidad social que lo rodea.

El rol del Equipo será de coordinar espacios participativos, integrales e intersectoriales a fin de reconocer la problemática poblacional y encausar la transformación de acuerdo a lo que el grupo poblacional considere como necesidad o prioridad.

Se logra con este modo romper con la asociación Saber-Poder del modelo clásico hegemónico ya que el Saber queda del lado del conjunto poblacional y se accede a él a través de los ya mencionados espacios de participación.

Es importante que cualquier proyecto se lleve a cabo a través de un equipo transdisciplinario, es decir, conformado por un representante de cada uno de los sectores interesados, ya sean técnicos, profesionales, representantes barriales o de instituciones.

Para la construcción de un sistema regional territorial y económicamente sustentable, debe considerarse la articulación de propuestas que contribuyan a una sociedad cohesionada desde el empleo, es decir, la actividad en términos de ocupación, combinando producción, trabajo y desarrollo humano. La comunidad ha puesto en escena la idea del asociacionismo como mecanismo generador de empleo, cooperativizar las producciones regionales, acción que impacta de manera directa sobre las condiciones de trabajo implicando cambios sustanciales en la capacitación para estas actividades.

Una Política Regional de Desarrollo Social conlleva una necesaria reconceptualización de la acción social de manera de contraponer al tradicional abordaje “asistencialista” un enfoque basado en el *desarrollo integral del individuo*, donde “prevención, información y capacitación” constituye la premisa básica para la elaboración de planes sectoriales.

Sobre la base de un conocimiento acabado de la realidad, será necesario procurar la conformación de un sistema de promoción y asistencia social capaz de brindar soluciones a los problemas sociales urgentes.

Objetivo 1: Elaboración y puesta en marcha de un «Plan Regional de Salud», optimizando los roles específicos de los distintos efectores de salud y articulándolos en acciones preventivas y asistenciales.

Objetivo 2: Diseñar una Política de Seguridad que se sustente en la participación de la comunidad para la identificación, prevención y control del delito urbano y rural y se adecue a las demandas estacionales.

Objetivo 3: Fortalecer la estructura formativa del residente de la región, por medio de la incorporación de contenidos turísticos a la educación formal y la creación de la escuela Agropecuaria Regional.

Objetivo 4: Diseñar una Política laboral Regional, que priorice la mano de obra local, promueva la capacitación, y articule los microemprendimientos a la estructura productiva regional.

Objetivo 5: Propiciar la modalidad asociativa como mecanismo de generación y sustentación de empleo.

Programa 4

Diseñar una Política integral de desarrollo social

Orientado a construir y fortalecer el tejido social a través de políticas de integración regional tendientes a una sociedad inclusiva; para ello se apunta a desarrollar una política integral de acción social, articulando las capacidades sociales entre los municipios e intersectoriales en materia de asistencia social.

Subprograma 4.1

Programa de Asistencia a la población en riesgo

Medida 7: Diseño e implementación de un Plan Integral de Desarrollo Social.

Medida 8: Atención Alimentaria para grupos en riesgo. Determinación del nivel mínimo de alimentos.

Subprograma 4.2

Coordinar el sistema de salud a nivel regional.

Medida 9: Plan Regional de Salud, sustentado en los principios de la estrategia de atención primaria, que contenga un Plan de Atención Específico para la Temporada Alta.

Subprograma 4.3

Instalar el concepto de seguridad cómo valor agregado para la región

Medida 10: Plan de Seguridad Regional Preventivo.

Programa 5

Fortalecimiento de la estructura formativa del residente de la región

El Programa apunta a incorporar en la educación formal y no formal los contenidos que, sobre la base de las demandas locales y regionales, se vinculen con el desarrollo de las actividades productivas y turísticas. Se enlazan aquí todas las propuestas educativas que surgen de todos los Ejes Estratégicos, de modo tal que la formación del residente conlleve al desarrollo integral de la Región.

Medida 11: Estructuración de la oferta educativa acorde con la demanda regional.

Medida 12: Sensibilizar al residente en la incorporación de pautas culturales locales y regionales.

Medida 13: Capacitar en recursos humanos vinculándolos con las principales actividades económicas de la región.

Medida 14: Competencias laborales y capacitación.

Medida 15: Propuestas de Educación Ambiental en el sistema educativo formal.

Medida 16: Educación Ambiental en los espacios de educación no formal.

Medida 17: Fortalecimiento de la participación del turista.

Medida 18: Concientización turística en el marco de la educación formal.

Medida 19: Capacitación continua a trabajadores del sector turismo.

Programa 6

Iniciativa regional de ocupación-capacitación

Este programa apunta a enfrentar la problemática del desempleo y a paliar los perniciosos efectos sociales que éste provoca. Para ello se propone la coordinación de diferentes instrumentos (capacitación, información, planificación) y entre las propias administraciones locales que, como dirección política, persiguen el mismo objetivo, generar empleo, o promover las condiciones para su creación.

Medida 20: Identificación de mercados y de la oferta regional.

Medida 21: Legislar acerca de las condiciones que impliquen la defensa y promoción del empleo local / regional.

Medida 22: Promover las modalidades asociativas como mecanismos de generación de empleo y autoempleo

Medida 23: Fondo de promoción del empleo

Eje Estratégico N° 3

Gestión Ambiental

Implementar una gestión ambiental para lograr el crecimiento equilibrado de la región y la calidad de vida de sus ciudadanos.

La calidad social, económica y ambiental de los entornos de vida, ocio y trabajo se logra mediante las acciones que conllevan la idea del respeto a las generaciones venideras. Y en ese sentido, el Plan Regional adscribe a los principios de la Agenda 21. No puede existir desarrollo sostenible sin el compromiso explícito de todos los miembros de la sociedad, y para ello es imprescindible la socialización de la información y la creación de ámbitos de participación.

La gestión ambiental es la herramienta que permite poner en práctica los principios del desarrollo sostenible, articulando los objetivos de equidad social, eficiencia económica y sustentabilidad en el uso de los recursos naturales y la generación de residuos.

Objetivo 1: Propiciar la conformación de Unidades de Gestión Ambiental como modalidad operativa para la puesta en marcha de los programas, medidas y/o acciones emanadas del Plan Estratégico Regional.

Objetivo 2: Implementar un Programa de Educación Ambiental en la región.

Objetivo 3: Proteger los recursos, cumpliendo las normas nacionales, provinciales y

los acuerdos regionales de preservación de los ambientes naturales, paisajísticos y culturales.

Objetivo 4: Elaborar estrategias para un tratamiento conjunto y coordinado de los residuos sólidos urbanos.

Objetivo 5: Impulsar una gestión ambiental de los ecosistemas.

Programa 7

Preservación del ambiente

Este Programa contiene las medidas que apuntan a proteger los recursos y resolver los problemas estructurales que afectan a la Región, tales como las periódicas y cada vez mas frecuentes inundaciones, y las problemáticas ambientales ocasionadas por las actividades propias del funcionamiento de los asentamientos urbanos.

Medida 24: Creación del Digesto que sistematice la normativa ambiental regional.

Medida 25: Relevamiento del patrimonio natural, paisajístico y cultural de la Región.

Medida 26: Plan de tratamiento de residuos sólidos urbanos.

Medida 27: Tratamiento de los residuos sólidos, líquidos, gaseosos y tóxicos.

Eje Estratégico N°4

Desarrollo Económico

Fortalecer la estructura económica de la región impulsando la diversificación de la producción agropecuaria y el desarrollo de emprendimientos, con criterios de sustentabilidad y complementariedad.

A partir del reconocimiento de la base productiva que compone la región, se plantean dos subregiones: Costa e Interior, "mar y campo", por lo que se deberán impulsar políticas activas de inversiones en los distintos segmentos productivos, potenciando actividades de pequeña y mediana escala arraigadas en ella y generando nuevas, teniendo en cuenta también las empresas grandes.

Objetivo 1: El estudio de las características productivas y comerciales de la región orientado hacia la demanda real y potencial.

Objetivo 2: La coordinación y gestión de políticas de desarrollo, estímulo y promoción, favoreciendo las actividades económicas regionales durante todo el año.

Programa 8

Fortalecimiento de la estructura económica Pymic regional.

Impulsar y promocionar los segmentos productivos que sean compatibles con las propuestas de desarrollo económico regional.

Medida 28: Diseño e implementación de políticas de estímulo a la actividad económica Pyme regional.

Medida 29: Promoción del consumo de productos regionales.

Medida 30: Planificar, orientar y apoyar las actividades productivas y comerciales de la región.

Eje Estratégico N° 5

Turismo

Impulsar el desarrollo integral de la región promoviendo una oferta turística complementaria y diversificada que tienda a «la ruptura de la estacionalidad» y se transforme en ventaja competitiva.

Partiendo del reconocimiento de que las actividades económicas más importantes de la Región son aquellas ligadas al turismo de playa y la producción de base agropecuaria, debiera potenciarse la articulación de las mismas a través de una oferta basada en la complementariedad de la fórmula “Mar y Campo”, de manera de construir y consolidar una oferta turística diversificada que permita captar nuevos segmentos de mercado.

Objetivo 1: Desarrollar un modelo donde la identidad cultural refleje las características propias de la Región siendo el motor de sus ventajas comparativas.

Objetivo 2: Fortalecer y articular los productos Mar y Campo con el objeto de lograr una oferta diversificada y complementaria regional durante todo el año.

Objetivo 3: Consolidar el nombre de la Región Tuyú Mar y Campo, el cual le brinde una fuerte Identidad y le permita transformar el mismo en marca; constituyendo y difundiendo un listado exhaustivo de aquellos datos o temas básicos que integrados constituyan y/o definan la identidad de la Región. Esta lista permitirá sistematizar el conjunto de “descriptores de identidad” Tuyú Mar y Campo.

Objetivo 4: Crear canales de comunicación regional y comercialización de los productos turísticos regionales.

Programa 9

Coordinación en la toma de decisiones turísticas para la región

Medida 31: Conformar el Ente Regional de Turismo en el marco del Consejo Regional.

Medida 32: Coordinación de acciones de comunicación y promoción turísticas para la Región con el sector empresarial.

Medida 33: Señalización turística en las rutas.

Medida 34: Sistema de Evaluación Turística Continua.

Programa 10

Fortalecimiento de la identidad y la cultura regional

Potenciar los elementos “Mar y Campo” componentes de la identidad regional a fin de la recuperación de la cultura y la sensibilización al residente de su acervo a través de la educación, la capacitación y la generación de actividades recreativas.

Subprograma 10.1

Identidad local y regional

Medida 35: Proyecto :“Playas de la Región” (Identidad & Calidad).

Medida 36: Recuperación y promoción cultural.

Medida 37: Integración de las artesanías regionales.

Subprograma 10.2

Cultura de la calidad total

Medida 38: Implementación de procesos de calidad en recursos hídricos (lagunas, ríos y mar).

Medida 39: Modernización de los servicios y equipamientos urbanos.

Medida 40: Promocionar la cultura de la calidad en los empresarios.

Programa 11

Diversificación y complementariedad de la oferta turística

Medida 41: Integración de las cadenas productivas de la región.

Medida 42: Organizar circuitos de Ecoturismo en Areas Naturales protegidas.

Medida 43: Organizar circuitos de agro-turismo y turismo rural.

Medida 44: Propender a la asociatividad entre sectores.

Medida 45: Establecer canales de comercialización de los productos turísticos regionales.

Eje Estratégico N° 6

Gestión urbana

Propiciar una mayor integración regional, mediante el ordenamiento del territorio, el desarrollo sostenible de las urbanizaciones y el mejoramiento del sistema de movimientos.

Resulta necesario acordar un marco de regulación de los usos del suelo, la expansión de las urbanizaciones, la provisión de redes y servicios públicos, el cuidado y

la protección del medioambiente, en suma todas las intervenciones en el territorio que afecten al desarrollo de la región.

Objetivo 1: Acordar mecanismos de planificación del territorio que involucren las acciones regionales vinculadas al desarrollo productivo y/o turístico.

Objetivo 2: Mejorar la accesibilidad y conectividad inter e intra regional.

Programa 12

Ordenamiento territorial de la región

Este programa tiende a establecer en forma conjunta y coordinada un marco de regulación de las intervenciones humanas en el territorio que afecten a la región en su conjunto, en función del modelo turístico y productivo.

Medida 46: Plan de Ordenamiento territorial de la Región.

Medida 47: Plan integral de manejo del frente marítimo.

Medida 48: Propuesta de usos para el área “Ruta Interbalnearia”.

Programa 13

Planificar el sistema de movimientos de la región

Para mejorar la accesibilidad y conectividad, facilitando los movimientos y la interconexión de todas las localidades entre sí, y en relación al sistema provincial y nacional; a fin de satisfacer las necesidades de circulación de bienes y personas.

Medida 49: Construir una adecuada infraestructura vial.

Medida 50: Articular el sistema de transporte a nivel regional.

Equipo de Trabajo

Municipalidad de Pinamar

Coordinación: Roberto Ferrarós

Jorge Carrozza, Héctor Masson, Lucrecia Caparelli, Carlos Bonilla.

Municipalidad de Gral. Lavalle

Coordinación: Marina Goicoechea

Martha Busai, Jorge Larrondo, Ricardo Inchauspe, Domingo Montenegro, Héctor Michelis, Guillermo Marchi, Daniel Camellini, Marcela Escudero.

Municipalidad de Gral. Madariaga

Coordinación: Sra. Lía Angelinetti

Sr. Alberto Mola, Ing. Alejandro López, Sra. Ana Rosa Arancedo, Lic. Julieta Pometti, Sr. Carlos Guglielmetti, Ing. Anabela Fernández, Sr. Luis Jorge.

Municipalidad de Villa Gesell

Coordinación: Mauricio Villate

Carlos Martina, Pablo Carrau, Roberto Markowski, Ma. Silvina Campo Morales, Ana María Kohlhauser, Amadeo Montenegro.

Municipalidad de La Costa

Coordinación: Carlos Angelinetti

Santiago Fuertes, Rubén Trovato, Susana Caubet, Miguel Defeo, Noemí Couturier, Beatriz G. De Delmonte, Alicia Alvarez, María Celia Fino, Guillermo Pieroni, Olga Roncati, Guillermo Pérez Bodria, Flavia Delmonte.

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria -Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales; Arq. Jorge Longo, Director Alterno de Asuntos Municipales

Coordinación del Proceso Participativo: Arq. Horacio Martino, Lic. Patricia Pintos.

Equipo de Especialistas: Sra. Susana Lagos, Lic. Irene Roccia, Lic. Manuel Moreno, Arq. Silvia García, Arq. Walter Di Tommaso, Prof. Mariana Relli, Sr. Luciano Lafosse, Lic. Norma Domancich, Lic. María Agustina Pereira, Ing. Juan Carlos Zubia, Lic. Ángela Anmentia, Lic. Alvaro Pereira, Srita. Julieta Conti, Abog. Maximina Zabala, Sra. Lidia Bognani, Sr. Sebastián Dietz, Arq. Mariangeles Rozzi, Lic. Constanza Lousteau, Sr. José Moreno, Sr. Mariano Merlo, Sr. Jorge Giannattasio, Arq. Laura Cerisola, Arq. María Beatriz Sánchez.

Municipalidad de San Pedro

Plan Estratégico

Marzo de 2003

El Plan Estratégico representa un proyecto de futuro de la comunidad de San Pedro, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y capaz de convertirse en un espacio de acuerdos y movilización de la pluralidad de actores involucrados.

El camino recorrido, comenzó con la recopilación y sistematización de información básica (Censo 2000/01) y continuó con la informatización (GIS) y el análisis de datos, que sirvieron de base para la elaboración de un prediagnóstico del partido.

Hoy nos encontramos en una etapa de plena participación comunitaria, en la construcción de un diagnóstico concensuado y en la formulación del Plan Estratégico, para en un futuro ya más cercano comenzar a implementarlo.

En ese camino, durante el 2002 se desarrollaron los Talleres Temáticos de: Turismo, Comercio/Servicios/Industria; Social, Urbano Ambiental y Puerto, los Talleres Barriales de la ciudad cabecera y los talleres de las localidades.

De cada uno de estos Talleres, se conformaron Comisiones de Seguimiento, integradas por actores sociales representativos de cada sector e involucrados con el Plan de Desarrollo.

También se conformó la Mesa de Concertación integrada por las Comisiones de Seguimiento, como espacio de acuerdos y concertación entre actores, donde se debatieron y profundizaron los temas desarrollados hasta ese momento (Turismo, Comercio/Servicios/Industria; Social, Puerto, Barrios de la ciudad cabecera y Localidades).

Llegada esta instancia, se considera oportuno avanzar en la formulación del Plan, fundamentalmente en la definición de: el modelo de desarrollo, los lineamientos estratégicos, los programas y los proyectos, que se concretarán en la fase de implementación

Con ese fin, se presenta un informe de avance que intenta reflejar el trabajo colectivo desarrollado hasta el momento, para lo cual se estructura en: un diagnóstico, sintetizado en una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y una propuesta, sintetizada en el modelo de desarrollo al que aspira llegar la comunidad, con sus lineamientos estratégicos, programas y proyectos, necesarios para alcanzarlo.

De esta manera, se entiende al documento como una propuesta preliminar, que sirva

de base para disparar el debate y la discusión de la comunidad, esperando el aporte de todos los actores sociales involucrados con el futuro desarrollo de San Pedro.

*Equipo Técnico DAM
Plan Estratégico San Pedro*

Modelo de Desarrollo

Potenciar la identidad sanpedrina entendiéndola como valor agregado para su desarrollo, a partir de recuperar el río y su franja costera, revalorar su patrimonio histórico/cultural, y relanzar el sector frutihortícola fortaleciendo su marca como sello distintivo.

Posicionar a San Pedro en la región Baradero -Villa Constitución del delta del Paraná, a partir de: la promoción del turismo, la innovación y el desarrollo tecnológico, y la incorporación de cadenas de valor a la producción de bienes y servicios, como atributos diferenciales.

Acciones orientadas a la construcción de un tejido social inclusivo y solidario, en el marco de una gestión ambientalmente sustentable, donde el estado asuma un rol preponderante en la planificación y gestión de las acciones concertadas.

Eje Estratégico N° 1

Integración Regional

Posicionar a San Pedro en la región Baradero -Villa Constitución del delta del Paraná, partiendo de gestionar y construir los proyectos que hagan viable la integración regional.

Programa 1

Construcción de la región

Ante los cambios en el marco mundial y su rápida incidencia en el orden nacional es necesario reformular estrategias de desarrollo regional, fortaleciendo la gestión de los gobiernos locales y su capacidad para poner en valor “lo propio” a la vez que instrumentar estrategias de asociatividad regional que capitalicen sus ventajas comparativas.

Objetivo 1: Institucionalizar la región Baradero - Villa Constitución del Delta del Paraná.

Objetivo 2: Elaborar y poner en marcha un Plan de desarrollo para la región.

Objetivo 3: Propender a una integración regional que se sustente en el fortalecimiento de las identidades locales y la construcción de una identidad regional.

Objetivo 4: Fortalecer el desarrollo local a la vez que promover el asociativismo regional.

Medida 1: Plan Estratégico Regional. El espacio regional propuesto “Plan Estratégico para la región Baradero-Villa Constitución del Delta del Paraná” permitiría implementar una estrategia de desarrollo común a los municipios de Baradero, San Pedro, San Nicolás de los Arroyos, Villa Constitución. Esta estrategia debe fundarse en la búsqueda de intereses comunes a región, poniendo en valor lo propio, definiendo nuevas líneas productivas comunes, en la puesta en valor de oportunidades reales.

Medida 2: Constitución del Consorcio Productivo Regional.

Programa 2

Proyectos de integración regional

El programa engloba a todas aquellas obras o Proyectos que se caracterizan por su incidencia en la escala regional y que exceden el ámbito del partido de San Pedro, aportando a una estrategia de desarrollo común a los partidos que la integran.

En el caso del puerto San Pedro, el Proyecto esta orientado a fortalecer el rol del municipio en la gestión del puerto actualmente bajo jurisdicción del gobierno de la provincia de Buenos Aires, y encontrar un rol de complementariedad con el puerto de San Nicolás. Entendiendo que ello permitirá al municipio reposicionarse productivamente si se implementa una política de apoyo, fortalecimiento y promoción del puerto y de las actividades que en el se generan. Por otro lado,

Capitalizando el hecho distintivo de San Pedro de formar parte de la hidrovía, como litoral fluvial de que vincula los partidos del noreste de la provincia de Buenos Aires y Santa Fe.

En el caso del Parque Tecnológico, el Proyecto intenta posicionar a San Pedro en la economía regional a partir de definir su rol en la investigación y desarrollo, en el marco de una región integrada por partidos con un importante desarrollo industrial. El Proyecto Parque del litoral fluvial y delta del Paraná entiende a la franja costera como una unidad ambiental continua que excede el marco jurisdiccional, siendo necesario definir una política para su preservación y puesta en valor de los recursos que la constituyen.

Medida 3: Reconversión del Puerto San Pedro. San Pedro es una ciudad Puerto sobre el litoral fluvial, ubicado sobre la hidrovía que comunica a San Pedro con el comercio internacional, otorgándole el potencial de ser el acceso a la exportación de productos locales y la importación. Es entonces, un instrumento de desarrollo importante para la economía local / regional.

Medida 4: Parque Tecnológico.

Medida 5: Parque del Litoral Fluvial y Delta del Paraná.

Medida 6: Grandes obras vinculadas al puerto.

Eje Estratégico N° 2

Desarrollo del Sector Agropecuario

Promover el relanzamiento del sector fruti-hortícola, en el marco de una estrategia de desarrollo del sector agropecuario, que propicie la innovación, el desarrollo, la asociatividad, la cooperación y la especialización.

Programa 3

Plan de desarrollo agropecuario

El programa apunta a jerarquizar al sector agropecuario como base de la economía de San Pedro, para tal fin se propone el diseño y puesta en marcha de un Plan de desarrollo agropecuario, el cual será implementado por una Agencia de desarrollo Agropecuario (ver Subprograma 1) con el accionar conjunto de la totalidad de actores vinculados al sector, bajo criterios de gestión asociada.

Entendiendo que el rol de los distintos actores institucionales a lo largo de todo el proceso de planificación, es fundamental, en tanto sean responsables de proyectos específicos (en sus distintas instancias: diseño, debate, implementación, ajustes, etc.).

Los aspectos propositivos de este lineamiento tendrán su correlato con la puesta en marcha del Plan Regional y del Consorcio productivo, que se desarrollan en el lineamiento estratégico 1.

Objetivo 1: Vincular en un proyecto común a los distintos actores del sector agropecuario.

Objetivo 2: Crear un ámbito de debate que atienda y promueva el desarrollo del sector agropecuario local sin perder de vista su rol en la región.

Subprograma 3.1

Creación de una agencia de desarrollo del sector agropecuario

El programa esta dirigido a la conformación de un ámbito de gestión asociada público-privada que tendrá a su cargo la función de promoción del desarrollo del sector. Dicho espacio deberá convocar y representar a la totalidad de los actores directos e indirectos del agro local y articulará el capital agropecuario sanpedrino, la innovación tecnológica y la generación de conocimiento al servicio de la producción.

La identificación, promoción y monitoreo de emprendimientos de escalas diversas, asociado a un uso racional de recursos humanos y tecnológicos constituyen el punto de partida del accionar de este espacio.

Ante la debilidad individual de los distintos actores involucrados en el sector agropecuario y la ausencia de un accionar conjunto, se propone la conformación de un ámbito de gestión asociada de carácter público-privado, con el objeto de promover el desarrollo agropecuario del partido, asociado a la innovación tecnológica y a la generación de conocimiento, al servicio de la producción.

Sobre esta base se pretende coordinar el accionar integrado de los distintos actores del sector, fortaleciendo a la actividad agropecuaria, propiciando su diversificación y promoviendo la agroindustria.

Siguiendo esta línea se detallan algunas acciones básicas sobre las cuales se propone trabajar

Medida 7: Identificar a la totalidad de actores involucrados.

Medida 8: Definir una estructura de funcionamiento (fundación, comisión organizativa, etc.)

Medida 9: Realizar las gestiones necesarias para la obtención de la personería jurídica.

Medida 10: Promover el trabajo en red de las instituciones vinculadas al agro.

Medida 11: Gestionar convenios de asistencia técnica y de cooperación financiera con entidades internacionales para el financiamiento de inversiones.

Medida 12: Gestionar líneas crediticias.

Medida 13: Acceder en tiempo y forma a programas de financiamiento e instrumentos financieros (acceso del productor a créditos y subsidios, cambio rural, prohuerta, etc.).

Subprograma 3.2

Fortalecimiento de las actividades tradicionales del partido

Las actividades productivas de tipo tradicional de San Pedro se encuentran en retroceso o estancamiento, por las debilidades propias de las actividades desarrolladas, debido a las características endógenas sumadas a las exigencias y cambios operados en los mercados consumidores. Esta situación requiere implementar un plan que revierta el fuerte proceso de retracción del sector frutícola, atento al cambio en las condiciones del mercado que favorece la producción de productos requeridos para la exportación. Por otra parte, los rendimientos de los diferentes cultivos muestran cierta alternancia que requiere de ajustes permanentes en sus paquetes tecnológicos. En el caso de la ganadería, sus parámetros productivos muestran deficiencias subsanables mediante la aplicación de simples normas de manejo.

Se propone:

- Articular el trabajo conjunto del Estado y distintos actores del sector privado

- vinculados a las actividades productivas para la planificación y gestión integrada.
- Diseñar una política de uso de los recursos bajo criterios de sustentabilidad ambiental.
 - Diseñar programas que atiendan la emergencia de problemáticas ambientales.

Medida 14: Recomposición del sector frutícola / hortícola y de viveros.

Medida 15: Fortalecimiento de la actividad apícola.

Medida 16: Ajuste del Paquete Tecnológico del Sector Agrícola.

Medida 17: Mejora de los parámetros productivos del sector ganadero.

Subprograma 3.3

Nuevos nichos productivos e innovación tecnológica

Los tiempos que corren imponen nuevas pautas para mantenerse en el mercado, para ello es necesario implementar estrategias que permitan adaptarse a las nuevas demandas, implementar un sistema de búsqueda de mercados de diferentes escalas, saber exactamente “que se puede producir” para hacerlo en tiempo y forma, producir bajo normas que garanticen calidad, etc.

Todo lo mencionado se logra a partir de una puesta en marcha de programas y proyectos vinculados a la innovación tecnológica, a la promoción de la gestión asociada, al diseño y puesta en marcha de una identificación de origen, a la cadenas de valor agregado, a la integración industrial, etc.

Medida 18: Innovación tecnológica. El proyecto propuesto está dirigido a capitalizar la experiencia acumulada en el ámbito local en materia de innovación tecnológica, generación de conocimiento asociado al agro, la industria y restantes actividades con el objeto de ponerlas al servicio de la producción. Dicho proyecto es parte de uno mayor, el Polo Tecnológico (ver lineamiento estratégico N°1).

Medida 19: Promoción de Sistemas Asociativos -Gestión Asociada para la promoción y desarrollo del Sector Agropecuario-. Dirigido a definir una estrategia de fomento a la cooperación público-privada para el fortalecimiento de las empresas existentes, crear nuevas y a la generación de empleo. La asociación propuesta permite a las empresas superar las restricciones jurídicas que les impide acceder a una economía de escala, producir en volumen y calidad exigida, a mejorar su perfil empresario, etc.

Medida 20: Denominación de Origen “Marca San Pedro” Se promueve consolidar y difundir una “marca” que identifique la producción local, con la finalidad de ampliar los mercados, posicionando en el mercado las diversas producciones del partido (frutas, miel, carnes, verduras, etc.), implementar nuevas estrategias de

comercialización, insertarse en nuevas cadenas productivas nacionales e internacionales por medio de la eficiencia productiva (volumen, calidad y precios sostenibles), a partir de una “marca de origen” que puedan usufructuar empresas pequeñas y medianas.

Medida 21: Promoción de Emprendimientos Orientados a la Integración Agroindustrial. Dirigido a fortalecer las cadenas de valor agregado a la producción local, promover la integración agro-industria y realizar una transición hacia bienes y productos más diferenciados, sustentados en criterios de mejora de la calidad. Para ello es necesario fortalecer las empresas actuales y promover la constitución de nuevas, crear una mentalidad de cooperación en los distintos eslabones de la cadena comercial, promover la interacción entre productores locales y el Estado, que tiene el rol de asesorar, brindar asistencia técnica, capacitar, etc.

Medida 22: Promoción de un sistema de variables agropecuarias al servicio del productor. Se propone la creación de un sistema de variables que resulten de interés para el productor (condiciones climáticas, temperaturas, prevención ante heladas, granizo, etc). Se considera necesaria su difusión y actualización permanente (creación de nuevas variables a medir), información integral de los mercados, insumos tecnológicos (precios, novedades de mercado, máquinas, financiación, etc.).

Eje Estratégico N° 3

Partido Comercialmente Sustentable y de Alta Diversificación Productiva

Articular acciones tendientes a incorporar cadenas de valor en las actividades principales, articular la triada conocimiento-tecnología-innovación, construir y posicionar la marca “producto de San Pedro” en el mercado interno y externo e implementar una estrategia que propicie la asociatividad, la especialización, la diversificación productiva y el desarrollo de un modelo de especialización flexible.

Programa 4

Plan de desarrollo comercial y diversificación productiva

Se plantea promover una mejor inserción del partido en la economía, en una primer etapa nacional y en una segunda etapa internacional, a través de un herramienta dinámica y flexible, que propicie la revitalización de la calidad de los productos y servicios sanpedrinos y el impulso de cadenas intersectoriales que generen ventajas competitivas y fomenten el desarrollo de actividades complementarias a la actividad principal de San Pedro.

En ese marco, la promoción de nuevos emprendimientos con fuerte incidencia en tecnología e innovación y el fortalecimiento del vínculo entre el sector público y el

privado se constituyen en temas claves para promover un desarrollo.

El Plan de Desarrollo Comercial y Diversificación Productiva, deberá definir, entre otras cuestiones:

- sus áreas de incumbencia,
- los distintos criterios de desarrollo productivo,
- medidas de control y fiscalización,
- medidas de fomento de nuevos emprendimientos,
- medidas de crédito e incentivo industrial.

Objetivo 1: Formular políticas de fomento y promoción del uso de los recursos, en coordinación con los organismos del ámbito estatal y con las organizaciones sociales. Administrar el uso y la explotación de los siguientes recursos: tierras estatales, los recursos pesqueros y las aguas, etc.

Objetivo 2: Impulsar la productividad, eficiencia y competitividad de cadenas intersectoriales, la industria y otros sectores no agropecuarios, apoyándose en el desarrollo de la tecnología y la capacitación gerencial con énfasis en la pequeña y mediana empresa.

Objetivo 3: Consolidar y posicionar la marca “producto de San Pedro” estableciendo pautas de producción, de diferenciación e identificación de los productos locales.

Objetivo 4: Estimular y apoyar la asociación e integración Interempresaria bajo sus distintas formas para favorecer la especialización y la diversificación productiva en vistas de una mejor inserción en el mercado interno y externo.

Objetivo 5: Promover y fortalecer la incorporación de valor agregado y la integración vertical y horizontal.

Objetivo 6: Implementar programas de promoción y desarrollo de las MiPyMe en relación a su flexibilidad productiva y capacidad generadora de empleo.

Objetivo 7: Fomentar el desarrollo de una red Inter.-empresaria de información comercial, tecnológica y de gestión a fin de incrementar las posibilidades de desarrollo individual y fortalecer la capacidad de aprendizaje colectivo y de cooperación.

Objetivo 8: Promover el desarrollo de nuevos emprendimientos con fuerte incidencia en tecnología e innovación. Así mismo fomentar el desarrollo industrial a través de la creación de empresas mixtas gestionadas por privados.

Objetivo 9: Fortalecer el vínculo entre el sector político y el sector privado.

Objetivo 10: Promover el desarrollo de un polo industrial diversificado con un fuerte impulso del concepto de “producción empresaria limpia” a fin de garantizar el cuidado y la conservación de los recursos naturales y la calidad orgánica de los productos.

Subprograma 4.1

Programa de concientización

El programa de concientización tiene como principal objetivo sensibilizar a los distintos actores de los beneficios y la importancia en la participación de los diferentes programas que se proponen. Se explicará el alcance de cada uno de los programas propuestos, las aplicaciones disponibles, se hará énfasis en las acciones de capacitación previstas además de la importancia de la generación de la marca “producto de San Pedro” y del desarrollo de un polo industrial.

Estará basado en una serie de seminarios, charlas o talleres orientados a los siguientes destinatarios:

- Personal de Gobierno.
- Organizaciones no gubernamentales.
- Empresas/Emprendedores.
- Líderes comunitarios.
- Posibles Inversores.

Involucrará una campaña de difusión del Plan Estratégico de Comercio e Industria en San Pedro y sus alrededores a cargo de profesionales involucrados en el proceso de desarrollo de dicho plan.

Medida 23: Se realizarán talleres y seminarios de concientización.

Subprograma 4.2

Promoción de sistemas asociativos horizontales y verticales

Se propone definir una estrategia de fomento a la asociación privada de productores de diferentes niveles y de productores de un mismo nivel para el fortalecimiento de empresas existentes, la creación de nuevas y la generación de oportunidades a nivel nacional e internacional.

Este programa permitirá a las empresas compensar su tamaño y las dificultades jurídicas y operacionales que le permiten acceder a una economía de escala, a los volúmenes de calidad de la demanda, a ventajas en las compras, etc.

Objetivo 1: Potenciar el tamaño de las empresas PyMe a través del desarrollo de ventajas comparativas conjuntas que posibilite el desarrollo de mayores capacidades operativas y una mayor integración de las empresas del tejido industrial sanpedrino a partir de la generación de redes de empresas y del desarrollo de estrategias de asociación y cooperación empresarial.

Objetivo 2: Estimular, apoyar e impulsar un proceso de organización, asociación e integración interempresarial bajo distintas formas:

Objetivo 3: Complementación: tendiente a desarrollar ventajas a través del uso com-

partido de medios de transporte, maquinarias, procesos de distribución y acceso a mercados.

Objetivo 4: Joint Venture: Participación de dos o más empresarios en un nuevo emprendimiento o en una misma empresa.

Objetivo 5: Fusión: Asociación de empresas del mismo o diferente ramo bajo una misma estructura jurídica.

Para ello se tomarán las siguientes medidas:

Medida 24: Plan de Generación de Redes Empresarias.

Medida 25: Generación de normativas municipales tendientes al fomento de la asociatividad y la integración empresarial.

Medida 26: Plan de mejora tecnológica.

Medida 27: Programa de capacitación.

Medida 28: Desarrollo del centro de apoyo empresario.

Subprograma 4.3

Desarrollo y Promoción de la marca: “Producto de San Pedro”

El objetivo de este programa es desarrollar, consolidar y difundir una marca que identifique la producción local de acuerdo a un único patrón de calidad y servicio, con el objeto de ampliar los mercados, implementar una única y nueva estrategia comercial buscando la inserción en cadenas productivas internacionales por medio de la eficiencia productiva (volumen, calidad, precios sostenibles, etc.) en mercados especializados y no especializados a partir de una “denominación de origen” que puedan usufructuar empresas pequeñas y medianas sin perder su individualidad. El programa promueve el establecimiento de pautas comunes para singularizar los productos, explotando las ventajas comparativas y acreditando “Producto de San Pedro” como la característica principal de un producto capaz de destacarse por sus cualidades, obteniendo beneficios propios de diferenciación.

Medida 29: Programa de certificación orgánica de la producción local en el marco de la imposición de la marca “Producto de San Pedro”.

Medida 30: Generación de normas de aplicación de calidad imperantes en el contexto internacional para la producción agroalimentaria, producción industrial y de servicios locales como requisito para la promoción de la marca “producto de San Pedro”.

Medida 31: Promoción y puesta en valor de los productos de San Pedro.

Medida 32: Programa de desarrollo de imagen única para los productos de San Pedro.

Medida 33: Desarrollo local de un laboratorio de control orgánico de los productos

de acuerdo a las normativas internacionales y un laboratorio de control bromatológico para los productos que así lo requieran, acentuando el control de calidad y certificación.

Medida 34: Programa de capacitación empresarial para incrementar la creatividad e innovación en la generación de productos y servicios.

Medida 35: Centro de apoyo empresario.

Subprograma 4.4

Producción limpia

Este programa se articula con las acciones vinculadas al Turismo y Medio Ambiente. Su objetivo es aumentar la eficacia en la utilización de los recursos, incluido un aumento en la reutilización y reciclado de los desechos, y reducir la cantidad de desechos industriales por unidad de producto económico.

El concepto de “Producción Limpia” entraña un esfuerzo por lograr la mayor eficacia posible en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto. La aplicación de este concepto mejoraría la competitividad general de la empresa, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de San Pedro como polo turístico e industrial.

Medida 36: Plan de refuerzo de asociaciones gubernamentales y no gubernamentales para aplicar los principios y criterios del desarrollo sustentable.

Medida 37: Programa de fomento de utilización de sistemas limpios de producción con especial consideración para las empresas pequeñas y medianas.

Medida 38: Programa de promoción de cooperación tecnológica y técnica entre empresas que abarcan la selección, evaluación, investigación y desarrollo, gestión, comercialización y aplicación de técnicas limpias de producción.

Medida 39: Programa de re-utilización de productos-insumos.

Medida 40: Fomento de la responsabilidad empresarial. El espíritu empresarial es una de las fuerzas impulsoras más importantes para conseguir innovaciones, aumentar la eficiencia del mercado y responder a los retos y a las oportunidades. En particular, los pequeños y medianos empresarios desempeñan un papel muy importante en el desarrollo social y económico de cualquier región. Con frecuencia son los principales impulsores del desarrollo rural, puesto que aumentan el empleo no agrícola y proporcionan los medios transitorios necesarios para mejorar la capacidad de subsistencia de las mujeres. Los empresarios responsables pueden desempeñar una función importante en lo relativo a mejorar la eficacia de la utilización de los recursos, reducir los riesgos y peligros, reducir al mínimo los desechos y preservar las características del medio ambiente.

Medida 41: Programa de fomento a la administración de empresas de manera sostenible.

Medida 42: Programa de generación de un fondo de capital de riesgo para los proyectos y programas de desarrollo sostenible.

Medida 43: Programa de formación para la autorregulación sanitaria y de preservación del medio ambiente: códigos, reglamentos e iniciativas pertinentes, integrados en todos los elementos de la planificación comercial y la adopción de decisiones.

Subprograma 4.5

Ferias Empresariales asociadas a la Producción local.

Este programa promueve la realización de encuentros empresariales locales tendientes a promover los productos transformados a partir de la producción local tradicional y promoviendo la industria de San Pedro dentro del calendario Turístico Anual.

Medida 44: Fiesta provincial de la naranja o del cítrico.

Medida 45: Organización de rondas de negocio y asociatividad entre productores locales y del resto de las provincias.

Medida 46: Promoción de “misiones empresariales” al interior y al exterior.

Medida 47: Programa de desarrollo de la expo-frutihortícola a nivel nacional.

Subprograma 4.6

Sistema de Información Comercial / Industrial -SICI-

Se promueve generar un sistema integral de información para la orientación del comercio y la industria, de variables de interés para los productores primarios, que garantice la difusión de las mismas, la actualización permanente con información preventiva (heladas, temperaturas, pestes, etc) , información de los mercados (comportamiento, apertura de potenciales mercados, etc), insumos tecnológicos y capacitación entre otros servicios.

La necesidad de contar con información y asesoramiento respecto de condiciones de oferta y demanda, mercados y todo lo relacionado con la producción primaria e industrial constituyen insumos básicos a la hora de promover nuevos emprendimientos comerciales o de servicios. El dinamismo económico está ligado a la disponibilidad de información amplia, diversa e inmediata. El empresario PyMe muchas veces carece de esta información y se ve impedido de adaptarse a las nuevas demandas del mercado en cuanto a producto y calidad.

Medida 48: Programa de generación y difusión de información sobre los mercados y

su comportamiento, mercados potenciales, precios, maquinarias, insumos, formas de acceder a ellos; normas de calidad y producción, normas legales y contractuales vinculadas a la asociatividad o al trabajo conjunto, etc.

Medida 49: Elaboración de registros actualizados e investigaciones comparativas bajo una misma estructura y metodología –a fin de realizar un análisis tendencial y prospectivo- de bienes, servicios, insumos, etc., sus demandas y ofertas.

Subprograma 4.7

Formación y Capacitación de Empresarios, Técnicos especialistas en el sector MiPyMe y Capacitadores

El objetivo del programa es desarrollar un programa de formación con tres orientaciones diferentes: empresarios, técnicos especialistas y capacitadores.

Lo que se plantea es evaluar las necesidades y requerimientos de los empresarios a fin de diagramar un programa de formación de corto, mediano y largo plazo integrando una nueva visión de la empresa -visión sistémica- y aprovechando las ventajas comparativas de cada organización según las características propias del conocimiento a transmitir.

Se propone la construcción de “plataformas de aprendizaje” utilizando para ello las técnicas tradicionales de capacitación y las herramientas informáticas y un equipo interdisciplinario de profesionales de las más diversas áreas.

El programa de formación, planteará la cooperación y la asociatividad como estrategia para conducir el entrenamiento y la capacitación, y el acercamiento interdisciplinario para una mejor comprensión de los fenómenos económicos y psicosociales de las organizaciones. El programa brindará una visión de los negocios actuales y futuros y adoptará un modelo de educación empresarial que implique producir líderes empresariales, orientados a todo tipo de organización, con espíritu emprendedor; producir líderes e innovadores independientes capaces de correr riesgos y personas que produzcan empleo, riqueza y satisfacción, además de técnicos especialistas en temas de administración y gestión MiPyMe y capacitadores en áreas como finanzas, marketing, negociación, e-business, recursos humanos y comportamiento organizacional. Esta forma de educación debe ser el proceso que produzca una nueva mentalidad, una nueva cultura que implique capacidad de realización, deseo de superación y progreso, habilidad creadora e innovadora, facilidad de administración de recursos, coraje para enfrentar situaciones inciertas, actitud mental orientada positivamente al logro de objetivos, aceptación del cambio, convicción de confianza en sus facultades, capacidad para tomar decisiones con información incompleta, etc.

El objetivo es poder desarrollar en el mediano y largo plazo nuevos y mejores empresarios; que sepan mejor cuándo, cómo, dónde, con quién y con qué empezar sus nuevos negocios, cómo proseguir sus carreras empresariales, cómo maximizar sus objetivos empresariales, etc.

Medida 50: Curso sobre creatividad y cambio.

Medida 51: Curso sobre gestión de empresas en economías riesgosas.

Medida 52: Marketing para empresas MiPyMe.

Medida 53: Estrategia aplicada a empresas mipyme.

Medida 54: Proyección y presupuestación.

Medida 55: Análisis de datos cuali-cuantitativos.

Medida 56: Actualización tributaria, etc.

Subprograma 4.8

Polo industrial diversificado y una incubadora de empresas para nuevos negocios

El objetivo de este programa es constituir microempresas y empresas PyMes y fortalecer los emprendimientos MiPyMe actuales con una mecánica permanente de interacción entre los productores y empresarios locales, y en el que el Estado Municipal y la Universidad se comprometan a brindar apoyo en asistencia técnica, capacitación, comercialización, gestión y producción.

El fortalecimiento de las cadenas de valor y la especialización flexible requiere promover la integración no solo vertical sino también horizontal de los procesos y realizar una transición hacia la producción de bienes y servicios más diferenciados para responder a determinados criterios de calidad. La asociatividad, la cooperación y el desarrollo de capacidades tecnológico - productivas y de gestión sistémica requieren del fortalecimiento del sector industrial local y de la búsqueda constante de la innovación.

Objetivo 1: Fomentar la aplicación de dos fórmulas innovativas:

- Por un lado la generación de empresas de participación estatal. En este caso el Estado participa en la comercialización de los productos, la generación de oportunidades de negocio, y la internacionalización de la empresa. La gestión será privada.
- Por otro el desarrollo de un distrito industrial en el marco del plan de fomento del localismo "Producto de San Pedro. Producto de Argentina", Será necesario trabajar por rubro - sector a fin de concientizar y formar la mentalidad distrital que implica, entre otras cosas subdividir la función de producción en fases o segmentos descentralizados, el fomento de la pluralidad empresaria, flexibilidad productiva, la colaboración horizontal entre empresas y desarrollo productivo vertical, la organización de

cadenas productivas completas (materia prima y maquinarias a producto final).

Medida 57: Programa de incentivos reales (impositivos, licencias de construcción, leasing de galpones y/o instalaciones, etc) y ayudas económicas a empresas seleccionadas conforme al objetivo de generación del polo industrial/distrito.

Medida 58: Política de asistencia técnica, capacitación y beneficios impositivos que contemple.

Medida 59: La implementación de programas piloto de incubación empresarial y/o proyectos de integración supervisados.

Medida 60: La creación de unidades experimentales de producción, y asistencia al pequeño y mediano empresario.

Medida 61: El asesoramiento en la identificación, formulación de proyectos y oportunidades de negocio, supervisión en el desarrollo y la ejecución de planes de negocio.

Medida 62: Formulación de programas de micro financiamiento para proyectos innovativos.

Medida 63: Promoción y difusión de emprendimientos que diversifiquen la producción local y generen nuevos nichos de mercado.

Medida 64: Diseñar programas tendientes a relanzar la agroindustria y especialmente la producción frutihortícola.

Medida 65: Elaborar un proyecto de “producción orgánica” a fin de garantizar la calidad para mercados europeos y nacionales, orientando el perfil de producción hacia una fuerte tecnificación y baja utilización de agroquímicos.

Medida 66: Programa de “partenariado” local y extranjero a fin de diversificar la producción e internacionalizar las empresas.

Medida 67: Programa para la generación de consorcios.

Medida 68: Programa de formación de gerentes con capacidad de gestión, de mercadeo y de organización de grupos de empresas.

Eje Estratégico N° 4

Ciudad Turística

Fomento del turismo como factor de desarrollo socio económico, capitalizando las potencialidades de la diversidad de atractivos de San Pedro.

Programa 5

Plan de desarrollo turístico sustentable

San Pedro posee una variedad y riqueza de atractivos turísticos que tienen que ver

con su naturaleza, paisajes de río y su rica historia, atractivos que son convocantes en la actualidad de una demanda principalmente de fin de semana.

La idea es transformarlos en productos integrales, incorporando al atractivo principal los productos empresariales (alojamientos, gastronómicos, excursiones, productos sampedrinos, etc.) según las necesidades de la demanda.

Esta transformación necesaria para la comercialización de los productos tiene que estar acompañada por una concientización de la población residente y de los sectores públicos, para que el compromiso por el cambio sea una responsabilidad de todos, y genere así que los turistas se sientan satisfechos y regresen a San Pedro. En ese marco, se propone formular un Plan de Desarrollo Turístico Sustentable, entendiendo que el turismo puede tener un papel clave en el futuro desarrollo económico y social de San Pedro. En ese sentido, se debe construir la imagen turística de San Pedro ("El Delta del Paraná"), ampliando y reordenando la oferta de productos turísticos según la evolución de la demanda e incorporando nuevas formas de organización público-privada, que resulten operativas e incrementen la calidad del producto ofertado.

En esta línea se plantea:

Sub programa 5.1

Creación de un órgano de gestión asociada del turismo

Objetivo 1: Crear un organismo mixto (público y privado) que impulse la planificación y gestión del desarrollo turístico de San Pedro, estableciendo además canales de comunicación y consulta permanente.

Objetivo 2: A partir de considerar las iniciativas existentes sobre el tema, consensuar la creación del Órgano de Gestión Asociada del Turismo con los actores del sector público y privado vinculados a la temática.

Medida 69: Creación de un órgano mixto de gestión asociada para la planificación y promoción de la actividad turística. Convocar a los distintos actores del sector público y privado involucrados en la actividad turística con el objeto de: conformar un órgano de gestión mixta, trabajar en la búsqueda de fuentes de financiamiento, acordar pautas para el funcionamiento de dicho espacio, y fundamentalmente planificar el funcionamiento integral del sector.

Sub programa 5.2

Promoción de la investigación como herramienta para la toma de decisiones

Las ciudades modernas deben contar con material constante de información, tanto en el sector público como en el privado, que las oriente en la toma de decisiones,

siendo para ello imprescindible la investigación como herramienta en la toma de las decisiones.

Medida 70: Análisis de la demanda real y potencial registro de prestadores de servicios.

Medida 71: Calendario de actividades y eventos turísticos / recreativos con la provincia de Buenos Aires, plan estratégico de turismo.

Medida 72: Grado de satisfacción de los clientes creación de productos innovadores.

Sub programa 5.3

Consolidar a la ciudad y el río como centro de recreación y turismo de la región

Los visitantes que recibe San Pedro están, principalmente, relacionados con el río y las actividades recreativas generadas a partir del mismo. Dado que la ciudad cuenta con atractivos culturales, históricos, productivos y rurales es necesario complementarlos a efectos de consolidar la ciudad y el río como eje de desarrollo turístico sustentable.

Medida 73: Priorizar los atractivos, evaluando su fortaleza y su problemática (ambiental, de atracción de la demanda, etc.).

Medida 74: Estructurar y complementar productos «la ciudad mira al paraná» pensando en la demanda real y potencial.

Medida 75: Sensibilizar a los residentes y visitantes en el uso responsable de los recursos naturales y culturales pensando en la ciudad turística.

Sub programa 5.4

Creación de productos para que los visitantes regresen a San Pedro

En la actualidad un gran porcentaje de personas que residen en áreas intensamente pobladas, opta por salidas cortas (de un día o fines de semana) a lugares cercanos, como es el caso de los visitantes a San Pedro, y la recurrencia en las visitas a los mismos solo se da cuando la oferta es diversificada y sienten satisfechas sus necesidades.

Para ello es necesario:

Medida 76: Creación de canales de comunicación y comercialización de los productos turísticos.

Medida 77: Mejoramiento de la señalización turística en rutas y atractivos.

Medida 78: Fomentar una cultura de la seguridad hacia adentro, comunicándola hacia afuera, para que la misma sea un valor agregado al turismo.

Programa 6

Sensibilización turística ciudadana y capacitación de la mano de obra

Una de las herramientas más importantes en la competitividad es la formación y capacitación de los recursos humanos tanto del sector público como del sector privado.

Medida 79: Elaborar propuestas de capacitación con los diferentes sectores empresariales según necesidades de cada sector, pensando en la calidad de los servicios, la educación ambiental y la competitividad, entre otros.

Medida 80: Educación y capacitación continua a personal de base para mejorar la atención a los turistas.

Medida 81: Inclusión de contenidos específicos sobre la actividad turística en los diferentes ciclos de la educación formal.

Medida 82: Realizar recorridas de sensibilización para distintos segmentos de la población (alumnos, tercera edad, otros).

Medida 83: Realización de convenios con universidades, ONGs o entidades intermedias.

Medida 84: Realización de fam tours internos y de reconocimiento de empresarios que estén interesados en la venta de los productos turísticos de San Pedro.

Programa 7

Mejora de los atractivos turísticos

Con el objetivo de consolidar una ciudad turística se propone mejorar los atractivos culturales y ambientales de San Pedro.

Sub programa 7.1

Franja costera

Objetivo 1: Definir un desarrollo que compatibilice las distintas formas del crecimiento económico y productivo con el ecosistema del lugar, procurando integrar la ciudad al río, a partir de replantear los espacios ribereños que garantice un buen uso para “todos”.

Medida 85: Consolidar una cultura ambiental que tienda al uso de los recursos en el marco de la no degradación de los mismos.

Medida 86: Mitigar los impactos negativos en el río de la actividad portuaria y urbana.

Medida 87: Preservar la calidad paisajística de la zona de barrancas.

Medida 88: Definir una política sustentable de pesca deportiva.

Medida 89: Desarrollar un proyecto que contemple el ordenamiento territorial y jurídico de la Franja Costera.

Medida 90: Estudiar la posibilidad de declarar el área “Reserva Natural Municipal”, delimitando su comprensión a partir de información técnica existente.

Medida 91: Priorizar un sistema de espacios públicos en la zona de las barrancas.

Medida 92: Consensuar un Plan de Manejo de la misma con los actores involucrados locales y extra locales.

Muchas de estas necesidades están contempladas en las líneas estratégicas que se plantean en el tema ambiental.

Medida 93: Análisis y reglamentación de la pesca deportiva tendiente a la sustentabilidad del recurso.

Medida 94: Integración del calendario de pesca al calendario de eventos anual.

Sub programa 7.2

Patrimonio histórico-cultural

Objetivo 1: Recuperar el patrimonio histórico - cultural de San Pedro, así como aumentar los equipamientos culturales, considerando que San Pedro ha sido escenario de la historia nacional y conserva los pasos de ella, siendo muy importante la conservación de los hitos con relación al turismo, y sus nuevas modalidades, turismo cultural, antropológico.

Entre los recursos culturales históricos mencionados en los talleres, se encuentran: Vuelta de Obligado, Iglesia de Socorro, Museos, Palacio Municipal, repatriación restos Alicia Peñalba y reproducciones, cementerio, Casa Museo García Curtens, conmemoración de primera Colonia Agrícola.

Muchas de estas necesidades están contempladas en las líneas estratégicas que se plantean en el tema ambiental.

Medida 95: Integración de los atractivos culturales a los circuitos turísticos.

Medida 96: Programación de fiestas que revaloricen estos hitos históricos.

Sub programa 7.3

Area comercial y mejora de la calidad urbana

Para conseguir que la ciudad tenga su impronta turística es imprescindible que ofrezca una alta calidad urbana, siendo preciso mejorar las condiciones del área céntrica y del comercio de la ciudad, entendiendo que es un espacio público de entrada a San Pedro, que actualmente se haya explotado de forma insuficiente.

Medida 97: Realizar reuniones con las entidades comerciales a efectos que los co-

mercios revitalicen su imagen sin perder su identidad cultural sanpedrina.

Sub programa 7.4

Eventos y actividades turísticas

Los atractivos turísticos deben ser complementados con las actividades programadas, ya sean culturales, deportivas, etc. o aquellas otras que tienen que ver con la cultura de la ciudad y que todavía no tienen una festividad que las caracterice (las ensaimadas, las escobas)

Medida 98: Realización del calendario anual de actividades.

Medida 99: Planificación de nuevas fiestas que tengan que ver con actividades que plasmen la identidad de la ciudad.

Eje Estratégico N° 5

Partido ambientalmente sustentable y de alta calidad urbana

Promover el rol del estado como planificador del territorio, propiciando un desarrollo ambientalmente sustentable y de alta calidad urbana.

Programa 8

Plan de ordenamiento urbano ambiental

Se plantea abordar integralmente el ordenamiento urbano/ambiental del partido, a través de un herramienta dinámica y flexible, que propicie la revitalización de la calidad urbana y la mejora de las condiciones medioambientales.

En ese marco, la reordenación urbana y la protección del medio ambiente de la ciudad se constituyen en temas claves para promover su desarrollo sustentable. Es decir, un desarrollo que permita satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias.

Objetivo 1: Promover el desarrollo sustentable del partido y su ciudad cabecera.

Objetivo 2: Definir las bases para la institucionalización de un «sistema de gestión ambiental».

Objetivo 3: Definir las medidas concretas para la protección del medio ambiente (calidad del agua, aire y del suelo, patrimonio edificado y espacios públicos).

Objetivo 4: Establecer los criterios para la elaboración y ejecución de programas y proyectos vinculados con la protección del medio ambiente.

Objetivo 5: Implantar un proceso de evaluación del impacto ambiental y del control de la contaminación.

Objetivo 6: Promover la integración de las acciones de los distintos organismos vinculados con la cuestión medioambiental.

Objetivo 7: Coordinar las propuestas y contenidos del Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental con las formulaciones del Plan Estratégico.

Subprograma 8.1

Revitalización de la calidad urbana

Del proceso de crecimiento urbano de San Pedro resulta un territorio urbanizado con bordes degradados, que se articula con el río a través de un espacio público -la franja costera- de escasa accesibilidad y calidad en general.

Además, una normativa desactualizada y la escasa atención prestada al ordenamiento urbano ambiental por diferentes administraciones, se expresan en distintos problemas:

- Hábitat degradado en asentamientos precarios de barrancas y zonas de borde de la ciudad.

- Inadecuada resolución de los accesos a la ciudad (caminos deteriorados, mala señalización, etc.) y degradación del área centro (tránsito, cartelería, falta de forestación, etc.).

- Déficit de infraestructura.

- Anegamiento en zonas de la ciudad e inundaciones por crecidas del Río Paraná.

- Degradación del patrimonio urbano/edilicio y del microcentro.

Por otra parte, los espacios públicos de San Pedro requieren de la elaboración de proyectos específicos tendientes a optimizar su calidad en todos los sectores de la ciudad.

Objetivo 1: Asegurar que el crecimiento y el desarrollo de la ciudad estén acompañados por un proceso de recualificación de sus espacios públicos, contribuyendo a mejorar las condiciones que actualmente presentan el patrimonio natural y construido.

Objetivo 2: Adecuar la normativa urbanística para definir un crecimiento ordenado del territorio urbanizado, la intensidad de los usos del suelo y los usos tolerados en distintas zonas de la ciudad.

Objetivo 3: Integrar la ciudad, el río y las islas, potenciando un espacio de transformaciones que sintetice una nueva imagen de San Pedro.

Objetivo 4: Elaboración de proyectos específicos para mejorar los espacios que conforman los accesos a la ciudad y el sistema vial básico.

Objetivo 5: Recualificar el área centro, promoviendo las condiciones de calidad y centralidad de los espacios públicos.

Objetivo 6: Diseñar un plan de vivienda social y el mejoramiento del hábitat en asentamientos de barrancas y zonas de borde de la ciudad.

Objetivo 7: Tender al completamiento procesual de los servicios de infraestructura (cloacas, gas, agua, pavimentación e iluminación pública).

Objetivo 8: Diseñar un plan hidráulico que resuelva las problemáticas de los anegamientos e inundaciones.

Objetivo 9: Preservar y jerarquizar el patrimonio urbano/arquitectónico.

Medida 100: Readecuación del código de ordenamiento urbano y territorial.

Medida 101: Parque urbano del frente costero.

Medida 102: Plan de vivienda social y mejoramiento del habitat en asentamientos de barrancas y zonas de borde de la ciudad.

Medida 103: Mejoramiento de los accesos a la ciudad y recualificación del área centro.

Medida 104: Completamiento de los servicios de infraestructura.

Medida 105: Plan hidráulico.

Medida 106: Preservación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico.

Subprograma 8.1

Mejora de las condiciones medioambientales

Las insuficientes políticas y acciones concretas para promover un desarrollo ambientalmente sustentable se expresan en diferentes problemas:

- Basural a cielo abierto en la ciudad de San Pedro.
- Contaminación sonora en corredores y centro de la ciudad de San Pedro.
- Escasez de arbolado público en la ciudad de San Pedro.
- Contaminación de los cursos de agua laguna San Pedro, Riacho Baradero y Río Paraná.
- Degradación de patrimonio natural.

Objetivo 1: Promover el desarrollo sustentable del partido, especialmente para el frente costero, el río y las islas.

Objetivo 2: Elaborar una estrategia global de manejo de los residuos, desde su recolección hasta su disposición final, apuntando a disponer adecuadamente los residuos sólidos urbanos de San Pedro e incorporar acciones de reciclado.

Objetivo 3: Promover la reforestación, el mantenimiento y el mejoramiento de los espacios verdes y públicos, especialmente para la zona centro.

Objetivo 4: Fomentar el mejoramiento de la calidad de los cursos de agua: Laguna San Pedro, Riacho Baradero y Río Paraná, contemplando la puesta en funcionamiento de la planta de tratamiento de residuos cloacales, el diseño de sistema efectivo de control de efluentes industriales y cloacales y el mejoramiento del sistema de desagües pluviales.

Objetivo 5: Preservar y jerarquizar el patrimonio natural, apuntando a detener la degradación de la Laguna San Pedro y sus arroyos y preservar ecológicamente el paraje histórico Vuelta de Obligado.

Objetivo 6: Impulsar el proyecto de reconstrucción histórica e instalación del museo, reserva y monumento natural en Vuelta de Obligado (declarado de interés provincial, D/51/01-02 La Plata, 10/10/02).

Medida 107: Parque Regional del Litoral fluvial y delta del Paraná.

Medida 108: Protección del ecosistema del río y su ribera.

Medida 109: Recuperación y revitalización de las barrancas.

Medida 110: Sistema integral de tratamiento de residuos sólidos urbanos: planta de reciclado.

Medida 111: Plan de forestación.

Medida 112: Mejoramiento de la calidad de los cursos de agua: laguna San Pedro, riacho Baradero y río Paraná.

Medida 113: Preservación y puesta en valor del patrimonio natural.

Medida 114: Reconstrucción histórica e instalación de museo, reserva y monumento natural en vuelta de obligado.

Eje Estratégico N° 6

Sociedad incluyente

Explorar el modelo de desarrollo social propio de San Pedro, basado en el derecho de todos los ciudadanos a condiciones de vida dignas, el acceso igualitario a oportunidades, y evitando cualquier forma de exclusión social, desde la revalorización de los lazos solidarios como vehículo a la integración y participación social.

El lineamiento Sociedad Incluyente, habla de los aspectos que se han visto como potencialidades en cuanto solidaridad, confianza, y sentido de pertenencia que han expresado los sanpedrinos, y un marcado acento en la necesidad de inclusión social, esto es en el “todos” como conjunto social. Para llegar a la concreción de esta intencionalidad es necesario impulsar desde el Estado Municipal y las diversas expresiones sociales de la sociedad civil, programas sociales que se materialicen en concordancia con la dinámica social propia de esta comunidad, cuya meta se dirija al mejoramiento efectivo y progresivo de las condiciones concretas de vida de la población en su conjunto.

Programa 9

Programa integral de acción social

El avance de Políticas Sociales impulsadas por el Estado Nacional signadas por la Descentralización administrativa y Focalización de llamados “grupos beneficiarios” de Planes Sociales ha puesto en evidencia la agudización de una visión fragmentada de los problemas sociales y de las respuestas desde la órbita público estatal. Las mismas, hasta la actualidad presentan profundas dificultades a la hora de concretizar acciones efectivas, continuas y con fuerte legitimidad social que garanticen la búsqueda de alternativas viables de resolución de los problemas más acuciantes en el contexto social actual: desempleo estructural, hambre y desnutrición; fragmentación y exclusión social.

Si entendemos esta profunda crisis social como la manifestación más clara del incumplimiento de los derechos básicos de las mayorías sociales, la Política Social, a nivel local, debiera centrar su accionar en la creciente articulación entre los ámbitos involucrados en la temática, la optimización de funciones, la búsqueda de financiación que garantice el sostenimiento de programas y proyectos sociales, unida a la voluntad política tanto de los estamentos gubernamentales como así también de todas los actores de la sociedad civil.

Para lograr este fin se propone el Diseño e Implementación de un Programa Integral e Integrado de Acción Social

Objetivo 1: Implementar políticas en el área social con un modelo de gestión participativo, operativo, eficiente, bajo los principios de equidad y solidaridad para promover el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

Objetivo 2: Detectar, analizar y atender las problemáticas del área social, en tanto política social que tenga en cuenta las nuevas manifestaciones de la conflictiva social.

Objetivo 3: Potenciar de modo efectivo la articulación en red de programas, proyectos y acciones específicas que llevan adelante las áreas público-estatales y diversas instituciones ligadas a esta función.

Para ello se proponen las siguientes medidas:

Medida 115: Creación de un banco de información sistematizada y en actualización permanente de las funciones, recursos humanos, económicos, población destinataria de los programas y proyectos vigentes.

Medida 116: Relevamiento de la población con necesidades básicas insatisfechas que se encuentran por fuera del acceso a recursos institucionales del estado y organizaciones no gubernamentales.

Medida 117: Optimización del acceso y oferta de los programas vigentes e

implementación de nuevos programas a nivel municipal, provincial y/o nacional con efectores en la comunidad, a partir del relevamiento de recursos y servicios disponibles, accesibles desde los equipos en red.

Medida 118: Consolidación de una red intersectorial que atienda los problemas prevalentes del área social en articulación efectiva con la comunidad, a través de sus instancias organizativas. Con el objeto de garantizar el desarrollo de programas de promoción comunitaria en instituciones y organizaciones referenciadas por la comunidad, en espacios microsociales - barrios y localidades -, tendientes a dar respuestas superadoras, desde la complejidad en la que se presentan las problemáticas, generando rupturas con prácticas de corte paliativo e inmediatistas. Y de propiciar la participación activa de diferentes sectores de la población, con la coordinación de los equipos técnicos del Área de Desarrollo Humano de la Municipalidad para articular esfuerzos en el logro de cambios reales en las condiciones de vida de la población y la equitativa y óptima distribución de los recursos materiales, humanos e institucionales.

Programa 10

Consolidación de una estrategia de atención primaria de la salud con proyección comunitaria

Para pensar en salud y las políticas actuales en este sector es necesario considerar que la tendencia general en relación a la oferta en salud en nuestro país, ha sido privilegiar las prácticas especializadas, dirigidas a un sector minoritario de la población, generando sobre demanda en el consumo de medicamentos y tecnología costosa, en muchas ocasiones innecesaria. Esta política se ha ido profundizando en detrimento de una concepción estratégica de Atención Primaria que se centre en la comprensión de los problemas de salud-enfermedad-atención, ligado a los procesos sociales y necesidades reales de la población.

El papel del estado local es decisivo e indelegable en el diagnóstico de las condiciones de salud de la población y la implementación y evaluación de políticas sanitarias. Desde una concepción de salud entendida como proceso histórico atravesado por un entramado de condicionantes sociales, políticos, económicos y culturales., el área de salud deberá garantizar una oferta sanitaria permanente y al mismo tiempo propiciar un acceso real y sostenido de cada habitante a los servicios sanitarios.

Con esta finalidad resulta necesario diseñar un Sistema Integral Local de Salud, adecuado a las variables sociales, económicas, culturales, geográficas, institucionales y de recursos humanos existentes en el distrito.

Desde este lineamiento se promueve la consolidación de un Sistema Local de Salud articulado con el Programa de Acción Social que reúna los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Dar respuestas a las necesidades reales de la población y el desarrollo de la región en materia de salud, con un modelo de mayor participación, organización y utilización de los efectores de salud.

Objetivo 2: Optimizar los recursos disponibles en salud, tendiendo a la eficacia y eficiencia en la gestión administrativa, que priorice la atención primaria sustentada en la prevención, promoción e integración de redes de servicios y defina niveles de complejidad asistencial acordes a las necesidades presentes y al crecimiento futuro.

Objetivo 3: Determinar prioridades, adecuar y planificar políticas de prevención y asistencia de los problemas de salud.

Objetivo 4: Profundizar los datos disponibles sobre variables, recursos e instituciones (infraestructura, recurso humano y metodológico).

Objetivo 5: Realizar una actividad permanente de recolección, procesamiento y análisis de datos, como una herramienta fundamental de alerta temprano, monitoreo de riesgo epidemiológico y formulación dinámica de la prevención, diagnóstico, pronóstico y evolución de enfermedades y de la atención de la población.

Objetivo 6: Propender a la sensibilización y capacitación continua en prevención y atención de los problemas prevalentes de salud de la región.

A través de las siguientes acciones:

Medida 119: Creación del área de planeamiento como espacio de gestión articuladora de la totalidad de acciones en materia de salud.

Medida 120: Concreción de un programa integral de prevención y promoción y capacitación en problemas prevalentes de salud en los establecimientos sanitarios del primer nivel de atención existentes en los barrios y localidades del partido, en articulación con los equipos técnicos del área de desarrollo social, los establecimientos educativos e instancias comunitarias.

Medida 121: Capacitación continua y especializada dirigida a los integrantes de los equipos de salud, atendiendo las especificidades propias del nivel de complejidad de las enfermedades que atienden y los ámbitos particulares de intervención. (centros de salud, hospitales, otros centros de atención ambulatorios).

Medida 122: Implementación de un programa de capacitación destinado a la comunidad, con la definición de temas de salud que surjan del interés de la propia comunidad. A partir de la sistematización de las propuestas realizadas en los diferentes espacios de participación impulsados por el Plan Estratégico, se explicitaron temas de interés comunitario, los cuales podrían estructurarse los siguientes temas de capacitación: Salud sexual y reproductiva. Problemática de las adicciones. Diferentes estrategias de abordaje: Política de abstinencia. Política de reducción de daños. SIDA. Su constitución como problema social. Violencia familiar y social. Desnutri-

ción infantil. Problemas de discapacidad psicomotriz. Estimulación temprana. Organización y Participación comunitaria.

Medida 123: implementación de farmacias sociales a fin de garantizar el acceso directo a las necesidades básicas en materia de medicamentos y otros insumos para el tratamiento de los problemas de salud presentes, en tanto acción concreta articulada en la dinámica micro-social.

Programa 11

Diseño de una estrategia educativa local que priorice el acceso a la educación básica del conjunto de la población del partido y tienda a la recuperación del valor social de la educación

Ante la reciente Reforma del Sistema de Educación Básica, y el impacto diferencial que ha provocado su puesta en marcha en los diferentes distritos de la Provincia de Buenos Aires, se presenta como tarea imperiosa la evaluación del modo particular que esta reforma se ha llevado a cabo en el Partido de San Pedro, en términos de la calidad de enseñanza en los distintos niveles de educación del Sistema formal, las condiciones institucionales y de infraestructura necesarias para su desenvolvimiento y las condiciones de la actividad laboral de los educadores en cuanto a posibilidades de capacitación y perfeccionamiento docente.

Los aspectos anteriormente mencionados pueden abordarse desde la construcción de una estrategia educativa distrital a fin de que contengan los ejes de desarrollo y propuestas elaboradas dentro del plan, en función de fomentar su articulación con los diferentes espacios de socialización y se fusione con los requerimientos de la realidad local. Resulta necesario analizar el desarrollo de la política educativa actual, a fin de fortalecer el acceso a la educación básica, fomentar los niveles medios y superiores hacia la recuperación de la función de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo.

Con esta finalidad podrían plantearse los siguientes objetivos.

Objetivo 1: Realizar un relevamiento detallado de ofertas y recursos educativos presentes en el distrito en los diferentes niveles educativos, en la ciudad cabecera y localidades.

Objetivo 2: Efectivizar un análisis y evaluación crítica de las necesidades específicas y problemas que hacen al desarrollo de la política educativa del distrito.

Objetivo 3: Generar instancias de evaluación y seguimiento permanente de los procesos de enseñanza - aprendizaje, las instrumentaciones pedagógicas así como las condiciones (infraestructura, insumos, capacitación y condiciones laborales de los educadores, cantidad de alumnos a cargo) de los dispositivos institucionales, para llevar a cabo la planificación educativa vigente.

Objetivo 4: Fortalecer el rol docente, de la institución escolar y las experiencias educativas en espacios no formales, en la identificación y abordaje de problemáticas sociales. (Incremento de la desocupación, desnutrición infantil, debilitamiento de los lazos sociales, problemas de salud mental, violencia social).

A lo largo del proceso de participación de los actores más involucrados en esta área en el Plan Estratégico, aparece con fuerza la necesidad de abordar determinadas problemáticas emergentes ligadas a la capacitación y la función social de la educación.

Medida 124: Capacitación continua de los equipos docentes y conformación de equipos interdisciplinarios en todos los niveles educativos a fin de favorecer el tratamiento intersectorial e interinstitucional de los problemas tanto coyunturales como estructurales de la realidad local.

Programa 12

Fortalecimiento de redes sociales

La primera tarea a la que se han visto abocados los gobiernos locales, para poder lograr la participación de la gente en la discusión a cerca del destino de los recursos, ha sido la de crear espacios apropiados para la participación.

Existen diversas concepciones en relación a la política de descentralización. La que sostiene el Plan Estratégico hace referencia a una descentralización política, y no sólo una desconcentración administrativa y presupuestaria, donde el vecino y los grupos organizados de la comunidad pasan de ser vecinos contribuyentes a vecinos gobernantes. Esta nueva calidad que asume el vecino de poder participar del acto de gobernar, gesta un vecino con un gran sentido comunitario, solidario, humano, participativo.

Surge la necesidad de crear estructuras de participación que respeten las tradiciones organizativas de la gente, donde el punto de partida sean los problemas más sentidos por la población y aparezcan expresadas la diversidad de prioridades que los vecinos identifican en cada barrio, cada localidad.

Pensar en procesos participativos implica promover y respetar la autonomía de las organizaciones que la población se da. En este sentido, no hay autonomía si la población no tiene la información suficiente para poder pronunciarse y adoptar decisiones autónomas.

Otro aspecto fundamental tiene que ver con la participación de la población en el control de la gestión, a fin de que la misma se convierta en corresponsable de la gestión de gobierno. El problema del control de la gestión suele ser, uno de los elementos menos considerados, pero a la vez uno de los más fundamentales para que exista una gestión democrática. Porque nada se logra con decidir determinadas

prioridades, conseguir determinados recursos para obras, si la población no se organiza para dar seguimiento a estas iniciativas, para controlar que los recursos se empleen en las obras a las que estaban destinados y que estas se ejecuten con la calidad requerida.

Las líneas conceptuales vertidas anteriormente requieren de la materialización de espacios que profundicen el grado de participación democrática de la población, como fuerza fundamental de toda obra de transformación social.

En este sentido, surge la siguiente propuesta:

Medida 125: Creación y fortalecimiento de Consejos Vecinales y/o Centros de Fomento, como órgano colegiado de participación ciudadana.

Programa 13

Redimensionamiento del rol de las localidades en su potencial productivo y como agente de descentralización y participación ciudadana

El desarrollo de una estrategia de fortalecimiento de las localidades podría pensarse a partir de núcleos problemáticos relacionados a su potencial tanto en términos de promoción de emprendimientos productivos locales, como a su rol central en la definición de políticas de descentralización y autonomía local desde la perspectiva de la participación ciudadana.

La complementariedad y promoción de microemprendimientos contribuirá a crear el marco para la generación de empleos y mejorar las condiciones generales de vida de la población, rescatando la participación comunitaria y la voluntad asociativa, como mecanismo generador de acciones de promoción social/económica integrada, con las instituciones locales públicas y privadas. Esta medida podrá aparecer como respuesta a la crisis que sufre el campo, la dependencia de la mono actividad que las debilita ante las fluctuaciones de la actividad agropecuaria y el trabajo temporario que genera exclusión social.

Para dicha intencionalidad se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Promover roles de complementariedad productiva entre las localidades y la diversificación de su base económica, a partir del desarrollo de microemprendimientos ligados a nuevas actividades, como base para la generación de empleo y el fortalecimiento de su tejido económico y social.

Objetivo 2: Instrumentar alternativas de capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra disponible, teniendo en cuenta las potencialidades productivas locales vinculadas al sector agropecuario y a industrias relacionadas con el agro (tomerías, talleres de reparación de maquinarias agrícolas, etc.), procurando la reinserción de la mano de obra local desocupada, y la capacitación para emprender nuevas alternativas productivas.

Estas acciones podrán transformarse en un soporte importante en el sostenimiento de experiencias comunitarias que se están desarrollando a fin de cubrir necesidades básicas como la alimentación, vestimenta y contención de grupos que se encuentran en críticas condiciones de vida.

En relación al rol de las localidades en tanto viabilizadores de la participación local, proponen los siguientes objetivos:

Objetivo 3: Realizar un estudio de la estructura económica/administrativa de la comuna (ingresos-egresos/localidades- cabecera); con el fin de determinar índices que permitan considerar una distribución más equitativa y solidaria del presupuesto municipal, entre la ciudad cabecera y las localidades del partido.

Objetivo 4: Rejerarquizar de las Delegaciones Municipales como verdaderos centros comunitarios donde se prestan múltiples servicios socio culturales y de mantenimiento urbano.

Objetivo 5: Desconcentración de las funciones y servicios municipales que se prestan en la ciudad cabecera, procurando acercar la gestión municipal a las localidades del interior, haciendo más ágiles y personalizados los trámites municipales.

Para ello se pondrán en marcha las siguientes medidas:

Medida 126: Creación de consejos vecinales, como un órgano de participación ciudadana, que actúe de nexo entre el gobierno local y la comunidad, promoviendo la participación ciudadana, relevando las necesidades, presentando propuestas, fiscalizando obras y servicios, participando en el presupuesto participativo y emitiendo opinión sobre temas de interés comunitario.

Medida 127: Implementación del presupuesto participativo, abriendo un espacio de participación ciudadana, que permita incorporar al presupuesto municipal las demandas priorizadas por la comunidad, generar políticas consensuadas con la comunidad, ampliar y democratizar la información sobre las cuestiones públicas, incrementar el control social de las acciones de gobierno y favorecer un mayor seguimiento sobre el gasto.

Medida 128: Formulación y control de las políticas sociales locales.

Programa 14

Seguridad Integral

Se propone un plan de seguridad integral basado en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, asentado en la particularidad de un partido como San Pedro. Se considera de fundamental importancia prestar atención a la seguridad de la comunidad, entendida ésta en su sentido amplio y comprendiendo la complejidad de la problemática. Con esta finalidad se proponen determinadas acciones particularizadas en relación a la seguridad en las siguientes problemáticas:

- Tránsito. La prevención de hechos delictivos. Seguridad en el trabajo.

Los dos primeros ítems hacen referencia a problemas que se presentan principalmente en los centros de mayor concentración urbana y en función del modo en que se expresan, se plantean las siguientes acciones:

Medida 129: Instrumentar campañas de seguridad vial, consistentes en la prevención de accidentes, control de velocidad, cartelera indicativa y controles en rutas y vías de circulación neurálgicas.

Medida 130: Intensificar las acciones de seguridad.

Aparece como problemática de fundamental importancia efectivizar medidas tendientes a controlar hechos delictivos en la zona urbana, que hasta el momento se encuentra en relativa desprotección, dada la insuficiente presencia de controles policiales.

La puesta en marcha de una red de seguridad sostenida por los propia vecindad podría transformarse en una alternativa viable que se complemente al control estatal. Se propone para esta problemática tender al completamiento del alumbrado público en aquellas áreas que adolecen de cobertura suficiente.

Medida 131: Promover acciones de prevención de accidentes producidos en el trabajo rural. (tareas de forestación, desmalezamiento).

Aparece como problema a ser resuelto con carácter emergencial, dada la inexistencia de un programa efectivo que contemple la protección del trabajador rural. El mismo debería contar con capacitación y acceso a recursos necesarios para garantizar la seguridad en las actividades del campo de todos los trabajadores.

Propiciar una política de cobertura social progresiva destinada a los trabajadores rurales, como acción garantizante de beneficios sociales básicos.

Equipo de Trabajo

Municipalidad de San Pedro

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria - Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria.

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales; Arq. Jorge Longo, Director Alternativo de Asuntos Municipales.

Coordinación del Proceso Participativo: Arq. Horacio Martino.

Equipo de Especialistas: Sra. Susana Lagos, Lic. Agustina Pereira, Sra. Lidia Bognanni, Arq. Mariángeles Rozzi, Sr. Sebastián Dietz, Trab. Soc. Valeria Redondi, Ing. Agr. Juan Carlos Zubia, Lic. Sebastián Giogia, Gloria Molinari. Lic. Marcela Gregori.

Municipalidad de Rauch

Plan Estratégico Septiembre de 2003

El Plan Estratégico Participativo como herramienta para el desarrollo local

La planificación estratégica es una herramienta de gestión participativa, útil para la actual y las futuras administraciones municipales, capaz de promover el desarrollo local, contribuyendo a dar solución a los problemas más acuciantes de la población, convirtiendo al lugar en foco de atracción económica, mejorando la calidad de vida de la población -hacia adentro- y posicionando al Partido en la Región -hacia afuera- Se basa en la previsión del futuro y consiste en un proceso continuo de conocimiento preciso del estado actual de la situación del Partido y su contexto, de la dinámica de las proyecciones y tendencias, de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar para potenciar un proceso consensuado de transformación.

En nuestro tiempo pensar estratégicamente se vuelve indispensable, para canalizar la vitalidad participativa de vecinos e instituciones en un proyecto común, que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas. Planificar estrategias propias e integrales de desarrollo, se ha convertido en un instrumento básico para promover el desarrollo social y de cooperación entre las comunidades que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor, imposible sin equidad y equilibrio social.

En síntesis, la planificación estratégica es un nuevo modelo de gestión sustentado en la participación comunitaria y en la gestión asociada -Pública y Privada- capaz de potenciar el desarrollo local y mejorar la calidad de vida de la población.

El Plan Estratégico de Desarrollo de Rauch.

Una experiencia de plena participación comunitaria

En el año 2000 la Municipalidad de Rauch firma un convenio con la Universidad Nacional de La Plata para la elaboración de un diagnóstico que aporte reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo del Partido. En ese marco, se trabajó en la recopilación, sistematización y procesamiento de información básica para la construcción de un diagnóstico que sirva de base para la posterior etapa de formulación del Plan. Este proceso incluyó la incorporación y transferencia de tecnologías de

gestión para el manejo de la información -Sistema de Información Geográfica- y la edición de un CD-ROM donde se exponen todas las temáticas analizadas con el objetivo de sociabilizar el conocimiento producido a toda la comunidad de Rauch. A mediados de 2002 se da inicio a una nueva etapa de este proceso, de plena participación comunitaria, en la construcción de un diagnóstico consensuado y en la formulación propositiva del Plan Estratégico. En ese camino, entre noviembre de 2002 y mayo de 2003 se desarrollaron los Talleres Temáticos: Agropecuario, Comercio-Servicios-Industria-Turismo, Social, Urbano-Ambiental; los Talleres Barriales de la ciudad cabecera y un Taller con Estudiantes y Residentes Rauchenses de la localidad de La Plata.

Entre diciembre de 2002 y julio de 2003 se desarrollaron las reuniones de Mesa de Concertación, integrada por las Comisiones de Seguimiento, como espacio de acuerdos y concertación entre actores, donde se debatió y aprobó el diagnóstico, sintetizado en una matriz DAFO -Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades- y el Modelo de Desarrollo, los Lineamientos Estratégicos, los Objetivos, los Programas y los Proyectos que dan contenido al Plan Estratégico y que se explicitan en esta síntesis.

Llegada esta instancia, se considera oportuno firmar el Contrato Social a través del cual los actores de la comunidad se comprometen a llevar adelante las acciones que emanan del Plan, a través de un Órgano de Gestión Asociada que tendrá bajo su responsabilidad la conducción, monitoreo y control de gestión del Plan, en su etapa de implementación.

El proceso desarrollado, protagonizado por la Comunidad de Rauch y sus instituciones, liderado por el municipio y acompañado por la Universidad Nacional de La Plata, con la participación activa de más de 500 vecinos, se constituye en una experiencia paradigmática para los municipios de nuestra provincia, significando un aporte pionero a la consolidación de los nuevos modelos de planificación y gestión que los gobiernos locales necesitan para mejorar la calidad de vida de sus comunidades y como tal, refleja la vocación de su pueblo, marcada desde su origen por la voluntad conmovedora y visionaria de su fundador, para transformar en exitosa y pujante, una empresa ni siquiera visualizada como posible por la mayoría.

El recorrido del Plan Estratégico Rauch

Primera etapa: Diagnóstico previo

Elaboración del diagnóstico preliminar, construcción y transferencia del Sistema de Información Geográfica (GIS) y edición del CD-ROM: *Rauch: Reflexiones y datos para una Estrategia de Desarrollo.*

Segunda etapa: Elaboración del Plan

Fase I: Lanzamiento e Inserción del Plan

Reuniones preparatorias

Entre los meses de septiembre y octubre de 2002 se desarrollaron una serie de reuniones previas entre el equipo técnico de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de la Plata (DAM-UNLP) y el Departamento Ejecutivo, el Honorable Concejo Deliberante, Consejeros Escolares, Medios de Comunicación e Instituciones representativas de la comunidad rauchense, a fin de acordar la propuesta, en su faz organizativa y metodológica, y promover la participación ciudadana.

Lanzamiento del Plan Estratégico

En octubre de 2002 se llevó a cabo el acto de Lanzamiento del Plan Estratégico Rauch, el mismo contó con la presencia del Intendente Municipal, autoridades y equipo técnico de la DAM-UNLP, representantes de instituciones locales y medios periodísticos. En este acto público se entregó a las instituciones el CD-ROM "Reflexiones y Datos para una estrategia de desarrollo Rauch" y se presentó la propuesta a la comunidad, posibilitando establecer los primeros compromisos de la población con el Plan.

Fase II: Diagnóstico Consensuado y Elaboración de Propuestas

Talleres Temáticos y Barriales

Entre noviembre de 2002 y mayo de 2003 se desarrollaron los Talleres Temáticos y Barriales con el fin de elaborar un diagnóstico del partido, identificando Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades -matriz DAFO- y las primeras Ideas Fuerza.

Para realizar este trabajo se llevaron a cabo:

Talleres Temáticos:

- Rural
- Industria, Comercio, Servicios y Turismo,
- Social,
- Urbano Ambiental;

Talleres Barriales:

- Norte,
- Capilla,
- Centro,
- Hospital,
- Sureste,
- Sur,
- Suroeste.

Además se desarrolló en La Plata un Taller con Estudiantes y Residentes Rauchenses de la Capital de la provincia y su región.

Para cada uno de estos talleres se constituyó una Comisión de Seguimiento que sobre documentos de base elaborados por la DAM-UNLP redactaron el Diagnóstico y las primeras Ideas Fuerza, como punto de partida para la Formulación del Plan.

Fase III: Formulación del Plan

Reuniones de Mesa de Concertación

Entre diciembre de 2002 y julio de 2003 se desarrollaron las reuniones de Mesa de Concertación, ámbito de mayor jerarquía en la toma de decisiones del Plan, constituido fundamentalmente por representantes de la comunidad surgidos de los Talleres Temáticos y Barriales.

En este ámbito se elaboró y aprobó la versión final del Diagnóstico y del Plan, quedando definido el Modelo de Desarrollo al que aspira la comunidad de Rauch, los Lineamientos Estratégicos que conducirán a ese objetivo y los Programas, Proyectos y Medidas que concretarán los sueños de la sociedad.

Llegada esta instancia se firma hoy el Contrato Social a través del cual los actores sociales de la comunidad se comprometen a llevar adelante las acciones que emanan del Plan para promover el desarrollo local del Partido y mejorar la calidad de vida de la población.

Fase IV: Implementación del Plan

Culminada las etapas anteriores comienza un momento clave del Plan, donde se pondrán en marcha los proyectos y las medidas que iniciarán el proceso de transformación de Rauch.

Esta etapa de implementación se desarrollará en los próximos años, siendo necesario conformar un Organismo de Gestión encargado de impulsar y motorizar los proyectos emanados del Plan, monitorear la marcha y el cumplimiento de los mismos, introducir los ajustes y las correcciones necesarias que se produzcan durante el período de implementación y difundir y comunicar los avances del Plan a todas las instituciones y vecinos del Plan.

Esta etapa no marcará un cierre sino, por el contrario, es el momento en el que, además de concretarse los proyectos y medidas previamente acordados, comienza un proceso cíclico en el que se implementarán acciones tendientes a producir nuevos diagnósticos y nuevas estrategias en un proceso de reformulación y mejora continua que den sustentabilidad al desarrollo futuro del Partido.

Modelo de Desarrollo

Potenciar la identidad rauchense como valor agregado para su desarrollo, a partir de fortalecer las ventajas comparativas del partido, tales como:

- La alta calidad de vida urbana – ambiental.
- La producción ganadera.
- Los establecimientos industriales productores de alimentos.
- El patrimonio cultural.

Mejorar la competitividad local y regional a partir de explorar nuevas ventajas y potencialidades del partido, tales como:

- La diversificación productiva.
- El desarrollo de las actividades tradicionales -agrícola, láctea, porcina, avícola, etc.- y no tradicionales -apicultura, chinchillas y otras-.
- La innovación y el desarrollo tecnológico.
- La incorporación de cadenas de valor a la producción de bienes y servicios.
- La promoción de microemprendimientos y la generación de empleo, fortaleciendo la red productiva / comercial local.
- El fomento del miniturismo.

Acciones orientadas a fomentar el arraigo al campo, mejorando la calidad de vida rural y a consolidar un tejido social más inclusivo y solidario, en el marco de una gestión ambientalmente sustentable y participativa, donde el estado asuma un rol protagónico en la promoción del desarrollo local, sobre parámetros de calidad total.

Eje Estratégico N° 1

Fortalecimiento del sector rural

Mejora de las infraestructuras y los servicios básicos para el desarrollo del sector rural -caminos, electrificación, seguridad, problemática hidráulica-; fortalecimiento de la actividad principal -ganadera- y desarrollo de las actividades tradicionales -agrícola, láctea, porcina, avícola, etc.- y no tradicionales -apicultura, chinchillas, y otras-; en el marco de una fuerte política público-privada, que fomente el arraigo rural, la mejora de la calidad de vida y el cuidado del medio ambiente.

Objetivo 1: Promover el desarrollo socio-productivo del partido en el marco de una fuerte política agropecuaria, que promueva el arraigo al campo.

Objetivo 2: Articular el accionar conjunto del sector público-privado para la promoción del desarrollo del sector.

Objetivo 3: Evaluar la integración productiva regional, redefiniendo el rol de Rauch en el TOAR.

Objetivo 4: Garantizar las infraestructuras y los servicios básicos para el desarrollo del sector.

Objetivo 5: Tender a la diversificación productiva. Fortalecer la actividad ganadera y promover el desarrollo de nuevas y potenciales actividades.

Objetivo 6: Promover la articulación agroindustrial en su instancia de transformación, capitalizando la ventaja comparativa de contar con un sector industrial planificado.

Objetivo 7: Consolidar y posicionar la “Marca Rauch”, estableciendo pautas de producción, de diferenciación e identificación de los productos locales.

Objetivo 8: Fomentar en la comunidad la importancia del consumo de los productos locales, como elemento de fortalecimiento de la identidad local.

Objetivo 9: Promover y fortalecer la incorporación de valor agregado a la producción primaria.

Objetivo 10: Estimular y apoyar la asociación e integración inter empresaria, bajo sus distintas formas, para favorecer la especialización productiva, con vistas a una mejor inserción en el mercado interno y externo.

Programa 1

Fomento del arraigo rural

Uno de los problemas planteados por el sector es la pérdida de población rural que se viene produciendo en los últimos tiempos, fundamentalmente la pérdida del grupo etario joven que emigra en busca de mejores oportunidades, contribuyendo al envejecimiento de la pirámide de población. Esta preocupación planteada en términos de “*desarraigo al campo*”, se vincula a una pérdida de la identidad cultural, con un incremento de hábitos urbanos que adquiere la población rural.

Si bien existe una tendencia general a asentarse en los centros urbanos en función de una mayor y más calificada oferta de actividades y servicios comerciales y sociales; en el caso de Rauch se visualiza la necesidad de “*resignificar el campo para el rauchense*”.

Situación que necesariamente debe ir acompañada de una oferta de infraestructura y de servicios rurales que permita el normal desarrollo de las actividades rurales y mejore las condiciones de vida del poblador rural.

Entendiendo además que el arraigo al medio rural es un problema complejo, que debe ser abordado en forma integral, sin perder de vista la conformación del medio, donde conviven peones rurales, productores, empleados rurales, etc., con diferentes necesidades y aspiraciones.

En ese marco, se visualiza la necesidad de implementar acciones tendientes a forta-

lecer el vínculo de la población rural con su medio, fundamentalmente con el objeto de evitar el desarraigo, fortalecer la identidad cultural y mejorar la calidad de vida:

- Realizar un relevamiento que permita conocer la composición del sector, número de productores, necesidades, características de los campos y de las actividades que desarrollan, etc.. Dicho relevamiento deberá tener una serie de variables a medir, de carácter actualizable en el tiempo, de modo que contribuya a la planificación del sector.
- Mejorar la oferta de infraestructura de servicios rurales en las zonas que registran déficit y dotar a aquellas que no cuentan con el mismo -Educación rural, electrificación, telecomunicaciones, etc.-.
- Planificar y adecuar el tamaño del parcelamiento rural según usos a desarrollar, con los actores involucrados garantizando un marco de consensos.
- Implementar programas culturales que ponga en valor la identidad local.
- Tender a la diversificación y asociatividad productiva -intensificación del medio productivo sin desconocer el concepto de sustentabilidad ambiental-.
- Promover el desarrollo de actividades rurales complementarias -turísticas, de ocio, etc.
- Incentivar la generalización de las huertas familiares, a los efectos de diversificar la dieta y mejorar la calidad alimenticia, tendiente a mejorar la calidad de vida.
- En el mismo sentido, promover una mejor cobertura sanitaria, como por ejemplo siguiendo los lineamientos del programa de visitas y controles periódicos en los establecimientos educativos rurales.

Medida 1: Plan de Dotación y/o Completamiento de la Infraestructura Existente y de los Servicios Rurales.

Medida 2: Programa Seguridad Rural -como parte de un Plan Integral de Seguridad del Partido-.

Medida 3: Plan Hidráulico.

Programa 2

Cogestión público-privada para la promoción del desarrollo

Se promueve la conformación de un ámbito de gestión asociada, de carácter público-privado con el objeto de promover el desarrollo económico del partido y de la región, articulado a un área de planificación del sector rural dentro de la estructura Municipal.

La creación de este ámbito permitirá coordinar el desarrollo de los diferentes sectores que componen la economía local, llevando adelante una fuerte política de desarrollo del sector agropecuario.

Objetivo 1: Promover instancias de capacitación en forma permanente para los pro-

ductores: que contemple la realización de estudios de mercado, para saber que se puede producir localmente, como lo pueden producir, acceso a distintos mercados (región / provincia / mercado externo), cadena de comercialización, calidad demandada de los productos, certificación de origen, etc.

Objetivo 2: Capitalizar la presencia de instituciones privadas en el ámbito local y regional -Sociedad Rural, Cooperativas, Federación Agraria, etc.- para la puesta en funcionamiento de programas y proyectos en común.

Medida 4: Agencia de Desarrollo Público-Privada.

Medida 5: Promoción de la Agroindustria.

Medida 6: Promoción de Sistemas Asociativos.

Medida 7: Denominación de Origen: Marca Rauch.

Medida 8: Promoción de Ferias Comunitarias.

Subprograma 1

Fortalecimiento de la actividad ganadera

Partiendo de la fundamental importancia que tiene la actividad ganadera para la economía de Rauch es que se promueve su promoción y fortalecimiento en el marco de una política pública activa que facilite los medios necesarios para el normal desenvolvimiento de la actividad y oriente al sector.

Subprograma 2

Desarrollo de actividades productivas tradicionales

En vista de la importancia que adquiere la producción primaria para el partido, se propone diseñar una estrategia para el fomento y fortalecimiento de aquellas actividades productivas que sirvan de complemento a la ganadera de base, entendiendo que, necesariamente estas deben articularse a un proceso agro productivo integral (entiéndase articulación agroindustria, asociativismo en la cadena productiva, ferias comunitarias locales y zonales, eventos turísticos, etc.) contribuyendo a la construcción y consolidación de la marca Rauch. Asimismo, es fundamental capitalizar las experiencias individuales exitosas en materia de micro emprendimientos vinculados a las actividades de tipo tradicional para Rauch.

Medida 9: Fomento al Sector Agrícola.

Medida 10: Promoción de la Actividad Láctea.

Medida 11: Desarrollo de la Actividad Porcina.

Medida 12: Fomento a la Actividad Avícola .

Subprograma 3

Desarrollo de actividades no tradicionales

Partiendo de la existencia de numerosos proyectos y actividades que se presentan como una alternativa productiva real, con posibilidades ciertas de mercado y factibles de ser desarrolladas en forma paralela a la ganadera, es que se promueve la diversificación productiva. La diversificación propuesta aporta a la generación de empleo, tratándose de actividades no intensivas en mano de obra y con costos iniciales bajos. Esta puesta en valor del potencial productivo del lugar, debe ir acompañada de criterios de sustentabilidad ambiental que garanticen un buen manejo de los recursos.

Medida 13: Fortalecimiento de la Actividad Apícola.

Medida 14: Promoción y desarrollo de la cría de Chinchillas.

Eje Estratégico N° 2

Promoción del comercio, los servicios, la industria y el turismo

Incorporación de cadenas de valor en las actividades de comercio, servicios, industria y turismo y articulación de la tríada conocimiento / servicio / innovación, en el marco de una estrategia que propicie la asociatividad, la especialización, la generación de actividades productivas y la resignificación del turismo, a partir del fortalecimiento de la identidad local.

Objetivo 1: Formular políticas de fomento y promoción del uso de los recursos naturales / turísticos existentes, en coordinación con los organismos del ámbito estatal y con las organizaciones sociales.

Objetivo 2: Impulsar la generación de emprendimientos productivos con fuerte impulso de competitividad a través de cadenas intersectoriales -agro / industria / turismo-, y otros sectores no agropecuarios, apoyándose en el desarrollo de la tecnología y la capacitación gerencial con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa.

Objetivo 3: Consolidar y posicionar la denominación de origen “Rauch” estableciendo pautas de promoción, producción, diferenciación e identificación de los productos / servicios locales, reentendiendo que su identidad constituye un atributo diferencial de la ciudad.

Objetivo 4: Alentar la diversificación productiva promoviendo políticas que fomenten el desarrollo de actividades complementarias a la actividad principal de Rauch -actividad agropecuaria-.

Objetivo 5: Estimular y apoyar la asociación e integración inter-empresaria bajo sus

distintas formas para generar ventajas competitivas y comparativas en la compra y comercialización de materias primas, insumos, productos, favorecer la especialización y la diversificación productiva en vistas de una mejor inserción en el mercado local .

Objetivo 6: Implementar programas de promoción y desarrollo de las MiPyMe en relación a su flexibilidad productiva y capacidad generadora de empleo.

Objetivo 7: Fomentar el desarrollo de una red de información turística, comercial, tecnológica y de gestión a fin de incrementar las posibilidades de desarrollo individual y fortalecer la capacidad de aprendizaje colectivo y de cooperación.

Objetivo 8: Promover el desarrollo de un centro de apoyo Empresario tendiente a la generación de nuevos emprendimientos con fuerte incidencia en tecnología e innovación y el asesoramiento de los que están funcionando. Asimismo fomentar el desarrollo industrial a través de la creación de empresas mixtas gestionadas por privados.

Objetivo 9: Promover el desarrollo de un corredor turístico regional con un fuerte impulso del concepto “dominio de la naturaleza, estilo de su gente”.

Programa 1

Promoción de la industria, el comercio y el turismo

Medida 15: Programa de Capacitación y Sensibilización del Sector.

Medida 16: Sistema de Información Comercial / de Servicios / Industrial / Turístico.

Medida 17: Identificación de Procedencia Geográfica.

Medida 18: Sala Comunitaria de Producción de Alimentos.

Medida 19: Promoción de Sistemas Asociativos Horizontales y Verticales.

Medida 20: Creación de un Centro de Apoyo Empresario Local Público-Privado.

Medida 21: Proyecto Feria Regional de la Alimentación (Fe.R.Ali.).

Medida 22: Programa de Miniturismo.

Medida 23: Construcción de un Centro de Servicios al Empresario.

Eje Estratégico N°3

Sociedad incluyente

Explorar el modelo de desarrollo social propio de Rauch, basado en el derecho de todos los ciudadanos a condiciones de vida dignas y el rescate de valores culturales genuinos de la comunidad como vehículo a la integración social y la participación ciudadana.

Objetivo 1: Propiciar la articulación del área cultural con el área educativa.

Objetivo 2: Consolidar la Estrategia de Atención Primaria de la Salud del partido.

Objetivo 3: Tender a la construcción de una Estrategia Educativa, acorde a las necesidades actuales de desarrollo del partido.

Objetivo 4: Recrear estructuras de participación que respeten las tradiciones organizativas de la comunidad de Rauch.

Programa 1

Fortalecimiento de la actividad cultural, de deportes y recreación, desde la integración campo-ciudad

El Partido de Rauch cuenta con una variada oferta de actividades culturales, recreativas y deportivas promovidas y sostenidas por diferentes áreas del gobierno local. Entre ellas pueden mencionarse: participación en Torneos Juveniles Bonaerenses, Colonia de Vacaciones para hijos y nietos de empleados municipales, actividades de la Escuela Municipal de Deportes, Encuentro Cultural Musical Provincial, Feria Artesanal, participación en Encuentros Artesanales a nivel provincial, Muestras de Pintura, Talleres de Verano.

Esta fortaleza del Partido puede potenciarse en la implementación de acciones tendientes a lograr una mayor integralidad de los programas y proyectos existentes, evitando la superposición de actividades municipales y provinciales, con propuestas que convoquen a los jóvenes y propiciando una mayor coordinación de las actividades culturales con los establecimientos educativos, poniendo especial énfasis en la articulación de las actividades entre el área urbana y rural.

Medida 24: Reestructuración de la oferta Cultural y Recreativa.

Medida 25: Promoción de Actividades Culturales en Establecimientos Educativos.

Medida 26: Campaña Comunicacional de la oferta Cultural, Recreativa y Deportiva.

Medida 27: Gestión de Apoyo Económico a las Actividades Deportivas.

Programa 2

Consolidación de la estrategia de prevención y promoción de la salud comunitaria

Para pensar en salud y las políticas es necesario considerar que la tendencia general en relación a la oferta en salud en nuestro país, ha sido privilegiar las prácticas especializadas, dirigidas a un sector minoritario de la población, generando sobredemanda en el consumo de medicamentos y tecnología costosa y muchas veces innecesaria. Esta política se ha ido profundizando en detrimento de una concepción estratégica de Atención Primaria que se centre en la comprensión de los problemas de salud-enfermedad-atención, ligado a los procesos sociales y necesidades reales de la población.

El papel del Estado local es decisivo e indelegable en el diagnóstico de las condiciones de salud de la población y la implementación y evaluación de políticas sanitarias. Desde una concepción de salud entendida como proceso histórico atravesado por un entramado de condicionantes sociales, políticos, económicos y culturales, el área de salud debe garantizar una oferta sanitaria permanente y al mismo tiempo propiciar un acceso real y sostenido de cada habitante a los servicios sanitarios.

El Partido de Rauch cuenta con una sólida Estructura Sanitaria conformada por efectores de salud (Centros de Salud, Hospital, y Centros de Atención Ambulatoria especializados) conformados en red a fin de atender las diferentes necesidades en materia de salud de su población.

Con el objetivo de afianzar la estrategia de Atención Primaria de Salud, se plantea la necesidad de fortalecer y al mismo tiempo conferirle un carácter integral a todas aquellas acciones de promoción y prevención de los problemas prevalentes de salud. Dos aspectos centrales se requieren a la hora de desarrollar estas acciones: la pertinencia de los temas de salud a abordar y la continuidad de las mismas en el tiempo para obtener impactos positivos en las condiciones de salud de la población. Los espacios más adecuados para el desarrollo de estas actividades son los Centros de Salud, entendidos como las instituciones de referencia social en la red comunitaria, propicias para el desenvolvimiento de tareas de prevención y capacitación; las que se articularán con otras áreas de dependencia estatal e instituciones intermedias.

Medida 28: Capacitación continua y especializada de los Equipos de Salud, Programas de Prevención y Educación para la Salud.

Medida 29: Programa de Coordinación de la Estructura Sanitaria Local.

Medida 30: Efectividad de la accesibilidad a Programas específicos en Salud.

Programa 3

Revalorización de la educación como herramienta social de desarrollo colectivo

Ante la reciente Reforma del Sistema de Educación Básica, y el impacto diferencial que ha provocado su puesta en marcha en los diferentes distritos de la Provincia de Buenos Aires, se presenta como tarea imperiosa la evaluación del modo particular que esta reforma se ha llevado a cabo en el Partido de Rauch, en términos de la calidad de enseñanza en los distintos niveles de educación del Sistema formal, las condiciones institucionales y de infraestructura necesarias para su desenvolvimiento y las condiciones de la actividad laboral de los educadores en cuanto a posibilidades de capacitación y perfeccionamiento docente.

Los aspectos anteriormente mencionados pueden abordarse desde la construcción de una estrategia educativa distrital a fin de que contengan los ejes de desarrollo y

propuestas elaboradas dentro del plan, en función de fomentar su articulación con los diferentes espacios de socialización y se fusione con los requerimientos de la realidad local. Resulta necesario analizar el desarrollo de la política educativa actual, a fin de fortalecer el acceso a la educación básica, fomentar los niveles medios y superiores hacia la recuperación de la función de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo.

A lo largo del proceso de participación de los actores más involucrados en esta área en el Plan Estratégico, aparece con fuerza la necesidad de abordar determinadas problemáticas emergentes ligadas a la capacitación y la función social de la educación.

Con esta finalidad podrían plantearse las siguientes acciones específicas:

Medida 31: Sistematización del relevamiento de Ofertas y Recursos Educativos.

Medida 32: Programa Educativo Orientado a la Inserción Laboral.

Medida 33: Evaluación Continua.

Medida 34: Conformación de Equipos Interdisciplinarios.

Programa 4

Fortalecimiento de la participación ciudadana para el desarrollo microlocal

La primera tarea a la que se han visto abocados los gobiernos locales, para poder lograr la participación de la gente en la discusión acerca del destino de los recursos, ha sido la de crear espacios apropiados para la participación.

Existen diversas concepciones en relación a la política de descentralización. La que sostiene el Plan Estratégico hace referencia a una descentralización política, y no sólo una desconcentración administrativa y presupuestaria, donde el vecino y los grupos organizados de la comunidad pasan de ser vecinos contribuyentes a vecinos gobernantes. Esta nueva calidad que asume el vecino de poder participar del acto de gobernar, gesta un vecino con un gran sentido comunitario, solidario, humano, participativo.

Surge la necesidad de crear estructuras de participación que respeten las tradiciones organizativas de la gente, donde el punto de partida sean los problemas más sentidos por la población y aparezcan expresadas la diversidad de prioridades que los vecinos identifican en cada barrio, cada localidad.

Pensar en procesos participativos implica promover y respetar la autonomía de las organizaciones que la población se da. En este sentido, no hay autonomía si la población no tiene la información suficiente para poder pronunciarse y adoptar decisiones autónomas.

Otro aspecto fundamental tiene que ver con la participación de la población en el control

de la gestión, a fin de que la misma se convierta en corresponsable de la gestión de gobierno. El problema del control de la gestión suele ser, uno de los elementos menos considerados, pero a la vez uno de los más fundamentales para que exista una gestión democrática. Porque nada se logra con decidir determinadas prioridades, conseguir determinados recursos para obras, si la población no se organiza para dar seguimiento a estas iniciativas, para controlar que los recursos se empleen en las obras a las que estaban destinados y que estas se ejecuten con la calidad requerida.

Las líneas conceptuales vertidas anteriormente requieren de la materialización de espacios que profundicen el grado de participación democrática de la población, como fuerza fundamental de toda obra de transformación social.

En este marco, se plantea:

Medida 35: Institucionalización de Consejos Vecinales / Comunales.

Medida 36: Plan de Desarrollo Microlocal y Presupuesto Participativo.

Eje Estratégico N° 4

Partido ambientalmente sustentable y de alta calidad urbana

Promover el rol del estado como planificador del territorio, propiciando un desarrollo ambientalmente sustentable y de alta calidad urbana, en el marco de una gestión ambiental adecuada de todas las variables antrópicamente manejables desde el municipio: Residuos, efluentes, emisiones, urbanización, protección de sus recursos hídricos, cuidado sanitario de la población evitando hábitos que inducen patologías severas comprobadas.

Objetivo 1: Promover el desarrollo sustentable del partido y su ciudad cabecera.

Objetivo 2: Diseñar una estrategia de crecimiento de la ciudad.

Objetivo 3: Capitalizar la experiencia local en el tratamiento de los residuos sólidos urbanos.

Objetivo 4: Poner en valor las condiciones ambientales del Municipio.

Objetivo 5: Revalorizar el patrimonio arquitectónico local.

Objetivo 6: Diseñar una política a escala municipal del manejo integrado de los recursos y bajo condiciones de sustentabilidad ambiental.

Objetivo 7: Definir las bases para la institucionalización de un «sistema de gestión ambiental».

Objetivo 8: Definir las medidas concretas para la protección del medio ambiente -calidad del agua, aire y del suelo, patrimonio edificado y espacios públicos-.

Objetivo 9: Establecer los criterios para la elaboración y ejecución de programas y proyectos vinculados con la protección del medio ambiente.

Objetivo 10: Implantar un proceso de evaluación del impacto ambiental y del control de la contaminación.

Objetivo 11: Promover la integración de las acciones de los distintos organismos vinculados con la cuestión medioambiental.

Objetivo 12: Coordinar las propuestas y contenidos del Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental con las formulaciones del Plan Estratégico.

Programa 1

Plan de ordenamiento urbano y territorial

Se plantea abordar integralmente el ordenamiento urbano / ambiental del partido, a través de una herramienta dinámica y flexible, que propicie la revitalización de la calidad urbana y la mejora de las condiciones medioambientales.

En ese marco, la reordenación urbana y la protección del medio ambiente de la ciudad se constituyen en temas claves para promover su desarrollo sustentable. Es decir, un desarrollo que permita satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias.

Subprograma 1

Revitalización de la calidad urbana

Con el fin de generar un hábitat urbano de calidad, este Subprograma plantea los siguientes Proyectos/Medidas:

Medida 37: Completamiento de Servicios de Infraestructura.

Medida 38: Plan Vial.

Medida 39: Nueva Ordenanza de Ordenamiento Territorial y uso del suelo.

Medida 40: Crecimiento Urbano. Plan de Ordenamiento Urbano del borde Periurbano de la Ciudad Cabecera.

Medida 41: Rejerarquización del Microcentro y los Espacios Públicos.

Medida 42: Eliminación de Barreras Urbanas, Arquitectónicas y del Transporte. «Ciudad para Todos».

Subprograma 2

Mejora de las condiciones medioambientales

Con el fin de mejorar la calidad ambiental, este Subprograma plantea los siguientes Proyectos/Medidas:

Medida 43: Estrategia de Base Ambiental para Planificación del uso del Territorio.

Medida 44: Planificación del Área del Arroyo Pantanoso.

Medida 45: Planificación del Área del Arroyo Chapaleufu.

Medida 46: Mejora de las condiciones ambientales en el área de silos y corrales.

Medida 47: Desarrollo ambiental y parquización del área Arroyo Pantanoso.

Medida 48: Desarrollo ambiental y parquización del área Arroyo Chapaleufu.

Medida 49: Programa Protección del Escurrimiento Superficial.

Medida 50: Programa Arbolado Urbano.

Medida 51: Programa Ciudad Saludable.

Contrato Social

Plan de Desarrollo Estratégico Rauch

Los abajo firmantes, ciudadanos e Instituciones económicas, sociales y culturales comprometidas con el futuro de Rauch, acordamos en forma unánime con la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico, resultado del trabajo colectivo de la comunidad, y nos comprometemos a dedicar los esfuerzos necesarios para llevarlo a cabo en pos del bienestar económico, social y cultural de la comunidad rauchense.

Rauch, 5 de septiembre
de 2003

Equipo de Trabajo

Municipalidad de Rauch

Intendente Municipal: Jorge Horacio Petreigne

Coordinación General: Secretario de Gobierno y Hacienda, Elbio N. Laucirica

Coordinadores por Áreas: Sec. de Obras y Servicios Públicos, Arq. Edgardo Deltell;

Sec. de Acción Social. Sra. Noelí Lúpori; Subsec. Salud, Dr. Marcelo Aizpurúa; Con-

tador. Cpn. Maximiliano Suescun; Director de Promoción y Desarrollo, Dr. Pedro

Espondaburu; Subdirector de Gestión Ambiental -URRA-, Arq. Juan Pedro Erreca;

Organización General: Lic. Osvaldo Landivar, Telma Acosta de Carberol, José Lavallén,

Verónica Bacigalupe, Griselda Vázquez, Mauro Fernández, Mirta Ibarlucea.

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria - Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria.

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales.

Coordinación del Proceso Participativo: Arq. Horacio Martino.

Equipo de Especialistas: Sra. Susana Lagos, Arq. María B. Sánchez Arrabal,

Sra. Lidia Bognanni, Arq. Mariángeles Rozzi, Sr. Sebastián Dietz, Lic. Valeria Redondi,

Ing. Agr. Juan Carlos Zubia, Lic. Sebastián Giogia, Lic. Gloria Molinari, Lic. Marcela

Gregori.

Municipalidad de Dolores

Plan Estratégico Diciembre de 2003

Prólogo

La concreción de los proyectos que atañen a toda una comunidad, deja además del convencimiento del deber cumplido, la sensación de estar participando íntimamente del sentir y la esperanza de la gente.

El Plan Estratégico Dolores, nació como un desafío, como el intento firme y definido de concertar para el futuro, ideas, líneas de acción, y proyectos que sirviesen para canalizar las inquietudes y los anhelos de los hombres y mujeres de nuestra ciudad. Ese fue desde el origen, el motivo que nos movió a su realización. Y ese mismo objetivo alumbró hoy la terminación de la primera etapa del camino.

En tal sentido, hemos culminado con esta presentación, el primer paso que aspira a señalar el sentido que debemos transitar. Lo que resta es poner en acción la voluntad de la gente, y que sus mismos intérpretes, ejecuten su contenido.

El Plan Estratégico no es la obra de una gestión, de un partido político, ni de ningún sector en particular. No tiene exclusiones, ni excluidos. Es y deberá ser por siempre, el lugar donde los doloreses se encuentren para debatir y consensuar ideas, y sueños.

Sentimos la tranquilidad de dejar para las generaciones futuras, una herramienta idónea para construir el futuro.

De nosotros dependerá la conveniencia de su uso y la responsabilidad de su aprovechamiento.

Gracias a todos los que participaron.

Dr. Luis Roberto Lovari
Intendente Municipal

El Plan Estratégico

Una experiencia de participación comunitaria plena

El recorrido del Plan aspectos organizativos

El Plan Estratégico se concibe como un proyecto de futuro para la comunidad de Dolores, capaz de convertirse en un espacio de acuerdos y movilización de la plura-

lidad de actores que integran la comunidad y cuyos objetivos intersectoriales apuntan a construir un escenario deseado por el conjunto de los mismos.

El camino recorrido, comenzó con la recopilación y sistematización de información básica (Censo realizado entre noviembre de 2002 y agosto de 2003). Luego se informatizaron los datos del Censo en un Sistema de Información Geográfico (SIG) y se realizó un análisis estadístico de los mismos. Todos estos elementos sirvieron de base para la elaboración de un diagnóstico preliminar del partido.

A lo largo de la etapa de participación plena se ha accedido a la definición diagnóstica del partido de Dolores -volcadas a matrices DAFO-, finalizando en la formulación del Plan Estratégico, para en un futuro inmediato, iniciar la fase de implementación.

Desde octubre 2002 el Equipo Técnico de la DAM/UNLP mantuvo reuniones con Instituciones representativas de la comunidad dolorense con la finalidad de fortalecer la convocatoria, involucrar a la totalidad de actores en el futuro proceso participativo.

En ese camino, durante los meses de mayo a septiembre se desarrollaron una serie de actividades, previstas en el cronograma consensuado con la comunidad. Las actividades se agrupan en:

Talleres Temáticos:

- Un taller Agropecuario.
- Un taller Agropecuario abordando la Problemática Hidráulica.
- Un taller Económico Integrador (Agropecuario / Comercio / Servicios / Industria / Turismo).
- Un taller Urbano Ambiental.
- Un taller Social.

Talleres Barriales:

- Agrupamiento Barrial "Estación".
- Agrupamiento Barrial "Escuela N° 5".
- Agrupamiento Barrial "Escuela N° 15".
- Agrupamiento Barrial "Hospital".

Reuniones de Comisiones de Seguimiento por Talleres Barriales y Temáticos.

- Reuniones de Mesa de Concertación.

Aspectos metodológicos del trabajo de Taller

Tanto las reuniones temáticas como barriales se desarrollaron aplicando como técnica el trabajo en taller, para lo cual fue preciso organizar las sesiones en dos momentos metodológicos, cada uno de ellos con finalidades específicas:

El objetivo del primer momento metodológico fue el recuperar de la manera más exhaustiva posible la diversidad y complejidad de opiniones respecto a la temática

planteada, partiendo de la formulación de consignas abiertas y simples. Por ejemplo: ¿cuáles consideran son las principales problemáticas del barrio?.

En los casos en los que el menor nivel de participación hizo necesaria una mayor intervención del equipo técnico, la misma apuntó a focalizar sobre aquellas cuestiones de reconocida significación barrial o urbana (según los casos), a los efectos de favorecer el tratamiento de las principales problemáticas de la forma más abarcativa e integral posible.

El segundo momento metodológico de la reunión es la “puesta en común” de los aspectos reconocidos y trabajados en cada una de las comisiones conformadas para el taller. Dicha instancia, es de suma importancia metodológica, porque permite ampliar las visiones que tienen los distintos actores respecto de una problemática en particular o en general, enriqueciendo el debate, generando la posibilidad de que los distintos actores *se escuchen*, y se propongan soluciones alternativas, etc. Luego de esta exposición, se realiza un cierre de la reunión, donde se rescatan los aspectos coincidentes entre las comisiones, se revalorizan los aspectos positivos reconocidos por la comunidad, se identifican las situaciones problemas que requieran una gestión rápida para su resolución, y se rescatan las propuestas expuestas por la comunidad. Al cierre de la reunión se conforma una Comisión de Seguimiento del taller.

Aspectos instrumentales del trabajo en Taller

A continuación se describen las principales acciones desarrolladas en el trabajo de taller (si bien estas acciones sirvieron como lineamientos generales para todas las reuniones desarrolladas hasta el momento, cada una de las mismas presentó su propia particularidad):

- 1- Presentación del Equipo Técnico.
- 2- Formulación de la consigna de trabajo.
- 3- Explicitación de la mecánica de trabajo:
 - Conformación de comisiones¹ (cuyo número de integrantes se definió en función de la cantidad de personas presentes, en general fueron de 6 a 8 integrantes). Esta Mecánica de funcionamiento estimula la mayor participación de los asistentes (relativizando los liderazgos que suelen polarizar el debate) y permite obtener un mayor número de opiniones y por otra parte, gestar nuevos liderazgos.
 - Fijación de tiempos del trabajo en comisión.
 - Definición de roles al interior de cada grupo de trabajo: moderador, secretario de actas, relator.
- 4- Lectura de las conclusiones de cada grupo.
- 5- Cierre a cargo del Equipo técnico, realizando una síntesis preliminar de las exposiciones y la explicitación de las próximas instancias del proceso.

6- Conformación de la Comisión de Seguimiento del Taller.

Trabajo de Comisiones de Seguimiento:

Luego de cada taller las acciones estuvieron dirigidas a profundizar las problemáticas formuladas en el primer taller de trabajo, a incorporar nuevas problemáticas y propuestas; y finalmente a realizar una priorización de las mismas. Previamente el Equipo Técnico había elaborado un documento con la transcripción literal de las conclusiones de cada comisión, y la Municipalidad había promovido la distribución del mismo entre los asistentes a la reunión anterior.

Aspectos instrumentales del trabajo de las Comisiones de Seguimiento:

Para este segundo taller la mecánica operativa seleccionada fue la de puesta en común entre todos los asistentes. Para ello se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- 1- Repaso de las conclusiones alcanzadas en el taller anterior.
- 2- Profundización de las problemáticas y propuestas e incorporación de nuevos temas.
- 3- Identificación de puntos de contacto y disidencia.
- 4- Trabajo sobre estos últimos a fin de construir posturas de consenso.
- 5- Definición de todas las problemáticas a ser incorporadas al listado a priorizar.
- 6- Priorización.

Con los resultados definitivos, el Equipo Técnico procedió a elaborar el documento síntesis de cada reunión, distribuidos posteriormente entre los asistentes a las mismas.

Modelo de Desarrollo

Posicionar a Dolores como centro regional, a partir del aprovechamiento integral de la oferta de servicios administrativos, de salud, industriales, comerciales y turísticos que brinda, capitalizando su ubicación estratégica y su buena accesibilidad.

Controlar los efectos de las inundaciones, implementando las acciones regionales y locales concertadas, a fin de alcanzar las condiciones adecuadas para el desarrollo y la sustentabilidad de la actividad agropecuaria.

Equilibrar e integrar territorialmente a la ciudad, completando progresivamente los servicios de infraestructura básicos y fortaleciendo la red de instituciones de la sociedad civil. Acciones orientadas al fortalecimiento del tejido social, el mejoramiento de la calidad urbana, la preservación de los recursos del ambiente y la consolidación de la identidad cultural e histórica propias, ligadas a la imagen: “Dolores: Primer pueblo patrio”. Generando las condiciones necesarias para el sostenimiento en el tiempo del contrato social del Plan Estratégico.

Formulación del Plan Estratégico

Eje Estratégico N° 1

Problemática del Agua y Accesibilidad Interna

Dolores: Municipio saneado hidráulicamente y con adecuada accesibilidad interior
Mejorar las condiciones hidráulicas e hidrológicas del partido tendiendo a favorecer el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes urbanos; el acceso de los productores rurales a las explotaciones; y la minimización de los efectos de los eventos naturales sobre la sustentabilidad económica de la producción agropecuaria

Objetivo 1: Instrumentar los mecanismos de prevención, mitigación y/o resolución para el escurrimiento de las aguas superficiales en el Partido, a fin de evitar el anegamiento de las explotaciones rurales y las inundaciones de los barrios de la ciudad cabecera.

Objetivo 2: Instrumentar los procesos de captación y potabilización que permitan proveer de agua segura a la población de la ciudad cabecera.

Objetivo 3: Monitorear permanentemente la calidad del agua de los cuerpos superficiales y subterráneos.

Programa 1

Mejoramiento hidráulico e hidrológico y accesibilidad interna

La cuestión hídrica se constituye en una de las problemáticas centrales para el desarrollo de los sectores productivos, ambientales y sociales, a partir de la existencia de amplias zonas afectadas por las inundaciones, que son recurrentes en el tiempo y con una frecuencia que tiende a incrementarse, afectando la calidad de vida de la población, dificultando la accesibilidad a los campos, incrementando los costos de mantenimiento de los caminos e imponiendo limitaciones a la producción, con fuertes pérdidas en los cultivos.

Entendiendo que su resolución debe abordarse desde la complejidad local / regional se propone:

Medida 1: Plan Hidráulico / Hidrológico.

Medida 2: Mejora de la accesibilidad interna y de las condiciones de vida del sector rural.

Programa 2

Estudio y planificación del recurso agua para la ingesta

El subsuelo de Dolores está ocupado por un acuífero freático muy próximo a la

superficie. Esta condición hace que se vea indefectiblemente afectado por la contaminación derivada de diversas fuentes puntuales (disposición inadecuada de residuos sólidos urbanos) y difusas (disposición en suelos de efluentes cloacales, uso de agroquímicos). Una situación sumamente condicionante para el desarrollo en el partido es la escasez de fuentes de agua potabilizable para ingesta. Existen pequeñas lentes de agua potabilizable que están siendo explotadas por un sistema de baterías de bombas de extracción. Se ubican próximas al área del aeródromo. Sin embargo la capacidad de estos cuerpos hídricos subterráneos no es la adecuada para explotación y provisión en gran escala. Los vecinos son concientes de esto, piden soluciones y muchos utilizan agua de baja calidad para higiene de pisos (veredas, calles) y otros elementos (vehículos). El exceso hídrico superficial se ve contrarrestado por la falta de agua para ingesta humana.

El acuífero freático no puede ser explotado por su probada baja calidad. Es necesario investigar la posibilidad de explotación de otras fuentes de agua, superficiales y subterráneas. El partido está surcado por dos canales al N y S de la ciudad, únicos cursos, artificiales, que conducen agua superficial hacia el mar.

Medida 3: Prospección y estudio de fuentes de agua potable para Dolores.

Eje Estratégico N° 2

Urbano/Ambiental

Dolores: Municipio ambientalmente sustentable y con calidad de vida urbana

Impulsar un proceso de desarrollo urbano que tienda a la integración y el equilibrio de la ciudad y el de esta con su entorno; basado en el fortalecimiento del rol del estado como planificador del territorio, haciendo que las acciones que se emprendan desde el sector público como desde el sector privado se desarrollen en un marco de sustentabilidad ambiental y de revalorización del patrimonio natural y construido.

Objetivo 1: Impulsar un proceso de planificación integral del Partido y la Ciudad cabecera que involucre el diseño de un Plan de Desarrollo Urbano, la elaboración y sanción de los instrumentos normativos para su implementación y los mecanismos de contralor de sus acciones.

Objetivo 2: Promover la realización de Planes Sectoriales articulados al Plan de Desarrollo Urbano para aquellos temas que lo requieran por su complejidad e importancia (residuos, tránsito).

Objetivo 3: Dotar a los barrios de la ciudad de las infraestructuras de servicios y de los equipamientos públicos que proveen de calidad de vida urbana a sus habitantes.

Objetivo 4: Fortalecer la identidad de los barrios a partir del reconocimiento y puesta en valor de sus elementos patrimoniales.

Objetivo 5: Promover la preservación de los recursos naturales del Partido y alentar para los mismos el uso social más adecuado.

Programa 3

Desarrollo urbano planificado

A través de este Programa se plantea abordar integralmente el ordenamiento urbano/ambiental de la ciudad de Dolores, aplicando una serie de instrumentos que propicien la puesta en valor de la calidad urbana y la mejora de las condiciones ambientales.

En ese marco, la ciudad debe ser entendida desde su complejidad sistémica, lo cual hace necesario múltiples formas de abordaje:

Por un lado, incidir desde su integralidad. La ciudad funciona como un sistema, donde las modificaciones introducidas en alguna de sus partes, incide en el funcionamiento del conjunto; de allí que hay proyectos y acciones que pueden funcionar sinérgicamente en el desarrollo urbano.

Por otro lado, no pueden dejar de reconocerse las particularidades micro-locales, de allí la necesidad de incidir en la consolidación de las identidades barriales y en el progresivo mejoramiento de sus condiciones de habitabilidad.

Medida 4: Plan Integral de Desarrollo Urbano de Dolores.

Medida 5: Mejoramiento de áreas de uso común en la ciudad de Dolores.

Medida 6: Ordenamiento del tránsito.

Medida 7: Jerarquización de los “Frentes de Ruta”.

Medida 8: Gestión integral de residuos sólidos urbanos.

Sub-programa 3.1

Mejoramiento de las condiciones físicas y paisajísticas de los barrios

Medida 9: Plan de completamiento progresivo de las redes de servicios básicos.

Medida 10: Plan de pavimentación de “calles estructurantes”.

Medida 11: Escurrimiento y desagües urbanos.

Medida 12: Mejoramiento del paisaje urbano.

Programa 4

Preservación del ambiente y recuperación de la flora nativa

Dolores, típico partido del Este de la Provincia de Buenos Aires, posee características ambientales que responden al patrón general de la zona: buenos vientos de todas las direcciones, topografía suavemente ondulada. Debido a que son muy

escasos los cursos superficiales naturales ya que la dinámica geológica ha elevado el terreno en la zona costera, el escurrimiento hacia el mar es muy lento. Prácticamente no existen cursos superficiales de llanura naturales (Vertiente Atlántica del Este), lo que ha llevado al hombre a desarrollar canales artificiales de drenaje y conducción en sentido Oeste-Este conformando una verdadera red que descarga el agua superficial que se acumula en las depresiones del terreno. Dolores posee, en la mayor parte del partido, un acuífero freático muy superficial, a veces expuesto, lo que desarrolla comunidades edáficas características de suelos anegados y poco drenados, con abundantes hidrófitas y fauna adaptada a dichas comunidades y pastizal húmedo en las pocas zonas más elevadas.

La conformación fitosociológica original ha sido profundamente disturbada por acción antrópica y condicionada fuertemente por las actividades ganaderas que indujeron su colonización. La producción agrícola no es abundante y se limita a pequeños horticultores que comercializan sus productos en la zona. Como en toda la Pampa húmeda, la intervención antrópica se sucede en acuerdo con la necesidad de comercialización de lo producido. Así se llevó a cabo el desarrollo de vías de comunicación, urbanización y posterior industrialización (escasa ésta en el partido).

El ecosistema de pastizal pampeano original fue reemplazado por sistemas subsidiados de producción a través de las clásicas especies introducidas con diversos fines: cría de ganado, cultivos y forestación para consumo propio y comercialización.

El suelo ha sido también explotado por actividades extractivas. La construcción original de la Ruta Nacional N° 2 y su posterior desarrollo en autopista indujo la conformación de cavas y canteras de materiales para basamento de vías de comunicación. También, aún cuando no está muy desarrollada la actividad en la zona, hay algunos terrenos decapitados por extracción del horizonte superficial para fabricación de ladrillos.

Dolores es uno de los partidos que regularmente se ven afectados por inundaciones y anegamientos de campos y zonas urbanas. Su posición en la zona de cuenca baja hace que reciba el aporte superficial de vastas áreas del centro - este de la Provincia de Buenos Aires que no tributan en la cuenca del río Salado. Las inundaciones y el drenaje a través de canales, alivia las consecuencias inmediatas de daño material y a la vez genera la pérdida de nutrientes disponibles en los suelos. Dichos nutrientes se solubilizan en el agua de la inundación y se conducen hacia el mar, perdiendo parte de la fertilidad natural de la región.

En el mismo sentido la cría de ganado está condicionada por la disponibilidad y accesibilidad a campos altos, lugar donde son conducidas las reses en periodos de inundación. Este factor limita la ocupación y uso alternativo de dichos terrenos, aún cuando algunos se encuentran muy próximos al área urbana principal, ya que los pobladores prefieren protegerlos y seguir utilizándolos con ese fin.

Medida 13: Ambiente y Salud en Dolores.

Medida 14: Flora nativa de Dolores.

Eje Estratégico N° 3

Sector Productivo

Dolores: Municipio de economía proactiva y diversificada

Articular a la industria, el comercio, los servicios y el turismo en torno a un proyecto de economía proactiva que potencie las ventajas comparativas de los sectores y actividades tradicionales de la economía local y reconozca y gestione nuevos nichos de economía diversificada.

Objetivo 1: Intervenir activamente en la resolución de aquellos problemas que inciden en el desarraigo de la población rural, atentando sobre uno de los factores de tradición e identidad de Dolores.

Objetivo 2: Articular los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas vinculadas al medio rural a fin de diseñar y promover acciones consensuadas que den respuesta a problemas generales o sectoriales que inciden en materia de desarrollo agropecuario.

Objetivo 3: Generar instancias de difusión y capacitación a los actores que representan los distintos sectores económicos respecto de nuevas actividades y productos factibles de ser desarrollados con éxito en Dolores.

Objetivo 4: Articular al empresariado local (Industria, Comercio y Servicios) con el gobierno municipal a fin de coordinar acciones conjuntas para la promoción económica de los diversos sectores de la producción.

Objetivo 5: A partir de la identificación y valoración de productos representativos de Dolores; diseñar y proyectar una “Marca de Origen” que certifique la procedencia y avale su calidad.

Objetivo 6: Promover nuevas formas de vinculación entre actores económicos (asociativismo, cooperativismo) que permitan capitalizar las sinergias del trabajo conjunto.

Objetivo 7: Capacitar al empresariado MiPyME local a fin de dotarlos de herramientas que los hagan más competitivos.

Objetivo 8: Promover el Turismo como alternativa de diversificación económica, difundiendo y potenciando la oferta genuina.

Programa 5

Fortalecimiento del sector agropecuario

El sector rural tiene un rol destacado en la generación de recursos para el Partido de Dolores, por ello resulta necesario intervenir activamente en la resolución de sus disfunciones, consolidar sus fortalezas y posibilidades de innovación, y articular a los actores en torno a un proyecto común.

Medida 15: Fomento del Arraigo Rural.

Medida 16: Co-gestión público-privada para la promoción del desarrollo Agropecuario.

Medida 17: Desarrollo y fortalecimiento de actividades productivas tradicionales.

Medida 18: Planificación y Diversificación de la Estructura Productiva.

Medida 19: “Denominación de Origen: Producto de Dolores”.

Programa 6

Articulación interna y capacitación para el desarrollo del sector industrial y comercial de Dolores

Medida 20: Articulación Público-Privada para el fortalecimiento del Sector Comercial-Industrial.

Medida 21: Promoción de Sistemas Asociativos.

Medida 22: Formación y capacitación de Empresarios y Técnicos especialistas en el sector MiPyME.

Programa 7

Desarrollo turístico de Dolores

Capitalizando la ubicación de Dolores en la bifurcación de las Rutas 2 y 63, que unen la Capital Federal con la Costa Atlántica, y contemplando la afluencia de visitantes ocasionales a la ciudad cabecera por motivos de la realización de trámites, se propone definir una estrategia turística local, incorporando al turismo como uno de los ejes principales de la política de difusión y educación municipal.

Medida 23: Ente Municipal del Turismo de Dolores.

Medida 24: Plan de Desarrollo Turístico.

Medida 25: Dolores: Centro de Servicios para el Turismo de la Costa Atlántica.

Medida 26: Formación y Capacitación para el Turismo.

Medida 27: Marca Turística-Cultural “Dolores, Primer Pueblo Patrio”.

Medida 28: Turismo de la Tradición Popular.

Eje Estratégico N° 4

Social

Dolores: Municipio del bienestar ciudadano.

Instrumentar una política de desarrollo social inclusivo que reconozca el derecho de los ciudadanos a la salud y la educación, el acceso al empleo como factor de cohesión social, el deporte y la recreación como espacios vitales de la sociabilidad, y la seguridad de las personas como uno de los valores básicos del ciudadano.

Objetivo 1: Promover una estrategia de salud basada en el fortalecimiento del sistema de atención primaria.

Objetivo 2: Conceptualizar el rol de la educación como una de las instancias vitales para la inclusión social y a tal efecto, fortalecer los mecanismos institucionales y optimizar las condiciones para el desempeño de los docentes.

Objetivo 3: Promover la puesta en valor de los espacios y actividades que asignan identidad cultural a Dolores.

Objetivo 4: Entender al empleo como factor multiplicador de oportunidades sociales, y desde allí favorecer su promoción.

Objetivo 5: Generar e instrumentar acciones tendientes a la “prevención” en materia de seguridad.

Objetivo 6: Promover la generación de espacios educativos a partir de la práctica deportiva para la formación del carácter de los menores.

Programa 8

Fortalecimiento de la atención primaria en salud

Para pensar en salud y sus políticas es necesario considerar que la tendencia general en relación a la oferta en salud en nuestro país, ha sido privilegiar las prácticas especializadas, dirigidas a un sector minoritario de la población, generando sobre demanda en el consumo de medicamentos y tecnología costosa, muchas veces innecesaria. Esta política se ha ido profundizando en detrimento de una concepción estratégica de Atención Primaria que se centre en la comprensión de los problemas de salud-enfermedad-atención, ligado a los procesos sociales y necesidades reales de la población.

El papel del estado local es decisivo e indelegable en el diagnóstico de las condiciones de salud de la población y la implementación y evaluación de políticas sanitarias. Desde una concepción de salud entendida como proceso histórico atravesado por un entramado de condicionantes sociales, políticos, económicos y culturales, el área de salud debe garantizar una oferta sanitaria permanente y al mismo tiempo,

propiciar un acceso real y sostenido de cada habitante a los servicios sanitarios. El Partido de Dolores cuenta con una estructura sanitaria conformada por efectores de salud (Centros de Salud, Hospital, y Centros de Atención Ambulatoria especializados) conformados en red a fin de atender las diferentes necesidades en materia de salud de su población.

Al mismo tiempo presenta ciertos déficits en cuanto a la oferta de determinados servicios de salud, ausentes en el sistema local para atender problemáticas ligadas a grupos etáreos de la población: la problemática de la mujer, los jóvenes y la ancianidad.

Con el objetivo de afianzar la estrategia de Atención Primaria de Salud, se plantea la necesidad de fortalecer y al mismo tiempo conferirle un carácter integral a todas aquellas acciones de promoción y prevención de los problemas prevalentes de salud, poniendo especial énfasis en estos grupos poblacionales.

Los espacios más adecuados para el desarrollo de estas acciones son los centros de salud, entendidos como las instituciones de referencia social en la red comunitaria, propicias para el desenvolvimiento de tareas de prevención y capacitación; las que se articularán con otras áreas de dependencia estatal e instituciones intermedias.

Medida 29: Consolidación de los Centros de Atención Primaria.

Medida 30: Promoción y prevención de la salud.

Medida 31: Nuevas especialidades en el Hospital Municipal.

Programa 9

Revalorización de la educación y del educador

Ante la reciente Reforma del Sistema de Educación Básica, y el impacto diferencial que ha provocado su puesta en marcha en los diferentes distritos de la Provincia de Buenos Aires, se presenta como tarea imperiosa la evaluación del modo particular que esta reforma se ha llevado a cabo en el Partido de Dolores, en términos de la calidad de enseñanza en los distintos niveles de educación del sistema formal, las condiciones institucionales y de infraestructura necesarias para su desenvolvimiento y las condiciones de la actividad laboral de los educadores en cuanto a posibilidades de capacitación y perfeccionamiento docente.

Los aspectos anteriormente mencionados pueden abordarse desde la construcción de una estrategia educativa distrital a fin de que contengan los ejes de desarrollo y propuestas elaboradas dentro del Plan, en función de fomentar su articulación con los diferentes espacios de socialización y fusionándose con los requerimientos de la realidad local. Resulta necesario analizar el desarrollo de la política educativa actual, a fin de fortalecer el acceso a la educación básica, fomentar los niveles medios y

superiores hacia la recuperación de la función de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo.

A lo largo del proceso de participación de los actores más involucrados en esta área en el Plan Estratégico, aparece con fuerza la necesidad de abordar determinadas problemáticas emergentes ligadas a la capacitación y la función social de la educación y del educador.

Medida 32: Capacitación permanente de los docentes.

Medida 33: Vinculación entre la Escuela Agropecuaria y el Medio Productivo.

Programa 10

Consolidación de la identidad cultural

Entendiendo que la identidad es una de las bases fundamentales de una sociedad, se propone fortalecer los lazos comunitarios y la integración cultural como elemento diferenciador de Dolores.

La propuesta contempla capitalizar la identidad cultural de Dolores, fortaleciendo sus valores culturales e históricos, repensando al distrito culturalmente. Para ello se consideran las siguientes acciones:

Medida 34: Identidad cultural.

Medida 35: Generación de nuevas instancias de representación político institucional para el fortalecimiento de las redes sociales, desde las instituciones barriales.

Medida 36: Generación y Promoción de actividades culturales y tradicionales.

Programa 11

Promoción del empleo

La propuesta contempla implementar una estrategia local de promoción de micro emprendimientos, entendiendo que ello contribuye a movilizar y diversificar la estructura productiva del partido, mejorar las condiciones generales de vida de la población, sobre la base de empleos de pequeña escala, que garantizan su viabilidad y siguen la lógica económico-productiva de Dolores. Cabe destacar que los proyectos abajo enunciados corresponden a propuestas plasmadas por la comunidad en los talleres participativos barriales.

Medida 37: Capacitación para la Promoción del Empleo.

Medida 38: Generación de empleo y autoempleo basado en modalidades asociativas.

Medida 39: Afectación de planes sociales a tareas de interés comunitario.

Medida 40: Fondo municipal para la vivienda.

Medida 41: Reapertura de la Fábrica de procesamiento de frutos.

Medida 42: Huertas Comunitarias.

Programa 12

Seguridad Ciudadana

La propuesta se centrará en el tratamiento de la seguridad contra los delitos, atendiendo a la prioridad planteada en los espacios participativos desarrollados en el marco del Plan Estratégico.

Esta problemática, por la complejidad social que la atraviesa y los particulares modos de presentarse en las comunidades, requiere, al igual que las demás problemáticas, profundidad en el análisis y definición de estrategias de intervención cada vez más aproximadas a la realidad local del partido de Dolores, cuya intencionalidad está marcada por la idea de prevención de los conflictos que se manifiestan en esta área. Con esta intencionalidad se considera primordial la articulación y coordinación entre los vecinos y las instituciones encargadas del control de la seguridad, como uno de los requisitos indispensables para un abordaje integral.

En el desarrollo de las instancias participativas se resaltó la disminución de hechos delictivos, principalmente en el área urbana y como aspecto negativo para el desenvolvimiento de la tarea policial, el deterioro de vehículos y la falta de recursos humanos y económicos.

Medida 43: Plan integral de seguridad.

Programa 13

Deporte y recreación

Este programa posiciona al deporte como uno de los principales factores para el desarrollo psico físico de las personas, entendiendo que en la práctica deportiva - entre otras- radica el crecimiento integral de una comunidad.

Por otro lado se intenta generar espacios educativos a partir de la práctica deportiva para la formación del carácter de los menores, haciendo hincapié en valores fundamentales como lo son el compañerismo, la solidaridad, la cooperación para el trabajo en equipo y la vocación de superación personal.

Medida 44: Promoción deportiva

Eje Estratégico N° 5

Centro Regional

Dolores: Municipio centro de servicios para la región.

Fortalecer el rol de Dolores como centro de servicios para la región a partir de la

profundización de instancias de vinculación institucional con los municipios de su área de influencia y la jerarquización progresiva de su oferta de servicios administrativos, comerciales y turísticos.

Objetivo 1: Identificar el área de influencia de Dolores en relación a los servicios que presta, y determinar las posibilidades de ampliación.

Objetivo 2: Profundizar los lazos de vinculación regional de Dolores a través de los carriles ya formalizados (Consortio) y de nuevas formas de regionalización flexible que permitan canalizar beneficios mutuos.

Objetivo 3: Generar un ámbito en el que se recepte, genere y sistematice Información de interés para el Municipio y los ciudadanos, vital para el conocimiento de la realidad del Partido y consecuentemente de gran importancia para la toma de decisiones.

Objetivo 4: Promover la optimización en el funcionamiento de los organismos e instituciones presentes en Dolores a través de: la modernización de su equipamiento; la agilización de los trámites y procedimientos; la diversificación de la cartera de servicios y la generación de instancias de capacitación continua para sus agentes efectores.

Programa 14

Dolores: cabecera regional

Medida 45: Centro de Información Municipal.

Medida 46: Catálogo de Servicios para la Región.

Medida 47: Reingeniería de los Servicios Regionales.

Medida 48: Consolidación de espacios regionales con centralidad en Dolores.

Equipo de Trabajo

Municipalidad de Dolores

Intendente Municipal: Dr. Luis Roberto Lovari

Coordinación General del Plan Estratégico: Carlos Zuleta, Néstor Stanga

Equipo Técnico: Celeste Passo Teisera

Equipo de Censistas: Francisco Antonino, Joaquín Arrvillaga, Helena Asad, Cintia Barbato, Gabriela Bassi, Paula Berthed, Débora Bonavita, Rocio Burgos, Lorena Calabresse, Jorgelina Carluccio, Sandra Cammona, Silvia Cortez, Georgina Chaar, Mara Diaz, María Cecilia Diaz, Angel Echevest, Ricardo Echevest, Susana Eulloque, Paulina Ferré, Daniela García, Daiana Garay, Cristian Gasquet, Eugenia Gimenez, Ezequiel Gonzalez, María Isabel Gonzalez, Samanta Hernandez, Lorena Ibañez, Consuelo

Iturrealde, Rocío Loza, Agustín Maldonado, Luciana Martínez, Consuelo Martínez, Julio Martínez, Melisa Martínez, Alejandro Meier, Julio Morales, Sabrina Navarro, María Celeste Passo, Cintia Perez, Libertad Redmond, Julieta Ridao, Verónica Rojas, Silvina Verón.

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria -Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales

Coordinación del Proceso Participativo: Lic. Patricia Pintos, Sr. Luciano Lafosse,
Sra. Susana Lagos.

Equipo de Especialistas: Ing. Agr. Juan Carlos Zubia, Ing. Agr. Ricardo Strata, Lic. Marcela Gregori, Lic. Gloria Molinari, Lic. Sebastián Gioia, Trab. Soc. Valeria Redondi.

Base de Datos y GIS: Sra. Lidia Bognanni, Arq. Mariangeles Rozzi.

Municipalidad de Chivilcoy

Plan Estratégico Diciembre 2003

Introducción

El Plan Estratégico se concibe como un proyecto de futuro para la comunidad de Chivilcoy, capaz de convertirse en un espacio de acuerdos y movilización de la pluralidad de actores que integran la comunidad y cuyos objetivos intersectoriales apuntan a construir un escenario deseado por el conjunto de los mismos.

El camino recorrido, comenzó con la recopilación y sistematización de información básica (Censo realizado en los primeros meses de 2002), continuó con la informatización de los datos del Censo en un Sistema de Información Geográfico (GIS) y el análisis estadístico de los mismos, todo lo cual sirvió de base para la elaboración de un diagnóstico preliminar del partido. Hoy nos encontramos en una etapa de plena participación comunitaria, en la construcción de un diagnóstico consensuado y en la formulación del Plan Estratégico, para en un futuro ya más cercano iniciar la fase de implementación.

En ese camino, durante los meses de Marzo a Octubre se desarrollaron la totalidad de las actividades previstas en el cronograma presentado a la comunidad en la reunión de sociabilización de esta etapa del Plan:

Cuatro Talleres Temáticos: Económico (Comercio / Servicios / Industria / Turismo), Agropecuario, Urbano Ambiental, y Social.

Tres Talleres en localidades: Moquegua (participó gente de San Sebastián y La Rica), Gorostiaga, Ramón Biais y Benitez.

Cuatro Talleres Barriales.

Dos Mesas de Concertación.

De cada uno de estos Talleres, se conformaron Comisiones de Seguimiento, integradas por actores sociales representativos de cada sector e involucrados con el Plan Estratégico.

En ese marco se presenta un Informe de Avance, con el Modelo de Desarrollo, los Ejes Estratégicos, los Programas y los Proyectos / Medidas para su debate y profundización en la Mesa de Concertación. Contando además con una aproximación diagnóstica, sintetizada en una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Se adjunta un Anexo con las demandas de los barrios de la ciudad cabecera y de las Localidades del partido.

*Equipo Técnico DAM
Plan Estratégico Chivilcoy*

Eje Estratégico N° 1

Municipio moderno, descentralizado y participativo

Promover un desarrollo más equilibrado y equitativo del partido, impulsando un nuevo modelo de gestión, sustentado en políticas de descentralización y participación ciudadana.

En las últimas décadas se ha puesto cada vez más de manifiesto la importancia de la participación ciudadana, la descentralización y la modernización de la gestión municipal en la promoción del desarrollo local, a través de construir un gobierno local moderno, descentralizado y participativo.

Objetivo 1: Modernizar la gestión pública local para lograr más eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios municipales.

Objetivo 2: Disminuir las desigualdades existentes entre las localidades del partido y la ciudad cabecera, y entre los barrios periféricos de la ciudad cabecera y los que se localizan en el núcleo central (la planta urbana fundacional), promoviendo un desarrollo sustentable, capaz de superar los desequilibrios producidos a lo largo de la historia.

Objetivo 3: Generar un gobierno más cercano a los vecinos y más participativo, buscando consenso en la toma de decisiones y mayor control de las políticas municipales.

Programa 1

Descentralización municipal y participación ciudadana

Objetivo 1: Promover la descentralización Municipal y la reorganización administrativa, fortaleciendo las Delegaciones Municipales para atender las demandas concretas de la población de manera más cercana y participativa.

Objetivo 2: Aumentar y mejorar los servicios y hacer más ágiles su prestación.

Objetivo 3: Crear nuevos instrumentos de participación ciudadana y mecanismos de transparencia en la administración de los recursos.

Medida 1: Nueva estructuración de las Delegaciones Municipales

Medida 2: Creación de una red de Centros de Fomento y Participación Ciudadana

Medida 3: Plan de desarrollo microlocal y presupuesto participativo

Medida 4: Órgano de Gestión del Plan Estratégico.

Medida 5: Consejos Sectoriales y Audiencias Públicas.

Programa 2

Modernización de la gestión

Objetivo 1: Brindar mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

Objetivo 2: Ofrecer mayor calidad de los servicios.

Objetivo 3: Promover la flexibilización de las estructuras organizativas con control.

Objetivo 4: Impulsar una organización por programas y proyectos con metas claras.

Objetivo 5: Fomentar una gestión por objetivos orientada a resultados.

Objetivo 6: Promover la calidad total y satisfacción del cliente.

Medida 6: Plan de calidad municipal.

Eje Estratégico N° 2

Desarrollo del comercio, servicios, industria y turismo

Incorporar cadenas de valor en las actividades de comercio, servicios, industria y turismo y articular la triada conocimiento / servicio / innovación, en el marco de una estrategia que propicie el emprendedorismo, la asociatividad, la especialización, la generación de actividades productivas y la resignificación del turismo, a partir del fortalecimiento de la identidad local.

Objetivos Industria, Comercio y Servicios:

Tratar el Proyecto de Ley para la creación de un “puerto seco” con el objetivo de incentivar la actividad exportadora e importadora de las empresas del partido, vincular las localidades del corredor de la Ruta Nacional N° 5 y generar economías de escala y reducción de tiempos en lo que se refiere a logística.

- Desarrollar una estrategia municipal agresiva para el fomento de la agroindustria con fuerte impulso de las siguientes ventajas competitivas: liderazgo en costos de insumos, diversificación productiva e integración vertical y horizontal.

- Desarrollar planes de capacitación articulados con la Universidad a partir del perfeccionamiento y la reconversión técnico-empresarial.

- Articular mecanismos de promoción y difusión de las empresas locales buscando ampliar mercados.

- Implementar sistemas de beneficios -fiscales, por ejemplo- dirigidos a promocionar la creación de nuevas empresas, la innovación, la actualización tecnológica, etc.

- Dar apoyo a iniciativas cooperativas o asociativas.
- Promover a nivel nacional y regional la ciudad y sus industrias.
- Mantener un seguimiento institucional –por ejemplo por parte de la universidad- de las empresas a fin de determinar necesidades y oportunidades.
- Formular políticas de fomento y promoción del uso de los recursos, en coordinación con los organismos del ámbito estatal y con las organizaciones sociales.
- Impulsar la productividad, eficiencia y competitividad de cadenas intersectoriales, apoyándose en el desarrollo de la tecnología y la capacitación gerencial con énfasis en la pequeña y mediana empresa.
- Consolidar y posicionar la denominación de origen “Hecho en Chivilcoy” estableciendo pautas de producción, de diferenciación e identificación de los productos locales.
- Estimular y apoyar la asociación e integración interempresaria bajo sus distintas formas para favorecer la especialización y la diversificación productiva en vistas de una mejor inserción en el mercado interno y externo.
- Implementar programas de promoción y desarrollo de las MiPyMe con relación a su flexibilidad productiva y capacidad generadora de empleo.
- Fomentar el desarrollo de una red interempresaria de información comercial, tecnológica y de gestión a fin de incrementar las posibilidades de desarrollo individual y fortalecer la capacidad de aprendizaje colectivo y de cooperación.
- Fortalecer el vínculo entre el sector político y el sector privado.
- Fortalecer el desarrollo del parque industrial diversificado con un fuerte impulso del concepto de “producción empresarial limpia” a fin de garantizar el cuidado y la conservación de los recursos naturales y la calidad orgánica de los productos.
- Fomentar la aplicación de un sistema de Planeamiento Municipal Continuo -Utilización del SIG- con el objetivo de mejorar la distribución de la oferta de bienes y servicios.
- Promover el desarrollo de un centro de Apoyo Empresarial tendiente a la generación de nuevos emprendimientos y al asesoramiento de los que están funcionando y fomentar el desarrollo empresarial a través de la creación de empresas mixtas gestionadas por privados.

Objetivos Turismo:

- Promover el desarrollo de un corredor turístico regional con un fuerte impulso del concepto “dominio de la naturaleza, estilo de su gente”. Impulsar una política turística de base sustentable.
- Promover la creación de una Asociación de Empresarios Turísticos a fin de unificar la estrategia de prestación de servicios.

- Capitalizar los eventos populares que se desarrollan en Chivilcoy para que integren los atractivos turísticos del partido.
- Redefinir la estrategia educativa municipal en sus distintos niveles, incorporando al turismo, desde un enfoque de formación integral, para construir conciencia turística para el desarrollo de nuevas capacidades de gestión –a largo plazo- de la actividad.
- Participación de los distintos microemprendimientos en el eco-turismo, asociar a los productores con los actores de la región. Garantizar la comercialización de los productos locales en los hoteles y los restaurantes de la zona.
- Desarrollar un programa municipal de mejoramiento del patrimonio cultural y urbano local.
- Creación de la Secretaría de Turismo con fuerte participación de los actores turísticos.

Programa 3

Fortalecimiento del comercio y la industria

Medida 7: Concientización y sensibilización del sector comercio, industria y turismo

Es imprescindible coordinar las políticas municipales para la implementación del Plan Estratégico y el desarrollo de las acciones específicas de los lineamientos planteados. Asimismo, es necesario promover la integración y articulación de los actores involucrados, y de la comunidad en general, que garanticen en el largo plazo la viabilidad de los distintos programas.

Se propone el diseño y puesta en marcha de un Programa de concientización con el objeto de sensibilizar a los distintos actores acerca de importancia de la participación de los diferentes programas y / o acciones que se proponen a lo largo del Plan estratégico. Se explicará el alcance de cada uno de los programas propuestos, las aplicaciones disponibles, se hará énfasis en las acciones de capacitación previstas además de la importancia de la generación de la denominación de origen “Chivilcoy”. El programa propuesto se ha pensado en función de seminarios, charlas o talleres orientados a los siguientes destinatarios:

Personal de Gobierno.

Organizaciones no gubernamentales.

Empresas / Emprendedores.

Líderes comunitarios.

Posibles Inversores.

Municipios vecinos.

Involucrará una campaña de difusión del Eje Estratégico de Comercio, Servicios, Industria y Turismo en Chivilcoy y sus alrededores a cargo de profesionales involucrados en el proceso de desarrollo de dicho Plan.

Medida 8: Desarrollo de la denominación de origen “Chivilcoy”.

Medida 9: Promoción de sistemas asociativos horizontales y verticales.

Medida 10: Sistema de información comercial / de servicios / industrial / turístico.

Medida 11: Creación de un centro de apoyo empresario local público-privado.

Medida 12: Programa de promoción del empleo, creación del observatorio del mercado de trabajo.

Programa 4

Fortalecimiento del turismo

Resignificar a la actividad turística como uno de los ejes centrales de desarrollo económico y social del partido, garantizando la sustentabilidad de este recurso, fortaleciendo el perfil diferencial respecto a otros municipios y adaptando la oferta local a las nuevas demandas del mercado promoviendo la diversificación y la incorporación de actividades turísticas no tradicionales.

Objetivo 1: Fortalecer la conciencia turística de los actores de los sectores público y privado y promover la capacitación para el mejoramiento de la gestión del turismo.

Objetivo 2: Poner en valor las condiciones del medio físico-natural y los recursos turísticos existentes promoviendo un uso racional de los mismos.

Objetivo 3: Propiciar el gerenciamiento de emprendimientos privados que respeten las características identitarias locales.

Objetivo 4: Propiciar la oferta del turismo no tradicional.

Medida 13: Plan de desarrollo turístico sustentable.

Medida 14: Calendario turístico anual monitoreado.

Medida 15: Recursos turísticos no tradicionales.

Eje Estratégico N° 3

Desarrollo del Sector Rural

Mejorar las infraestructuras y los servicios básicos para el desarrollo del sector agropecuario -mantenimientos de caminos/seguridad rural- en el marco de una estrategia que propicie el fortalecimiento de la actividad agrícola, el estímulo de la actividad ganadera, la promoción de la agroindustria, el fomento del asociativismo y la diversificación productiva, en el marco de una política que fomente el desarrollo rural, la mejora de la calidad de vida y el cuidado del medio ambiente.

Objetivo 1: Incrementar la calidad de vida de las zonas rurales diversificando las rentas, desarrollando nuevas actividades y consolidando y racionalizando las ya existentes.

Objetivo 2: Estrechar relaciones entre las zonas rurales, las urbanas y las periurbanas, contribuyendo de esta forma al intercambio tecnológico y al desarrollo socialmente sostenible de las zonas rurales.

Objetivo 3: Fijar población en áreas rurales, mediante fórmulas innovadoras de desarrollo, que permitan la conservación de un entorno de alto valor natural.

Objetivo 4: Integrar a la población rural en la programación y puesta en marcha de iniciativas de desarrollo local en sus respectivos cuarteles, haciéndolas protagonistas de los cambios.

Objetivo 5: Mejorar las infraestructuras rurales vinculadas a la producción agropecuaria, para permitir una mejora de la competitividad de las explotaciones.

Objetivo 6: Aumentar la seguridad de los consumidores de productos transformados de la ganadería y la agricultura, mediante la mejora de la sanidad.

Objetivo 7: Valorizar de los productos locales, en particular facilitando el acceso al mercado de las pequeñas estructuras de producción mediante actuaciones de tipo colectivo.

Programa 5

Jerarquizar las condiciones de vida en el medio rural

Se trata de una prioridad que ha de servir principalmente de apoyo al resto de la estrategia planteada, por lo que no basta con concretar actuaciones en materia de infraestructuras, que actúan en un eslabón del sistema productivo, sino que es preciso contemplar la globalidad, abarcando desde los sistemas de producción a los de comercialización. Es decir la mejora de las infraestructuras no es sino un mero instrumento para conseguir los objetivos del resto de la estrategia. Hay que distinguir dos grandes bloques de actuación: el desarrollo de las infraestructuras rurales más vinculadas al desarrollo agrario, y el desarrollo de otras infraestructuras básicas de apoyo.

Dentro del primer ámbito se encuentran el desarrollo y mejora de las infraestructuras relacionadas con el desarrollo de producciones alternativas de la producción agraria o lo que sería un fuerte apoyo a la diversificación productiva tradicional.

En un segundo bloque estaría la mejora de las redes de infraestructura de caminos rurales, hidráulicas (canales) y servicios (agua potable, cloacales, escolaridad, salas sanitarias de primeros auxilios y medicina básica, electrificación, gas, teléfonos y video cables).

Propiciar el mejoramiento de aquellas cuestiones que tienen directa incidencia sobre las condiciones de vida en el medio rural, garantizando una mejora de la producción, contribuirá a aumentar la calidad de vida de la población rural lo que implicará no

sólo una detención de los índices de emigración rural, sino que fomentará el arraigo local.

Medida 16: Mejoramiento de la infraestructura local.

Medida 17: Mejorar las condiciones de seguridad en el ámbito rural.

Programa 6

Fortalecimiento del medio productivo rural

El sector agrícola es el productor básico de alimentos e insumos para la industria y la exportación. Con el propósito de obtener un mejor desempeño de este sector es necesario el acceso al crédito, la asistencia técnica, la comercialización y la asesoría técnica y financiera a pequeños y medianos productores.

El crédito es uno de los principales instrumentos para el desarrollo de todo este proceso y de la actividad. Pero para que el crédito sea efectivo es necesario que esté acompañado de políticas económicas, impositivas y financieras apropiadas.

Por otro lado en el partido de Chivilcoy, es necesario promover la actividad ganadera para lo cual es necesario contar con un programa, que deberá estar auxiliado con una líneas de créditos adecuada y accesible al productor, que redundará en mayores beneficios por el mejor uso de los suelos, la posibilidad de rotación y de diversificación de la producción entre otras. La diversificación económica y la dinamización de las zonas rurales, deben ser prioridades contempladas desde una perspectiva integral, dado un conjunto de medidas y actuaciones que inciden en la totalidad de la actividad desarrolladas en las zonas rurales, promoviendo la diversificación de la actividad económica, la mejora de los servicios de asistencia, el fomento de las actividades turísticas y artesanales relacionadas con la actividad agropecuaria. También incluye esta prioridad la llamada dinamización del medio rural, donde se intentan potenciar las relaciones urbano-rurales. También se trata de potenciar el asociativismo. Es necesario desarrollar un programa de apoyo y estímulo a la actividad agroindustrial, con el fin de generar una mayor diversidad en las producciones, una mejora de los procesos productivos y una mayor fortaleza de sus estructuras comerciales y de valor añadido. Existe en el ámbito del partido de Chivilcoy una apreciable gama de productos de calidad, presentados en forma variadas y con perspectivas de futuro. Pero deberá el municipio promover este tipo de producciones a través de un distintivo de calidad, ya sea una denominación de origen o una marca determinada pero que esté legalmente reglamentada con estándares de calidad de manera que la misma pueda identificar esos productos artesanales que salen del partido, lo que facilitará su comercialización en otros puntos del país.

Medida 18: Desarrollo de una política económico-financiera acorde al sector.

Medida 19: Estimulo de la actividad ganadera.

Medida 20: Promoción de la agroindustria.

Medida 21: Diversificación productiva.

Medida 22: Promoción de los sistemas asociativos.

Medida 23: Establecer una denominación de origen: Marca Chivilcoy.

Eje Estratégico N° 4

Municipio ambientalmente responsable

Planificar el desarrollo territorial de chivilcoy, propiciando un partido ambientalmente sustentable de alta calidad urbana, y territorialmente integrado, a partir de la concertación de todos los sectores de la comunidad.

Objetivo 1: Promover el desarrollo sustentable del partido y su ciudad cabecera.

Objetivo 2: Diseñar una estrategia de crecimiento de la ciudad.

Objetivo 3: Revalorizar el patrimonio arquitectónico local.

Objetivo 4: Capitalizar la experiencia local en el tratamiento de los residuos sólidos urbanos.

Objetivo 5: Poner en valor las condiciones ambientales del Municipio.

Objetivo 6: Diseñar una política a escala municipal del manejo integrado de los recursos y bajo condiciones de sustentabilidad ambiental.

Objetivo 7: Definir las bases para la institucionalización de un «sistema de gestión ambiental».

Objetivo 8: Definir las medidas concretas para la protección del medio ambiente (calidad del agua, aire y del suelo, patrimonio edificado, espacios públicos y paisaje).

Objetivo 9: Establecer los criterios para la elaboración y ejecución de programas y proyectos vinculados con la protección del medio ambiente.

Objetivo 10: Implantar un proceso de evaluación del impacto ambiental y del control de la contaminación.

Objetivo 11: Promover la integración de las acciones de los distintos organismos vinculados con la cuestión ambiental.

Objetivo 12: Coordinar las propuestas y contenidos del Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental con las formulaciones del Plan Estratégico.

Programa 7

Partido de alta calidad urbana

Plan de ordenamiento urbano y territorial.

Se plantea abordar integralmente el ordenamiento urbano/ambiental del partido, a través de un Plan de ordenamiento urbano y territorial, dinámico y flexible, que propicie la revitalización de la calidad urbana y la mejora de las condiciones ambientales.

En ese marco, la reordenación urbana y la protección del medio ambiente de la ciudad se constituyen en temas claves para promover su desarrollo sustentable. Es decir, un desarrollo que permita satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias.

Medida 24: Completamiento de servicios de infraestructura.

Medida 25: Plan vial.

Medida 26: Completamiento de equipamientos y espacios verdes públicos. Elaborar un plan para revitalizar los sectores periurbanos de la ciudad cabecera, integrándolos al casco urbano como áreas orgánicamente unitarias y equipadas, con fuertes rasgos de identidad y pautas esenciales de cultura social.

Se propone dotar a la periferia de equipamientos y de un sistema de espacios verdes públicos, para el desarrollo de actividades sociales, culturales y deportivas para toda la comunidad.

Medida 27: Rejerarquización del microcentro y los espacios públicos.

Medida 28: Nueva ordenanza de ordenamiento territorial y uso del suelo.

Medida 29: Eliminación de barreras urbanas, arquitectónicas y de transporte. “Ciudad para todos”.

Programa 8

Partido ambientalmente responsable

Para poder efectuar adecuadamente la planificación y uso eficiente del territorio y sus recursos se deben tener en consideración las características naturales del sistema, aún cuando se halle ya intervenido por actividad antrópica.

Es importante el conocimiento detallado de los recursos naturales, con el objeto de evitar su uso inadecuado.

Por otra parte el ordenamiento y planificación del territorio debe desarrollarse a través de instrumentos de gestión consensuada con los pobladores y atendiendo a los requerimientos expresados durante los talleres barriales y temáticos.

Los temas netamente ambientales deben incluirse en el esquema general de planificación urbana. Un programa que contemple variables ambientales para un plan de ordenamiento urbano general, debe incluir diagnósticos acabados y monitoreo permanente de las siguientes variables específicas:

Topografía de detalle de la ciudad.

Programa de Control de la Evolución de la dinámica hídrica general.
Calidad y capacidad de producción del acuífero fuente de agua de ingesta.
Calidad del agua ambiente de los cuerpos receptores (freático y superficiales).
Calidad del aire en las áreas de emisión de material particulado y gases.
Registro de actividades que generan contaminación ambiental.
Ordenanza Municipal que contemple el pasivo ambiental generado por las industrias sucias. Exigencia a la Subsecretaría de Política Ambiental de la Provincia de Buenos Aires de control de las empresas que emiten efluentes líquidos y gaseosos y residuos especiales y les exija su encuadre legal ambiental.
Ídem para el nivel de ruido en las proximidades de áreas específicas donde se registran denuncias y quejas por molestias.
Identificación, caracterización y cuantificación del uso de biocidas y fertilizantes en la zona agrícola y su aporte al acuífero freático.
Generación y gestión de los residuos agrícolas.
Efectividad del tratamiento de los efluentes cloacales que se disponen en el suelo, a través del sistema de pozos ciegos en las áreas no servidas.
Cumplimiento de las normativas ambientales vigentes.

Medida 30: Arbolado urbano.

Medida 31: Plan de integral de manejo de residuos.

Medida 32: Programa de producción limpia.

Eje Estratégico N° 5

Desarrollo social

Consolidación del modelo de desarrollo social de Chivilcoy basado en la identidad local, la participación comunitaria y la revalorización de valores solidarios, hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Objetivo 1: Diseñar e implementar una política estratégica de Promoción y Desarrollo Social, que contenga como principio básico la igualdad de acceso a servicios, recursos económicos, materiales e institucionales, en la zona urbana y las localidades del partido.

Objetivo 2: Realizar un programa participativo de evaluación y reformulación de la política de educación del partido, poniendo especial énfasis en:

- El lugar de la institución educación como espacio de aprendizaje integral y de contención social.
- El desarrollo de sus programas y resultados.
- Las necesidades de formación-capacitación de los educadores.
- La visión de los alumnos como sujetos co-participes del proceso de enseñanza-aprendizaje y su relación con los educadores.

Objetivo 3: Creación de una Política, de naturaleza pública, de Atención Integral de la Niñez y la Adolescencia.

Objetivo 4: Fortalecimiento de la Política Sanitaria, desde la idea de garantizar el acceso igualitario a la atención de la salud de la comunidad.

Programa 9

Promoción social centrada en la niñez y la juventud

El avance de Políticas Sociales signadas por la Descentralización y Focalización de los llamados “grupos beneficiarios” de planes sociales ha puesto en evidencia la agudización de la fragmentación de los problemas sociales y de las respuestas desde la órbita público estatal. Las mismas, hasta la actualidad presentan profundas dificultades a la hora de concretizar acciones efectivas, continuas y con fuerte legitimidad social dirigidas al tratamiento de los problemas más acuciantes en el contexto social actual: desempleo estructural, hambre y desnutrición, fragmentación y exclusión social.

Si entendemos esta profunda crisis social como la manifestación más clara del incumplimiento de los derechos básicos del conjunto social, la Política Social deberá diseñarse e implementarse desde esta lectura de la realidad y con la voluntad política y participación activa de los estamentos gubernamentales y de todos los sectores de la sociedad civil. En particular, la problemática de la niñez y los sectores juveniles en la actual situación social, debe ser atendida de manera acorde a la complejidad y conflictividad en la que se presentan los problemas sociales.

El cercenamiento del ejercicio de los derechos sociales básicos de amplios sectores sociales, expresado en el profundo agravamiento de las condiciones de vida de la población, son aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de diseñar planes y programas tendientes al desarrollo social y específicamente a la atención integral de niños y adolescentes.

Objetivo 1: Rediseñar la política de Promoción Social en función de las nuevas manifestaciones de la problemática social.

Objetivo 2: Brindar respuestas a las necesidades de promoción y asistencia social, a través de la sistematización de la información de recursos institucionales, materiales y económicos y de un relevamiento de la población del partido con necesidades básicas insatisfechas.

Objetivo 3: Reformular la política de la niñez y la juventud basada en la participación activa de la población incorporando a los jóvenes en la gestión, en la toma de decisiones, en la ejecución y en la evaluación de las acciones vinculadas a la promoción comunitaria.

Con la finalidad de construir un plan de desarrollo social integral, se expresan los siguientes Proyectos / Medidas:

Medida 33: Promoción y Asistencia Social.

Medida 34: Reformulación de la política social de la niñez y la juventud.

Programa 10

Fortalecimiento de la política educativa

Ante la reciente Reforma del Sistema de Educación Básica, y el impacto diferencial que ha provocado su puesta en marcha en los diferentes distritos de la Provincia de Buenos Aires, se presenta como tarea imperiosa la evaluación del modo particular que esta reforma se ha llevado a cabo en el Partido de Chivilcoy, en términos de la calidad de enseñanza en los distintos niveles de educación del sistema formal, las condiciones institucionales y de infraestructura necesarias para su desenvolvimiento y las condiciones de la actividad laboral de los educadores en cuanto a posibilidades de capacitación y perfeccionamiento docente.

Los aspectos anteriormente mencionados pueden abordarse desde la construcción de una estrategia educativa distrital a fin de que contengan los ejes de desarrollo y propuestas elaboradas dentro del plan, en función de fomentar su articulación con los diferentes espacios de socialización y se fusione con los requerimientos de la realidad local. Resulta necesario analizar el desarrollo de la política educativa actual, a fin de fortalecer el acceso a la educación básica, fomentar los niveles medios y superiores hacia la recuperación de la función de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo.

A lo largo del proceso de participación de los actores más involucrados en esta área en el Plan Estratégico, aparece con fuerza la necesidad de abordar determinadas problemáticas emergentes ligadas a la recuperación de valores solidarios y a la función social de la educación y del educador.

Objetivo 1: Redimensionar el lugar de la educación como herramienta de desarrollo individual y colectivo.

Objetivo 2: Fortalecer el papel de la educación y del educador, desde una estrategia que contemple la capacitación continua y la generación de lazos sociales con la comunidad.

Objetivo 3: Realizar un proceso de evaluación participativa de la política educativa local.

Objetivo 4: Crear espacios de contención y orientación en los establecimientos educativos, para el abordaje intersectorial e interinstitucional de los problemas sociales que se ven expresados en los niños-jóvenes y su contexto particular.

Medida 35: Evaluación de la política educativa.

Medida 36: Equipos interdisciplinarios en la estrategia educativa.

Medida 37: Capacitación comunitaria en la estrategia educativa.

Programa 11

Fortalecimiento de la política de salud local

Para pensar en salud y sus políticas es necesario considerar que la tendencia general en relación a la oferta en salud en nuestro país, ha sido privilegiar las prácticas especializadas, dirigidas a un sector minoritario de la población, generando sobredemanda en el consumo de medicamentos y tecnología costosa, muchas veces innecesaria. Esta política se ha ido profundizando en detrimento de una concepción estratégica de Atención Primaria que se centre en la comprensión de los problemas de salud-enfermedad- atención, ligado a los procesos sociales y necesidades reales de la población.

El papel del estado local es decisivo e indelegable en el diagnóstico de las condiciones de salud de la población y la implementación y evaluación de políticas sanitarias. Desde una concepción de salud entendida como proceso histórico atravesado por un entramado de condicionantes sociales, políticos, económicos y culturales, el área de salud debe garantizar una oferta sanitaria permanente y al mismo tiempo, propiciar un acceso real y sostenido de cada habitante a los servicios sanitarios.

El Partido de Chivilcoy cuenta con una sólida estructura sanitaria conformada por efectores de salud (Centros de Salud, Hospital, y Centros de Atención Ambulatoria especializados) conformados en red a fin de atender las diferentes necesidades en materia de salud de su población.

Con el objetivo de afianzar la estrategia de salud local, se plantea la necesidad de fortalecer y al mismo tiempo conferirle un carácter integral a todas aquellas acciones de promoción y prevención de los problemas prevalentes de salud.

Objetivo 1: Garantizar el acceso igualitario a la Atención de la Salud, entendido como derecho social básico del conjunto social.

Objetivo 2: Efectivizar el trabajo en red de todas aquellas instituciones gubernamentales y de la sociedad civil, involucradas en la problemática de la salud.

Objetivo 3: Abordar de manera efectiva y continua la problemática de la discapacidad, a través de programas y acciones tendientes a reformular el sistema de redes institucionales y comunitarias que articula la atención individual, grupal- familiar y comunitaria.

Medida 38: Fortalecimiento de redes interinstitucionales orientadas a la salud.

Medida 39: Problemática de la discapacidad.

Equipo de Trabajo

Municipalidad de Chivilcoy

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria -Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales

Coordinación del Proceso Participativo: Arq. Horacio Martino, Arq. Leandro Varela.

Equipo de Especialistas: Ing. Agr. Juan Carlos Zubía, Ing. Agr. Ricardo Strata,

Lic. Marcela Gregori, Lic. Gloria Molinari, Lic. Sebastián Gioia, Trab. Soc. Valeria

Redondi, Sra. Lidia Bognanni, Arq. Mariangeles Rozzi, Sr. Sebastián Dietz.

Municipalidad de Suipacha

Plan Estratégico Diciembre de 2003

El Plan Estratégico Participativo como herramienta para el desarrollo local

La planificación estratégica es una herramienta de gestión participativa, útil para la actual y las futuras administraciones municipales, capaz de promover el desarrollo local, contribuyendo a dar solución a los problemas más relevantes de la población, convirtiendo al lugar en foco de atracción económica, mejorando la calidad de vida de la población, hacia adentro y posicionando al partido en la región hacia fuera. La Participación de todos los actores de la comunidad constituye el eje que refleja las aspiraciones colectivas, cuyo equilibrio y sensatez, se plasma a través del consenso comunitario.

Planificar estrategias propias e integrales de desarrollo, se ha convertido en un instrumento básico para promover el desarrollo social y de cooperación entre las comunidades, que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor, en el marco de un proyecto de inclusión, igualdad y equilibrio.

En síntesis, la planificación estratégica es un nuevo modelo de gestión público privada, capaz de potenciar el desarrollo local y mejorar la calidad de vida de la población.

El Plan Estratégico Suipacha:

En el año 1996 la Municipalidad de Suipacha, firma un convenio con la Universidad Nacional de La Plata, para la elaboración de un diagnóstico que compilaba toda la información que caracterizaba al partido. En ese marco se trabajó en la recopilación, sistematización y procesamiento de la información básica para la construcción de un diagnóstico que sirvió de base para la posterior etapa de formulación del plan. Este proceso incluyó la incorporación y transferencia de tecnologías de gestión para el manejo de la información (Sistemas de Información Geográfica) y la edición del texto de Suipacha: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo, donde se abordan todas las temáticas con el objetivo de sociabilizar el conocimiento producido a toda la comunidad de Suipacha.

Cabe destacar que el proceso emprendido por la comunidad de Suipacha y sus instituciones y co-conducido por la Municipalidad y la Universidad Nacional de La Plata, constituye una experiencia distintiva en el carácter participativo de las institu-

ciones como co-gestoras del proceso de planificación, experiencia que produce uno de los aportes significativos en los nuevos modelos de gestión de los gobiernos locales.

La presencia de la comunidad y sus instituciones en el Plan, constituye el reflejo de la voluntad constructiva de transformarse en un municipio en el que primen la igualdad de oportunidades y el acceso a una optimización de la calidad de vida.

*Equipo Técnico Universidad
Nacional de La Plata*

Palabras del Intendente

La gran satisfacción de culminar una nueva etapa no solo es apasionante por los resultados que se pueda obtener, sino porque es el comienzo de una próxima en donde se esperan nuevos resultados y nuevos desafíos.

Se ha culminado la segunda etapa en la cual se ha ejercido la democracia de manera novedosa para nuestra región y para estos tiempos. La participación de la gente generó no solo pedidos o la simple enumeración de necesidades que todos sabemos, también generó propuestas y genera poco a poco la Ciudad que queremos ser. Sólo falta saber, cuan dispuestos estamos a respetarnos como Personas, como Ciudadanos, como vecinos de nuestro querido pueblo, a respetar la ley y colaborar en que se respete, a establecer más orden, más solidaridad, más cuidado a nuestros niños, y más educación, no sólo con la teoría sino brindando ejemplos.

Gracias a quienes han colaborado y desinteresadamente han participado con su presencia, con sus ideas, con sus propuestas.

*Juan Antonio Delfino
Intendente*

El proceso de Planificación Estratégica

GIS -publicación de Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo- Diagnóstico preliminar

El camino recorrido, comenzó con la recopilación y sistematización de información básica (Censo realizado en 1998), continuó con la informatización de los datos del Censo en un Sistema de Información Geográfico (GIS) y el análisis estadístico de los mismos, todo lo cual sirvió de base para la elaboración de un diagnóstico preliminar del partido que se encuentran compilados en la publicación, Suipacha Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo.

Fase I: Reuniones preparatorias

Efectuadas durante el mes de noviembre, se realizaron reuniones previas entre los equipos técnicos de la municipalidad de Suipacha, las cooperativas COESA, de Agua, el Centro Económico, COSASU y la Sociedad Rural y el equipo técnico de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata (DAM – UNLP), a fin de acordar la organización y el desarrollo de la propuesta metodológica, y promover la participación ciudadana.

Lanzamiento del Plan

En el mes de diciembre de 2002, se realizó el acto de lanzamiento del Plan Estratégico Suipacha, con la presencia del Sr. Intendente Municipal, el Honorable Concejo Deliberante, las cooperativas COESA y de Agua Potable, el Centro Económico y la Sociedad Rural, COSASU, autoridades y representantes de instituciones, medios de comunicación locales y los integrantes del equipo técnico de la Universidad. En ese acto se entregaron a las instituciones, las publicaciones del diagnóstico en el texto Suipacha Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo.

Fase II: Diagnóstico consensuado y elaboración del Plan

La construcción del diagnóstico consensuado, con formulación de propuestas, se realizó a partir de la participación comunitaria, con vistas a la formulación del Plan Estratégico, para en un futuro inmediato iniciar la fase de implementación. A tal efecto se realizaron talleres temáticos y barriales.

En ese camino, desde el mes de diciembre de 2002, hasta la actualidad se recorrió todo el territorio del partido realizando reuniones en la ciudad cabecera, en los barrios y en las localidades, según las actividades previstas:

Talleres temáticos

- Agropecuario.
- Productivo – Comercial (Comercio / Servicios / Industria / Turismo).
- Urbano Ambiental.
- Social (Educación, Salud, Seguridad y Empleo) con profundización de la temática de seguridad desarrollada en otro taller.

Talleres barriales y de localidades

- Barrios Renacimiento y Las 14 provincias.
- Barrios Del Unto y FO.NA.VI.
- Barrio Suipacha Chico.
- Barrios Centro y Costa Brava.
- Localidad de Rivas.
- Localidad de Baez.

De cada uno de estos Talleres, se conformaron Comisiones de Seguimiento, integradas por actores sociales representativos de cada sector e involucrados con el Plan Estratégico, contando cada una con el diagnóstico consensuado, sintetizado en una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Fase III: Formulación del Plan. Reuniones de Mesa de Concertación

Llegada esta instancia, en la que se ha acordado el diagnóstico de situación del partido, se realizaron Cuatro Mesas de Concertación, integrada por las Comisiones de Seguimiento, y las Instituciones que acompañaron el desarrollo del Plan, como espacio de acuerdos y concertación entre actores, para la definición de los lineamientos y las medidas propuestas que formarán parte de la formulación del Plan Estratégico de Suipacha.

Desde este ámbito se elaboró y aprobó el diagnóstico del Plan, quedando definido el Modelo de Desarrollo, al que aspira la comunidad de Suipacha. Llegada esta instancia se firma hoy el Contrato Social a través del cual los actores sociales de la comunidad, se comprometen a llevar a cabo las acciones emanadas del Plan, como motor del desarrollo local.

Fase IV: Implementación del Plan

Esta etapa se desarrollará en los próximos años, siendo necesario conformar un máximo Órgano de Gestión, encargado de impulsar y motorizar los proyectos de la comunidad que se condensan en este plan, monitorear, e introducir los ajustes necesarios, durante el periodo de implementación y difundir los avances del Plan entre los vecinos de Suipacha.

Esta etapa no marca un cierre definitivo del Plan sino una puerta abierta al cambio, que se traducirá en acciones cíclicas tendientes a producir transformaciones en la calidad de vida de los suipachenses.

Finalmente, se presentó el informe de avance elaborado, para su posterior debate y profundización en las Comisiones de Seguimiento. El informe intentó reflejar el trabajo colectivo desarrollado hasta el momento, para lo cual se estructuró en las temáticas abordadas: Problemática Agropecuaria, Productivo – Comercial, Urbano – Ambiental, Social, Barriales / localidades. Contando cada una con el diagnóstico consensuado, sintetizado en una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), y una aproximación propositiva, sintetizada en lineamientos generales, objetivos e ideas fuerza.

Modelo de Desarrollo

Posicionar a Suipacha considerando su estratégica ubicación en relación al área

metropolitana y su rol en el corredor productivo de la ruta 5. potenciando su identidad y preservando su calidad de vida como valor fundamental para su desarrollo económico y social.

Fortalecer su tradición tambara y agroindustrial y aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecen las producciones alternativas y el turismo, conceptualizando al estado en su rol de planificador y principal gestor de las acciones concertadas a través de un nuevo modelo de gestión que garantice la participación ciudadana, la sustentabilidad ambiental, la integración territorial, la igualdad de oportunidades y la cohesión del tejido social.

Formulación del Plan Estratégico

Eje Estratégico N° 1

Participación Ciudadana y Modernización de la Gestión

Impulsar un modelo de gestión moderna articulada entre el sector público y el privado, a partir de la implementación de políticas de aliento y fortalecimiento de la participación ciudadana, la incorporación de nuevas tecnologías de gestión y la articulación con las gestiones de los municipios de la región.

Objetivo 1: Mejorar la práctica de la democracia a partir de alcanzar una mayor articulación entre la gestión municipal, las instituciones representativas de la comunidad, las cooperativas, las empresas locales y la ciudadanía en general, para la toma de decisiones conjuntas, generando un nuevo ejercicio de la ciudadanía.

Objetivo 2: Ampliar y fortalecer los espacios de participación ciudadana surgidos del Plan Estratégico.

Objetivo 3: Creación del Consejo General del Plan Estratégico.

Objetivo 4: Incorporar nuevas tecnologías de gestión para una eficiente implementación de las medidas y acciones que surgen de la formulación del Plan Estratégico.

Objetivo 5: Articular y coordinar actividades con los municipios de la región para la toma de decisiones y la gestión conjunta de acciones, apoyadas en criterios de complementariedad y cooperación mutua. (desarrollo de paquetes turísticos, realización de circuitos culturales, desarrollo de cadenas productivas intra región, definición de normativas para la preservación del medio, especializaciones en el sistema sanitario, etc.)

Programa 1

Fortalecimiento de la participación ciudadana

Este programa apunta a enfrentar la problemática de la participación en las democracias actuales, donde el concepto de ciudadanía usualmente se limita a responder

ante el régimen electoral instituido. Ante el surgimiento de nuevas demandas por parte de la comunidad y para mejorar la calidad de la democracia que se practica, se impone la necesidad de crear formas de acercamiento de la toma de decisiones a los vecinos. Ante tales circunstancias se propone adoptar políticas que articulen el sector público y el sector privado a fin de gestionar de manera asociada las actividades propuestas.

Medida 1: Crear el Consejo General del Plan.

Medida 2: Crear un Centro de Sistematización y Difusión de la Información Municipal.

Medida 3: Crear la Oficina de Planificación Estratégica.

Medida 4: Crear el Juzgado de Faltas.

Medida 5: Crear o fortalecer los Consejos Vecinales como Órganos de Participación Ciudadana.

Medida 6: Plan de Sensibilización de los Alcances del Plan Estratégico.

Programa 2

Incorporar nuevas tecnologías de gestión local

La realidad de las gestiones municipales desde el principio de la década del '90 se ha modificado de manera sustancial. Por esto, y ante las nuevas demandas de la sociedad hacia el municipio, se hace necesaria la incorporación de tecnologías y herramientas de gestión que optimicen la utilización de los recursos materiales y humanos con los que se cuenta, pero -por otro- lado se ha convertido en un imperativo ético el conocimiento por parte del ciudadano, de la afectación final de las contribuciones que realiza al erario municipal. Resulta entonces conveniente la implementación de mecanismos que fortalezcan los lazos de confianza y transparencia entre el estado municipal y la sociedad.

Medida 7: Incorporar nuevas herramientas y tecnologías de gestión.

Medida 8: Confeccionar un Manual de Procedimientos y Gestiones.

Programa 3

Fortalecimiento de la articulación regional

La descentralización de las políticas desde la nación a las provincias y, de estas hacia los municipios ha devenido en que las gestiones locales han debido ocuparse de un cúmulo de actividades que en otro momento hubiesen sido impensadas. Por otro lado, el municipio es la "*Cara visible del estado*" lo que ha generado una sobredemanda de la sociedad con las gestiones municipales, que se ven desbordadas en su capacidad de resolver situaciones, para las que muchas veces no cuenta con los recursos humanos ni materiales para hacerlo. Por esto los municipios, a su

antiguo rol de prestadores de servicios. han debido sumar la promoción de la actividad económica, la organización de la vida social, la redistribución de los ingresos y la promoción de los sectores populares.

Por otro lado, así como debe articularse con sectores locales, debe vincularse y gestionar ante otros poderes de niveles superiores. Asumiendo un doble carácter, como ente representativo de su comunidad y como elemento articulador, hacia instancias superiores del estado. Ante esto se hace necesaria la generación de instancias de coordinación con las gestiones municipales de la región, con las que se comparten criterios productivos, condiciones ambientales y una identidad cultural propia para la gestión conjunta de políticas y para el fortalecimiento de las gestiones que se encaminen con instancias superiores de poder (provincia, nación y organismos internacionales). Ante este panorama se hace inevitable la coordinación de las actividades que se desarrollan individualmente en cada uno de los municipios hasta tanto se generen las condiciones adecuadas para la necesaria planificación de carácter regional.

Se propone actuar conjuntamente con las gestiones de los municipios e instituciones referenciadas de la región, para la coordinación y articulación de acciones que tiendan a elevar el nivel de las actividades que se desarrollan (sociales, educativas, culturales, económicas, ambientales, turísticas) optimizando el uso de los recursos con los que cuenta cada partido.

Medida 9: Conformar la Región como instancia para la definición y formulación conjunta de políticas.

Medida 10: Fortalecer el Consorcio Productivo.

Medida 11: Diseñar y aplicar Estrategias Interdistritales para el desarrollo agropecuario

Medida 12: Desarrollar y promocionar Productos en los que la totalidad de la cadena productiva se realice en la región.

Medida 13: Plan Regional de Desarrollo Turístico, sustentado en la puesta en valor de la identidad.

Medida 14: Definir Circuitos Turísticos de Carácter Regional.

Medida 15: Desarrollar Asociaciones Culturales de Carácter Regional.

Medida 16: Definir criterios normativos homogéneos y complementarios para la preservación de las Condiciones Ambientales con los Municipios de la Región.

Eje Estratégico N° 2

Sector Económico

Agropecuario, Industrial, Comercial, Servicios y Turismo

Consolidación de la estructura económica a través del fortalecimiento y proyección

del sector agropecuario tradicional, la promoción de las producciones alternativas, y la incorporación de valor agregado a las actividades de comercio, servicio, industria y turismo, tendiente a la integración y diversificación de las actividades y a la optimización de la calidad de la producción local.

Objetivo 1: Promover y fortalecer la incorporación de valor agregado a los distintos sectores económicos (agropecuario, industrial, comercio, servicios y turismo) mediante la articulación y la integración vertical y horizontal entre los mismos.

Objetivo 2: Articular los distintos sectores económicos de Suipacha con los de los distritos de la Región diseñando, concertando y accionando políticas comunitarias, bajo el criterio de complementaridad y diferenciación productiva.

Objetivo 3: Articular e implementar gestiones para la promoción y difusión de las empresas locales buscando ampliar mercados a nivel regional provincial y nacional.

Objetivo 4: Implementar sistemas de beneficios -por ejemplo, fiscales- dirigidos a incentivar la creación de nuevas empresas, la innovación, la actualización tecnológica, etc .

Objetivo 5: Mantener un seguimiento institucional de las empresas a fin de determinar necesidades, oportunidades, y evaluar canales para su desarrollo .

Objetivo 6: Formular políticas de fomento y promoción del uso de los recursos locales, en coordinación con los organismos del ámbito estatal y con las organizaciones sociales. Administrar el uso y la explotación de tierras estatales.

Objetivo 7: Fortalecer el vínculo entre el sector político y el sector privado, estimulando y apoyando la asociación e integración inter-empresaria bajo sus distintas formas, a fines de favorecer la especialización y la diversificación productiva en vistas de una mejor inserción en el mercado interno y externo.

Objetivo 8: Promover el desarrollo de un centro de Apoyo Empresario tendiente a la generación de nuevos emprendimientos y al asesoramiento de los que están funcionando y fomentar el desarrollo empresarial a través de la creación de empresas mixtas gestionadas por privados, orientadas a la producción de alternativas originales, complementarias y diversificadas para el partido de Suipacha.

Programa 4

Fortalecimiento del sector agropecuario

Según el estudio Suipacha, reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo, realizado por la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata, la generación de riquezas del parido de Suipacha tiene la siguiente distribución:

el agro aporta un 42,98% del PBG local, el sector terciario aporta con el 34,26%,

donde su importante papel de apoyo al campo queda confirmado con la importancia comparativa de los servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones (12,48%), verificándose por otro lado, una participación del resto de los servicios también significativa y en proceso de crecimiento en los últimos años y una participación menor del comercio (1,27%), que además muestra un decaimiento en las décadas del '70 y '80, que no ha logrado sobreponer. En el sector secundario se evidencia una participación de la industria de más del 16%, ligeramente por encima de los transportes, mostrando una importancia relativa significativa en comparación con otros partidos con el perfil y la escala de Suipacha.

Del análisis de estos indicadores surgen al menos dos conclusiones:

- La necesidad de acompañar el alto desarrollo del sector agropecuario, planificando su diversificación productiva a partir de un adecuado conocimiento de la realidad de los establecimientos agropecuarios y de las posibilidades productivas de los mismos, y profundizar los sistemas productivos de actividades extensivas, que mayoritariamente se desarrollan.
- La ventana de oportunidades evidencia los bajos índices de los sectores secundario y terciario, en comparación con los de otros municipios, los provinciales y nacional.

Objetivos específicos

1. Propender a una mayor vinculación del Sector con la creación de un Espacio Articulador de carácter Público- Privado, dedicado a la promoción del desarrollo del sector Agropecuario.
2. Proyectar el desarrollo del sector a partir de la concientización de los productores de las posibilidades productivas de sus establecimientos.
3. Conceptualizar que el desarrollo del sector reside –entre otras- en la sustentabilidad del medio bio-físico, en la reducción de prácticas que conduzcan al agotamiento de suelos y la contaminación y a la puesta en marcha de proyectos que preserven la capacidad de carga del ambiente.
4. Capacitar a los productores respecto del conocimiento del potencial productivo de los establecimientos, sus fortalezas y debilidades, mediante el asesoramiento y la formación permanente de las nuevas alternativas productivas.
5. Tender a la diversificación productiva, fortaleciendo la actividad ganadera y promoviendo el desarrollo de nuevas y potenciales actividades. Se deberá propender a la incorporación de nuevas prácticas agropecuarias y procurar un manejo de aquellos factores o condiciones que inciden en el desarrollo del sector (producciones alternativas, tecnología, evaluación de factores climáticos, alternativas de comercialización, etc).
6. Desarrollar y posicionar una marca de origen, que de cuenta de la calidad de los

productos cárnicos y lácteos que se producen en el partido de Suipacha. Se deberá establecer y promocionar sus pautas de producción, de diferenciación e identificación de los productos desarrollados.

7. Erradicar la brucelosis, la tuberculosis y la leucosis del rodeo del Partido de Suipacha.

Medida 17: Articulación Interinstitucional. Crear la Casa de Campo.

Subprograma 4.1

Diagnóstico y prospección de escenarios para la planificación y la capacitación

Este sub-programa se fundamenta a partir de los cambios que se han desarrollado en todo el sector agropecuario, remarcando la necesidad de la realización de diagnósticos para la evaluación de las posibilidades productivas de los establecimientos agropecuarios y de las potencialidades de los productores en lo referido a capacidades adquiridas.

Estos cambios seguirán evolucionando, haciendo imprescindible, para garantizar la sostenibilidad de las actividades económicas, la planificación de estas actividades, a partir de la prospección de escenarios tendenciales, emergiendo de esto la necesaria capacitación que se deberá realizar, tanto a los productores como a los trabajadores del sector rural.

Medida 18: Realizar diagnósticos y evaluaciones orientados al aumento de la rentabilidad y a la sostenibilidad de la producción.

Medida 19: Mejoramiento de la productividad del sector: Prospección de escenarios tendenciales y diversificación productiva.

Subprograma 4.2

Fortalecimiento de las actividades productivas tradicionales

Este Sub-programa refuerza el alto nivel de desarrollo del sector agropecuario del Partido de Suipacha y la necesidad de acompañarlo, a partir de la concientización sobre la planificación de su diversificación productiva. Para lograr este objetivo será necesario el conocimiento preciso del sector para potenciar las actividades que se desarrollan actualmente y la implementación de políticas tendientes a generar un estatus sanitario, que se convierta en una ventaja comparativa para la comercialización de productos cárnicos y lácteos que se producen en el partido de Suipacha.

Medida 20: Plan de estatus sanitario y marca de origen.

Medida 21: Desarrollo de la denominación de origen.

Subprograma 4.3

Impulso del desarrollo productivo de las localidades

Desde la década del '60 se evidencia una emigración de la población rural y de las localidades, a las ciudades medianas y de estas a los grandes centros poblacionales. Esta situación ligada al proceso de desindustrialización que ha sido llevado adelante en nuestro territorio nacional, dio como uno de sus resultados negativos el debilitamiento social y económico de las pequeñas localidades. Ante esto se manifiesta la necesidad de definir una política productiva para las localidades que contemple sus necesidades específicas, para que estas puedan fomentar el arraigo de sus habitantes y se exhiban alternativas de desarrollo social para poder convertirse en receptores de población que busque una forma de vida más tranquila y cercana a la naturaleza.

Medida 22: Promover el desarrollo de microemprendimientos agroindustriales-turísticos.

Programa 5

Fortalecimiento de la estructura económica del Partido

Fortalecer la estructura económica de la región impulsando la diversificación productiva y el desarrollo de emprendimientos, con criterios de sustentabilidad y complementariedad. A partir del reconocimiento de la base productiva del Partido se deberá impulsar políticas activas de inversiones en los distintos segmentos productivos, potenciando actividades de pequeña y mediana escala arraigadas en ella y generando nuevas, teniendo en cuenta también las empresas grandes.

Objetivos específicos

8. Desarrollar una estrategia municipal agresiva para el fomento de la agroindustria con fuerte impulso de las siguientes ventajas competitivas: liderazgo en costos, calidad de insumos agroindustriales, diversificación productiva e integración vertical y horizontal.
9. Desarrollar planes de capacitación articulados con las Universidades cercanas e Instituciones educativas regionales (Institutos Superiores, Escuelas Técnicas) a partir del perfeccionamiento y la reconversión técnico-empresarial.
10. Dar apoyo a iniciativas cooperativas o asociativas.
11. Promover a nivel nacional y regional la ciudad y sus industrias mediante un portal informático del partido .
12. Impulsar la productividad, eficiencia y competitividad de cadenas intersectoriales, teniendo en cuenta el carácter productivo primario (agropecuario) apoyándose en el desarrollo de la tecnología y la capacitación gerencial con énfasis en la pequeña y mediana empresa.

13. Consolidar y posicionar la denominación de origen, estableciendo pautas de producción, de diferenciación e identificación de los productos locales y generar un sello de calidad regional y/o local.

14. Implementar programas de promoción y desarrollo de las MiPyMe en relación a su flexibilidad productiva y capacidad generadora de empleo.

15. Fomentar el desarrollo de una red inter-empresaria de información comercial, tecnológica y de gestión a fin de incrementar las posibilidades de desarrollo individual y fortalecer la capacidad de aprendizaje colectivo y de cooperación.

16. Fomentar la aplicación de un sistema de Planeamiento Municipal Continuo -Utilización del GIS- con el objetivo de mejorar la distribución de la oferta de bienes y servicios en el distrito.

17. Promover el desarrollo de un corredor turístico regional que conjugue la utilización y el disfrute de las bondades naturales con el conocimiento de las particularidades históricas locales (teniendo entre otros factores protagónicos la riqueza de la tradición agropecuaria).

18. Promover la creación de una Asociación de Empresarios Turísticos a fin de unificar la estrategia de prestación de servicios.

19. Impulsar una política turística de base sustentable, articulada sobre el concepto de turismo en "tránsito", la que deviene de la localización de Suipacha.

20. Capitalizar los eventos populares que se desarrollan en Suipacha, para que integren los atractivos turísticos del partido.

21. Fomentar la constitución de microemprendimientos en el eco-turismo, asociando a los productores con los actores de la región (Turismo de la producción agropecuaria).

22. Desarrollar un programa municipal de mejoramiento del patrimonio cultural y urbano local. (ver lineamientos del sector Urbano Ambiental).

23. Incentivar el turismo educativo promoviendo los viajes temáticos (historia, flora y fauna, etc), el turismo ecológico y productivo (granjas y estancias) y el turismo de esparcimiento para la tercera edad encontrando relaciones entre recreación y sosiego.

24. Destacar la calidad de vida, ventajas comparativas y potencialidades de desarrollo local y fomentar la conciencia turística en la comunidad local, señalar y proteger los atractivos turísticos.

Medida 23: Construcción y fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales público-privado: crear un centro de apoyo empresario local.

Medida 24: Desarrollar un sistema de información con actualización permanente para el respaldo decisional en los sectores comercial, de servicios, industrial y turístico.

Medida 25: Fortalecer y/o crear empresas a partir de la promoción de sistemas asociativos horizontales y verticales.

Medida 26: Promoción del empleo: dimensionamiento integral y optimización de la calidad de la oferta laboral demandante para el acceso a nuevas fuentes de trabajo y el mejoramiento de la oferta existente.

Eje Estratégico N° 3

Sector urbano ambiental

Planificar el desarrollo territorial de Suipacha, propiciando un partido ambientalmente sustentable y territorialmente integrado, a partir de la concertación de todos los sectores de la comunidad.

Objetivo 1: Propiciar un estudio científico que conduzca a la preservación activa y prioritaria de los componentes tanto bióticos como abióticos de los ambientes que caracterizan al partido.

Objetivo 2: Impulsar un proceso de desarrollo urbano que tienda a la integración y el equilibrio de la ciudad y de esta con su entorno, y definir una estrategia de desarrollo armónico y ordenado del territorio.

Objetivo 3: Promover la participación activa de la población en la toma de decisiones en temas que involucren al desarrollo territorial de Suipacha.

Objetivo 4: Promover el ordenamiento del tránsito, entendiendo la necesidad de establecer un marco normativo y de aplicación, y el organismo pertinente (Juzgado de Faltas) para la regulación del mismo.

Objetivo 5: Tender al completamiento procesual de las redes de infraestructura de servicios básicos, y propiciar mecanismos de financiamiento que faciliten el acceso a dichos servicios, a los frentistas que no estén conectados.

Objetivo 6: Procurar la resignificación de los espacios públicos y verdes como ámbito de recreación y como referente del paisaje urbano, teniendo como prioridad la creación de espacios de recreación en el agrupamiento barrial Suipacha Chico localizado al sur de la vía del ferrocarril entre otros.

Objetivo 7: Elaborar una estrategia integral de manejo de los residuos, desde su recolección hasta su disposición final.

Objetivo 8: Preservar el Patrimonio Arquitectónico urbano y rural a fin de revalidar los elementos identitarios de Suipacha.

Objetivo 9: Definir y desarrollar una estrategia de manejo hídrico, tanto en el sector urbano como en el periurbano.

Objetivo 10: Promover el reconocimiento de vecinos que cumplen con sus obligaciones impositivas y el mantenimiento edilicio de sus propiedades.

Programa 6

Ordenamiento territorial y desarrollo urbano sustentable

Se pretende abordar integralmente el desarrollo y ordenamiento territorial del Partido de Suipacha. Se definirán y acordarán para las estructuras urbanas de la ciudad cabecera y las localidades, los distintos usos del suelo urbano y periurbano y su nivel de compatibilidad, el control del crecimiento urbano disperso, la evaluación de las fracturas y las problemáticas ambientales y urbanas, el sistema de movimientos urbano e interurbano, el manejo y la creación de los espacios verdes y de recreación y el arbolado público, la recualificación de los barrios, el tratamiento y la disposición final de los residuos domiciliarios, entre otras.

- Formulación de un Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para Suipacha surgido de la concertación de todos los sectores de la comunidad.

Subprograma 6.1

Desarrollo de una gestión ambiental para la preservación de los recursos naturales

Este sub-programa aborda la implementación de una gestión ambiental para lograr un crecimiento equilibrado del Partido y la calidad de vida de sus ciudadanos.

La calidad social, económica y ambiental de los entornos de vida, ocio y trabajo se logra mediante las acciones que conllevan la idea del respeto a las generaciones venideras. Y en ese sentido, no puede existir desarrollo sostenible sin el compromiso explícito de todos los miembros de la sociedad, y para ello es imprescindible la socialización de la información y la creación de ámbitos de participación.

Este Sub-Programa contiene las medidas que apuntan a proteger los recursos y resolver los problemas estructurales que afectan a la Región, tales como las periódicas y cada vez mas frecuentes inundaciones, y las problemáticas ambientales ocasionadas por las actividades propias del funcionamiento de los asentamientos urbanos.

Medida 27: Partido ambientalmente sustentable.

Medida 28: Realizar el diagnóstico de los recursos naturales y culturales de la región para el desarrollo del turismo. Esbozar el Plan de negocios y los posibles usuarios del proyecto.

Medida 29: Plan de manejo de residuos domiciliarios.

Subprograma 6.2

Planificar el desarrollo y el ordenamiento territorial del partido de Suipacha

Este Sub-Programa tiende a propiciar una mayor participación ciudadana para lograr la integración del territorio, mediante su ordenamiento, el desarrollo planificado de las actividades sociales y económicas.

Resulta necesario acordar un marco normativo de regulación para zonificación y los usos del suelo, la planificación del crecimiento urbano, la resignificación de los espacios de recreación, la provisión de redes y servicios públicos, la construcción de infraestructura para lograr una adecuada accesibilidad interna, y el ordenamiento y regulación de los sistemas de movimientos de bienes, servicios y personas; en suma todas las intervenciones en el territorio que afecten al desarrollo del partido y su integración con la región, estableciendo en un marco de participación ciudadana, la regulación de las intervenciones humanas en el territorio, en función del Modelo de Desarrollo adoptado.

Medida 30: Crear la comisión para el ordenamiento urbano y territorial de Suipacha.

Medida 31: Plan de ordenamiento urbano.

Medida 32: Resignificación de los espacios de recreación.

Medida 33: Plan para el completamiento de las redes de infraestructura vial y de servicios.

Medida 34: Crear las condiciones para lograr una adecuada accesibilidad interna.

Medida 35: Plan de ordenamiento de tránsito.

Medida 36: Preservar el patrimonio arquitectónico urbano y rural.

Eje Estratégico N° 4

Sector Social

Salud, Seguridad y Educación

Generar un modelo de desarrollo social propio de Suipacha, basado en la participación ciudadana y el rescate de valores socioculturales genuinos de la comunidad, hacia la vigencia del derecho de todos los ciudadanos a condiciones de vida dignas.

Objetivo 1: Consolidar la Estrategia de Atención Primaria de la Salud del partido, desde la interrelación de todos los efectores de salud del sistema local.

Objetivo 2: Tender a la construcción de una Estrategia Educativa, acorde a las necesidades actuales de desarrollo social del partido.

Objetivo 3: Promover la articulación de todas las instituciones -estatales y de la

sociedad civil- hacia la conformación de un Plan Estratégico para el abordaje integral de la problemática de seguridad.

Objetivo 4: Recrear estructuras de participación que respeten las tradiciones organizativas de la comunidad de Suipacha.

Objetivo 5: Propiciar la articulación del área cultural, recreativa y deportiva con el área educativa, desde la integración campo-ciudad.

Programa 7

Fortalecimiento de la estrategia de prevención y promoción de la salud comunitaria

Para pensar en salud y las políticas es necesario considerar que la tendencia general en relación a la oferta del sistema de salud a nivel nacional, ha sido privilegiar las prácticas especializadas, dirigidas a un sector de la población, generando sobredemanda en el consumo de medicamentos y tecnología costosa, muchas veces innecesaria. Esta política se ha ido profundizando en detrimento de una concepción estratégica de Atención Primaria que se centre en la comprensión de los problemas de salud-enfermedad- atención, ligado a los procesos sociales y necesidades reales de la población.

El papel del estado local es decisivo e indelegable en el diagnóstico de las condiciones de salud de la población y la implementación y evaluación de políticas sanitarias. Desde una concepción de salud entendida como proceso histórico atravesado por un entramado de condicionantes sociales, políticos, económicos y culturales, el área de salud debe garantizar una oferta sanitaria permanente y al mismo tiempo propiciar un acceso real y sostenido de cada habitante a los servicios sanitarios.

El Partido de Suipacha cuenta con una sólida Estructura Sanitaria conformada por Efectores de Salud (Centros de Salud, Hospital, y Centros de Atención Ambulatoria especializados) conformados en red a fin de atender las diferentes necesidades en materia de salud de su población.

Con el objetivo de afianzar la estrategia de Atención Primaria de Salud, se plantea la necesidad de fortalecer y al mismo tiempo conferirle un carácter integral a todas aquellas acciones de promoción y prevención de los problemas prevalentes de salud. Dos aspectos centrales se requieren a la hora de desarrollar estas acciones: la pertinencia de los temas de salud a abordar y la continuidad de las mismas en el tiempo para obtener impactos positivos en las condiciones de salud de la población.

Los espacios más adecuados para el desarrollo de estas actividades son los centros de salud, entendidos como las instituciones de referencia social en la red comunitaria, propicias para el desenvolvimiento de tareas de prevención y capacitación; las que se articularán con otras áreas de dependencia estatal e instituciones intermedias.

Medida 37: Consolidar los efectores de salud del primer nivel de atención (centros de atención primarios) a partir del fortalecimiento de su oferta de atención.

Medida 38: Realizar acciones de promoción y prevención de la salud.

Programa 8

Concientización para lograr el posicionamiento de la seguridad como ventaja comparativa para la atracción de inversiones y población

El tratamiento de la problemática de la seguridad, desde una mirada totalizadora, puede pensarse en cuatro dimensiones centrales, las que en la cotidianeidad de los hechos se interrelacionan permanentemente, como son: seguridad contra los delitos, seguridad vial, defensa civil y bomberos. En este sentido podrían estructurarse subprogramas en concordancia con las dimensiones del problema planteado:

Medida 39: Diseño de una estrategia institucional-comunitaria para la prevención del delito.

Medida 40: Estrategia de contención social.

Medida 41: Revalorización del cuerpo de bomberos de Suipacha.

Programa 9

Fortalecimiento de la estrategia de prevención y promoción de la salud comunitaria

Ante la reciente reforma del Sistema de Educación Básica, y el impacto diferencial que ha provocado su puesta en marcha en los diferentes distritos de la Provincia de Buenos Aires, se presenta como tarea imperiosa la evaluación del modo particular que esta reforma se ha llevado a cabo en el Partido de Suipacha, en términos de calidad de la enseñanza en los distintos niveles de Educación del Sistema Formal, las condiciones institucionales y de infraestructura necesarias para su desenvolvimiento y las condiciones de la actividad laboral de los educadores, en cuanto a posibilidades de capacitación y perfeccionamiento docente.

En este sentido, otro de los aspectos fundamentales a tener en cuenta es la vinculación entre la educación formal y el medio productivo. Esto permitirá alcanzar un doble propósito de insertar laboralmente a los egresados y de alcanzar un mayor desarrollo productivo, a partir de la capacitación generada en la mano de obra.

Los aspectos anteriormente mencionados pueden abordarse desde la construcción de una estrategia educativa distrital, diseñándose ejes de desarrollo y propuestas elaboradas dentro de un plan, en función de fomentar su articulación con los diferentes espacios de socialización y el correlato de los mismos con los requerimientos de la realidad local. Resulta necesario analizar el desarrollo de la política educativa actual, a fin de fortalecer el acceso a la educación básica, fomentar los niveles me-

dios y superiores hacia la recuperación de la función de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo.

Medida 42: Revalorizar la educación como herramienta social de desarrollo colectivo.

Medida 43: Fortalecimiento de la educación en el ámbito rural, desde el concepto de igualdad social.

Medida 44: Fortalecer la vinculación entre educación y capacitación.

Medida 45: Fortalecimiento de las actividades culturales, deportivas y recreativas del partido de Suipacha, desde la integración campo- ciudad.

Equipo de Trabajo

Municipalidad de Suipacha

Coordinador Ejecutivo: Mauricio Delfino

Coordinación Técnica: Arq. Marcelo Marcel, Ing. Carlos Izzo

Equipo técnico: Marta Romero, Marta Visco, Guillermo Diehl, Héctor Calvo, Ing. Néstor Clarac, José Luis Kelly, Rodolfo Perelli, Alfredo Pistone.

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria -Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales

Coordinación del Proceso Participativo: Sr. Luciano Lafosse, Arq. Silvia Garcia, Lic. Agustina Pereira.

Equipo Especialistas: Sra. Lidia Bognanni, Arq. Mariángel Rozzi, Sr. Sebastián Dietz, Ing. Agron. Juan Carlos Zubia, Lic. Patricia Pintos, Lic. Gloria Molinari, Lic. Sebastián Gioia, Trab. Soc. Valeria Redondi.

Municipalidad de Brandsen

Plan Estratégico Diciembre de 2003

Mensaje del Intendente

En estos tiempos de globalización es sumamente necesario repensar las instituciones, su adecuación a la dinámica que imponen las circunstancias.

No hay motivos ya para atender las decisiones de los iluminados, nosotros como gobernantes tenemos que tener la capacidad de ampliar la base en que se apoyen nuestras acciones.

La participación de los vecinos y las entidades intermedias a través de un Plan, discutido y consensuado hará que Brandsen tenga un desarrollo sustentable.

La trama, el tejido social deberá ser recompuesto. Y con la gente, con el vecino responsable con el que vamos a establecer un compromiso, el de cumplir y hacer cumplir lo que hemos acordado en los talleres.

Brandsen debe estar preparado para dar el paso adelante, por condiciones naturales, porque queremos y podemos, porque con esta fuerte apuesta queremos demostrar que nunca hemos pensado sectorialmente y no intentamos acciones espasmódicas. Estamos haciendo política de estado. Política de estado municipal. Nuestro gobierno apoyará a los sectores que asuman su responsabilidad, la de capacitarse y mostrar que puede y obtiene logros, pues estamos convencidos que la decidida intervención de los actores sociales producirá el cambio cultural que necesitamos.

La Comunidad, sin ninguna distinción, está invitada a sumarse.

Brandsen y nuestros hijos nos necesitan.

El Plan de Desarrollo es de todos y para todos.

*Carlos A. García
Intendente de
Brandsen*

Palabras de la Junta Promotora

Las instituciones integrantes de la Junta Promotora hemos participado de la propuesta y promovido el Plan convencidos de haber ayudado a iniciar un nuevo e importante ciclo de la historia de Brandsen. Creemos que a partir de la participación, el debate, las propuestas, la priorización del bien común, también con las debidas demandas y sobre todo con proyectos propios y compartidos, orgánicamente, los

vecinos y las instituciones podemos contribuir significativamente al logro del desarrollo y bienestar que todos queremos para los habitantes de nuestro municipio.

Debemos consolidar el concepto de la Municipalidad como el Estado, encargado de implementar verdaderas Políticas de Estado, con la necesaria continuidad y menos atadas al gobierno de turno; para ello, entre todos debemos fijar esa política de estado. El Plan Estratégico pretende constituirse en esa plataforma política, marco referencial para la gestión y herramienta valiosa para el logro de los objetivos propuestos. Valoramos la democracia representativa, pero los tiempos actuales exigen una mayor participación, por ello propiciamos una democracia más participativa.

Evaluada la etapa de formulación, valoramos la participación de la gente; ha sido un buen comienzo, pero como sabemos se acerca la implementación y se requiere aumentar la base de sustentación, por ello alentamos a todos los vecinos a sumarse a este gran proyecto.

Es una buena oportunidad para trabajar juntos tras un objetivo de grandeza común. Los vecinos e instituciones queremos hacer el esfuerzo, sabemos que las autoridades harán lo suyo.

Plan Estratégico Brandsen una experiencia de plena participación comunitaria

Hacia finales de 2002 la Municipalidad de Brandsen firma un convenio con la Universidad Nacional de La Plata para la elaboración del Plan Estratégico Brandsen, previsto en dos etapas: la primera con la realización del Censo parcelario urbano (entre enero y marzo de 2003), y una segunda conducente a la realización de talleres participativos para la construcción de un diagnóstico consensuado con la comunidad y la formulación del Plan Estratégico propiamente dicho. En ese marco, se trabajó en la recopilación, sistematización y procesamiento de información básica para la construcción de una base diagnóstica preliminar, que incluyó la incorporación y transferencia de tecnologías de gestión para el manejo de la información (Sistema de Información Geográfica).

A partir de mayo de 2003 se dio inicio a una nueva etapa de este proceso, de plena participación comunitaria, en la construcción de un diagnóstico consensuado y en la formulación propositiva del Plan Estratégico.

En ese camino, entre mayo y septiembre de 2003 se desarrollaron tres Talleres Temáticos: Económico-Productivo (Agropecuaria / Comercio / Servicios / Industria / Turismo), Urbano Ambiental, y Social; dos Talleres en localidades y cuatro Talleres en Agrupamientos Barriales.

Entre los meses de septiembre y hasta finales de noviembre se desarrollaron cuatro reuniones de Mesa de Concertación, integrada por las Comisiones de Seguimiento, como espacio de acuerdos y concertación entre actores, donde se debatió y aprobó

el diagnóstico, sintetizado en una Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades) y el Modelo de Desarrollo, los Lineamientos Estratégicos, los Objetivos, los Programas y las Medidas que dan contenido al Plan Estratégico y que se explicitan en esta síntesis.

Llegada esta instancia, se considera oportuno firmar el Contrato Social a través del cual los actores de la comunidad se comprometen a llevar adelante las acciones que emanan del Plan, a través de un Órgano de Gestión Asociada que tendrá bajo su responsabilidad la conducción, monitoreo y control de gestión del Plan, en su etapa de implementación.

El proceso desarrollado protagonizado por la Comunidad de Brandsen y sus Instituciones, liderado por el Municipio y acompañado por la Universidad Nacional de La Plata, con la participación activa de más de 600 vecinos y representantes de Instituciones locales, se constituye en una experiencia moderna y trascendente de Desarrollo local y en un aporte de planificación y gestión acorde a los propósitos fundamentales de los gobiernos locales: la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

El recorrido del Plan Estratégico Brandsen

Primera Etapa: Información para el diagnóstico preliminar

Censo Parcelario Urbano y construcción del GIS.

El camino recorrido comenzó con la realización del Censo Parcelario Urbano, realizado entre enero y marzo de 2003 y continuó con la informatización de los datos del Censo y el tratamiento estadístico de los mismos, que fueron volcados al Sistema de Información Geográfico (GIS).

Segunda Etapa: Elaboración del Plan

Fase I: Reuniones preparatorias

Durante el mes de diciembre se realizaron reuniones previas entre los equipos técnicos de la municipalidad de Brandsen y el equipo técnico de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata (DAM - UNLP), a fin de acordar la organización y el desarrollo de la propuesta metodológica y promover la participación ciudadana. Simultáneamente se dio lugar a la conformación de la Junta Promotora del Plan, integrada por representantes de reconocidas Instituciones locales.

Lanzamiento del Plan

En el mes de abril de 2003 se realizó el acto de lanzamiento del Plan Estratégico Brandsen, con la presencia del Señor Intendente Municipal, miembros del Honorable Concejo Deliberante, autoridades y representantes de instituciones, medios de comunicación locales y los integrantes del equipo técnico de la Universidad.

Fase II: Diagnóstico consensuado y Participación ciudadana

La construcción de consensos para la definición de un diagnóstico definitivo de la situación actual de Brandsen, se realizó a partir de la sociabilización de la información en talleres participativos con la convocatoria abierta para la participación comunitaria y el planteo de propuestas sectoriales.

En ese camino, desde el mes de mayo y hasta septiembre de 2003 el Plan abordó las cuestiones territoriales y temáticas del Partido, realizando reuniones en la ciudad cabecera, en los barrios y en las localidades según las actividades previstas:

- Talleres Temáticos: Económico – Productivo (Agropecuario / Comercio / Servicios / Industria / Turismo), Urbano Ambiental, y Social.
- Talleres en localidades : en Jéppener y Gómez.
- Talleres Barriales: a) Barrios República, Los Pinos, Las Higueras, Autoconstrucción y DECFA; b) Barrios Los Tilos, Mataderos, La Manzana; c) La Dolly, La Parada, y d) Las Mandarinas.

A partir de cada uno de estos espacios de participación , se conformaron las primeras comisiones de seguimiento, integradas por actores sociales representativos de cada sector, que consensuaron el diagnóstico sintetizado en la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y trabajaron en el completamiento y profundización de las propuestas realizadas en el marco de los talleres participativos.

Fase III: Formulación del Plan: Reuniones de Mesa de Concertación

Llegada esta instancia, en la que se acordó el diagnóstico de situación del Partido , se realizaron cuatro reuniones de Mesa de Concertación, integrada por las Comisiones de Seguimiento, y las instituciones que acompañaron el desarrollo del Plan (Junta Promotora), como espacio de acuerdos y generación de consensos, para la definición de los lineamientos y las medidas propuestas que forman parte de la formulación del Plan Estratégico Brandsen.

Desde este ámbito se acordó y aprobó el diagnóstico, y se formuló el documento del Plan Estratégico quedando definidos el Modelo de Desarrollo, los Ejes Estratégicos, los Programas y Sub-programas, y las Medidas con sus acciones específicas, que tendrán como propósito concretar las aspiraciones que la comunidad de Brandsen tiene para el futuro.

A partir de esta instancia, se firma el Contrato Social a través del cual los actores sociales de la comunidad, se comprometen a llevar a cabo y a monitorear la implementación de las acciones emanadas del Plan.

Fase IV: Implementación del Plan

Esta etapa se desarrollará en los próximos años, siendo necesario conformar un Órgano de Gestión, encargado de impulsar y motorizar los proyectos que se expresan en este Plan y -a partir del mantenimiento de los espacios de participación

ciudadana- introducir los ajustes necesarios, en las medidas y las acciones específicas del Plan Estratégico.

Esta etapa no marca un cierre del Plan, sino el comienzo de una nueva etapa para la implementación de políticas conjuntas entre el sector público con las instituciones de la sociedad, las cuales deberán ser monitoreadas y -eventualmente- modificadas por la comunidad a partir del mantenimiento de los espacios de participación ciudadana.

Modelo de Desarrollo

Fortalecer los rasgos de identidad de Brandsen mediante:

- El sostenimiento y la modernización de las actividades económicas tradicionales (tambo, industria, etc.) en un marco de coherencia y armonía con su carácter e historia.
- El mejoramiento de la infraestructura de soporte a todas las actividades económicas.
- La consolidación del proceso de cooperación entre los sectores e instituciones públicos y privados, y la diversificación productiva y el asociativismo de los actores económicos.
- La preservación de la imagen ambiental y su perfil de municipio tranquilo, y la integración y equilibrio de los barrios de la ciudad y las localidades y su relación con el entorno natural.
- El afianzamiento de las redes inter-institucionales a nivel social.

Acciones orientadas a impulsar y consolidar un modelo de municipio socialmente inclusivo y solidario, con nuevas y más atractivas posibilidades de arraigo para las generaciones venideras; potenciando la puesta en valor de su oferta tradicionalista, cultural, patrimonial y turística; que proyecten a Brandsen como un territorio con atributos diferenciales dentro de su entorno regional; y lo consolide como una referencia en los marcos provincial y nacional.

Eje Estratégico N° 1

Brandsen: municipio sustentable y con calidad urbana

Desarrollar un modelo de municipio ambientalmente sustentable y de calidad, integrando y equilibrando internamente sus barrios y localidades; y externamente con sus entornos territoriales, a través de un sistema de infraestructuras modernas y eficientes.

Objetivo 1: Promover el desarrollo territorial de los barrios de la ciudad cabecera a partir de las necesidades priorizadas por los vecinos, y de la planificación dinámica urbana territorial.

Objetivo 2: Promover la integración social y territorial de las localidades y su complementariedad funcional, fortaleciendo su identidad a través de la búsqueda de roles; a partir de nuevas actividades productivas y/o de servicios que fortalezcan su tejido económico-social y reactiven su estancamiento.

Objetivo 3: Fomentar y facilitar el funcionamiento de las Organizaciones Barriales/ Comunitarias, como órganos de participación ciudadana con una fuerte interacción barrial, para que continúen e incrementen el nexo entre el gobierno local y la comunidad, potenciando la participación activa de la población en la toma de decisiones que la involucran.

Objetivo 4: Generar una planificación integral del territorio para la totalidad del partido de Brandsen, sobre una base ambiental que abarque problemas propios y comunes a la región, comprometiendo a todos los sectores en la búsqueda de la integración y posicionamiento regional.

Programa 1

Ordenamiento urbano territorial

Subprograma 1.1

Calidad urbana en los barrios

Medida 1: Fortalecimiento Barrial.

Medida 2: Superación de Barreras Urbanas.

Medida 3: Definición de la Mancha Urbana.

Subprograma 1.2

Fortalecimiento de las localidades

Medida 4: Promoción y desarrollo de las localidades.

Subprograma 1.3

Accesibilidad interna y externa

Medida 5: Reordenamiento vial.

Subprograma 1.4

Desarrollo ambiental sustentable

Medida 6: Planificación del Territorio e Integración Regional.

Medida 7: Gestión para la Protección Ambiental.

Eje Estratégico N° 2

Brandsen: Municipio promotor del desarrollo agropecuario

Promover el desarrollo del potencial agropecuario a través de consolidar la cooperación entre actores e instituciones del sector público y privado; contemplando para ello:

- La mejora de las estructuras productivas tradicionales, como la ganadera o la explotación de tambos.
- La diversificación hacia otras actividades alternativas.
- La innovación de los procesos de producción.
- El mejoramiento del escurrimiento de la región, mejorando la red de comunicaciones rurales existentes en un marco de respeto por las condiciones ambientales.

Objetivo 1: Fortalecer los vínculos entre los sectores público-privado para la promoción del desarrollo económico.

Objetivo 2: Incrementar la calidad de vida de las zonas rurales, diversificando las rentas, desarrollando nuevas actividades complementarias a la tradicional (agropecuaria), consolidando y racionalizando las ya existentes.

Objetivo 3: Estrechar relaciones entre las zonas rurales, las urbanas y las periurbanas, contribuyendo de esta forma al intercambio tecnológico y al desarrollo socialmente sostenible de las zonas rurales.

Objetivo 4: Integrar a la población rural en la programación y puesta en marcha de iniciativas de desarrollo local en sus respectivos cuarteles, haciéndolas protagonistas de los cambios.

Objetivo 5: Valorar el potencial agropecuario e industrial del partido y la presencia de entidades educativas y de formación científica como agentes de innovación tecnológica (Conocimiento/ Tecnología /Agro).

Objetivo 6: Mejorar las infraestructuras rurales vinculadas a la producción agropecuaria, para permitir una mejora de la competitividad de las explotaciones.

Objetivo 7: Mejorar la seguridad en el medio rural, a través de la acción conjunta de las autoridades municipales, la policía y la población.

Objetivo 8: Aumentar la seguridad de los consumidores de productos transformados de la ganadería y la agricultura, mediante la mejora de la sanidad y de la calidad en general.

Objetivo 9: Valorización de los productos locales, facilitando el acceso al mercado de las pequeñas estructuras de producción mediante actuaciones de tipo colectivo.

Programa 2

Cooperación público-privada para el desarrollo agropecuario

Subprograma 2.1

Mejoramiento de la infraestructura de soporte a la producción

Medida 8: Mejoramiento de los caminos rurales.

Medida 9: Intervención sobre la problemática hidráulica.

Subprograma 2.2

Fortalecimiento de las actividades tradicionales

Medida 10: Modernización de la industria de base agropecuaria.

Medida 11: Promoción de actividades y productos del campo.

Subprograma 2.3

Diversificación e innovación productiva

Medida 12: Aprovechamiento de los recursos ociosos.

Medida 13: Desarrollo de actividades no tradicionales.

Eje Estratégico N° 3

Brandsen: Municipio económicamente activo y diversificado

Impulsar las actividades que completan la estructura económica del partido, en base a un modelo de producción y oferta de servicios de naturaleza proactiva, coherente con su identidad, sus oportunidades, sus vinculaciones con el entorno y con la imagen que se proyecta para la ciudad.

Objetivo 1: Articular mecanismos de promoción y difusión de las empresas locales buscando ampliar mercados.

Objetivo 2: Capacitar y actualizar los recursos humanos locales orientados a las demandas del mercado.

Objetivo 3: Procurar la reinserción de la mano de obra local desocupada, y la capacitación para emprender nuevas alternativas productivas para el desarrollo económico del partido.

Objetivo 4: Fortalecer la promoción de nuevas actividades con el objetivo de favorecer la apertura de nuevos nichos.

Objetivo 5: Promover políticas y acciones que promuevan nuevas condiciones para el mejoramiento paulatino de los niveles de empleo.

Objetivo 6: Mejorar las condiciones socioeconómicas de la población a través de la oferta de nuevas actividades.

Objetivo 7: Valorizar la producción y servicios locales de acuerdo a un único patrón de calidad sustentado en la resignificación de la identidad local.

Programa 3

Proyecto económico Brandsen: Información + capacitación

Medida 14: Sistema de Información Económica (S.I.E.C.)

Medida 15: Talleres de Capacitación y Formación Laboral.

Programa 4

Promoción sectorial de actividades económicas

Medida 16: Centro de Apoyo Empresario para la Cogestión Público-Privada.

Subprograma 4.1

Industria y calidad ambiental

Medida 17: Plan de promoción a la actividad industrial.

Medida 18: Nuevos nichos productivos.

Medida 19: Dirección Municipal de Gestión Ambiental.

Subprograma 4.2

Revalorización de la actividad comercial y de servicios

Medida 20: Denominación de origen: Producto de Brandsen.

Medida 21: Promoción de sistemas asociativos verticales y horizontales.

Eje Estratégico N° 4

Brandsen: Municipio del bienestar, solidario e inclusivo

Impulsar y consolidar un modelo de municipio socialmente inclusivo y solidario, que privilegie el bienestar de sus habitantes y proyecte nuevas y más atractivas posibilidades de arraigo para las generaciones venideras; capitalizando las fortalezas que brinda la participación ciudadana, el entramado institucional existente y el dinamismo de su actividad sociocultural.

Objetivo 1: Consolidar el desarrollo social de Brandsen basado en la participación ciudadana y la revalorización del capital humano, hacia el mejoramiento de la calidad de vida en su conjunto y la obtención de una ciudad saludable.

Objetivo 2: Abordar la problemática del equipamiento social, a fin de dar respuesta a las necesidades de las áreas destinadas al desarrollo social, dando prioridad a: educación, salud, promoción social, cultura, recreación y deportes.

Objetivo 3: Efectivizar un programa estratégico de descentralización / regionalización de los servicios sanitarios en el marco de la Estrategia de Atención Primaria de la Salud del Partido.

Objetivo 4: Realizar un programa participativo de evaluación de la política de educación del partido, poniendo especial énfasis en:

- El lugar de la institución educación, como espacio de aprendizaje integral y de contención social.
- El desarrollo de sus programas y resultados.
- Las necesidades de formación-capacitación de los educadores.
- La visión de los alumnos como sujetos co-partícipes del proceso de enseñanza-aprendizaje y su relación con los educadores.

Objetivo 5: Promover la implementación de un plan de seguridad integral, a través de instancias de discusión y consenso entre los diversos actores sociales involucrados en la problemática.

Programa 5

Equipamientos para la inclusión social

Medida 22: Construcción y completamiento de equipamientos sociales.

Programa 6

Brandsen, municipio saludable

Subprograma 6.1

Promoción de la salud comunitaria

Medida 23: Salud Integral de la Comunidad.

Medida 24::Prevención y fortalecimiento de la Atención Primaria.

Medida 25: Promoción y acción social integrada e integral.

Programa 7

Educación : Herramienta para el cambio social

Medida 26: Revalorización de la educación y el educador.

Subprograma 7.1

Capacitación para la inclusión social

Medida 27: Capacitación para el empleo.

Programa 8

Seguridad integral

Medida 28: Plan de seguridad integral de los ciudadanos.

Eje Estratégico N° 5

Brandsen: Municipio de la tradición, el patrimonio, la cultura y el turismo

Proyectar a Brandsen en la provincia a partir de su rica identidad: Recuperando y poniendo en valor su oferta tradicionalista, capitalizando las posibilidades de la oferta de turismo rural, cultural y patrimonial, consolidando una referencia en materia deportiva, todo ello en base a su localización estratégica y sus privilegiadas condiciones ambientales.

Objetivo 1: Aprovechar las ventajas comparativas y potencialidades locales, fomentando la conciencia turística en la comunidad como recurso de desarrollo e integración regional.

Objetivo 2: Captar el turismo en “tránsito” que deviene de la localización estratégica de Brandsen como enclave de paso hacia los destinos turísticos de la costa Atlántica (playas bonaerenses).

Objetivo 3: Promover proyectos asociados al turismo rural recuperando actividades tradicionales, protegiendo atractivos turísticos como patrimonios culturales que otorgan identidad y rol protagónico en la región.

Objetivo 4: Fortalecer la cultura el deporte y la recreación como indicadores de una ciudad saludable y capaz de brindar actividades para el tiempo de ocio.

Objetivo 5: Generar una articulación efectiva de programas y actividades desplegadas por las áreas de cultura, recreación y deportes, desde una política de interacción entre la zona urbana y las localidades del partido.

Programa 9

Impulso al turismo

Medida 29: Política y estrategia turística local de base sustentable.

Medida 30: Plan turístico local.

Medida 31: Difusión e inserción en el mercado turístico.

Programa 10

Fortalecimiento de la cultura, el deporte y la recreación.

Subprograma 10.1

Identidad cultural

Medida 32: Institucionalización de eventos populares.

Medida 33: Recuperación y puesta en valor del Patrimonio Histórico y Arquitectónico.

Medida 34: Artesanías de Brandsen.

Subprograma 10.2

Promoción del deporte, la recreación y la vida al aire libre

Medida 35: Plan de recreación y deporte distrital.

Medida 36: Fortalecimiento de la oferta de las actividades deportivas.

Medida 37: Jéppener: Capital Nacional del Softball.

Equipo de Trabajo

Municipalidad de Brandsen

Intendente Municipal: Carlos A. García

Equipo de Coordinación del Plan: Carlos A. Mendizabal, Guillermo González, Pablo Garófoli.

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria - Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales

Coordinación del Proceso Participativo: Lic. Patricia Pintos, Arq. Priscila Primerano, Arq. Silvia García.

Equipo de Especialistas: Ing. Agr. Juan Carlos Zubía, Lic. Marcela Gregori, Lic. Gloria Molinari, Lic. Sebastián Gioia, Trab. Soc. Valeria Redondi.

Base de Datos y GIS: Sra. Lidia Bognanni, Arq. Mariangeles Rozzi, Sr. Sebastián Dietz.

Municipalidad de General Belgrano

Plan Estratégico

Marzo de 2004

Modelo de Desarrollo

Potenciar la identidad belgranense entendiéndola como valor agregado para su desarrollo, a partir de:

- Jerarquizar el río y su franja costera,
- Revalorar su patrimonio histórico/cultural y
- Fortalecer el sector agrícola-ganadero.

Posicionar a General Belgrano en la región como “capital del río salado” a partir de:

- La promoción del miniturismo,
- La modernización del estado,
- La diversificación productiva y,
- La innovación y el desarrollo tecnológico, como atributos diferenciales para mejorar la competitividad local.

Acciones orientadas a la construcción de un tejido social más inclusivo y solidario con pleno empleo, en el marco de un desarrollo ambientalmente sustentable, donde el estado asuma un rol preponderante en la planificación y gestión del territorio.

Ejes Estratégicos

Eje Estratégico N° 1

Municipio Moderno y Participativo

Promover un nuevo modelo de gestión municipal, sustentado en políticas de Participación Ciudadana y Modernización del Estado, que permitan mejorar la calidad de los servicios municipales, en el marco de una gestión más eficaz y eficiente, orientada hacia las necesidades de los vecinos.

Objetivo 1: Promover la integración regional.

Objetivo 2: Modernizar la gestión pública local para lograr más eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios municipales.

Objetivo 3: Disminuir las desigualdades existentes entre las localidades del partido y la ciudad cabecera, y entre los barrios periféricos de la ciudad y los que se localizan en el núcleo central (la planta urbana fundacional), promoviendo un desarrollo sustentable, capaz de superar los desequilibrios producidos a lo largo de la historia.

Objetivo 4: Generar un gobierno más cercano a los vecinos y más participativo, buscando consenso en la toma de decisiones y mayor control de las políticas municipales.

Programa 1

De integración regional

Objetivo 1: Coordinar actividades con los municipios de la región para la planificación y gestión conjunta de acciones, apoyadas en criterios de complementariedad y cooperación mutua. (desarrollo de paquetes turísticos, realización de circuitos culturales, desarrollo de cadenas productivas intra región, definición de normativas para la preservación del medio, especializaciones en el sistema sanitario, etc.)

Medida 1: Conformación de la región.

Crear instancias decisorias entre las gestiones de los municipios de la región por un doble motivo: primero para optimizar la utilización de los recursos -humanos y materiales- con los que cuenta cada uno de los municipios a partir de un uso complementario de los mismos; y por otro lado, para posicionarse regionalmente como instancia intermedia entre el estado provincial y nacional, y los municipios.

Medida 2: Conformación del consorcio productivo.

Conformar el consorcio productivo para promover la vinculación asociativa intra e interdistrital / regional y con otros corredores productivos, en vistas de lograr intercambios, promociones y acceso a nuevos mercados consumidores.

Medida 3: Desarrollo y promoción de productos de la región.

Desarrollar productos de origen en los Partidos de la Región para el desarrollo de productos elaborados por las MiPyMes, regionales, diseñando una política de promoción y comercialización específica.

Medida 4: Plan regional de desarrollo turístico-cultural.

Coordinar con las gestiones de los municipios de la región para definir una metodología para planificar la actividad Turística Cultural, fortaleciendo las ventajas comparativas, que oriente la inversión y promueva la diversificación de la oferta, articulándose con el resto de las actividades económicas de la región, fortaleciendo las particularidades locales y potenciando la identidad regional.

Programa 2

Descentralización administrativa y Participación ciudadana

Objetivo 1: Promover la descentralización Municipal y la reorganización administrativa, fortaleciendo las Delegaciones Municipales para atender las demandas concretas de la población de manera más cercana y participativa.

Objetivo 2: Aumentar y mejorar los servicios y hacer más ágiles su prestación.

Objetivo 3: Crear nuevos instrumentos de participación ciudadana y mecanismos de transparencia en la administración de los recursos.

Medida 1: Órgano de Gestión del Plan Estratégico.

Promover los órganos de gestión para llevar adelante la instancia de implementación del Plan Estratégico General Belgrano (PEGB). El Órgano de Gestión es el espacio responsable del proceso de Implementación del PEGB, encargado de poner en marcha el conjunto de programas y proyectos emanados del PEGB y de garantizar la sustentabilidad del proceso, a través de su institucionalización legislativa y la identificación y la asignación de los recursos necesarios para su funcionamiento operativo.

Estará integrado por la Junta Promotora (mitad miembros titulares y mitad suplentes) y los responsables de los Programas que integran el PEGB (dos miembros, un titular y un suplente por cada Programa), que acepten dirigir y corresponsabilizarse con el proceso de Implementación del PEGB (ver Gráfico 8).

Para fortalecer el liderazgo del proceso, es importante que el Órgano de Gestión sea presidido por el Intendente Municipal y este integrado por los principales actores sociales, económicos y políticos de la ciudad.

La cantidad de miembros se corresponderá con el número de Programas, de manera de garantizar una mayor efectividad y operatividad.

A los efectos de garantizar un adecuado funcionamiento el Órgano de Gestión establecerá su propio Reglamento Interno, garantizando la participación, representación y transparencia del proceso.

Del mismo modo que en la Mesa de Concertación, es importante que las instituciones que integran el Órgano de Gestión, estén representadas por sus máximos dirigentes o delegados, con capacidad decisoria, posibilidades de participación en reuniones periódicas de trabajo y amplio conocimiento de la ciudad.

Asimismo, también es recomendable que exista un equilibrio entre el sector público (tanto del Ejecutivo como del HCD) y del sector privado (económico, social, cultural) de manera de garantizar la pluralidad de sectores sociales y la continuidad del PEGB, independientemente del gobierno de turno.

Las funciones básicas del Órgano de Gestión son:

Conformar las Comisiones por Programas.

Monitorear y evaluar la marcha del conjunto de programas y proyectos del PEGB.

Debatir y aprobar los informes de avance elevados por el Equipo Técnico, producto del trabajo en comisiones, recomendando los ajustes pertinentes.

Impulsar los Proyectos nuevos que no estén aún formulados.

Difundir y comunicar a la comunidad los avances del PEGB.

Proponer la aprobación anual de la Memoria y Balance del PEGB a la Asamblea General.

Medida 2: Creación del Consejo Sectorial para el Desarrollo Local.

Consolidar el funcionamiento del Consejo Sectorial, como espacio de participación ciudadana que fomenta la construcción de consensos en la formulación, implementación y control de las políticas municipales y posibilite el debate público en la resolución de problemáticas que impliquen un gran impacto social, económico o ambiental, estableciendo acuerdos y brindando información sobre actuaciones político - administrativas.

El Consejo Sectorial estará integrado por representantes del Departamento Ejecutivo, el Consejo Deliberante, las Instituciones socioeconómicas de General Belgrano, con un conocimiento profundo de la ciudad y comprometidas con el futuro desarrollo del partido.

Medida 3: Creación de una red de Centros de Participación Ciudadana (CPC).

Promover la creación, mediante Ordenanza, de una red de Centros de Participación Ciudadana, como órganos colegiados de participación ciudadana, elegidos democráticamente, que actúen de nexo entre el gobierno local y la comunidad, promoviendo la participación ciudadana en las políticas públicas, relevando las necesidades barriales, fiscalizando las obras y los servicios públicos y presentando proyectos destinados al desarrollo local.

Estos centros de participación se vincularán mediante un Sistema centralizado de información relacionada con el Desarrollo Estratégico del Partido, conformando así un espacio integrador de los sistemas de información sectoriales del Municipio. El Centro de Información Municipal (CIM) puede entenderse como un soporte relacional de base para la consideración de la eventual sustentabilidad de actividades y proyectos.

Medida 4: Plan de desarrollo microlocal y presupuesto participativo.

Promover la elaboración de un Plan de Desarrollo Microlocal para cada Distrito de la ciudad cabecera y las localidades del partido, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población; cuyas demandas priorizadas por los Centros de Participación Ciudadana, se traduzcan en un conjunto de programas, proyectos y acciones, que se canalizan mediante el Presupuesto Participativo Municipal, abriendo un espacio de participación ciudadana en la más central de las tareas públicas de un municipio.

(Ver Anexo Demandas Barriales y Demandas Localidades)

Medida 5: Fortalecimiento de la Delegación Municipal de Gorchs.

Se propone fortalecer la mencionada Delegación Municipal del Partido, a partir de fortalecer su estructura como un órgano ejecutivo descentralizado, a cargo del dele-

gado administrador, con los recursos necesarios para cumplir con el mantenimiento urbano y rural (mantenimiento de calles, etc.), la prestación de servicios sociales, culturales y administrativos (Información y gestión de trámites, etc.) y la ejecución de programas descentralizados (prevención de la salud, etc.).

Programa 3

Modernización de la gestión municipal

Objetivo 1: Brindar mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

Objetivo 2: Ofrecer mayor calidad de los servicios.

Objetivo 3: Promover la flexibilización de las estructuras organizativas con control.

Objetivo 4: Impulsar una organización por programas y proyectos con metas claras.

Objetivo 5: Fomentar una gestión por objetivos orientada a resultados.

Objetivo 6: Promover la calidad total y satisfacción del cliente.

Medida 1: Rediseño Institucional.

Se propone realizar una evaluación organizacional del municipio a los efectos de formular un plan de mejoras que permita optimizar eficacia y eficiencia de la gestión municipal, a partir de promover la participación en el cambio organizativo.

Medida 2: Sistema de Gestión de la Calidad.

Promover en la gestión municipal un plan de calidad, como una nueva herramienta para mejorar el desempeño de la organización, orientada a la satisfacción del ciudadano, sobre parámetros de eficacia y eficiencia.

El plan promueve la mejora continua de la calidad de los servicios municipales, poniendo el eje en satisfacer las expectativas de los ciudadanos; contando con la participación activa y el compromiso de directivos y trabajadores.

Eje Estratégico N° 2

Municipio de Economía proactiva y diversificada

Articular los distintos sectores productivos en torno a un proyecto de economía proactiva que potencie las ventajas comparativas del Partido de Gral. Belgrano (su localización geográfica y la presencia del Río Salado); y las actividades tradicionales de la economía local, desarrollando nuevos nichos de economía diversificada.

Objetivo 1: Incrementar la calidad de vida de las zonas rurales diversificando las rentas, desarrollando nuevas actividades y consolidando y racionalizando las ya existentes.

Objetivo 2: Fijar población en áreas rurales, mediante fórmulas innovadoras de desarrollo, que permitan la conservación de un entorno de alto valor natural, el inter-

cambio tecnológico y el desarrollo socialmente sostenible de las zonas rurales.

Objetivo 3: Mejorar las infraestructuras rurales vinculadas a la producción agropecuaria, permitiendo una mejora de la competitividad de las explotaciones y facilitando el acceso al mercado de las pequeñas estructuras de producción mediante actuaciones de tipo colectivo.

Objetivo 4: Articular al empresariado local -industria, comercio y servicios- con el gobierno municipal a fin de coordinar acciones conjuntas para la promoción económica de los diversos sectores de la producción.

Objetivo 5: Estimular y apoyar la asociación e integración interempresaria bajo sus distintas formas para favorecer la especialización y la diversificación productiva, desarrollando planes de capacitación articulados con la Universidad a partir del perfeccionamiento y la reconversión técnico-empresarial.

Objetivo 6: Desarrollar una estrategia municipal agresiva para el fomento de la agroindustria con fuerte impulso de las siguientes ventajas competitivas: liderazgo en costos de insumos, diversificación productiva e integración vertical y horizontal.

Objetivo 7: Diseñar y proyectar una “Marca de Origen” que permita identificar y valorar los productos representativos de Gral. Belgrano, certificando y avalando su procedencia y calidad.

Objetivo 8: Impulsar una Política Turística de base sustentable, que permita promover el turismo como alternativa de diversificación económica, difundiendo y potenciando la oferta genuina.

Programa 1

Fortalecimiento del sector agropecuario

El sector agro-ganadero cumple un rol importante en la generación de recursos para el Partido de Gral. Belgrano, enmarcado en la Cuenca del Salado, con suelos cuya aptitud global se corresponde en general con un uso Ganadero, existiendo áreas mixtas con aptitud ganadera-agrícola, y en menor medida con aptitud agrícola-ganadera. Estas condiciones, sumadas a la escasa diversificación de sus productos, hacen necesario intervenir activamente en la resolución de sus disfunciones, consolidar sus fortalezas y posibilidades de innovación, y articular a los actores en torno a un proyecto común.

Objetivo 1: Estrechar relaciones entre las zonas rurales, las urbanas y las periurbanas, contribuyendo de esta forma al intercambio tecnológico y al desarrollo socialmente sostenible de las zonas rurales.

Objetivo 2: Integrar a la población rural en la programación y puesta en marcha de

iniciativas de desarrollo local en sus respectivas localidades, haciéndolas protagonistas de los cambios.

Objetivo 3: Mejorar la seguridad en el medio rural, a través de la acción conjunta de los diversos actores involucrados.

Objetivo 4: Aumentar la seguridad de los consumidores de productos transformados de la ganadería y la agricultura, mediante la mejora de la sanidad.

Objetivo 5: Valorización de los productos locales, facilitando el acceso al mercado de las pequeñas estructuras de producción.

Medida 1: Diversificación Económica y Asociativismo del Sector Agropecuario.

Promover y estimular la gestión asociada de carácter público-privada, con el fin de fomentar la iniciativa local. De este modo, se consigue una alta implicación de los agentes y un arraigo de las iniciativas en la sociedad, incrementando el sentimiento de pertenencia e identificación de la población con sus propios problemas.

La conformación de una *Comisión Rural*, en el marco del Consejo Sectorial para el Desarrollo Local (EE1/P2/M2), permitiría coordinar los distintos sectores que componen la economía local, promoviendo la diversificación de la actividad agropecuaria, la mejora de los servicios de asistencia, la mejora y racionalización del uso de los medios de producción agrícola.

La mencionada comisión puede constituir el marco en el que actúen coordinadamente los diferentes entes administrativos públicos, las empresas privadas, las organizaciones profesionales y cooperativas, y todos los agentes socioeconómicos que se preocupen por el aumento del nivel de renta, la generación de empleo y la mejora del bienestar de la población en el Partido (Productores, INTA, Sociedad Rural, SE.NA.SA., Veterinarios, Municipalidad, Cooperativas, Universidades, Cámara de Comercio).

La diversificación productiva lleva a desarrollar actividades productivas no tradicionales, las cuales deben articularse a un proceso agro-productivo integral. Por otro lado, la dinamización del medio rural intenta potenciar las relaciones urbanorurales, estimulando el asociativismo como forma de aprovechar las potencialidades en función de las necesidades reales.

Medida 2: Plan de mejoramiento de las infraestructuras y las condiciones de seguridad en el ámbito rural.

Se trata de una prioridad que ha de servir principalmente de apoyo al resto de las ideas planteadas. No basta con concretar actuaciones en materia de infraestructuras, sino se contempla la globalidad que abarca desde los sistemas de producción a los de comercialización. La mejora de las infraestructuras es sólo un instrumento para conseguir los objetivos planteados. Hay dos grandes bloques de actuaciones: el

desarrollo de infraestructuras rurales más vinculadas al desarrollo agropecuario, y el desarrollo de infraestructuras básicas de apoyo.

Dentro del primer bloque se encuentran las medidas de mejoras de las infraestructuras relacionadas con el desarrollo de la producción agropecuaria, la recuperación de la capacidad de producción agraria y pecuaria dañada por desastres naturales, y el establecimiento de medios de prevención adecuados. En un segundo bloque estaría la mejora de las redes de electrificación, teléfono y demás servicios.

Por otra parte, para que puedan darse las condiciones de desarrollo, es necesario entre otras cosas devolverle la confianza a la población en sus instituciones para que pueda construir su futuro. Para lo cual, es fundamental garantizar una seguridad integral a los habitantes del partido de General Belgrano.

Medida 3: Diseño de la Denominación de Origen: "Productos de Gral. Belgrano"

Debido a que hoy no se traducen en el mercado las bondades productivas del Partido, se propone definir, consolidar y difundir una "marca" que identifique a la producción local de Gral. Belgrano, lo cual lleva a instalar en el mercado el nombre de productos capaces de destacarse por sus cualidades, obteniendo los beneficios propios de la diferenciación.

Esta denominación de origen permite valorizar la identidad local y la producción/servicios locales de acuerdo a un único patrón de calidad, con el objeto de implementar una estrategia comercial-empresarial con pautas comunes para singularizar los productos agrícolas e industriales, explotando las ventajas comparativas.

Programa 2

Articulación público-privada para el fortalecimiento del sector comercial-industrial

Incorporación de cadenas de valor en las actividades de comercio, servicios e industria y articulación de la tríada conocimiento/ servicio/ innovación, en el marco de una estrategia que propicie la asociatividad, la especialización, la generación de actividades productivas, a partir del fortalecimiento de la identidad local.

Objetivo 1: Desarrollar una estrategia municipal, articulada con mecanismos de promoción y difusión de las empresas locales, para el fomento de la agroindustria.

Objetivo 2: Desarrollar planes de capacitación, articulados con la Universidad a partir del perfeccionamiento y la reconversión técnico-empresarial, que den apoyo a iniciativas de cooperación y/o asociación, y que contribuyan a la especialización y diversificación productiva.

Objetivo 3: Mantener un seguimiento institucional -por ejemplo, por parte de la Universidad- de las empresas a fin de determinar necesidades y oportunidades.

Objetivo 4: Implementar programas de promoción y desarrollo de las MiPyMe en relación a su flexibilidad productiva y capacidad generadora de empleo.

Objetivo 5: Formular políticas de fomento y promoción, implementando sistemas de beneficios “fiscales” dirigidos a incentivar la creación de nuevas empresas, la innovación, la actualización tecnológica, etc.

Objetivo 6: Consolidar y posicionar la “denominación de origen” estableciendo pautas de producción, de diferenciación e identificación de los productos locales.

Objetivo 7: Promover el desarrollo de un polo industrial diversificado con un fuerte impulso del concepto de “producción empresarial limpia” a fin de garantizar el cuidado y la conservación de los recursos naturales y la calidad orgánica de los productos.

Medida 1: Sensibilización del Sector.

Se propone el diseño y puesta en marcha de un Plan de Concientización con el objeto de sensibilizar a los distintos actores acerca de la importancia de la participación de los diferentes programas y/o acciones que se proponen a lo largo del Plan Estratégico.

Para tal fin, mediante el Centro de Información Municipal (CIM), se orientará las actividades del Comercio y la Industria. Este sistema tendrá variables de interés para comerciantes, empresarios y emprendedores sobre información censal y de los mercados (comportamiento, apertura de potenciales mercados, etc.) actualizada permanente; insumos tecnológicos y posibilidades de capacitación.

A su vez, se promueve el impulso a las actividades económicas, en base a un modelo de producción y oferta de servicios de naturaleza proactiva que contemple la identidad, las oportunidades, las vinculaciones con el entorno y la imagen que se proyecta del Partido.

Medida 2: Desarrollo del Sector MiPyMe.

Se plantea evaluar las necesidades del sector empresarial a fin de diagramar un programa de formación de corto, mediano y largo plazo, integrando una nueva visión sistémica de la empresa que aproveche las ventajas comparativas de cada organización y produzca líderes empresariales y técnicos especialistas en temas de administración y gestión MiPyMe.

Medida 3: Promoción de Sistemas Asociativos Horizontales y Verticales

Se propone definir una estrategia de fomento a la cooperación, al asociativismo para el fortalecimiento de empresas existentes, la creación de nuevas y la generación de oportunidades local y nacional.

Esta propuesta se relaciona con la “denominación de origen” de Gral. Belgrano que identifica la producción local, y busca mejorar la articulación entre productores agropecuarios y promueve la asociación interempresaria.

Medida 4: Promoción del Empleo.

Impulsar la generación de empleos a partir de la reactivación de las actividades económicas tradicionales y el desarrollo de microemprendimientos ligados a la promoción de producciones diversificadas, asegurando la creación de fuentes de trabajo y en consecuencia mejorar las condiciones socioeconómicas de la población.

Programa 3

Desarrollo turístico

Capitalizando la proximidad de Gral. Belgrano a otros centros de la región, se propone definir una estrategia turística local, incorporando al turismo como uno de los ejes principales de la política municipal. La infraestructura de comunicaciones (atravesan el Partido de Gral. Belgrano la RPNº 3, arteria estructural que lo une a Capital Federal, la RP Nº29 que pasa por la ciudad cabecera de Gral. Belgrano, y la RP Nº41, principal vinculación intra-regional que se dispone en forma transversal conectando las rutas antes mencionadas), sumada a su localización sobre las márgenes del Río Salado le otorgan un perfil turístico que se complementa con actividades del sector secundario y de elaboración de insumos del agro.

La existencia del Río Salado constituye un recurso natural de gran atracción para el desarrollo de las actividades recreativas y deportivas. La conjunción de los recursos paisajísticos con otros de tipo cultural y patrimonial existentes, convierten a Gral. Belgrano -como otros partidos del área- en potencial captador de las demandas macro-regionales de espacios para el turismo.

Asimismo, las condiciones topográficas, la aptitud de los suelos, y las características de forestación del territorio constituyen recursos de interés paisajísticos sobre los cuales se apoyan las actividades vinculadas al turismo y la recreación. Sin embargo, dado que la explotación turística de Gral. Belgrano se limita principalmente a las actividades desarrolladas en el balneario, presenta un funcionamiento monoestacional, con una subutilización de los recursos naturales.

Este programa se propone la articulación del turismo en torno a un Proyecto de Economía Proactiva que potencie las ventajas comparativas del sector y actividades tradicionales de la economía local, como así también la resignificación del turismo, como alternativa de diversificación económica que permita difundir y potenciar la oferta genuina, fortaleciendo la identidad de Gral. Belgrano.

Objetivo 1: Impulsar una Política Turística de base sustentable, en el marco de un programa Municipal de Consolidación del Patrimonio Cultural y Turístico, promoviendo el desarrollo de un corredor turístico y cultural de la región.

Objetivo 2: Generar una Base de Datos única, dinámica y actualizable en el tiempo, que integre toda la información turística local y regional, y realizar una agenda turística a

fin de promocionar las distintas actividades (deportivas, recreativas, religiosos, culturales, comerciales), consensuada con el resto de los operadores turísticos de la Región.

Objetivo 3: Impulsar la creación de una Asociación de Empresarios Turísticos a fin de unificar y jerarquizar la oferta de servicios, reconociendo la calidad turística a través del concepto de “etiqueta de calidad”.

Objetivo 4: Implementar una estrategia de formalización de espacios de capacitación integral de efectores locales de turismo en temas como calidad de servicio y atención al turista para el desarrollo de nuevas capacidades de gestión de la actividad.

Objetivo 5: Crear un Centro Regional de Enseñanza de oficios turísticos para promover la capacitación en Turismo, en los oficios que tengan salida laboral inmediata.

Medida 1: Desarrollo de un Plan Turístico Local de base sustentable.

Entre las principales problemáticas referidas al desarrollo de la actividad turística, se encuentran: la falta de una adecuada organización por parte de la gestión municipal y la escasa promoción turística. La ausencia de inversiones públicas y privadas contribuye a dicha situación, lo cual puede verse tanto en la falta de infraestructuras para la práctica de deportes náuticos como en la insuficiencia de servicios de hotelería, camping y gastronomía.

En este marco, la creación de una Comisión de Turismo –en el marco del Consejo Sectorial de Desarrollo Local- será la encargada de articular a todos los actores públicos y privados relacionados con el turismo. Permitirá impulsar y gestionar el Plan de Desarrollo Turístico para el Partido, constituyéndose en el órgano de difusión oficial de las actividades turísticas en todos aquellos sitios en que deba promocionarse al sector. El Plan de Desarrollo Turístico Local implica la organización, sistematización y planificación de los recursos turísticos; abarcando su oferta, servicios, recursos humanos involucrados y potenciales; coordinando y asegurando su singularidad en el marco de un corredor turístico regional.

Medida 2: Creación de Centros de Servicios para el Turismo Local y Regional.

Considerando la importancia de las vías de comunicación que atraviesan el Partido, es dable señalar que Gral Belgrano constituye un enclave comunicacional de magnitud, posicionando a los frentes de ruta como lugares preferenciales para el descanso en tránsito y como espacios que capitalizan las potencialidades de desarrollo del sector de comercio y servicios allí localizados, como los efectos multiplicadores hacia otras ofertas genuinas del Partido, como las vinculadas a la cultura y el turismo.

Medida 3: Sensibilización. Formación y Capacitación para el Sector Turístico.

Esta idea -complementaria del Plan de Desarrollo Turístico de Gral Belgrano- tiende a fortalecer la visión local de la actividad y la capacitación de sus efectores directos e indirectos: operadores turísticos, personal de agencias, responsables de organiza-

ción de fiestas y eventos deportivos y populares, guías y prestadores de servicios turísticos.

Medida 4: Consolidar la Marca Turística-Cultural “Gral. Belgrano, Capital del Río Salado”.

Proyectar a Gral. Belgrano en la región y en la provincia tendiente a fortalecer su identidad desde la recuperación y puesta en valor del Río Salado como “el” recurso natural más importante que posee el Partido, y a capitalizar las posibilidades de la oferta de turismo rural, cultural y patrimonial, consolidando una referencia en materia deportiva-recreativa, todo ello en base a su localización estratégica y sus privilegiadas condiciones ambientales.

Eje Estratégico N° 3

Municipio ambientalmente sustentable y de alta calidad de vida urbana

Promover el rol del Estado en la planificación y gestión del territorio, propiciando un desarrollo ambientalmente sustentable y de alta calidad urbana, que asegure la preservación de los recursos naturales-paisajísticos-patrimoniales, el ordenamiento urbano y la integración de la ciudad cabecera con las localidades del Partido de Gral. Belgrano.

Objetivo 1: Desarrollar una proceso de planificación integral del Partido, diseñando una estrategia de crecimiento de la ciudad cabecera que contemple propuestas estratégicas de ordenamiento, a través de adecuaciones de los marcos normativos vigentes.

Objetivo 2: Aprovechar las ventajas comparativas del Partido de Gral. Belgrano en el contexto Regional, revalorizando las ventajas emergentes de la red de vínculos viales existentes y promoviendo el desarrollo regional a partir de la adecuada utilización de sus recursos naturales, sociales y culturales.

Objetivo 3: Promover el desarrollo sustentable del Partido, jerarquizando el sistema urbano a través del mejoramiento de la accesibilidad interna y externa, y consolidando los centros de menor jerarquía.

Objetivo 4: Identificar el comportamiento del sistema hídrico del territorio, alentando estudios y acciones que atiendan a la problemática ambiental referida al riesgo hídrico, y promover acciones que impliquen el manejo sustentable del recurso agua superficial y subterránea.

Objetivo 5: Promover la realización de programas de educación ambiental para aquellos temas que lo requieran por su complejidad e importancia, tendiente a la preservación de los ambientes naturales, paisajísticos y culturales.

Objetivo 6: Revalorizar el patrimonio natural y arquitectónico local, recuperando el área del espacio ferroviario y la costa del Río Salado.

Programa 1

Revitalización de la calidad urbana

El ordenamiento y planificación del territorio debe desarrollarse a través de instrumentos de gestión consensuada con los pobladores, y atendiendo a los requerimientos expresados durante los talleres barriales y temáticos.

Para poder efectuar adecuadamente la planificación y uso eficiente del territorio y sus recursos se debe tener en consideración las características naturales del sistema, aún cuando ya hubiera sido intervenido por actividad antrópica.

En la estructura urbana se plasman las relaciones entre el medio físico y las diversas y complejas actividades sociales. Esto implica el reconocimiento de las normativas y regulaciones vigentes en la inserción de las actividades en lugares específicos del espacio, por ejemplo: locación de áreas centrales, periféricas y rurales, gradientes de densidades, ubicación diferencial de sectores sociales, etc.

Medida 1: Re adecuación de la Ordenanza de Ordenamiento Territorial y Uso del Suelo.

La ordenanza municipal n°5/81 constituye el instrumento normativo principal e inicial a partir del cual, y en el marco de la ley provincial de ordenamiento territorial y usos del suelo 8912/77, el municipio ha regulado el proceso de subdivisión, uso y ocupación de su territorio. Por lo planteado en el taller urbano-ambiental, el conjunto del marco normativo vigente sólo alcanza a cumplimentar la primera -"delimitación preliminar de áreas"- de las cuatro etapas previstas por la ley 8912/77, como parte integrante del plan de ordenamiento.

Dado que no se ha cumplimentado con las otras tres partes integrantes del Plan Ordenamiento Territorial -2° Zonificación según usos, 3° Planes de ordenamiento municipal y 4° Planes particularizados-, se ha identificado la existencia de problemáticas y conflictos que llevan a plantear una readecuación de la Ordenanza Municipal de Ordenamiento Territorial y Uso del Suelo.

Entre los conflictos mencionados se pueden citar:

- Localización de actividades productivas o de servicios que afectan a las áreas residenciales.
- Anegamientos en algunos sectores del núcleo urbano en torno al área de las cuatro avenidas.
- Insuficiencia de los espacios verdes del núcleo, junto a las carencias del arbolado urbano.
- Carencia en áreas residenciales -en particular en la periferia del núcleo- de los

servicios básicos, deficientes condiciones del parque edilicio y regular accesibilidad a los equipamientos comunitarios y sociales.

- Presencia de barreras urbanas (vías de la ex estación ferroviaria, rutas provinciales N° 29 y 41 y canales de evacuación de líquidos pluviales) que contribuyen a la fragmentación territorial, dificultando la accesibilidad y conectividad desde y hacia el núcleo urbano.

- Estructura circulatoria que dificulta la integración socio-territorial del Partido.

Medida 2: Plan de Ordenamiento Vial para el mejoramiento de la estructura circulatoria del Partido, su integración al sistema regional y la adecuación de los subsistemas locales.

Las Rutas N°29 y 41 adquieren un rol relevante en la estructura circulatoria que acompaña la configuración espacial del Partido. Estas se vinculan a un sistema de arterias jerarquizadas dentro del área urbana y a un circuito de caminos rurales. El acceso principal a la ciudad cabecera por la Ruta N°29 jerarquiza la Avenida 25 de Mayo. Esta conecta el acceso con el sistema de circunvalación urbana interna correspondiente a las cuatro Avenidas, constituyendo el principal nexo entre el núcleo urbano y el balneario.

El sistema de las cuatro Avenidas y sus prolongaciones establecen las principales relaciones internas entre las áreas residenciales. A través de la red vial primaria, se generan las conexiones entre los sectores residenciales extra-urbanos y áreas de borde.

La ausencia de una zonificación según usos para el Partido, genera la radicación de industrias al interior de la planta urbana, con el consecuente desplazamiento de transporte pesado por las arterias internas al núcleo. El intenso flujo circulatorio de la RP N°41, sobre la que se localizan actividades productivas y de servicios al agro y al automotor, genera conflictos en el ingreso y egreso a la misma de modo indiferenciado por las calles transversales, sumado a la falta de señalamiento en las entradas al Partido.

Las rutas RP N°29 y 41 son utilizadas por el tránsito local con diferentes características y velocidades, lo cual pone de manifiesto la falta de jerarquización de la red vial del Partido.

Por otra parte, se detecta la falta de conectividad entre las Localidades y el Casco Urbano de Gral. Belgrano.

Medida 3: Plan de Completamiento progresivo de las Redes de Servicios Básicos. Uno de los factores más significativos de la sustentabilidad ambiental urbana estriba, en garantizar la mejor cobertura posible de las necesidades básicas comunitarias, tanto en la prestación y calidad básica de las mismas como en la accesibilidad física, funcional y económica. En tal sentido, debe prestarse fundamental atención

a los sectores más desabastecidos y aquellos que, por su condición socioeconómica y/o características del hábitat se encuentran en situación de riesgo actual o potencial.

Ante este marco, es necesario diseñar un programa de inversiones públicas en obras básicas y mantenimiento de desagües pluviales, cloacales, de agua corriente, gas, pavimento, semaforización y alumbrado público, estableciendo prioridades en relación al beneficio social que generan.

Medida 4: Completamiento del Equipamiento en la Ciudad Cabecera y su Periferia. La necesidad de completar y mejorar el equipamiento en la ciudad cabecera de Gral. Belgrano y su periferia, contribuye a reforzar las potencialidades del Partido dadas por: la tradición económica de las actividades agrícola-ganaderas, la actividad turística-recreativa, las condiciones de accesibilidad y conectividad local-regional, sumado a las condiciones de tranquilidad y seguridad. Las capacidades identificadas, más el completamiento de los equipamientos contribuyen al desarrollo y promoción de los recursos del Partido y su región.

Medida 5: Rejerarquización del Microcentro y los Espacios Públicos.

Para conseguir que la ciudad ofrezca a la población una alta calidad urbana y tenga una impronta turística es preciso mejorar las condiciones de los espacios públicos, particularmente del área céntrica, y del comercio de la ciudad, entendiendo que es un espacio de apropiación social que actualmente se ha desarrollado y utilizado en forma insuficiente.

En este sentido, la creación de un sistema de espacios verdes públicos, contribuiría al desarrollo de actividades sociales, culturales y deportivas para la comunidad, revitalizando diversos sectores del centro de la ciudad y su periferia.

Entre los principales problemas expresados en los talleres en relación a la temática pueden mencionarse:

- Necesidad de reestructuración y reacondicionamiento del espacio central de la Ex Estación FCR, convirtiéndolo en el gran pulmón verde del casco urbano que aloje actividades culturales, institucionales y recreativas.
- Necesidad de refuncionalización del espacio vinculado a la actividad hípica y recreativa de la Sociedad Rural, completando y diversificando así la actual oferta turístico-recreativa del núcleo urbano.
- Necesidad de potenciar los espacios verdes ya en uso y de crear nuevos espacios. Esto último fue planteado por los Barrios del Centro A y B, El Empalme, Los Prados, La Terminal, Poggio, Balneario Viejo, Meneses, La Pileta, La Carolina, Parque San Julián, Villa Iriarte, Olivares, Oligua, Los Chobos, 102, Obrero, El Salado, José María, Escuela N°16, Callegari, Sargento Cabral, Pueblo Nuevo, Lomas Rural, Villa Tenreiro, Los Luises y Santa Rita.

- Ausencia de parquizado de banquetas en la Ruta N° 29 a lo largo de todo el tendido urbano.

Programa 2

Mejoramiento de las condiciones medioambientales

Los temas específicamente ambientales deben incluirse en el esquema general de planificación urbana. Un programa que contemple variables ambientales para un Plan de Ordenamiento Urbano General debería incluir diagnósticos y monitoreos permanentes de las variables específicas de dicho territorio. Entre estas variables específicas se incluyen:

- Registro de actividades que generan contaminación ambiental y cumplimiento de las normativas ambientales vigentes.
- Programa de control de evolución de la dinámica hídrica.
- Control de la calidad y capacidad del acuífero de donde se extrae agua de ingesta (escasez, descenso de calidad y salinización).
- Calidad del agua ambiente en los cuerpos receptores (freáticos y superficiales).
- Calidad del aire en las áreas de emisión de material producido por curtiembres, silos, barracas y semilleras en el área urbana.
- Control de consumo de biocidas y fertilizantes en la zona rural y su aporte al acuífero freático.
- Producción y gestión de los residuos urbanos y agrícolas.
- Control de la poda y tala indebida del arbolado público, la falta de renovación del mismo.

De las variables anteriormente señaladas se abordarán dos de las planteadas en los talleres realizados en el PE de Gral. Belgrano.

Medida 1: Arbolado Urbano.

Gral. Belgrano posee, a pesar de la antropización del medio natural, un abundante y diverso arbolado urbano, tanto en el entorno rural como en el área urbana. Existen masas forestales en los principales espacios verdes públicos -plazas, espacio ferroviario y balneario municipal-, y en algunos privados, por las características de la ocupación edilicia aún conservan primitivas plantaciones en correspondencia con cascos de estancias.

Sumado a las características del paisaje rural donde se intercalan depresiones con escasa forestación y áreas de cultivos y pasturas, el recorrido del río Salado presenta distintas características, pudiendo destacar sectores con barrancas y alineamientos de árboles dispuestos en la ribera que enmarca el curso de agua del mencionado río. A pesar de estas características, se presentan algunos conflictos que pueden resolverse con una gestión adecuada del mismo.

Medida 2: Saneamiento Básico: Plan Hidráulico, Plan de Manejo Integral de Residuos y Contaminación.

Subproyecto 1: Plan Hidráulico

El partido de Gral. Belgrano, ubicado en la zona central de la Cuenca del Río Salado, concentra las aguas de la cuenca alta, de la Cuenca del A° Saladillo, del A° Rodríguez, el sistema de Las Encadenadas, El Chilenito, la cuenca del Arroyo de Las Flores y la cuenca de la Laguna de Monte. Esta red hidrográfica ha sufrido modificaciones antrópicas dando lugar a inundaciones.

La dinámica del sistema hídrico resulta un factor condicionante de las actividades regionales. La ausencia de un plan hidráulico a nivel regional, lleva a que cada jurisdicción administrativa realice en forma aislada la ejecución y funcionamiento de las obras hidráulicas.

Se propone implementar un Plan Hidráulico e Hidrológico de alcance local-regional que resuelva la problemática de las inundaciones de los partidos de la región.

Subproyecto 2: Plan de Manejo integral de los residuos

Frente a la producción creciente de residuos y la disponibilidad limitada de lugares controlados y manejados para la disposición final de los mismos -con el consecuente riesgo sanitario y ambiental-, resulta necesario generar políticas tendientes a mejorar el manejo y gestión de los residuos sólidos urbanos.

En este marco, se propone implementar un Plan de Manejo Integral de Residuos, que atienda la problemática actual de la cabecera y articule estrategias de cooperación entre las localidades del Partido (Gorchs, Chas y Villamor). Se plantea abordar esta temática desde una perspectiva ambientalmente sustentable, que contemple todas las etapas del proceso -desde la producción y recolección hasta la disposición final de los residuos-. La racionalización de la producción de basura y la articulación de estrategias asociativas entre municipios o localidades vecinas, y/o contratación de empresas locales/comunitarias permitiría una reducción importante de los costos de operación y administración.

Subproyecto 3: Contaminación

La promoción a la radicación de industrias en el Partido de Gral. Belgrano, debe introducir progresivamente el concepto de "Producción Limpia", capitalizando sus ventajas para la economía local y de la región, con el objeto de mejorar la calidad de vida de los habitantes. La introducción de este concepto resulta de importancia, si tenemos en cuenta la proximidad de las zonas industriales (zona industrial mixta y zona industrial exclusiva) al área residencial. La zona industrial mixta se ubica al

oeste del núcleo, y cercana a la Planta de Tratamiento de líquidos cloacales y el Sitio de disposición final de residuos, incrementando así el riesgo sanitario y ambiental vinculado a la incompatibilidad de los usos productivos con los residenciales.

Esto debe enmarcarse en una política integral de gestión ambiental, con planes de mitigación de los impactos negativos generados en el proceso productivo, promoviendo el asentamiento de industrias no contaminantes y de bajo impacto.

El concepto de Producción Limpia implica lograr la mayor eficacia posible en cada una de las etapas productivas. La aplicación de este concepto mejora la competitividad de la empresa, el cuidado del medioambiente y el desarrollo turístico e industrial.

Otra fuente de contaminación de importancia para el Partido de Gral. Belgrano, es la actividad agropecuaria, al constituir su principal recurso económico. Resulta necesario entonces la implementación de un Plan de Monitoreo que evalúe la acción antrópica sobre el medio rural, en especial el uso inadecuado de agroquímicos que contaminan el suelo, el aire y el agua.

Eje Estratégico N° 4

Municipio con equidad social y pleno empleo

Consolidación del Modelo de Desarrollo Social de Gral. Belgrano basado en la promoción de la actividad productiva local y de la capacitación de recursos humanos como viabilizadores del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Objetivo 1: Implementar una política de promoción de empleo y emprendimientos productivos con proyección comunitaria.

Objetivo 2: Resignificar la estrategia educativa, en el sistema formal e informal, hacia una mayor concordancia con los requerimientos de la realidad social: capacitación e inserción laboral.

Objetivo 3: Propiciar la articulación de instancias gubernamentales y de la sociedad civil en la promoción social de la población, priorizando las necesidades de los sectores juveniles.

Objetivo 4: Jerarquizar la función de la cultura, y de los artistas belgranenses en los espacios educativos y socio-comunitarios.

Objetivo 5: Promover mejoras en las condiciones de seguridad, a través de instancias de consenso y definición de estrategias entre los diversos actores sociales involucrados en la problemática.

Programa 1

Empleo y Capacitación

Teniendo en cuenta los datos relevados en el censo municipal del año 2002, en

relación al empleo, en el casco se relevaron un total de 3.581 empleados, de los cuales 1849 se encontraban en relación de dependencia y 1.732 eran cuentapropistas. La población económicamente activa -PEA- del área urbana del Partido de Gral. Belgrano se distribuye entre las siguientes actividades: un 27% en el sector privado e informal; un 23% de la PEA es desocupado; el 22% trabaja en comercios y servicios; el 16% en servicios públicos; un 10% de la PEA urbana es subocupado, y un 2% trabaja en el sector industrial. En las localidades de Chas, Gorchs y Villamor se registraron un total de 109 empleados, de los cuales 62 estaban en relación de dependencia y 49 eran cuentapropistas.

En el casco urbano del Partido se registran 1529 desocupados, de los cuales 939 son mujeres (el 61,41%) y 590 son hombres (el 38,58%). De las encuestas realizadas, se obtuvo un total de 671 subocupados para el Partido de Gral. Belgrano.

El total de subocupados del casco urbano es de 633 personas, de las cuales 359 son mujeres-el 56,71%- y 274 hombres- el 43,28%.

De un total de 291 oficios declarados en el casco, los que presentan una mayor subocupación son en 1º lugar el de docente con 23 subocupados, en 2º lugar el de albañil con 22 personas y en 3º lugar el de los choferes con 15 subocupados.

De acuerdo a la clasificación por edad de los subocupados, se observa que el número más alto de los mismos se encuentra entre los 21 y 30 años de edad (un total de 208 personas- el 32, 85%). Luego aquellos entre 31 y 40 años con un total de 152 subocupados (el 24,01%), y en tercer lugar los que tienen entre 41 y 50 años, que representan el 18,64%, con 118 subocupados. Entre los 51 y 60 años se encontraba el 11,05% de los subocupados; mientras que aquellos que tenían entre 14 y 20 años, como así también los que tenían más de sesenta representaban aproximadamente el 6% de los mismos.

De la clasificación por edades de los subocupados, se desprende que el porcentaje más elevado tiene entre 21 y 30 años de edad (el 34,21%), seguidos por aquellos que tienen entre 31 y 40 años (que representan el 21,05%). Entre estos dos grupos etarios suman más del 50% del total de subocupados de las localidades mencionadas. La menor cantidad de subocupados se encuentra entre los que tienen 14 y 20 años- sólo 3 personas- y los de más de 60 años- también 3 personas.

Medida 1: Plan de Promoción de Emprendimientos Productivos y Capacitación de Recursos Humanos propios.

Este marco de situación se plantea la necesidad de generar diversas estrategias tendientes a reinsertar en el mercado productivo a la población desocupada del Partido. En este sentido se proponen las siguientes acciones, las que deben enmarcarse en una política integral de promoción de empleo y microemprendimientos sociales y productivos.

Programa 2

Readecuación de la oferta educativa y cultural acorde a las necesidades sociales y de inserción laboral

Para realizar una readecuación del sistema educativo local se presenta imprescindible la tarea de analizar y evaluar la calidad, metodología y contenidos de la enseñanza en los distintos niveles de educación del sistema formal, las condiciones institucionales y de infraestructura necesarias para su desenvolvimiento y las condiciones de la actividad laboral de los educadores en cuanto a posibilidades de capacitación y perfeccionamiento docente. Estrechamente ligados, aparecen los aspectos que se vinculan principalmente con las diversas visiones y propuestas de los actores más involucrados en la dinámica educativa: estudiantes, docentes, autoridades, y padres.

Estas dimensiones pueden abordarse desde la construcción de una estrategia educativa distrital a fin de que contengan los ejes de desarrollo y propuestas elaboradas dentro del plan, en función de fomentar su articulación con los diferentes espacios de socialización y encuentre coherencia con los requerimientos de la realidad local. Al mismo tiempo las medidas/ proyectos que se plantean fortalecerán el acceso a la educación básica, fomentarán los niveles medios y superiores, hacia la recuperación de la función de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo.

Medida 1: Reformulación de Planes de Estudios.

La propuesta apunta a generar cambios e incorporar temáticas y materias complementarias al plan de estudios actual en los diferentes niveles, con la intencionalidad de responder a las inquietudes y propuestas de los jóvenes estudiantes y de los cambios producidos en la dinámica social.

Medida 2: Creación de Gabinetes Psicopedagógicos y de Orientación Vocacional

Estos espacios propiciarán contención y orientación para el abordaje intersectorial e interinstitucional de los problemas sociales de la realidad local. Esta medida está estrechamente ligada a las anteriores, debido a que no pueden entenderse fragmentadamente los emergentes sociales con la tarea pedagógica en los diferentes establecimientos educativos.

Medida 3: Plan de Abastecimiento de Insumos e Infraestructura.

Las siguientes acciones se corresponden con uno de los objetivos planteados hacia la readecuación en los establecimientos escolares en función de las necesidades de recursos materiales y de infraestructura, permitiendo un mejor desarrollo de la función educativa.

Medida 4: Fortalecimiento de la Política Cultural.

La propuesta apunta a generar espacios culturales en los establecimientos educativos formales y otorgar mayor importancia a las disciplinas artísticas en el Partido.

Programa 3 Promoción social y salud

Subprograma 1 Promoción social basada en la creación de redes interinstitucionales, que atienda prioritariamente la problemática de la juventud

El avance de Políticas Sociales signadas por la Descentralización y Focalización de llamados “grupos beneficiarios” de Planes sociales ha puesto en evidencia la agudización de la fragmentación de los problemas sociales y de las respuestas desde la órbita público estatal. Las mismas, hasta la actualidad presentan profundas dificultades a la hora de concretar acciones efectivas, continuas y con fuerte legitimidad social que garanticen los problemas más acuciantes en el contexto social actual: desempleo estructural, hambre y desnutrición, fragmentación y exclusión social. Si entendemos esta profunda crisis social como la manifestación más clara del incumplimiento de los derechos básicos del conjunto social, la Política social deberá diseñarse e implementarse desde esta lectura de realidad y con la voluntad política y participación activa de los estamentos gubernamentales y todos los sectores de la sociedad civil.

En particular, la problemática de los sectores juveniles en la actual situación social, debe ser atendida de manera acorde a la complejidad y la necesidad de los jóvenes en cuanto a su participación en espacios sociales- culturales, recreativos- y alternativas reales de capacitación e inserción laboral.

El cercenamiento del ejercicio de los derechos sociales básicos de amplios sectores sociales, expresado en el agravamiento de las condiciones de vida de la población, y de la falta de políticas de promoción social son aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de diseñar planes y programas tendientes al desarrollo social.

Medida 1: Mejoramiento de la Red Asistencial.

Ante la complejidad de la problemática social, y con ella el agravamiento de las condiciones de vida amplios sectores de la población, atravesadas por procesos de exclusión del mercado laboral y de los bienes necesarios para satisfacer las necesidades básicas de subsistencia, se hace necesaria la consolidación de un plan integral de asistencia social, que contemple y de respuestas efectivas y de modo eficiente a estas necesidades.

Esta tarea requiere de una necesaria reconceptualización de la tarea de acción social, a fin de trascender el tradicional abordaje asistencialista consolidando un enfoque basado en el desarrollo integral de la persona y su grupo familiar, donde las acciones se asientan en tres pilares básicos: prevención, información y capacitación.

Medida 2: Fortalecimiento de las Redes Comunitarias.

Se propone el fortalecimiento de redes interinstitucionales, a fin de potenciar el desarrollo de programas y proyectos de áreas como Promoción y Acción Social, Salud, Educación, Cultura y diversas instituciones sociales dedicadas al desarrollo social de la comunidad.

En particular, la problemática de los sectores juveniles en la actual situación social, debe ser atendida de manera acorde a la complejidad y necesidad de los jóvenes a través su participación activa en espacios sociales- culturales, recreativos-, incorporando sus propuestas en la política de gobierno.

La planificación con sentido estratégico, de las áreas de capacitación y empleo se presentan hoy, las fundamentales a abordar.

Subprograma 2

Fortalecimiento de la Atención en Salud

El papel del estado local es decisivo e indelegable en el diagnóstico de las condiciones de salud de la población y la implementación y evaluación de políticas sanitarias. Desde una concepción de salud entendida como proceso histórico atravesado por un entramado de condicionantes sociales, políticos, económicos y culturales, el área de salud debe garantizar una oferta sanitaria permanente y al mismo tiempo, propiciar un acceso real y sostenido de cada habitante a los servicios sanitarios. Con esta finalidad se han delineado los siguientes proyectos:

Medida 1: Reformulación de la estructura organizativa de los servicios de salud

La medida se propone readecuar el funcionamiento organizativo de los servicios sanitarios, en busca del mejoramiento, eficacia y eficiencia de la atención en salud. Para lograr dicha reestructuración será necesario un análisis, evaluación y reformulación de:

calidad de atención de los servicios.

estructura, distribución y funciones de la planta permanente.

funcionamiento de la referencia y contrarreferencia de los niveles de atención.

sistematización de los problemas prevalentes de salud y enfermedades crónicas.

impacto social de la política en salud que se plantea el municipio.

Medida 2: Programa de Promoción de la Salud Comunitaria

Con el objetivo de afianzar la estrategia de Atención Primaria de Salud, se plantea la necesidad de fortalecer y al mismo tiempo conferirle un carácter integral a todas aquellas acciones de promoción y prevención de los problemas prevalentes de salud. Dos aspectos centrales se requieren a la hora de desarrollar estas acciones: la pertinencia de los temas de salud a abordar y la continuidad de los mismos en el tiempo para obtener impactos positivos en las condiciones de salud de la población.

Los espacios más adecuados para el desarrollo de estas actividades son los centros de salud, entendidos como las instituciones de referencia social en la red comunitaria, propicias para el desenvolvimiento de tareas de prevención y capacitación; las que se articularán con otras áreas de dependencia estatal e instituciones intermedias.

Programa 4 Seguridad

En el casco urbano se registraron un total de 489 delitos en los últimos 3 años, mientras que en las restantes localidades del Partido de Gral. Belgrano se produjeron sólo 4 delitos en dicho periodo.

La tasa de delincuencia del Partido de Gral. Belgrano para el periodo 1994-1999 muestra una tendencia creciente, pasando del 119,3 al 156,4 por mil. Sin embargo, considerando los dos últimos años (1998-99) se observa un descenso de la mencionada tasa, del 187,4 al 156,4 por mil.

Si bien para el año 1994, la tasa de delincuencia del Partido era superior a la de la Provincia de Buenos Aires, para los restantes años considerados la misma se encuentra por debajo de la tasa provincial, siendo el año 1999 el que presenta la mayor brecha entre la tasa provincial y local.

Es de destacar que la problemática de seguridad, en relación a delitos, no tiene un carácter relevante en el Partido.

Medida 1: Plan de Prevención Comunitario-Institucional.

La intencionalidad de este plan está marcada por la idea de prevención de los conflictos que se manifiestan en esta área.

Se propone un plan de seguridad integral basado en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, asentado en la particularidad de un partido como Gral. Belgrano. Se considera de fundamental importancia prestar atención a la seguridad de la comunidad, entendida ésta en su sentido amplio y comprendiendo la complejidad de la problemática.

Equipo de Trabajo

Municipalidad de General Belgrano

Intendente Municipal: Dn. Dardo Luis Auricchio

Secretario de Gobierno y Hacienda: Ing. Daniel Galletti

Coordinador Planeamiento Estratégico: Alejandro Miguel Cabral

Junta Promotora:

PROAMA - La Lupa: Insua, Diana; CAPBA: Zarattini, Norberto Centro de Comercio e Industria: López, Mario; Comisión Vecinal Bº Parque: Martín, Juan C.; Club Belgrano: Silvapoba, Ricardo; C.E.P.T.: Eijo, Norma - Sivori, Marcelo; Asoc. de Amigos

del Museo: Estévez, Josefina; Club Náutico: Sánchez Magariños, Daniel; Asoc. de Fomento Rural: Wehmeyer, Esteban; Bomberos Voluntarios: Oliveras, Daniel; Centro de Martilleros: Ward, Patricio.

Universidad Nacional de La Plata

Secretaría de Extensión Universitaria - Dirección de Asuntos Municipales

Dirección del Equipo: Arq. Fernando Tauber, Secretario de Extensión Universitaria

Coordinación General: Arq. Diego Delucchi, Director de Asuntos Municipales

Coordinación Proceso Participativo: Arq. Horacio Martino, Arq. Beatriz Sánchez, Lic. Julieta Frediani.

Equipo Especialistas: Sra. Lidia Bognanni, Arq. Mariángeles Rozzi, Sr. Sebastián

Dietz, Ing. Agron. Juan Carlos Zubía, Lic. Gloria Molinari, Lic. Sebastián Gioia ,

Trab. Soc. Valeria Redondi, Lic. Marcela Gregori.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Delucchi D.; Longo, J.; Pintos, P.; Pereira, A. (2003). Planificación Estratégica en tiempos de crisis: la necesidad de la permanente readecuación metodológica. Publicado en: Magazine Electrónico DHIAL N°47. 28. Instituto Internacional de la Gobernabilidad. Barcelona.
- 2.- Tauber, F. (1992). Partido de La Plata. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 3.- Tauber, F. (1993) Chascomús. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 4.- Tauber, F. (1993) Producto Bruto Interno. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo.
- 5.- Tauber, F. (1994) Desarrollo de experiencias en la escala municipal. Pautas para una estrategia de desarrollo I. Revista: El Empresario PYME; no. 59.
- 6.- Tauber, F. (1994) La necesidad de definir un rol para el territorio. Pautas para una estrategia de desarrollo II. Revista: El Empresario PYME; no. 60.
- 7.- Tauber, F. (1995) Cañuelas. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 8.- Tauber, F. (1995) Pautas para una estrategia de desarrollo. Revista: Management para municipios; no. 1.
- 9.- Tauber, F. (1996) Estrategias de desarrollo en relación con el municipio. Revista: Management para municipios; no. 2.
- 10.- Tauber, F. (1996) Saladillo. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Saladillo; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-96041-0-5.
- 11.- Tauber, F. (1997) Junín. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Junín; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-96393-0-8.
- 12.- Tauber, F. (1997). Prefacio en el "Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal". Pertenece al libro: Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal.
- 13.- Tauber, F. (1997). Región capital: tiempo de cimientos. Revista: Turismo y Ambiente; año 3, no. 6.
- 14.- Tauber, F. (1998) Ideas para una agenda de política municipal. Revista: Cuadernos IFAM; no. 3. ISSN: 0329-6113.
- 15.- Tauber, F. (1998). El papel de la Universidad Nacional de La Plata. Pertenece al libro: Seminario sobre políticas de desarrollo local y microempresa. Editorial: DECA Equipo Pueblo.
- 16.- Tauber, F. (1998). Prólogo. Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Pertenece al libro: Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Editorial: Comisión de Asuntos Regionales y del Interior de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires.
- 17.- Tauber, F. (1999). Autonomía, descentralización y regionalización: un desafío institucional para el municipio. Revista: Contactar, la revista de los municipios; no. 2. ISSN: 1514-6456.
- 18.- Tauber, F. (1999). Comentarios sobre el paradigma Neuquén 2020. Evento: Coloquio Internacional Periferia y Desarrollo Sustentable "Neuquén 2020: una experiencia para el debate" (Neuquén, 17 al 18 de noviembre de 1999).
- 19.- Tauber, F. (1999). El rol del municipio y las estrategias del desarrollo local.

- 20.- Tauber, F. (1999). Los Municipios, Estrategias para el Desarrollo Económico Local, capítulo 4: La Planificación Estratégica, Enfoque sistémico del desarrollo municipal. editado por la Fundación para el Desarrollo Municipal.
- 21.- Tauber, F. (1999). Municipio y Desarrollo, el nuevo desafío, editado por la Universidad Nacional de La Plata.
- 22.- Tauber, F. (1999). Tiempo de Acción. Bases para una política de desarrollo sustentable en la Prov. de Buenos Aires, capítulo 1: Municipio y Calidad de Vida, parte 1 y parte 2. compilador: Dr. Luis Blanco.
- 23.- Tauber, F. (2004). Planeación institucional: planeamiento estratégico y continuo.
- 24.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1993). Caracterización del sector comercial en el casco urbano de la ciudad de La Plata.
- 25.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1999). El proceso del desarrollo local y el valor de la información.
- 26.- Tauber, F.; Bognanni, L.; Delucchi, D. (1992). Partido de La Plata, estructura barrial: barrio de La Cumbre, Centro Comunal de San Carlos.
- 27.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1997). La mortalidad infantil en el partido de La Plata. Editorial: Fundación de la Facultad de Ingeniería. ISBN: 381-8383-9277
- 28.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1998) Laprida. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Laprida; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-97010-0-3.
- 29.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1998) Villa Gesell. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Villa Gesell; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-97160-0-0.
- 30.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L.; Martino, H. (1999). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Tres Arroyos
- 31.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Camarda, D.; Sánchez, M.; Tosi, I. (1999) Rojas. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 32.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Delfino, M.; Marcel, M.; Izzo, C. (1998) Plan Estratégico Suipacha.
- 33.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2002) Procesos de innovación en la gestión local: información, tecnologías de gestión, participación comunitaria y readecuación organizacional: el caso de Tres Arroyos.
- 34.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2004). Plan Estratégico General Madariaga.
- 35.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2004). Plan Estratégico Rural de General Lavalle
- 36.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (2000). Bragado: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 37.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (2001). Suipacha: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 38.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H. (1999) Benito Juárez. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 39.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H.; Pintos, P. (2001). Coronel Dorrego. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 40.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H.; Pintos, P. (2002). Rauch: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 41.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Pintos, P.; Martino, H.; Lértora, L.; Di Tomasso, W.; Domancich, N.; Rojas Fajardo, G.; Pérez Balari, A.; Varela,

- R.; Lagos, S. (1999) Tres Arroyos. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 42.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). Municipalidad de Lincoln Planes estratégicos.
 - 43.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Pintos, P.; Primerano, P., García, S. (2004). Plan Estratégico Brandsen.
 - 44.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2002). Plan Estratégico Lincoln: Rearticulación territorial urbano-rural para el desarrollo local.
 - 45.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2003). Plan Estratégico Chivilcoy. Informe de avance: mesas de concertación.
 - 46.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2003). Plan Estratégico Rauch.
 - 47.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2006). Estudio sociolaboral del partido de Bolívar provincia de Buenos Aires.
 - 48.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Bognanni, L. (2000). Chacabuco: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
 - 49.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Longo, J.; Bognanni, L.; Nigoul, P.; Di Tommaso, W.; Martino, H.; Lagos, S.; Pintos, P.; Pérez Ballari, A.; Domancich, N.; Rojas Fajardo, G.; Moreno, M.; Pereyra, A.; Rossi, M.; Montes, P.; Dietz, S. (2001). San Cayetano: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
 - 50.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Longo, J.; Bognanni, L.; Pintos, P. (2000). San Cayetano: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
 - 51.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2001). Mercedes: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
 - 52.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa
 - 53.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de Brandsen. Planes estratégicos
 - 54.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de Rauch. Planes estratégicos.
 - 55.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de Tres Arroyos. Planes estratégicos.
 - 56.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de Chivilcoy. Planes estratégicos.
 - 57.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de San Pedro. Planes estratégicos.
 - 58.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de Suipacha. Planes estratégicos.
 - 59.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J. (2002). Planificación estratégica en tiempos de crisis: la necesidad de la permanente readecuación metodológica.
 - 60.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J. (2002). La construcción de una región a partir de un proceso de planificación participativa: Región Tuyú Mar y Campo, una experiencia inédita de planificación estratégica participativa.
 - 61.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J.; Sánchez, B.; Frediani, J.; Tosi, I. (2002). Plan Estratégico de Coronel Dorrego.
 - 62.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Sánchez, B.; Tosi, I. (2002). Plan Estratégico de Cañuelas.

- 63.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Tosi, I. (2003). Propuesta para el Plan Estratégico para el desarrollo de la ciudad de Mar del Plata y el partido de General Pueyrredón.
- 64.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M. (2005). Plan Estratégico General Belgrano.
- 65.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M.; Frediani, J.; Tosi, I. (2005). Plan Estratégico Ramallo.
- 66.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Pintos, P.; Lafosse, S.; Lagos, S. (2003). Plan Estratégico Dolores.
- 67.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento.
- 68.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Bognanni, L. (2005). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de General La Madrid
- 69.- Tauber, F.; Martino, H.; Bognani, L.; Bognani, A.; Rossi, M.; Moreno, J.; Cavigliani, J.; Lafosse, L. (2005). Plan Estratégico Carlos Casares.
- 70.- Tauber, F.; Revista Imagina. (2002). EXPO-1º Encuentro Universidad-Comunidad. Revista: Imagina; año 1, no. 3
- 71.- Tauber, F.; Saccone, E.; Echave, M.; Delucchi, D. (1993) Situación ocupacional. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo.
- 72.- Tauber, F.; Salas, J.; Medici, M.; Heguiabehere, R. (1994). Chascomús: una estrategia de desarrollo. Evento: III Bienal Argentina de Urbanismo (Luján, 8 al 12 de noviembre de 1994).
- 73.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (2006). Los planes estratégicos y el gobierno local.
- 74.- Tauber, F.; Vitalone, C.; González, M.; Delgado, O.; Longo, J.; Miró, E.; Resa, S.; Saraví Cisneros, R.; Stangatti, L.; Zanesi, A.; Narbaitz, Ca.; Panuncio, M.; Conti, A. (1998). Región Capital de la provincia de Buenos Aires, estudio exploratorio de sus ventajas comparativas
- 75.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Ortúzar, M.; Lafosse, L. (2005). La planificación estratégica participativa en la escala regional: la experiencia de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata
- 76.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez Arrabal, M.; Frediani, J. (2004). La gestión del patrimonio natural y cultural del partido de Gral. Belgrano como estrategia de desarrollo municipal.
- 77.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1998). El Observatorio de Calidad de Vida de la Región Capital.
- 78.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1999). El medio ambiente en relación con el desarrollo, la economía, el derecho y la política. Subtema: Sociedad y medio ambiente. Evento: II Jornadas Académicas del Centro Universitario Regional Junín (UBA-UNLP) (Junín, 1999).
- 79.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1999). Programa Observatorio Calidad de Vida Universidad y Región.
- 80.- Tauber, F.; Secretaría de Extensión Universitaria. (1999). Extensión. Número 1. Revista: Extensión; no. 1.
- 81.- Ayuntamiento de Barcelona. 1999. Barcelona: Gobierno y gestión de la ciudad. Una Experiencia de Modernización Municipal. Ediciones Díaz Santos y Ayuntamiento de Barcelona.

- 82.- Borja, J. (1997). La internacionalización de las ciudades, en Revista «Córdoba. Ciudad y Desarrollo», Año 111. Nro.9, Córdoba, enero-junio.
- 83.- Cotorruelo Menta, R.; Vazquez Barquero, A.; Riestra Cherbavaz, R.; Ursa, Y. (1993). Bases para un Modelo de Desarrollo Regional Apoyado en el Sistema de Ciudades». Documento del Grupo Inmark. Madrid.
- 84.- Dachevsky, M. (2001). Urban Zapping. Ciudades, Productos y Marcas. Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.
- 85.- Dourojeanni, A. (2000). Procedimientos de Gestión para el Desarrollo Sustentable: editado por Naciones Unidas, CEPAL, Serie Manuales. Santiago de Chile, 372 páginas. FERNÁNDEZ GÜELL. José Miguel. 1997. Planificación Estratégica de Ciudades, editorial GG Proyecto & Gestión.
- 86.- Guillén, R.; Príncipe, N. (1999). Las Partes y el Todo, Elementos para la Gestión de la Planificación Estratégica del Desarrollo Local y Regional. Ministerio del Interior.
- 87.- Grupo Sophia. 2000. Planificación Estratégica Municipal. Modelos Participativos de Gestión. Fundación Grupo Sophia.
- 88.- Harvard Business Review. 1999. La Gestión en la Incertidumbre. Ediciones Deusto S.A. España.
- 89.- Kotler, P.; y otros. Mercadotecnia de Localidades, Como Atraer Inversiones, Industrias y Turismo a Ciudades, Regiones, Estados y Países: Editorial DIANA. México, junio de 1994. 376 páginas.
- 90.- Mathus, C. El Método Pes. "Sobre el análisis estratégico" Fundación Altadir. MILLAN, F. 1994. "Competitividad internacional de las regiones". Documento Nro. 4/22. ILPES, Santiago.
- 91.- Pascual Esteve, M. (1999). La Estrategia de las Ciudades. Los Planes Estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas prácticas. Diputación de Barcelona.
- 92.- Pinedo Sanchez, F. (2000). La Participación Ciudadana en la Vida de las Ciudades. Ediciones del Serbal. Barcelona.
- 93.- Pineauet, R.; Daveeoy, C. (1987). La Planificación Sanitaria. Editorial Masson S.A. / Salud y Gestión. Barcelona.
- 94.- Plan Estratégico para la Ciudad de Córdoba, Una Nueva Forma de Gestionar la Ciudad: editado por la Municipalidad de Córdoba. Córdoba, noviembre de 1999. 95 páginas ilustradas.
- 95.- Plan Estratégico de Rosario. Diagnóstico y Formulación: editado por PER (Plan Estratégico de Rosario). Rosario, marzo de 1999. 320 páginas ilustradas.
- 96.- Poggiese, H. (1993). La Organización del Territorio desde la Perspectiva de la Planificación Participativa y la Gestión Asociada. Textos correspondientes al Módulo I: "Ordenamiento del territorio. Métodos de Planeamiento Territorial". FLACSO, Buenos Aires.
- 97.- Robirosa, M. (1990). Turbulencia y Planificación Social. Lineamientos metodológicos de Gestión de Proyectos Sociales desde el Estado. UNICEF. Siglo XXI. ROBIROSA, Mario. 1989. Planificación. En: "Planificación y Gestión Urbana en Países en Fases de Desarrollo" Convenio de Cooperación Científica FADU-UBA -EPEL-IREC. Buenos Aires.
- 98.- Romero, M.(Coordinadora) Equipo Técnico: Fernandez, A.; Madoery, O.; Gavegiylo, S.; Angelone, J. (1997). Posicionamiento, Competitividad e Imagen

de la Ciudad de Rosario, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Rosario. Rosario.

- 99.- Santacana, F.; Martorell, I.; Maragall, P. (1996). El Plan Estratégico Barcelona 2000: Reflexiones Metodológicas y Contenidos de los Planes I y II, de. Seminario Internacional de Gobierno para Intendentes de la Prov. de Bs. As. "Planificación Estratégica Urbana y Territorial: herramientas de políticas públicas municipales". La Plata.
- 100.- Garay, A. -Centro de Investigaciones Ambientales- (2003). Propuesta presentada a concurso nacional de antecedentes, propuesta y oposición para El Plan Estratégico para la Ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón.
- 101.- Martino, H.; Pintos, P.; Sgroi, A.; Resa, S. (1997). La Participación como estrategia de Planificación Regional. Caso: Plan de Rejerarquización de la Microregión del Gran La Plata.
- 102.- Mignaqui, I. (2003). Propuesta presentada a concurso nacional de antecedentes, propuesta y oposición para El Plan Estratégico para la Ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón.
- 103.- Monteverde, R. y otros. (2003). Propuesta presentada a concurso nacional de antecedentes, propuesta y oposición para El Plan Estratégico para la Ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón.
- 104.- Reese, E. La Planificación Estratégica como Instrumento para el Desarrollo Local. Apunte.
- 105.- Zingoni, J. y otros. (2003). propuesta presentada a concurso nacional de antecedentes, propuesta y oposición para El Plan Estratégico para la Ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón.

Impreso en los Talleres Gráficos de la
Dirección de Impresiones del Estado
y Boletín Oficial de la provincia de
Buenos Aires.

