

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial**

**Tesina Título:**

**“Gestión Estratégica como herramienta de Desarrollo  
en el diseño de Políticas Públicas”**

**Alumna: Marcela Cerrano – mcerrano@matrizconsultores.com.ar**

**Domicilio: Pte. Roca 58 2 Piso -Rosario**

**Teléfono: ((0341)155558222**

**Tutor de Contenidos y Metodología: Mg. Lic. Ana Maria Trottini**

**Septiembre 2012**

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	

### **CAPÍTULO I:** PLANIFICACION ESTRATEGICA Y SU GESTION

#### EN ROSARIO

##### PLANES ESTRATÉGICOS DE ROSARIO

I.1	El Plan Estratégico Rosario (PER).....
I.2	La gestión estratégica del PER.....
I.3	Rosario y su entorno metropolitano (PEM).....
I.4	Plan Estratégico Rosario Metropolitana +10.....
I.5	Plan Urbano Rosario 40+10.....
I.6	El plan como red estratégica
I.7	Estrategias 2018 – La ciudad y sus cinco Sentidos.....
I.8	Visión estratégica de Mercociudades alineada con el PER +10
I.9	Eje de Trabajo: Ciencia, Educación y Cultura
I.10	Eje de Trabajo: Equidad Social y Ciudadanía
I.11	Eje de Trabajo: Territorio y Medio Ambiente
I.12	Eje de Trabajo: Producción, Empleo y Competitividad
I.13	Eje de Trabajo: Posicionamiento Nacional e Internacional.

### **CAPÍTULO II:** RED DE MERCOCIUDADES

II.1	Antecedentes Históricos
II.2	Autoridades de la red

II.3 Objetivos.....

II.4 Ciudades miembros.....

II.5 Rosario y Mercociudades.....

II.6 Mercociudades 2011/2012

**CAPÍTULO III: EVALUACION DEL TRABAJO DE CAMPO**

III.1 Resultados de los encuestados de ciudades miembros de la Red de Mercociudades

**CONCLUSIONES** .....

**PROPUESTAS**.....

**ANEXO:** Encuesta a ciudades miembros de la Red Mercociudades

**BIBLIOGRAFÍA**.....

## **DEDICATORIA**

Esta investigación va dedicado a todos los que confiaron en mi nuevo proyecto de vida a través del ingreso a la universidad y la posterior re proyección en la profesión como realización personal y fuente de ingresos.

Se lo dedico especialmente a mi familia, a mis amigos, profesores y en especial a mi tutora que no solo me enriqueció con sus conocimientos, sino que con su gran generosidad me introdujo al ámbito académico para despertar infinitas motivaciones en pos de mi crecimiento personal y profesional.

## **INTRODUCCIÓN**

La Carrera Ingeniería Comercial habilita profesionales estableciendo una mirada holística hacia a las Organizaciones, en la cuales procesos como Gestión, Estrategia, Planificación, en absoluta comunión con el Capital Humano atraviesan en forma transversal a las mismas.

A través de esta investigación nos interesa consolidar, reafirmar, y promocionar estos conceptos dentro de en un contexto sistémico, dado que estos temas coyunturales conforman y definen el futuro de las sociedades y sus integrantes. De las organizaciones en la cuales nos toca interactuar nos interesa el desarrollo del órgano Municipal, las Empresas y las Organizaciones Intermedias como nexos de comunicación entre la ciudadanía y el Estado.

Rosario es sin dudas la ciudad que más se ha caracterizado en el país por su proceso de transformación urbanística y social aplicado en los últimos años, sustentado en una fuerte presencia del Estado municipal en la planificación, gestión, y conducción de procesos de cambio y políticas públicas que se sostuvieron en el tiempo como resultado de la aplicación del Plan Estratégico y que tienen como ejes la solidaridad, el desarrollo urbano equitativo y sustentable, y la participación ciudadana. El planeamiento estratégico y su imagen de ciudad deben de estar asociado a la consolidación

de una identidad local que responda a un sentido de pertenencia basado en pautas de organización social, valores culturales, medio geográfico, compartidos por la población local. La identidad combina lo que la ciudad "aparenta ser", "lo que es y hace en realidad", y sobretodo "lo que proyecta ser y hacer".

La importante transformación que se ha dado en la ciudad en los últimos años permite que nos preguntemos si la gestión estratégica como herramienta de políticas públicas ha logrado un posicionamiento diferencial dentro del país y dentro del MERCOSUR.

El objetivo general de esta investigación es entender la importancia de la gestión estratégica como valor de eficiencia en la gestión pública.

La idea es analizar si la evolución que ha tenido Rosario puede atribuirse en términos relativos, a la implementación del Plan Estratégico y detectar de qué forma se dio el reposicionamiento de la ciudad.

Tendremos, como objetivo específico el de investigar la evolución de Rosario en su contexto nacional y dentro del Mercosur en el período 1998-2009. Relacionando estos alcances y logros en función de la eficacia de la Gestión Estratégica y su impacto en el desarrollo de la ciudad a nivel nacional y del Mercosur. Aspiramos a determinar, en términos de Liderazgo, si la implementación de dicho Plan fue una decisión acertada en tanto a un mejor desarrollo de una arquitectura social donde el Capital Humano es un pilar fundamental.

A partir del presente trabajo, buscamos demostrar nuestra hipótesis, en la cual decimos que la Gestión Estratégica como herramienta de Políticas Públicas ha logrado un mejor posicionamiento de la ciudad de Rosario a nivel Nacional y/o del Mercosur a través de la implementación de PER (Plan

Estratégico Rosario 1998-2008) y el PERM+10 (Plan Estratégico Rosario Metropolitano más diez 2008-2018), en términos de Liderazgo y Gestión de Capital Humano.

La investigación avanzó sobre dos ejes centrales: la descripción de los acontecimientos que aparecen en la línea histórica desarrollada en la bibliografía editada por las Organizaciones Estatales y/o Sociales vinculadas al desarrollo de ciudades y la realización de una encuesta de opinión que tuvo como alcance las ciudades miembros de la Red de Mercociudades.

Realizamos una investigación básica, de corte transversal, exploratoria descriptiva, de carácter cualitativo, intentando establecer cómo la planificación estratégica puede influir en el reposicionamiento de nuestra ciudad

Los Trabajos fueron organizados metodológicamente en base a las siguientes etapas:

1. Actualización del marco muestral
2. Zonificación del área de estudio
3. Elección de la muestra
4. Diseño del formulario para la Encuesta de opinión
5. Realización, procesamiento de la información proveniente de la encuesta

El trabajo de campo lo realizamos en la ciudad de Montevideo, Uruguay durante la última Cumbre de la Red. Enviamos la encuesta a las ciudades de la Red mediante correo electrónico y realizamos llamados telefónicos en ocasión que no había datos de direcciones de correos electrónicos. La recolección de datos se realizó de manera estructurada, implementando una encuesta (Anexo), a los sujetos miembros de la Red de Mercociudades a fin de dar respuesta al objetivo planteado. La zonificación, se efectuó con el objeto de construir la base geográfica de la Red de

Mercociudades, para organizar el diseño de la muestra y desarrollar la encuesta. Esta delimitación, se ajusta a los límites de América del sur

Consideramos como población de estudio de la mencionada encuesta a los sujetos que fueran referentes de las ciudades miembros de la red de Mercociudades durante el primer semestre del año 2012.

De esta población de 262 ciudades miembros encuestamos 150, por medio de comunicación establecida vía correo electrónico, personalmente o telefónicamente. Los criterios de inclusión de los encuestados fueron,

- Pertenencia como miembro a la Red de Mercociudades
- Lugar de procedencia
- Conocimiento del PER
- Concepto que tienen de una ciudad relacionada con el PER

Una vez obtenidos los datos de las encuestas fueron volcados en una hoja de cálculo de Excel, para tabular las preguntas, graficarlas y obtener conclusiones que serán desarrolladas en un informe final.

Además, expondremos otras cuestiones que consideramos que complementan el desarrollo de la investigación, y que son también de fundamental importancia para avanzar sobre la demostración de la implicancia de la implementación del PER como impulso crucial en el posicionamiento de la ciudad.

Entre estas cuestiones, profundizamos sobre la evolución histórica de la Red de Mercociudades, dando cuenta de sus antecedentes, el punto inicial que dio lugar a la realización anual de este encuentro, y el recorrido transitado para lograr su afianzamiento como red integradora de municipios en Sudamérica. Trataremos, explayándonos sobre los mencionados puntos, explicar el por qué de nuestra elección de la Red de Mercociudades como territorio de nuestra



encuesta y como referente de políticas de gestión estratégica para ciudades como Rosario.

A su vez, hicimos un repaso exhaustivo por el proceso de creación y configuración del PER, y de qué forma se articuló la gestión estratégica a través de sus puntos fundamentales. Para poder incluir en este trabajo la columna vertebral del Plan, realizamos una minuciosa síntesis del texto original, de forma que resultara posible contemplarlo, estudiarlo y compartirlo.

Avanzamos en el estudio de otros planes que fortalecieron estructuralmente al PER. Entre ellos, trataremos: el PEM (Rosario y su Entorno Metropolitano), el PERM+10, y el Plan Urbano Rosario 40+10. Dimos cuenta de la articulación conceptual y práctica de estas planificaciones como herramienta efectiva para integrar la política estratégica a los cimientos de la gestión pública de la ciudad de Rosario.

Articulamos ambos aspectos reflejando la injerencia de la visión estratégica propuesta en la Red de Mercociudades en alineación con los proyectos que componen el PER.

El Plan Estratégico estuvo destinado a potenciar las capacidades de los territorios, a desplegar sus ventajas competitivas y posicionarlos nacional e internacionalmente. Objetivos que, en general, se persiguieron a partir de la implementación de cada una de sus líneas estratégicas, tomando cada una de ellas como conjuntos de iniciativas del Plan y de sus proyectos, los cuales conforman sus unidades de acción, para así generar externalidades y efectos multiplicadores a futuro. Quienes habitamos la ciudad de Rosario, lo hacemos, de forma inconsciente, a la luz de los logros y resultados efectivos de algunos de los ejes centrales del PER. El proceso de descentralización que se llevó a cabo en la ciudad, resulta hoy día una de las evidencias más contundentes de

la gestión estratégica que diseccionó el rumbo de nuestra ciudad en las últimas décadas. Nos parece importante como motivación final para esta investigación, reflejar que el PER es el origen de gran cantidad de los proyectos que son de común conocimiento para muchos ciudadanos de Rosario. Otorgar a la configuración e implementación del PER el correspondiente mérito, a partir de nuestras conclusiones, se nos presenta como un punto digno de ser incluido en la presente elaboración teórica.

Trabajar sobre el posicionamiento de Rosario como resultado de la implementación del Plan Estratégico Rosario es un tema que resulta muy atractivo y gratificante.

Más allá de los proyectos que se han dejado sin abordar al momento de configurar el PER y los conocidos problemas de implementación de muchos de sus puntos nodales, es reconocido el camino que nuestra ciudad ha transitado sobre las bases de este proyecto, que nos atraviesa a todos tanto en la vida social como política desde hace más de diez años.

Sin embargo, todavía hay que trabajar e indagar mucho para seguir explotando nuestras potencialidades como ciudad líder.

## **CAPITULO I**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU GESTION EN ROSARIO**

La planificación estratégica es un proceso de concertación de actores locales en el cual se establecen objetivos comunes a largo plazo, con el fin de transformar la realidad actual, superar las debilidades y potenciar las fortalezas de la Rosario Metropolitana. Como todo proceso político, social y democrático, funda su calidad en la participación y en el compromiso de la ciudadanía y sus organizaciones.

El proceso de planificación estratégica se desarrolla metodológicamente a través de una serie de fases: *Diagnóstico, Formulación y Gestión Estratégica*.

El *diagnóstico* constituye la herramienta para dar cuenta de la situación desde la cual deberá partir el proceso de planificación. En él se procura identificar, en relación a un conjunto de ejes de trabajo relevantes para la realidad local, tanto el potencial de desarrollo y la prospectiva de la ciudad y su área metropolitana, como las dificultades y los riesgos que deberá afrontar.

En base a esta primera fase, se comienza a trabajar en la siguiente etapa de *formulación* del plan, en la que se desarrolla el Horizonte o visión estratégica, que expresa el objetivo general mediante una fase que sintetiza la expectativa colectiva sobre la ciudad futura. A partir de ella, los actores definen las líneas estratégicas, las cuales conforman los grandes ejes ordenadores del

plan y representan las metas específicas que deberán cumplirse para alcanzar el horizonte propuesto.

El proceso continúa con el desarrollo de un conjunto de proyectos concretos y acciones específicas que permitan plasmar las directrices representadas por las líneas estratégicas. Finalmente, la instancia de gestión estratégica consiste en el seguimiento, actualización y mejora periódica del plan. Las tareas que se desarrollan en esta etapa son: el impulso de los proyectos que serán ejecutados, el monitoreo y la evaluación de su implementación, la introducción de ajustes en el proceso y la difusión del contenido del plan como herramienta para los ciudadanos y las instituciones de la ciudad y su área metropolitana.

### **I.1- El Plan Estratégico Rosario**

El Plan Estratégico Rosario (PER) comenzó a transitar un gran desafío a mediados de 1996 y se propuso como un ámbito de reflexión colectiva sobre el futuro de la ciudad, desarrollando estrategias y proyectos generadores de cambios

En el comienzo no fue sencillo instalar la idea de que era posible reflexionar, entre todos, qué ciudad deseaban los rosarinos, entonces, había que lograr que actores públicos y privados enfoquen sus objetivos a pesar de las diferencias entre los intereses sectoriales y las urgencias coyunturales. En éste espacio de participación se encontraron grandes puntos de coincidencia y descubrieron que podían involucrarse en la gestión de la ciudad, incorporando pluralidad y visión de largo plazo.

El plan comenzó a tomar forma, definiendo en su horizonte a la Rosario deseada como “Una ciudad sustentada en el trabajo y en la creación, con

oportunidades de vida y progreso para todos sus habitantes, que recupera el río y se constituye en punto de integración y encuentro del MERCOSUR”

Los sueños se plasmaron en cinco caminos a seguir, recuperando la naturaleza de nuestros fundadores y afirmando nuestra identidad y compromisos a seguir • La ciudad del trabajo• La ciudad de las oportunidades• La ciudad de la integración• La ciudad del río• La ciudad de la creación

La presentación oficial del Plan Estratégico Rosario (PER) se realizó en Octubre de 1998 con la participación de más de 150 instituciones y setenta y dos proyectos que aglutinaban los anhelos de diversos sectores de la ciudad. Esto marco el comienzo de un nuevo espacio de gestión local.

## **I.2 -La gestión estratégica del PER**

La gestión estratégica en un principio se concentro en tareas centrales para impulsar y motorizar los proyectos, a monitorear el acatamiento de plazos y objetivos, hacer arreglos, correcciones de acuerdo a los cambios coyunturales, y transmitir extensamente el contenido del plan. De esta manera se priorizó un conjunto de veinte programas y proyectos estratégicos, consensuados a través de diferentes jornadas de trabajo constituidas en torno a los ejes de Gestión Institucional, Infraestructura, Calidad de Vida

El gran desafío en esta etapa de gestión del PER fue el rastreo de los proyectos, que consistió en la evaluación de los logros y los fracasos, los progresos y los retrocesos respecto de los objetivos, plazos y resultados esperados, así como de la vigencia del Plan con relación a los cambios del contexto. Durante el año 2002, el balance de la evolución de los 72 proyectos enunciados en el Plan Estratégico, arrojaba como resultado que el 13% de los proyectos ya se encontraban en funcionamiento, el 59 % había registrado algún tipo de avance y el 28% se encontraba aún pendiente.

Resulta necesario enfatizar que el Plan Estratégico superó exitosamente la profunda crisis económica y de legitimidad de las instituciones sociales y políticas atravesadas por el país durante los años 2001 y 2003. esto constituyó una ratificación del verdadero valor de proceso de planificación estratégica al adaptarse al entorno sin desviarse de sus metas vitales

### **I.3- Rosario y su entorno metropolitano (PEM)**

El Plan Estratégico Metropolitano (PEM), nace cuando Rosario se compromete a dirigir un proyecto metropolitano y territorial basado en la articulación de consensos y en el abordaje de las complejas relaciones de interdependencia entre las poblaciones involucradas.

Para reconocer al territorio como una región metropolitana, fue necesario trabajar sobre el alcance y los modos de relación entre los municipios y las comunas que lo conforman.

Según el criterio de continuidad urbana, que delimita el territorio del Aglomerado Gran Rosario, y el de Extensión Metropolitana, y al criterio de interdependencia funcional, la Región Metropolitana Rosario adquiere una extensión territorial conformada por 17 municipios y 44 comunas pertenecientes a cinco departamentos de la provincia de Santa Fe: Rosario, San Lorenzo, Caseros, Constitución e Iriondo. Este foco urbano–rural alberga una población estimada de 1.400.000 habitantes.

Esta instancia de planificación demandó que las principales instituciones de la región tanto públicos y privados, se comprometieran a participar y a ocupar un rol protagónico en la axioma de las primeras líneas de acción de alcance metropolitano, a través del intercambio de ideas y propuestas.

De esta manera, Rosario asumió la iniciativa de construir una perspectiva estratégica de escala regional construyendo relaciones

económicas, sociales y políticas entre los municipios y comunas que rodean la ciudad .Asumiendo fortalezas y debilidades para lograr un plan de desarrollo equitativo y sustentable

Así nacieron propuestas estratégicas sobre el ordenamiento en el transporte de carga terrestre, transporte de pasajeros, un programa regional de recursos hídricos, de tratamientos de residuos, un sistema integral de salud regional, un programa de tratamiento y uso del suelo, un proyecto de ente de coordinación metropolitana y un sistema de información metropolitana.

Fue necesario afrontar los inconvenientes propios de una planificación que se extiende más allá de los límites político–administrativos de una ciudad: ausencia de un marco legal que

Proponga autonomía de acción a los municipios y comunas que integran el territorio para asociarse estratégicamente; los desfases de escala entre los municipios y las comunas, que implican una gran diferenciación en sus status político–administrativos; finalmente, la complejidad de las nuevas relaciones que se establecen entre los actores públicos y privados que pasan a integrar un territorio que se proyecta a escala metropolitana.

Todo esto requirió un gran ejercicio de diálogo y comprensión mutua dentro del espacio interinstitucional del plan, lo que proyectó como resultado una enseñanza que le permitió a la ciudad vislumbrar mejor su territorio y prosperar respecto a la problemática de su inclusión regional.

#### **I.4 - Plan Estratégico Rosario Metropolitana +10**

Arribando a la finalización de esta etapa, el PER se consolidó como una de las experiencias más destacadas a nivel regional y continental, y su balance arrojó resultados muy satisfactorios: un 80% de los proyectos se encuentran en

funcionamiento con avances significativos, mientras que el resto se halla en proceso de ejecución.

El éxito no sólo se basó en el grado de concreción de los proyectos, sino también en el proceso de concertación público–privado cimentado en la ciudad. De aquí en más el nuevo desafío fue repensar lineamientos estratégicos y proyectos para Rosario, que reuniesen la dimensión metropolitana desde una perspectiva integral y coherente con la identidad territorial de una ciudad en crecimiento, abierta e interconectada.

De este modo, el Plan Estratégico Metropolitano (PEM) se reconfiguró como Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10). Sin pensarlo como un nuevo comienzo sino como la continuidad de un plan que ahora concentra una visión de Rosario como ciudad metropolitana. Este profundo cambio producido durante los últimos diez años tuvo como núcleo las ambiciosas propuestas del PER, entre las que se destacaron la descentralización urbana, la inversión del eje de la ciudad para orientarla de cara al río y la instauración de un nodo de comunicaciones a escala del MERCOSUR, mediante el emplazamiento de grandes obras de infraestructura que conectaron a Rosario con su región. Acompañado por la capacidad de conformar un capital social basado en el trabajo participativo y en el compromiso ciudadano con la planificación de la ciudad a mediano y largo plazo.

Como resultado de este compromiso la propuesta del Plan Estratégico Rosario Metropolitana, tiene hoy la participación de más de 450 organizaciones, entre las que se cuentan institutos, cámaras, asociaciones, federaciones, sindicatos, colegios profesionales, fundaciones y ONGs de perfil social, funcionarios del municipio y la provincia, instituciones mixtas público–privadas, entes reguladores de servicios, universidades e institutos de investigación,



referentes del mundo empresarial, la cultura y los medios de comunicación, entre otros. “A diez años del Plan Estratégico Rosario, la nueva Rosario Metropolitana encara el desafío de imaginar la próxima década desde la experiencia adquirida en el recorrido compartido y sustentada en la voluntad de hacer realidad, una vez más, nuestros sueños en común.”<sup>1</sup>

Para poder así definir los caminos que serán transitados se necesita de un diagnóstico apropiado que ofrezca el conocimiento y la información necesarios sobre la ciudad y su área metropolitana.

Estas etapas de intercambio de ideas, propuestas y acuerdos permitieron prosperar en la ilustración de cinco ejes de trabajo en función de los cuales se desarrollaría la formulación del Plan Estratégico

Equidad Social y Ciudadanía: estructura y composición demográfica, pobreza y vulnerabilidad social, acceso y tipos de vivienda, salud pública, perfil de las políticas sociales, participación y ciudadanía, espacios públicos, tejido institucional y organizaciones de la sociedad civil.

Territorio y Medio Ambiente: base física y ambiental, infraestructura básica, transporte, movilidad, comunicaciones, servicios y uso del suelo.

Producción, Empleo y Competitividad: estructura productiva regional y tejido empresarial, principales actividades económicas, análisis de cadenas de valor, perfil exportador, tasas básicas de actividad, empleo, desempleo y subocupación; mercado de trabajo.

Ciencia, Educación y Cultura: nivel educativo de la población, cantidad y calidad de instituciones educativas, circuitos e instituciones culturales, industrias culturales, oferta de capacitación y formación profesional y técnica,

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico Rosario. [www.perm.org.ar](http://www.perm.org.ar)

perfil de los recursos humanos, innovación y conocimiento, vinculación entre innovación, conocimiento y producción, y sistema científico tecnológica.

Posicionamiento Nacional e Internacional: nuevo perfil de Rosario, perfil del sector turismo, oferta y bienes culturales, identidad e imagen de ciudad. (lo que está en gris lo deje textual)

Se realizaron estudios de diagnóstico sobre cada uno de los ejes trabajados según el criterio de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

### **I.5 -Plan Urbano Rosario 40+10.**

El Plan Urbano Rosario 40+10 constituye un instrumento de gestión local de carácter técnico diseñado y conformado por un conjunto articulado de estrategias de desarrollo que definen un proyecto de transformación integral de las políticas urbanísticas y territoriales de la Rosario Metropolitana de los próximos años; La propuesta se estructura en base a cinco planes maestros: el Frente Costero, el Nuevo Eje Metropolitano Norte–Sur, el Nuevo Eje Metropolitano Este–Oeste, la Cuenca de los Arroyos Ludueña y Saladillo, el Frente Territorial.

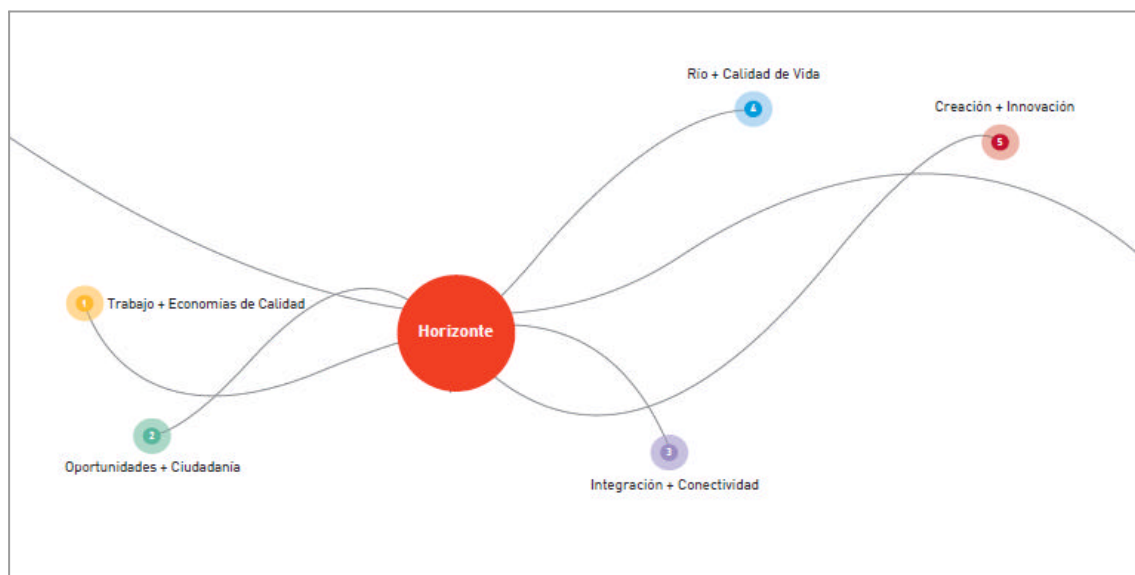
### **I.6 -El plan como red estratégica**

El Plan Estratégico Rosario Metropolitana está representado como el entramado de relaciones complejas que vinculan de forma sinérgica a los proyectos entre sí; reflejando la máxima potencialidad de cada proyecto de contribuir a una o más líneas estratégicas, y de construir el horizonte como objetivo general de plan.

La estructura en red permite que los proyectos se encuentren interconectados, afectándose y condicionándose mutuamente; conformando el entramado del plan en una perspectiva completa y comprensiva del lugar que

ocupa cada uno en el marco general del plan admitiendo múltiples formas de vinculación.

### **I.7 - Estrategias 2018 – La ciudad y sus cinco Sentidos**



“La ciudad está viva, es un organismo que respira y evoluciona. Su compleja trama de conexiones y terminales nerviosas, sus redes musculares y neuronales, su pulso, su intuición y voluntad, le permiten apreciar, comprender y construir el universo en el que está inmersa. La ciudad utiliza sus cinco sentidos para insertarse en el mundo, anticiparlo y producirlo.”<sup>2</sup>

La disposición reticular de este plan lo estructura en base a puntos nodales y relaciones. Estos puntos nodales pueden ser de tres tipos, según su jerarquía:

1. El horizonte o visión estratégica, COMO OBJETIVO GENERAL que representa el núcleo central de la red. Condensa la representación colectiva del

---

<sup>2</sup> Ob.cit.

futuro de la ciudad y expresa una expectativa surgida de la interacción y el consenso .Este horizonte se define como el sustento de una planificación organizada e inclusiva de los medios reales y potenciales del territorio y de los actores que se hallan comprometidos para alcanzar las metas que de ella se desprenden. Alcanzar este horizonte es el objetivo general del Plan Estratégico. El mismo se erige como el centro de nuestra red, en torno al cual se articulan las líneas estratégicas del plan

2. Las líneas estratégicas, COMO LAS METAS que brindan los criterios y el sentido estratégico al conjunto de iniciativas del plan. Representan las metas específicas que permitirán alcanzar el horizonte propuesto. Son los grandes orientadores estratégicos del plan, ya que señalan el camino que debe seguirse para cumplimentar su objetivo general y hacer realidad aquella visión colectiva. Cada línea estratégica está conectada con una determinada cantidad de proyectos estratégicos, que representan su correlato en el terreno de la acción

3. Los proyectos estratégicos, COMO UNIDADES OPERATIVAS que conforman las unidades de acción del plan. Son las unidades operativas de la planificación estratégica. Su finalidad es la realización de actividades específicas y la consecución de las metas representadas en la línea estratégica principal a la que éstas contribuyen.

Estos proyectos no se encuentran aislados, ya que presentan relaciones de interdependencia con otros proyectos y pueden realizar aportes a varias líneas estratégicas. Gracias a su estructura dinámica, el Plan Estratégico Rosario Metropolitana conforma una extensa red estratégica, una herramienta flexible y adaptable que orienta el desarrollo de Rosario y su área

metropolitana, ya que configura un marco de actuación para los actores públicos y privados de la ciudad.

Cada línea estratégica representa una neurona que vincula cada uno de los sentidos. El tacto es la herramienta fundamental del hombre en su relación con el mundo material ;El oído, con relación al habla humana, es el instrumento fundamental del diálogo y el entendimiento ;El gusto es el sentido que asociamos al disfrute, la vida familiar, el encuentro y la festividad ; El olfato de la ciudad son sus espacios para la innovación, la cultura y la identidad, sus teatros, sus centros de investigación, sus ámbitos y políticas de desarrollo científico-tecnológico, y su preferencia por las soluciones creativas ; La vista proyecta la percepción del hombre más rápido y más lejos que cualquier otro sentido. Los ojos de la ciudad son sus accesos viales, puentes y calles, sus medios de transporte y comunicación, y sus relaciones con vecinos distantes en el país, la región y el mundo. y así cada unos de estos nodos sensitivos confluyen en el Horizonte, en la Mente como un sentido integrador, aportando significado a nuestras percepciones, permitiéndonos enfrentar la vida, soñar y dar forma al mundo. La mente de la ciudad es su capacidad estratégica e innovadora; su creatividad y determinación; su habilidad para prever e imaginar el futuro; y su voluntad de hacer realidad sus sueños colectivos.

“El tacto es la herramienta fundamental del hombre en su relación con el mundo material. Con las manos trabajamos, construimos y creamos. Las manos de la ciudad son sus trabajadores, sus instalaciones productivas y comerciales, sus espacios de desarrollo tecnológico y sus herramientas para el progreso económico”<sup>3</sup>

## METROPOLIS DEL TRABAJO Y LAS ECONOMIAS DE CALIDAD

Empleo y Formación

Fomento Pymes

Plataforma Productiva Metropolitana

Parque Científico Tecnológico

Centro Biotecnológico Rosario

Referencia Alimentaria del MERCOSUR

Polo Ferroviario Rosario

Banco Metropolitano de Inversión y Desarrollo

Mercado de Futuro y Opciones

Mercado de Capitales - Foro de Competitividad

Sistema de Información para el Desarrollo

Rosario Primera en Turismo Urbano

Ciudad de Ferias y Congresos - Multicentro del Automovilismo

Complejo Hipódromo Independencia



---

<sup>3</sup> Ob.cit.

“El oído, con relación al habla humana, es el instrumento fundamental del diálogo y el entendimiento. El oído de la ciudad es su buen gobierno, su acervo democrático y sus instituciones participativas, así como su disposición para comprender al ciudadano y solidarizarse con sus necesidades”<sup>4</sup>

## OPORTUNIDADES + CIUDADANÍA

Rosario Autónoma y Federal

Consejo Económico y Social

Ciudadanía en Acción

Gobierno Electrónico

Convivir Rosario

Todos Voluntarios

Sistema Único de Salud Nodo Rosario

Polo de Salud Nuevo Centenario

Rosario más Hábitat

La ciudad de las Infancias

Jóvenes Urbanos

Rosarinas

Palabras Mayores

Ciudad Sin Drogas

Economía Solidaria

Cinturón Verde

Rosario en Movimiento



---

<sup>4</sup> Ob.cit.

“El gusto es el sentido que asociamos al disfrute, la vida familiar, el encuentro y la festividad. La boca de la ciudad son sus espacios vitales; sea el ámbito público de sus plazas y paseos, como la calidez familiar del hogar o la mesa de amigos en el café. Allí, los ciudadanos disfrutan y comparten los avatares de su vida, se animan y se premian por el esfuerzo cotidiano.”<sup>5</sup>

## RIO + CALIDAD DE VIDA

Metrópolis del Río y la Calidad de Vida

Pacto de Movilidad

Las Puertas de la Ciudad

Movilidad en el Área Central

Corredores del Transporte Urbano de Pasajeros

Rosario en Bicicleta

Estacionamientos Subterráneos

Puerto Central

Puerto Norte

Centro Universitario Rosario

Parque del Arroyo Ludueña

Parque del Arroyo Saladillo

Parque de la Cabecera BosqueConstituyentes

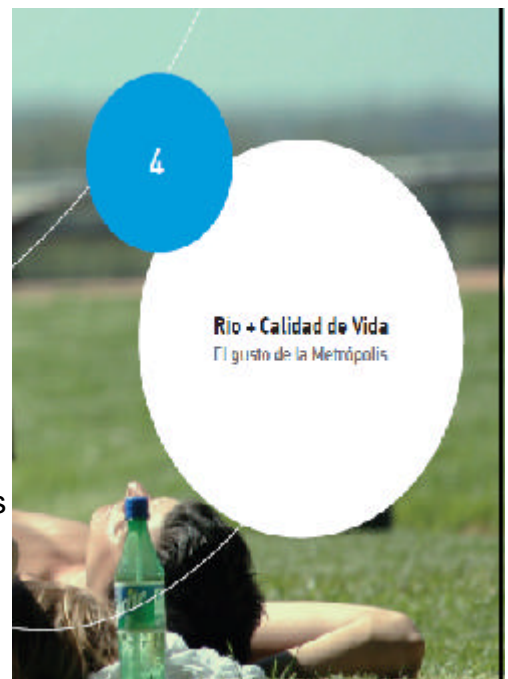
Parque del Balneario Los Ángeles

Reserva Natural Alto Delta

Parque Náutico Ludueña

Parques Habitacionales - Saneamiento Integral

Agenda XXI - Basura Cero - Eficiencia Energética



---

<sup>5</sup> Ob.cit.



“El olfato es aceptado, en nuestro acervo cultural, como el sentido de la anticipación, la oportunidad y la inventiva, al tiempo que funciona como evocador de imágenes y recuerdos. El olfato de la ciudad son sus espacios para la innovación, la cultura y la identidad, sus teatros, sus centros de investigación, sus ámbitos y políticas de desarrollo científico-tecnológico, y su preferencia por las soluciones creativas.”<sup>6</sup>

### CREACION + INNOVACION

Metrópolis de la Creación y la Innovación

Ciudad Digital

Puerto de la Música

Franja Joven

Usina Digital Cero veinticinco

La Ciudad del Bicentenario

Biblioteca del Bicentenario

Archivo Histórico de Rosario

Museo de la Memoria

Museo de Arte Oriental

Centro de Estudios Latinoamericanos Ernesto “Che” Guevara

Centro de Enseñanza del Idioma Español

Complejo Astronómico de Rosario

Acuario Rosario

Foro de Educación

Redes de Conocimiento

Bio Rosario

La Ciudad del Talento



---

<sup>6</sup> Ob.cit.

## **I.8 - Visión estratégica de Mercociudades alineada con el PER +10**

“Mercociudades inició su año 2011-2012 de trabajo con un desafío central: Gestionar acciones y proyectos que sustenten su planificación estratégica en concordancia con su misión: “Potenciar la identidad y la integración regional para asegurar el desarrollo de las ciudades y el bienestar de los ciudadanos de Sudamérica”; y su visión “Ciudades integradas, inclusivas y participativas.”<sup>7</sup>

De acuerdo a este criterio revisamos dentro de cada línea estratégica los puntos relevantes en cada área de nuestro interés para la encuesta, cada uno contiene su descripción y objetivos.

Dentro de los cinco ejes de trabajo del PER+10 nacen la construcción de las líneas estratégicas y los proyectos estratégicos, elegimos aquellos que consideramos representativos y alineados en relación a perspectiva de la última cumbre de la Red de Mercociudades acontecida del 30 de noviembre al 2 de diciembre del año 2011 en la ciudad de Montevideo en la República del Uruguay donde deciden trabajar en la creación de valor dentro de la perspectiva de integración productiva y ciudadanía regional

## **I.9 - Eje de Trabajo: Ciencia, Educación y Cultura**

**Centro Universitario Rosario** La reconversión urbana integral de la Ciudad Universitaria Rosario y su entorno alcanza una serie de intervenciones en diferentes áreas. Esto involucra la conformación de una nueva estructura de espacios públicos con zonas para actividades recreativas y deportivas, la ampliación de los espacios verdes y la recuperación de la barranca con el fin de revalorizar el sector.

---

<sup>7</sup> [www.mercociudades.org](http://www.mercociudades.org)

La reestructuración de la Ciudad Universitaria implica la redefinición de accesos jerarquizados, el reordenamiento vial interior, la conformación de áreas específicas y la reestructuración funcional del predio.

En este sentido, la renovación concertada del CUR debe dinamizar y potenciar un área científico-tecnológica, a través de la integración con el futuro Parque Científico Tecnológico, la consolidación del espacio actual de actividades académicas, y la delimitación de un lugar específico para la radicación y promoción de actividades y de empresas de perfil tecnológico.

El desafío estriba en constituir un modelo de innovación fusionado territorialmente, a través de múltiples redes de conocimiento y producción provenientes de los actores económicos y sociales de nuestra ciudad

**Ciudad Digital** Se trata de proveer a la ciudad de servicios de gobierno y administración electrónica, de favorecer el acceso de los ciudadanos a estas redes y de admitir a las redes ciudadanas como interlocutores válidos y participantes activos para acceder a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) apunta a mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, así como la promoción de su participación a través del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la gestión pública municipal.

Esta iniciativa proporciona a los ciudadanos la posibilidad de acceder a las estructuras de gestión de la ciudad, realizar trámites en línea, acceder a las informaciones locales, regionales y nacionales, y participar en decisiones que conciernen al hábitat urbano. La Democracia Digital se propone la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para recrear y profundizar las instancias, mecanismos y herramientas de participación ciudadana que han dado forma a un modelo vigente de gestión basado en la transparencia y la

apertura hacia la ciudadanía. La Economía Digital se propone el desarrollo de plataformas y políticas que permitan la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para mejorar la competitividad territorial de las pequeñas y medianas empresas de Rosario y su Región. Asimismo, se propone impulsar el desarrollo del teletrabajo como una nueva modalidad de empleo, en un marco de calidad y formalidad laboral.

**Foro de Educación** La educación es una herramienta de inclusión y movilidad social que contribuye a la construcción de un modo de vida justo y democrático en comunidad. El Estado, en todos sus niveles, debe asegurar que la mayoría de la población tenga acceso a la misma, como un derecho inalienable del ser humano.

En este sentido, la ciudad enfrenta un serio problema con relación al nivel de asistencia escolar. Si bien la gran mayoría de los niños y jóvenes entre 6 y 14 años concurren a algún establecimiento educativo (casi el 98 %), esta tendencia decae entre los 15 y 17 años (con una asistencia del 82,60 %). Además, se registra un alto índice de deserción escolar a partir de los últimos años del secundario. En el contexto actual, el camino para mejorar esta situación requiere de un esfuerzo conjunto para realizar modificaciones sustanciales en el ámbito educativo.

Este proyecto plantea la movilización y potenciación, a través de diversas acciones, de los distintos recursos que poseen Rosario y su Área Metropolitana ya que conforma el nodo educativo más importante de la provincia por su cantidad de estudiantes (concentra el 47 % de los alumnos de la provincia), de establecimientos educativos (casi 400 establecimientos de enseñanza primaria y más de 200 de enseñanza secundaria) y por la calidad de su oferta educativa pública. Todas estas iniciativas requieren un gran

esfuerzo para forjar espacios donde tenga lugar el diálogo, la discusión y la proposición de acciones conjuntas.

**Redes de Conocimiento** El crecimiento de la productividad económica de una sociedad está íntimamente relacionado con el aumento de los niveles de aprendizaje y la acumulación de conocimiento. Asimismo, el ambiente en el que una institución (pública o privada) desempeña sus actividades resulta clave para la generación de innovación en conocimiento. De allí que el desarrollo de un territorio se explica en gran medida por las relaciones sinérgicas generadas por la vinculación en redes.

La capacidad de generar y vincular producción con conocimiento radica en la posibilidad de concebir a este último no sólo como una tecnología codificada y adquirible en el mercado, sino también como una serie de procesos relacionales, basados en prácticas productivas y culturales que tienen lugar en un territorio determinado.

Las leyes del mercado no bastan para cimentar esta vinculación entre conocimiento y producción, pues ésta requiere de contextos institucionales adecuados que promuevan nuevas prácticas de investigación, de transferencia y de elaboración de bienes y servicios.

Los sistemas de innovación en conocimiento y tecnología se alimentan de las dinámicas propias de las vinculaciones en cada ámbito específico entre los gobiernos, las universidades y las empresas. Además, dependen de la elaboración de programas de innovación y especialización territorial y de la readecuación de las capacidades laborales.

**Complejo Astronómico Rosario** El Complejo Astronómico Municipal de Rosario situado en un lugar privilegiado de nuestra ciudad, como el Parque Urquiza, es uno de los principales centros astronómicos de la región. Su

reconocido edificio, en forma de cometa, alberga al Planetario Municipal de Rosario “Luis C. Carballo”, y al Museo Experimental de Ciencias y al Observatorio Astronómico Municipal de Rosario “Profesor Victorio Capolongo”.

El proyecto contempla un activo protagonismo de la comunidad científica local, nacional e internacional a través de redes de trabajo y acción coordinada.

Se prevee la instalación de modernos sistemas digitales de proyección, equipamiento de sonido e iluminación de última generación, que le permitirán al público la admiración del cielo y de los fenómenos astronómicos en toda su magnitud. Se incluirán, además, recursos de ayuda para la enseñanza avanzada. Este tipo de tecnología, con imágenes hemisféricas en 270°, casi siempre incluyen, sistemas de proyección de tres cañones (RCA) y proyector de películas en 75 mm del tipo IMAX, que le otorgan al espectador la sensación de estar dentro de la propia escena.

La institución, junto a otras entidades culturales ubicadas en el parque Urquiza (Centro audiovisual Rosario y Anfiteatro Municipal) quedará integrada al corredor denominado ribera cultural, que nace en el Museo de Arte Contemporáneo Macro-Silo Davis y que culminará en el futuro Puerto de la Música. Dicha conexión se realizará a través de la construcción de rampas que conectarán ambas zonas, potenciando su interés turístico.

Los Objetivos principales son promover la integración del Complejo Astronómico Municipal al circuito cultural y recreativo de la ciudad, posicionándolo como ícono diferencial y atractivo turístico de Rosario; diseñar e implementar estrategias, acciones y actividades orientadas a la promoción y apropiación del conocimiento científico astrofísico por parte de la población en general, desde una perspectiva cultural, lúdica, artística y participativa; propiciar la incorporación de nuevas tecnologías a la institución.

## **I.10 - Eje de Trabajo: Equidad Social y Ciudadanía**

**Ciudad Sin Drogas** El consumo de drogas en niños y jóvenes constituye una problemática multicausal originada en los cambiantes patrones de consumo de los nuevos grupos de riesgo que asignan una labor preventiva y asistencial dinámica; que contemple los aspectos vinculados a la salud y una mirada social atenta de los Derechos Humanos.

Necesitamos la construcción de relaciones de corresponsabilidad entre todos los sectores de la ciudad, la familia, la escuela, la comunidad en su conjunto, los medios de comunicación, e Internet, con el fin de crear estrategias preventivas y de asistencia que satisfagan un proyecto integral

**Rosario más Hábitat** Desarrolla proyectos integrados para el mejoramiento de los barrios en asentamientos irregulares, a través de la combinación de acciones de ordenamiento y reestructuración del tejido urbano, el suministro de la infraestructura básica y el equipamiento comunitario, el mejoramiento habitacional, la construcción de viviendas para la relocalización de las familias, la regularización dominial y acciones de desarrollo social.

El concepto básico de estas políticas es el derecho a la ciudadanía, que involucra el derecho a la vivienda, a la propiedad y tenencia segura de la tierra y el acceso a los servicios básicos.

**Ciudadanía en acción** La participación ciudadana en las políticas públicas constituye una herramienta vital de toda gestión pública, moderna y democrática. En el municipio de Rosario se desarrollan experiencias participativas, entre las que cabe destacar la Audiencia Pública, las Asociaciones Vecinales y el Presupuesto Participativo. El presente proyecto propone algunos instrumentos capaces de contribuir a la profundización de la democracia participativa, la gestión y las políticas públicas locales: • Juntas

Ciudadanas de Distrito: se proyectan como órganos colegiados de gestión distrital, con funciones de asesoramiento, elaboración de propuestas, articulación social y control de gestión; integradas por miembros honorarios, representantes de las organizaciones de la sociedad civil que se encuentran radicadas y actúan en el distrito, que podrán ser elegidos en forma directa por los ciudadanos domiciliados en el Distrito. • Veedurías de obras y servicios públicos: mediante esta iniciativa se propone un espacio de monitoreo social sobre las prestaciones que –de forma directa o indirecta brinda el estado municipal. • Gestión en red: esta propuesta procura generar instancias de gestión mixta (público–social–privada) para la elaboración e implementación de políticas públicas y proyectos para la ciudad. • Participación ciudadana en las políticas públicas: se pretende profundizar y sostener una modalidad de gestión pública basada en la apertura hacia la comunidad y la participación ciudadana en el diagnóstico y la formación de las políticas públicas de la ciudad. • Democracia electrónica local: mediante estas instancias virtuales, los vecinos podrán informarse, posicionarse, expresar sus opiniones y generar propuestas vinculadas a las principales cuestiones de interés social.

Además, se propone institucionalizar mecanismos de democracia semidirecta como Consulta Popular, Iniciativa Popular, Audiencia Pública, Plebiscito y Referéndum.

Los objetivos principales son profundizar la democracia local; mejorar la calidad de las intervenciones públicas municipales; profundizar el proceso de descentralización, consolidando las instancias de participación ciudadana y de cogestión estado local–sociedad civil.

**Palabras mayores** Este proyecto propone acciones que impulsen el desarrollo de una población creciente de adultos mayores activos, participativos



e integrados a su comunidad. De este modo, se contribuirá a una mejora en la calidad de vida de los adultos mayores, se atenuarán las consecuencias negativas del envejecimiento y se instalará en toda la población una visión positiva sobre la vejez. La socialización (generación de ámbitos de convivencia dentro o fuera del hogar, a fin de disminuir el tiempo ocioso), y la autonomía (capacidad de poder continuar desarrollando en forma independiente las actividades cotidianas) constituyen, entonces, las claves para la promoción y realización de los derechos de los adultos mayores. Los principales objetivos son brindar espacios de atención integral y socialización para el adulto mayor en su barrio; reducir los riesgos de deterioro causados por la soledad y el aislamiento social y contribuir a una mejor calidad de vida del adulto mayor a través del afianzamiento de sus derechos.

**Economía Solidaria** La economía solidaria forma parte de las nuevas prácticas socioeconómicas que priorizan el trabajo humano, el asociativismo, las relaciones de reciprocidad y solidaridad interpersonales y comunitarias. Esto promueve el desarrollo de formas socioeconómicas a partir de las características propias de cada uno de ellos.

La economía solidaria es entendida como un espacio de acción constituido por individuos, familias, comunidades y colectivos de diverso tipo que intercambian utilidades materiales y valores de solidaridad y cooperación, limitando la competencia, pero no necesariamente anulándola. De esta forma, la economía solidaria activa las capacidades de los ciudadanos excluidos del trabajo y propicia el desarrollo de lazos sociales vinculados a la satisfacción de una amplia gama de necesidades materiales, sociales y de derechos. Existe una variedad de formas de organización que le dan sustento a estas prácticas:

los emprendimientos familiares, el trabajo por cuenta propia, las asociaciones de producción y consumo, los mercados justos, las cooperativas y las empresas recuperadas por sus propios trabajadores, entre otras.

Estas prácticas constituyen una estrategia para hacer frente a una realidad económica y social cada vez más excluyente, abordando también las problemáticas sociales más complejas como la producción ecológica, la reutilización de los residuos y el uso racional de los recursos. En nuestro país, el desarrollo de este sector se vinculó estrechamente con las consecuencias de la crisis socioeconómica de 2001–2002.

Durante este período, las diferentes formas organizativas de la producción y del comercio incluyeron a miles de familias, incentivando estrategias de autogestión para la consecución de ingresos, utilizando los activos locales y respetando las identidades productivas de la región.

En la actualidad, la economía solidaria, en tanto célula de crecimiento regional equitativo, inclusivo y justo, enfrenta diferentes desafíos que precisa superar para lograr su consolidación. Los procesos que forman parte de su desarrollo y los actores que promueven sus valores requieren ser fortalecidos mediante el abordaje de cinco ejes fundamentales:

1. Fortalecimiento de las unidades productivas y de los sistemas de distribución, comercialización y financiamiento mediante generación de acciones de capacitación en áreas específicas que le permitan a los productores aumentar el valor y la cantidad de lo producido e incorporar tecnología adecuada; la consolidación de las estructuras del comercio solidario, a través de la concreción de nuevos espacios de venta y reorganización de los existentes y el desarrollo de instrumentos adecuados que permitan captar o crear líneas de crédito.

2. Fomento al crecimiento de las unidades productivas: se procura promover estas estrategias como alternativa para aquellos ciudadanos que aún no han logrado insertarse en el mercado formal de empleo, facilitando herramientas de aprendizaje y la obtención de los insumos necesarios para el inicio de las actividades.

3. Difusión y desarrollo de estrategias comunicacionales: de las prácticas productivas y comerciales, así como de los valores de la solidaridad en los vínculos sociales. Son acciones destinadas a transmitir a las instituciones de la sociedad civil, empresas y organismos estatales los valores de la economía solidaria a través de conceptos tales como consumo responsable, comercio solidario, prácticas laborales justas, relaciones sociales solidarias.

4. Promoción de proyectos estratégicos con valor social para la región: se busca consolidar emprendimientos de “escala”, a partir de los valores de la economía solidaria que redunden, a su vez, en un beneficio para la sociedad en su conjunto. En este sentido, en la ciudad se viene trabajando en dos proyectos: a) una Planta de Reciclado de Residuos Sólidos Urbanos, pensada como un espacio que fomente el trabajo cooperativo y la reconstrucción de los lazos sociales, contribuyendo con el desarrollo en las zonas periféricas de la ciudad. b) una Planta de Fabricación de Ladrillos en los barrios de Nuevo Alberdi y Cristalería, que permitirá incrementar los ingresos que perciben los trabajadores horneros a través de la economía de escala y del incremento de la calidad del producto final, gracias a la tecnificación de procesos y a la incorporación de maquinarias especializadas.

5. Legislación y jurisprudencia: generar instrumentos legales que permitan afianzar los procesos del sector y fortalecer a sus actores a través del reconocimiento y la promoción de sus valores y acciones.

## **I.11 - Eje de Trabajo: Territorio y Medio Ambiente**

**Bio Rosario** La experiencia científica y tecnológica en las principales regiones del mundo demuestra que la producción de innovaciones en este campo depende significativamente de la cantidad de científicos y tecnólogos que integran la fuerza de trabajo, del volumen de recursos invertidos en investigación, desarrollo y en enseñanza superior, y en la dinámica institucional de promoción científica y transferencia de la misma al entramado social.

Las motivaciones para el desplazamiento y localización de empresas competitivas están vinculadas no sólo con las clásicas ventajas de menores costos de mano de obra y beneficios fiscales, sino también con las condiciones y oportunidades regionales para producir innovaciones.

Los especialistas coinciden en señalar que el campo biotecnológico-agroalimentario ha experimentado en los últimos años un aumento exponencial, encontrándose actualmente en la etapa inicial de su crecimiento. La biotecnología, entendida como el desarrollo y aplicación de tecnologías basadas en los seres vivos (o en sus procesos) para obtener bienes y servicios, forma parte de la última revolución tecnológica que ha irrumpido en innumerables áreas, especialmente, en las actividades productivas.

Existen otras razones que justifican la conformación de una Bio Región. Muchas empresas locales utilizan servicios biotecnológicos, sin embargo, la mayoría de los productos que consumen provienen del exterior. Si bien existe personal científico calificado, el aprovechamiento y el fortalecimiento de sus capacidades es relativo porque aún es insuficiente la transferencia de investigación básica y aplicada, y es alto el nivel de dependencia del mercado externo para la innovación. Una Bio Región es un proyecto donde el gobierno, la sociedad, la universidad y las empresas construyen un territorio sobre la

base de la identidad y la innovación. Por ellos, es importante la conformación de una estrategia que articule una cantidad de expresiones productivas, tecnológicas y de conocimiento propio de Rosario y su área metropolitana, en las áreas: Ciencia (genómica humana, vegetal y animal). Alimentación (seguridad alimentaria, nutrición, producción de alimentos, trazabilidad, productos veterinarios). Salud (medicamentos, prevención y asistencia, equipamiento médico), Energía (biodiesel, biogás), Medioambiente (saneamiento, tratamiento de residuos, agua).

**Parque Científico Tecnológico** La conformación y puesta en funcionamiento de un espacio físico para la interacción entre tecnología, ciencia y producción tiene como objeto contribuir al desarrollo económico de alto valor agregado, la promoción de la cultura científico–tecnológica y la generación de relaciones sinérgicas entre el plano académico, gubernamental y empresarial.

**Cinturón Verde** En las grandes ciudades de los países en vías de desarrollo, las oportunidades de generación de ingresos (formales y no formales) resultan cada vez más limitadas para una población que se halla en constante crecimiento y que padece la escasez de recursos alimenticios.

La agricultura urbana aparece entonces como un recurso para afrontar esta situación, ya que además de mejora la calidad alimentaria, incitando al consumo de alimentos que ofrecen fuentes de proteínas a bajo costo. Resulta importante señalar que esta alternativa origina impactos positivos no sólo sobre quienes producen alimentos, sino también para la ciudad en su conjunto.

Estos efectos beneficiosos pueden verse en distintos niveles: A nivel económico, la producción de alimentos propios significa un importante ahorro para las familias. Los sectores de menores recursos destinan una parte

sustancial de sus ingresos en comestibles, por lo que la producción de vegetales frescos y de calidad implica un ahorro de dinero y la posibilidad de intercambiarlos por otros alimentos, así como redunda en la obtención de ingresos genuinos por la venta de los mismos.

La producción frutihortícola urbana posee la capacidad de movilizar recursos locales para la generación de cadenas productivas, mediante el desarrollo de microempresas dedicadas a la elaboración de fertilizantes e insecticidas biológicos, al procesamiento, empaque y comercialización de los productos, a la producción de abonos y a la fabricación de herramientas. A nivel social, la agricultura urbana constituye una estrategia fundamental para la reducción de la pobreza y la integración social. La agricultura urbana forma parte del sistema ecológico urbano y es capaz de desempeñar un papel importante en el manejo del medio ambiente, ya que a través de su desarrollo se torna posible el uso de técnicas ecológicas de cultivo.

Estas últimas se basan en el uso de semillas no modificadas genéticamente, abonos naturales, reciclaje de residuos orgánicos y preparados biológicos. De este modo, se sustenta la biodiversidad por la variedad de especies cultivadas y espontáneas y se promueve la reutilización de materiales desechados para la fabricación de equipamiento y herramientas hortícolas de bajo costo, como forma de aprovechar los recursos locales. Por otra parte, la agricultura urbana genera un impacto positivo en su entorno a través del enverdecimiento y la limpieza de las ciudades, transformando los terrenos baldíos, susceptibles de devenir en basurales informales, en zonas verdes produciendo así un efecto positivo sobre la calidad ambiental de la ciudad. A nivel de consumo, los vecinos y las vecinas de la ciudad se ven favorecidos por un mejor acceso a alimentos de alta calidad biológica que se encuentran

disponibles en el ámbito de la economía solidaria. Por otra parte, la diversidad frutihortícola permite generar productos selectos, de tipo gourmet, lo que constituye una oportunidad para vincular este tipo de producción con la importante oferta gastronómica que ha desarrollado nuestra ciudad en los últimos años.

El proyecto Cinturón Verde propone articular una serie de iniciativas que permitirán la conformación de un gran circuito verde que atraviese y rodee la ciudad estructurado en ocho ejes de trabajo: 1) Huertas Familiares y Comunitarias 2) Huertas Productivas 3) Productores Frutihortícolas 4) Agroindustrias Urbanas Sociales 5) Espacios de Comercialización 6) Parques–Huerta 7) Barrios Productivos 8) Articulación Público–Privada: este eje se orienta a la profundización y generación de nuevos espacios de articulación con distintos sectores de la sociedad, con el fin de colaborar mediante ensayos e investigaciones para el desarrollo de nuevas prácticas, el diseño e instrumentación de nuevas tecnologías, la conformación de protectores de los emprendimientos de la agricultura urbana, el desarrollo de programas de capacitación y formación vinculados a la producción agroecológica y la economía solidaria, entre otras actividades.

La experiencia de la agricultura urbana aportará, para la Rosario de los próximos años, una mejora en la calidad de vida de todos sus ciudadanos.

**Centro Biotecnológico Rosario** Esta iniciativa pretende conformar un gran espacio de desarrollo biotecnológico a nivel nacional; un entorno institucional propicio que favorezca la innovación, incremente el valor agregado de la producción y el desarrollo de las capacidades nacionales. Es importante remarcar que en el plano científico-tecnológico, Rosario presenta fortalezas provenientes de los institutos vinculados al CONICET y de la Universidad

Nacional. La ciudad, además, albergará al Parque Científico Tecnológico, un espacio de articulación entre centros de Investigación y Desarrollo (I+D), organizaciones empresariales e instituciones públicas. En este marco, se pretende desarrollar en el predio un Centro Biotecnológico conformado por novedosas estructuras, donde se instalarán diversas iniciativas e infraestructura para equipos de investigación como el Instituto de Biología Molecular y Celular (IBR), el Centro Binacional de Genómica Vegetal (CEBIGEVE) y el Instituto de Agrobiotecnología Rosario (INDEAR). Asimismo, se conformarán dos trascendentes organismos que tendrán su sede allí: el Centro Binacional de Genómica Vegetal (CEBIGEVE) y el Instituto de Agrobiotecnología Rosario (INDEAR). Estas iniciativas se enmarcan en el reto por delinear y efectuar una estrategia de actualización productiva y tecnológica para robustecer a Rosario como un territorio de innovación, donde el criterio de diferenciación sea el universo BIO. Una bio-región que articule una cantidad de expresiones productivas, tecnológicas y de conocimiento propios. Los principales objetivos son conformar un entorno institucional favorable para la investigación aplicada en el campo de la ingeniería genética de plantas; convertir a la ciudad de Rosario como un polo de excelencia y referencia en el campo de la biología molecular y genómica funcional a nivel mundial; desarrollar investigaciones de largo plazo en áreas de vacancias como la genómica de suelos mediante herramientas y colaboraciones con institutos nacionales y promover la asociación entre el sector público y privado, tanto argentino como español, en áreas específicas así como también las condiciones para efectuar aplicaciones de los avances en biotecnológica.

**Basura Cero** El desarrollo económico y el incremento en los niveles de consumo de la población han exigido la búsqueda de soluciones para



contrarrestar el aumento en la generación de los residuos sólidos urbanos. Estos desechos constituyen una dificultad cada vez mayor, ya que ocasionan contaminación ambiental y problemas de salud.

Las prioridades de este plan se basan en la prevención, la reducción de la generación de desechos y su reutilización y reciclado, disminuyendo los impactos negativos ambientales que producen.

El Plan Basura Cero consiste en un sistema de gestión de los residuos sólidos urbanos conformado por un conjunto de acciones que promoverá la inclusión social, la recuperación, el reciclado y la minimización de la producción de residuos, haciendo un uso razonable de los mismos y proporcionando una solución sustentable al impacto ambiental que originan.

Asimismo, propone la configuración de políticas participativas de preservación ambiental, con la intención de cambiar los hábitos relacionados al tratamiento de los desechos, entendiéndolos como un recurso aprovechable y no como mera basura.

La propuesta contempla el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento urbano para la higiene en la vía pública, profundizando el aseo de la ciudad en sus calles y espacios públicos.

El presente proyecto se basa en cuatro ejes de actuación articulados estratégicamente:

- La implementación del Programa de Concientización para la Minimización de los Residuos promoviendo conductas proactivas para la reducción de la generación de residuos e impulsando prácticas de consumo sustentables.

- El Programa Se.Pa.Re. procura dar un salto cualitativo en la gestión de los residuos sólidos urbanos mediante la inserción de criterios de prevención y

aprovechamiento de los mismos. Este plan generará acciones tendientes a instalar en la ciudadanía el hábito de la separación de residuos reciclables (papel, cartón, vidrio, metal, plástico y telas), con el objeto de reducir el volumen de desechos enviados a los rellenos sanitarios.

- El Programa de Recuperación de la Fracción Inorgánica de los Residuos tiene como finalidad ordenar las tareas de recuperación de los residuos inorgánicos, mejorar las condiciones de trabajo de los recuperadores y contribuir a la erradicación de los mini basurales. Se concentrará en la recuperación de los residuos reciclables con y sin separación previa, y se prestará a través de los Puntos Verdes. Dichas infraestructuras ordenarán el flujo de los residuos y evitarán su dispersión, disminuyendo los riesgos de exposición de los habitantes a bs desechos en las zonas marginales de la ciudad.

- El Programa de Recuperación de la Fracción Orgánica de los Residuos transformará y valorizará este importante componente de la basura, convirtiéndola en un recurso aprovechable. Se proyecta alcanzar el máximo nivel económico factible dentro de la cadena de valor de los productos reciclados, reduciendo la cantidad de residuos orgánicos enviados a disposición final y haciendo un uso más sustentable estos recursos.

Para llevarlo adelante se contempla la instalación de plantas de tratamiento de recuperación y compostaje para la reinserción de los desechos en la cadena productiva. La transformación de los residuos se realizará por medio de diferentes tecnologías y tendrá diversas aplicaciones, entre las que se destacan el compostaje para abono orgánico, la combustión para biogás y la fermentación anaeróbica para la generación de energía eléctrica. Estos

procesos serán operados por recuperadores informales que actualmente trabajan con los residuos.

Los principales objetivos son mejorar la higiene de la ciudad; instruir y fomentar la participación de la población en hábitos de consumo sustentables y en la recuperación de residuos; disminuir la cantidad de residuos enviados a disposición final, a través de estrategias de prevención, minimización y valorización de desechos; incorporar paulatinamente al sector informal de la recolección de basura en el Sistema de Gestión de Residuos de la Municipalidad y optimizar el modelo de gestión de disposición final de residuos a nivel metropolitano.

### **I.12 - Eje de Trabajo: Producción, Empleo y Competitividad**

**Empleo y Formación** El proyecto busca promover estrategias y políticas destinadas a dar respuestas a los problemas de empleabilidad (habilidad para obtener o conservar un empleo) de acuerdo a los procesos y oportunidades de Rosario y su Área Metropolitana, con el fin de mejorar las economías locales y de generar empleo.

El trabajo decente, definido por la Organización Internacional del Trabajo, es “el trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos, y cuenta con remuneración adecuada y protección social”. El trabajo decente es una construcción transversal y permanente que impulsa, desde el mundo laboral, una sociedad más justa, equitativa e inclusiva

**Eficiencia Energética** Esta instancia genera un compromiso social y colectivo en la investigación de fuentes de energía sustitutivas y el fomento de una cultura basada en el consumo responsable.

En este sentido, las energías renovables son una alternativa a las energías tradicionales, por su disponibilidad en el tiempo como por su menor impacto ambiental, ya que benefician la reducción de emisiones de gases con efecto invernadero.

Las fuentes alternativas son la energía solar, la eólica, la hidráulica y la biomasa. Se tiende a fortalecer las estrategias en materia de eficiencia energética, a fin de contribuir con el desarrollo urbano sustentable

**Fomento Pymes** Las estrategias de desarrollo de los sistemas económicos regionales y locales requieren el establecimiento de mecanismos de difusión de innovaciones, a través de la articulación del tejido empresarial, la potenciación de los recursos propios y la participación de las diversas instituciones locales.

Las funciones más importantes de esta unidad serán:

- Información empresarial: identificación de las diferentes actividades económicas existentes y acceso a información relevante.
- Promoción local: comercialización de productos, fomento de acciones y formación de redes de cooperación.
- Asistencia técnica y capacitación en gestión: formulación y formalización de proyectos de inversión, procesos de mejora de productos.
- Financiamiento: fondos de desarrollo, asesoramiento financiero, acceso al financiamiento, desarrollo de nuevos instrumentos alternativos.

Los principales objetivos son dinamizar el potencial económico y productivo local, ofreciendo servicios especializados y de calidad para pequeñas y medianas empresas; apoyar el desarrollo de una nueva cultura empresarial; articular a los organismos públicos y privados, de manera de generar planes de acción conjuntos; acompañar el desarrollo y reconversión de

micro emprendimientos hacia pequeñas empresas que tiendan a incrementar su nivel de productividad y la generación de valor agregado y contribuir a la generación y consolidación de nuevos emprendimientos productivos, dando preferencia aquellos con mayores potencialidades de insertarse en cadenas de valor.

**Plataforma Productiva Metropolitana** Esta iniciativa propone la recuperación y promoción integral de los parques industriales, con el fin de plasmar un entorno territorial competitivo a través de un sistema metropolitano de plataformas productivas. Las políticas de promoción del desarrollo económico encuentran algunas limitaciones por la falta de suelo industrial. La generación de suelo industrial para relocalizar o ampliar unidades productivas existentes y promocionar nuevas inversiones es una necesidad notoria. La creación y provisión de sitios específicos para la actividad productiva es un desafío ineludible para Rosario y su Área Metropolitana. El suelo industrial requiere de un óptimo equipamiento, de instalaciones de primer nivel y de servicios de apoyo a la demanda empresarial para conformar una plataforma productiva metropolitana. Esta última se define como la integración sistémica de los parques y áreas industriales con los centros científicos tecnológicos, las áreas francas y las zonas logísticas de actividad. Se prevé proporcionar las condiciones básicas para el funcionamiento y nivelación de una infraestructura mínima necesaria, garantizar el traslado de las empresas, impulsar un programa de inversiones a corto y mediano plazo, así como configurar los elementos jurídicos e institucionales pertinentes. Los principales objetivos son conformar un sistema de plataforma productiva metropolitana para otorgar dinamismo y desarrollo a las principales cadenas de valor de Rosario y su área metropolitana; promover la radicación ordenada de los establecimientos

industriales sosteniendo una relación armónica con el medioambiente y con el ordenamiento urbano del área metropolitana; coordinar los servicios empresariales persiguiendo una mayor eficiencia e integración de los procesos productivos y mejorar las condiciones de producción, transporte y logística de las Pymes para incrementar la competitividad regional.

**Gobierno electrónico** En el marco de Rosario Ciudad Digital, el proyecto Gobierno Electrónico trata de la aplicación estratégica de las nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones a todas las actividades y procesos de la administración pública, con el objetivo de mejorar la comunicación entre ciudadanos y gobernantes, incrementar la participación ciudadana y mejorar los mecanismos de representación colectiva.

Las acciones que dan forma al proyecto de Gobierno Electrónico se encuentran estructuradas a partir en las siguientes iniciativas:

**Sistema Único de Atención Ciudadana:** es un modelo único de atención de reclamos, informes, denuncias y emergencias que permite gestionar integralmente el registro, la derivación, seguimiento y resolución de todos los reclamos y solicitudes que los vecinos realicen a cualquier área municipal, así como analizar estos datos de manera descentralizada mediante georeferenciación.

**Portal de trámites:** este servicio permite que cualquier vecino con acceso a internet pueda resolver en su totalidad los trámites habilitados utilizando el sitio web del municipio.

**Sistema integrado de información:** consiste en un sistema centralizado que reunirá la información histórica de los grupos familiares que utilizan los distintos servicios públicos de la ciudad, con especial énfasis en los sociales y de salud, a fin de realizar un seguimiento de las intervenciones y las soluciones

otorgadas, así como también favorecer la toma de decisiones para una mejor atención al ciudadano.

Firma Digital: es una herramienta tecnológica que permitirá garantizar la autoría e integridad de los documentos digitales, posibilitando que éstos gocen de una característica que únicamente era propia de los documentos en papel. Esto permitirá la ejecución de diferentes trámites y procedimientos íntegramente por vía electrónica.

Sistema de información geográfica rosario (sigros): desarrollar e implementar un sistema de información geográfica basado en tecnología SIG en respuesta a la necesidad de integrar, sistematizar y visualizar todos los datos geográficos que se generan sobre el municipio. Esta información será accesible al ciudadano, para su visualización y consulta a través de Internet.

Centro de monitoreo de la movilidad: permitirá monitorear y controlar flujos de vehículos, nivel de ocupación real de carriles y áreas de estacionamiento, semaforización y ondas verdes, fiscalización de cumplimiento de recorridos y horarios. Este servicio permitirá al usuario el acceso a la información vía Internet y SMS.

E-vial: consiste en un servicio que a través de internet ofrecerá información vinculada a la problemática del tránsito, campañas de difusión y educación vial, capacitación, acceso a la normativa vigente, simulaciones sobre conducción, exámenes teóricos de carnet de conducir, y otras herramientas didácticas orientadas a la formación de conductores de todo tipo de vehículos y peatones.

Sistema satelital de ubicación: incorporación de tecnología de posicionamiento satelital para los procesos de fiscalización de comercios, tránsito, obras particulares y uso del espacio público, con el objetivo de

optimizar los operativos y recorridas de fiscalización, la asignación y utilización de recursos y el control de las acciones de inspección, a partir del conocimiento de la posición de los fiscalizadores.

MUNIX: esta propuesta consiste en la implementación de software libre, junto a una nueva arquitectura tecnológica, en los puestos de trabajo de las oficinas del municipio de la ciudad de Rosario.

Sistema de Información Documental: consiste en la determinación de pautas de gestión, administración y conservación del material de archivo que se genere en las distintas áreas, mediante soporte digital, tendiendo a minimizar el uso del papel en la gestión pública.

Los principales objetivos son promover nuevas herramientas que permitan un mayor acercamiento de la gestión local al ciudadano; proveer una infraestructura que permita mejorar la calidad de los servicios públicos; facilitar el acceso a la información pública por parte del ciudadano para una mayor transparencia en la gestión y reducir la utilización de papel y mejorar la calidad de la memoria institucional del municipio.

### **I.13 - Eje de Trabajo: Posicionamiento Nacional e Internacional.**

**Ciudad de Ferias y Congresos** Rosario se ha constituido en uno de los principales centros nacionales de convenciones y eventos. Actualmente, la ciudad se encuentra en un proceso de crecimiento y recalificación de su infraestructura. El promedio anual de más de 200 ferias y eventos en los últimos cuatro años, ha afianzado a la ciudad como una de las principales sedes de mayor convocatoria del país. La consolidación como polo atractor de eventos nacionales e internacionales, su oferta cultural destacada y su patrimonio histórico y arquitectónico, le aportan a Rosario los factores



diferenciales que le permiten fortalecer su proyección a escala nacional e internacional. En este sentido, se prevé la constitución de dos espacios específicos enmarcados en un sistema ferial, pensado como una palanca de apoyo al entramado productivo local, uno de los principales motores de la economía de la región, en donde las empresas podrán interactuar, realizar alianzas estratégicas y acuerdos de negocios. Por un lado, se encuentra el Predio Ferial del Parque Independencia (ex predio de la Sociedad Rural de Rosario), su reconversión contempla nuevos usos para ferias, muestras y eventos y la incorporación de un Centro de Convenciones, se valorizará una zona emblemática nuestra ciudad Constituye un sitio ideal y privilegiado, hallándose enclavado en el corazón de Rosario, contando con fáciles accesos, servicios y una superficie adecuada para las demandas actuales.

También se contempla la realización de espectáculos culturales y artísticos, así como eventos deportivos. Se prevé la posibilidad de alojar emprendimientos diversos como salones de fiesta, gastronomía, estacionamiento y actividades comerciales complementarias (fotografía, cabinas telefónicas, fax, servicios de traslado, remises, oficinas de turismo y cajeros automáticos, entre otras).

La otra gran apuesta tendrá lugar en el terreno adquirido por la Municipalidad de Rosario, en Avenida Circunvalación y Uriburu. Su ubicación estratégica resulta ideal para constituir un centro de desarrollo de importancia regional.

El proyecto de este gran predio ferial conforma un espacio de promoción para las distintas actividades económicas, sociales y culturales de la ciudad. El diseño del mismo estuvo a cargo del reconocido arquitecto Mario Corea, quien, además, llevó a cabo la emblemática obra del nuevo HECA.

Su ejecución se desarrollará por etapas, y la primera de ellas consistirá en la construcción de tres de las primeras naves. Dicha etapa abarcará una superficie cubierta de unos 18.000m<sup>2</sup>, resuelta en dos plantas y con una superficie neta de exposición de 7.232m<sup>2</sup>. El predio ostentará un moderno interior de gran categoría. Dividido en dos espacios, las actividades de la feria tendrán un nivel inferior, donde se ubican las instalaciones de servicios sectorizadas, con accesos y calles diferenciadas; y un nivel superior, para exposiciones sobre la superficie sin fragmentaciones, como un espacio dinámico y versátil para posibilitar las más variadas exposiciones. Las instalaciones exteriores resolverán todas las necesidades de accesibilidad y estacionamiento. Al frente del predio, se prevé la construcción de una plaza de gran escala y, rodeando al recinto, se erigirá un piso de maniobras de piedra dividido en tres áreas: estacionamiento para los visitantes (en principio 350 plazas), playa de camiones y zonas de almacén y servicios para la carga y descarga de elementos de gran escala, necesarios para el abastecimiento de las actividades. También se contempla la forestación del área contigua al estacionamiento. Rosario es una gran concentradora de eventos nacionales e internacionales, los cuales han aumentado notablemente en los últimos años. Cabe destacar que la actividad registró un crecimiento del 580% entre los años 2004 y 2007.

Los principales objetivos son promover y proyectar a Rosario como ciudad de congresos, ferias y convenciones nacionales e internacionales; dotar a la región de nuevos predios feriales para la realización de grandes eventos y poner en valor el patrimonio histórico–arquitectónico de la región para potenciar las actividades culturales, de negocios y de recreación.

**Multicentro del Automovilismo Rosario** El presente proyecto propone la creación de un complejo automovilístico cultural y deportivo, ubicado en un espacio natural y parqueado dado que el automovilismo no es sólo un espectáculo deportivo, ya que ofrece también actividades recreativas para toda la familia. Rosario exhibe una serie de ventajas comparativas que le permitirán posicionarse como una de las primeras sedes de eventos deportivos a nivel nacional:

- Cuenta con un autódromo, el “Juan Manuel Fangio”, ubicado en un lugar estratégico que debe potenciarse y ponerse en valor.
- Es un polo de la industria automotriz que alberga importantes empresas proveedoras de tecnología que conforman una red de proveedores locales de autopartes, especialmente en sistemas de frenos, suspensión y transmisión.
- Diez equipos de competición representan a la ciudad, participando en distintas categorías.

La popularidad de la llamada “cultura de los fierros” en la ciudad y en la región, que se expresa en los innumerables clubes de marcas y de aficionados, en los pilotos, en los talleres, en los barrios y las pequeñas localidades.

La conformación de un complejo automovilístico deportivo y cultural estructurado en torno al Autódromo Rosario requiere la ejecución de obras de mejora y de ampliación, la incorporación de infraestructura moderna y de servicios de primera calidad.

La convocatoria y la pasión generadas por el automovilismo, constituyen una oportunidad para el desarrollo del turismo, la economía regional, la innovación y la identidad cultural y social.. Por ser el lugar más adecuado, el autódromo se constituirá como sede de competiciones deportivas de categorías

nacionales y regionales, así como de actividades para picadas y kartings. Esto exige una intervención integral sobre el sector, por lo que el complejo deberá disponer de una completa infraestructura provista de calidad y seguridad, la cual requiere la realización de obras de repavimentación, ampliación y contención del impacto ambiental de la pista existente, con el objeto de obtener la aprobación técnica de los organismos deportivos pertinentes y de lograr una armónica integración con la comunidad de vecinos.

El nuevo Autódromo contará con:

- Nueva pista de dimensiones y condiciones aptas para el funcionamiento de todas las categorías nacionales.
- Obras de insonorización, mitigación y control de ruidos de acuerdo a la normativa nacional e internacional.
- Boxes, playones e infraestructura de soporte requerida por los equipos de competición.
- Nueva torre de control con modernas cabinas de transmisión.
- Tribunas para más de 1.000 espectadores sentados.
- Salas de prensa, buffet, restaurantes, administración, estacionamiento, locales comerciales (autoservicio, merchandising), sala de eventos, zona de camping y áreas recreativas.
- Pista de karting.

La topografía propia del lugar favorecerá el control de los niveles de ruido generados por la utilización del autódromo.

Los principales objetivos son conformar un complejo automovilístico deportivo y cultural estructurado en torno al Autódromo Rosario; integrar armónicamente la infraestructura existente con el entorno social y ambiental, realzando su valor patrimonial; crear un cluster que integre acciones público-privadas para transformar a Rosario en uno de las principales sedes del automovilismo nacional; posicionar al Autódromo "Juan Manuel Fangio" como uno de los mejores del país e insertarlo en el calendario anual de las categorías nacionales y generar un polo de desarrollo especializado en automovilismo en

Argentina que promueva nuevos emprendimientos de alto valor agregado y brinde nuevas posibilidades de inversión a los capitales disponibles en la zona.

**Complejo Hipódromo Independencia** El proyecto prevé la recuperación y puesta en valor del predio que ocupa el Hipódromo de la ciudad, restaurando edificios de cuantía patrimonial, reutilizando los lugares en desuso y construyendo nuevos y modernos espacios.

Se pretende incentivar y promover el desarrollo de la industria turfística, impulsando el funcionamiento de áreas vinculadas, como actividades deportivas, culturales, comerciales y gastronómicas.

Este proyecto pretende reposicionar al Hipódromo como un complejo donde confluyan diversas actividades deportivas, culturales y económicas. De este modo, se restaurarán instalaciones de valor patrimonial histórico: la tribuna de socios, la tribuna de profesionales, el paddock, el tattersall, las boleterías, las tribunas populares. Además, se renovarán los pisos, las rejas perimetrales, los accesos, las verjas de pistas, la iluminación, el mobiliario, la señalética, el parqueizado y los túneles.

La reactivación de este sector abrirá un nuevo capítulo en la historia hípica rosarina, lo que implicará la concreción de un sueño de muchos aficionados: contar con un hipódromo apto para la realización de grandes premios.

El nuevo complejo desarrollará un nuevo programa de actividades que constituirá un atractivo para los aficionados del turf. Además, se contempla la realización de actividades culturales, de esparcimiento, y de otros eventos deportivos.

El predio del Hipódromo Rosario presenta numerosas posibilidades para albergar todo tipo de actividades de interés general. Este proyecto plantea el

aprovechamiento de sus instalaciones para impulsar servicios relacionados, como locales gastronómicos, áreas comerciales de indumentaria, talabartería y afines, y salones de eventos múltiples para la realización de reuniones empresariales y sociales.

Por otra parte, la ejecución de las obras de acondicionamiento en determinados espacios posibilitará la realización de recitales y de presentaciones teatrales y artísticas en general. Asimismo, deberá disponerse de un área adecuada que cubija el Museo del Hipódromo, desde donde se narrará la historia de Rosario, constituyendo una nueva propuesta para el turismo y para la participación de los ciudadanos rosarinos. Por otro lado, determinados sectores, como el óvalo central, pueden convertirse en el escenario para el futuro impulso del polo, con la construcción de nuevas canchas y caballerizas para el adecuado desarrollo de esta importante actividad. Sabemos que nuestro país es mundialmente reconocido como la cuna del polo, y nuestra ciudad merece insertarse en este circuito, no sólo desde el aspecto deportivo, sino también por el efecto multiplicador en la economía que genera esta actividad (emprendimientos productivos y comerciales que fabrican indumentaria, monturas, accesorios y que brindan servicios de alta calidad). También podrá ser factible el funcionamiento de una escuela de polo durante todo el año, la cual dictará clases y organizará clínicas de iniciación y formación. Como actividad complementaria al turf, podrá desarrollarse la equitación, a través de escuelas de jockey y de equitación, ampliando las instalaciones de la actual clínica de equinoterapia. Finalmente, una de las medialunas del óvalo central puede ser explotada para crear un driving range, fundando una escuela de golf y locales comerciales para la comercialización de indumentaria y equipamiento afín.

Los principales objetivos son conformar un nuevo espacio multicomplejo en el hipódromo donde confluyan diversas actividades deportivas, recreativas, comerciales y culturales; posicionar al Hipódromo de Rosario como uno de los mejores hipódromos del interior del país; crear un atractivo programa de actividades públicas hípicas a nivel local y nacional; convertir al hipódromo y sus espacios aledaños en punto turístico preferencial y en un área de esparcimiento por excelencia para la ciudad y sus visitantes; revalorizar patrimonialmente este lugar específico del Parque de la Independencia e incentivar el turismo nacional e internacional, colocando a Rosario en el marco de los circuitos internacionales de polo.

**Rosario Primera en Turismo Urbano** El presente proyecto se halla orientado hacia el desarrollo del turismo receptivo y toma como punto de partida su asociación con las actividades tradicionales de la Rosario Metropolitana, en sus más diversas expresiones. De este modo, se procura impulsar un desarrollo turístico sustentable y dotar de un valor turístico a los recursos existentes, con el objetivo de diversificar la base económica de la ciudad, reforzar la marca territorial y mejorar la calidad de vida de los residentes. Esta ciudad metropolitana, hoy moderna y a la vez en pleno crecimiento, recibe diariamente a visitantes que gustan de sus atractivos urbanos, por lo que el fortalecimiento de la actividad turística es una posibilidad real y concreta.

Sin embargo, la Rosario Metropolitana es todavía un destino turístico emergente sin tradición receptiva, y apenas conforma un producto de base territorial que aún no ha sido comercializado con la contundencia de una marca identificadora en los principales mercados emisores de turistas.

Las corrientes turísticas que recibe la ciudad son consecuencia de los proyectos ejecutados durante la primera década del Plan Estratégico, el cual logró la valorización de los espacios más significativos, recuperados para el disfrute de sus residentes. Los rosarinos se han apropiado de estos ámbitos de manera colectiva por considerarlos íconos de su identidad ciudadana, convirtiéndolos así en atracciones turísticas conformando un punto de partida para el desarrollo turístico local. En este sentido, la ciudad cuenta hoy con la posibilidad de explotar sus recursos turísticos desarrollando una amplia gama de productos dentro del rubro del turismo urbano.

Para ello, es necesario diseñar una propuesta apropiada para cada público: turismo metropolitano, turismo de negocios, turismo de ocio y placer, y turismo social. A su vez, estos potenciales productos pueden dividirse en una infinidad de subproductos.

El turismo es una actividad que involucra a todos los sectores de la ciudad, y en su desarrollo intervienen distintos niveles gubernamentales, diversas disciplinas académicas, diferentes sectores económicos y múltiples actividades conexas, por lo que la industria turística debe ser planificada desde una mirada integral

Los principales objetivos son consolidar la oferta emergente del turismo receptivo en la ciudad, para diversificar la base económica de la misma; conformar una línea de productos turísticos de la Rosario Metropolitana, sumando nuevos elementos, consolidando los que se encuentran en desarrollo y jerarquizando aquellos que susciten la extensión de la estadía de los visitantes; asegurar que esta actividad se desarrolle en armonía con los recursos ambientales, culturales, y con los valores de la comunidad local; hacer visible, promocionar y comercializar en mercados emisores de turismo al



Centro Turístico Rosario Metropolitana y mejorar la calidad de vida de los residentes, quienes participarán de la planificación, a la vez que son los propietarios y destinatarios directos de los beneficios de la actividad turística.

**Puerto de la Música** El río, el puerto y el cielo serán testigos del nacimiento de un distinguido ámbito de creatividad y desarrollo de la cultura musical en Rosario. Esta imperecedera obra de arte emergerá en un lugar donde la ciudad alberga las huellas del trabajo y la esperanza.

Desde su Puerto de la Producción hasta el naciente Puerto de la Música, Rosario continúa entrelazando su ribera cultural, la cual ya cuenta con concurridos parques, el Museo de Arte Contemporáneo, la Franja Joven y la Casa del Tango, entre otros. Esta propuesta contempla la instalación de un complejo cultural que cobije la formación de artistas, la creación musical y el diálogo entre distintas expresiones artísticas y culturales.

El Puerto de la Música será un mega complejo cultural de gran impacto visual por su destacada arquitectura y generará un importante movimiento artístico en la ciudad, permitiendo a Rosario posicionarse entre las capitales culturales de América. La obra será un ícono de la transformación y modernización de toda la ribera rosarina. El diseño de este proyecto estuvo a cargo del famoso arquitecto brasileño Oscar Niemeyer, considerado uno de los nombres más influyentes de la arquitectura internacional de vanguardia.

Estará compuesto por tres edificios: una sala de conciertos, un centro de exposiciones y un edificio destinado a la administración. El teatro tendrá una capacidad para 2,500 localidades, y su diseño en forma de cúpula le brindará un impactante perfil. Su escenario será visible tanto desde el interior de la estructura como desde la plaza pública que se encuentra entre este edificio y el centro de exposiciones. El interior de esta magnífica obra estará formado por

dos concavidades que responden a cuestiones acústicas y funcionales a la escena de la sala principal. Incluirá, además, dos palcos laterales, rampas y escaleras, y, detrás del escenario, un portón que se accionará para las funciones al aire libre. Esta compuerta garantizará que los espectáculos no se limiten a los asistentes ubicados en la platea, sino que también puedan ser apreciados por los espectadores situados en la explanada, que posee capacidad para 25.000 personas.

La sala de concierto contará, entre otros espacios, con compartimientos auxiliares, restaurante, foyer y camarines. Esta obra arquitectónica de avanzada albergará una escuela pública de música que tendrá como objetivos principales la preservación, promoción y difusión del arte, la técnica y la formación musicales en sus distintas disciplinas.

Esta magna transformación conectará los diversos espacios culturales de la ribera del Paraná. La incorporación de este moderno ícono arquitectónico y la apertura de nuevos accesos públicos integrarán un circuito cultural ininterrumpido, que nos guiará en un recorrido artístico que convertirá a Rosario en la Ciudad del Puerto de la Música.

Los principales objetivos son fortalecer y afianzar a Rosario y el Área Metropolitana como territorio de la creación y la música; promover y difundir la actividad artística y cultural potenciando vocaciones creativas e innovadoras y transformar la ciudad en territorio de aprendizaje a través de la implementación de políticas públicas culturales que promuevan experiencias educativas.

## **CAPITULO II**

### RED DE MERCOCIUDADES

Mercociudades es la principal red de municipios del MERCOSUR y un referente destacado en los procesos de integración.

Fue fundada en 1995 por iniciativa de los principales Alcaldes, Intendentes y Prefeitos de la región con el objetivo de favorecer la participación de los municipios en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en el seno del MERCOSUR y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre las municipalidades de la región, según lo estipulado en sus Estatutos.

Desde entonces, la red ha venido ampliándose e incorporando nuevos miembros. Actualmente cuenta con 261 ciudades asociadas de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Perú y Colombia, donde viven más de 80 millones de personas.

**II.1 - Antecedentes históricos** En marzo de 1995, durante la realización del Seminario "Mercosur: Oportunidades y Desafíos para las Ciudades", organizado por la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas-Subregión Cono Sur en Asunción, los Alcaldes participantes comenzaron a idear la conformación de una asociación de ciudades.

La Declaración de Asunción, emitida en esa oportunidad, manifestó la voluntad de los Alcaldes de crear una asociación de Ciudades del Mercosur -que se

denominaría Mercociudades- y el deseo de participar activamente de la construcción del proceso de integración regional.

En julio del mismo año, en la ciudad de Porto Alegre, los Alcaldes firmaron el "Compromiso de Porto Alegre" donde expresaban su aspiración de profundizar el protagonismo de las ciudades en el proceso de integración. En ese documento se definieron también las características principales que tendría la nueva organización de ciudades y se estableció un plazo para la fundación de la misma.

Finalmente, en noviembre de 1995, se realizó en la ciudad de asunción la I Cumbre de Alcaldes, Intendentes y Prefeitos donde se firmó el Acta Fundacional de Mercociudades. Las ciudades fundadoras fueron doce: Asunción (Paraguay), Rosario, La Plata, Córdoba, Buenos Aires (Argentina), Florianópolis, Porto Alegre, Curitiba, Río de Janeiro, Brasilia, Salvador (Brasil), y Montevideo (Uruguay).

**II.2 - Autoridades de la Red** La Asamblea general de socios es el órgano máximo de deliberación y dirección de la Red, y está constituida por los jefes de gobierno de las ciudades asociadas. Sus sesiones son presididas por el jefe de gobierno de la ciudad que ejerce la Secretaría Ejecutiva. La Asamblea general de socios se reúne ordinariamente una vez al año, en el marco de una Cumbre anual. El Consejo es el órgano superior de dirección entre asambleas, y está integrado por dos ciudades de cada país miembro pleno del Mercosur y una ciudad de cada país asociado, las que componen la Comisión Directiva y la que ejerce la Secretaría Ejecutiva. El Consejo 2012 está conformado por Argentina, la ciudades de Rosario, Pergamino, Morón,

Buenos Aires; por Brasil, la ciudades de Guarulhos, Várzea Paulista, Canoas, São Carlos ; por Paraguay, la ciudad de Asunción; por Uruguay, la ciudades de Canelones, Maldonado, Paysandú, Tacuarembó; por Bolivia la ciudad de La Paz; por Chile las ciudades de Chillán Viejo, Valparaíso, por Perú las ciudades de Jesús María, La Victoria de Lima y finalmente por Venezuela la ciudad de Barquisimeto

La Comisión Directiva Se compone de tres ciudades: la ciudad que ejerce la Secretaría Ejecutiva, la ciudad que ejerció la misma en el período inmediato anterior y la que está próxima a ejercerla. Es un organismo de apoyo a la Secretaría Ejecutiva en los trabajos de coordinación de la Red. Actualmente son las ciudades de Belo Horizonte, Montevideo y Quilmes. La Secretaría Ejecutiva y Técnica Actual es la ciudad de Montevideo

Para el desarrollo de actividades existen los Coordinadores de Unidades Temáticas, tales como:

Ambiente y Desarrollo Sostenible  
Coordinación: Canelones  
Subcoordinación: Maldonado, Río Cuarto

Autonomía, Financiamiento y Gestión Municipal  
Coordinación: Neuquén  
Subcoordinación: Guarulhos, Santa Fe y Várzea Paulista

Ciencia, Tecnología y Capacitación  
Coordinación: Tandil  
Subcoordinación: São Leopoldo y São Carlos

Cultura  
Coordinación: Buenos Aires  
Subcoordinación: Quilmes, San José y São Bernardo

Grupo de Trabajo en Cultura del Deporte, la Actividad Física y la Recreación  
Coordinación: Morón  
Subcoordinación: Maldonado

Desarrollo Económico Local  
Coordinación: Guarulhos  
Subcoordinación: Montevideo, Morón y La Victoria de Lima

Comisión de Economía Solidaria  
Coordinación: Diadema

Comisión de Fomento de Negocios  
Coordinación: Campinas

Desarrollo Social  
Coordinación: Quilmes  
Subcoordinación: Montevideo y Zárate

Comisión de Derechos Humanos  
Coordinación: Morón  
Subcoordinación: Recife, Maldonado y Neuquén

Desarrollo Urbano  
Coordinación: La Victoria de Lima  
Subcoordinación: Bahía Blanca, Rosario, Zárate y Quilmes

Educación  
Coordinación: Rosario  
Subcoordinación: Canelones y São Bernardo

Género y Municipio  
Coordinación: Asunción  
Subcoordinación: Quilmes, Recife y Canelones

Grupo de Trabajo de Cooperación Descentralizada  
Coordinación: Comisión Directiva y Rosario  
Subcoordinación: Bahía Blanca

Juventud  
Coordinación: Buenos Aires  
Subcoordinación: Montevideo, São Bernardo y Pergamino

Planificación Estratégica  
Coordinación: Morón  
Subcoordinación: Contagem

Seguridad Ciudadana  
Coordinación: Pergamino  
Subcoordinación: Jesús María, São Bernardo y Asunción

Turismo  
Coordinación: Porto Alegre  
Subcoordinación: Maldonado



**II.3 - Objetivos de la red** Mercociudades persigue los siguientes objetivos:

Favorecer la participación de las ciudades en la estructura del MERCOSUR persiguiendo la co-decisión en las áreas de su competencia e

impulsar la creación de redes de ciudades a través de unidades técnicas operativas que desarrollen diversas acciones, programas y proyectos de interés común intermunicipal adecuados al proceso de integración.

Crear mecanismos de comunicación en redes entre las ciudades a fin de facilitar el intercambio de experiencias e informaciones y facilitar el acceso de los ciudadanos a los centros municipales de investigación, desarrollo tecnológico y cultura.

Establecer e impulsar convenios y servicios recíprocos entre las diversas municipalidades y las redes que se fueran creando potenciando los recursos humanos y las experiencias administrativas para las municipalidades de esta manera se puede coordinar la planificación y promover acciones vinculadas al crecimiento y al desarrollo urbano de las ciudades.

Coordinar proyectos y desarrollar programas integrados, con el objetivo de facilitar la realización de servicios y calificar la infraestructura urbana. Propugnar la cooperación intermunicipal en el campo de las ciencias y la tecnología.

Desarrollar y potenciar actividades comunes e integradas vinculadas a la cultura, la recreación, el deporte y el turismo. A través de Unidades Temáticas de representación integrada efectuar el inventario del patrimonio cultural e histórico de las ciudades del Mercosur necesarios para adoptar medidas comunes que garanticen su preservación y difusión.

Desarrollar y planificar el turismo regional. Realizar estudios y colaborar en la elaboración de planes y estrategias en el área urbana ambiental, con el



objetivo de armonizar y coordinar las acciones en esta área. Impulsar la creación de unidades técnicas intermunicipales, con representación integrada, para la planificación y el desarrollo de proyectos comunes y regionales.

Propugnar y concientizar sobre la participación ciudadana que conduzca a ejercitar activamente los derechos en el ámbito político, económico, social y cultural. Identificar las causas de la acentuación de las desigualdades sociales, a fin de proponer y apoyar soluciones posibles de ser ejecutadas por los gobiernos locales.

Estudiar e impulsar, a través de las diversas municipalidades la implantación de políticas coordinadas destinadas a que el sector de escasos recursos acceda a todos los servicios públicos y no sean marginados del desarrollo social y ciudadano.

Mercociudades podrá igualmente realizar toda otra acción o gestión destinada a los fines y objetivos propuestos, siendo los precedentes enunciados no limitativos del objetivo general de MERCOCIUDADES.

## II.4 - Ciudades miembros

Argentina: 92 ciudades

Berisso (partido)	La Matanza	Pergamino	San Luis
Bovril	La Plata	Piamonte	San Miguel de Tucumán
Bragado	La Rioja	Pilar (Buenos Aires)	San Salvador de Jujuy
Buenos Aires	Lanús (partido)	Pinamar (partido)	Santa Fe
Capilla del Monte	Las Bandurrias	Puerto San Julián	Santiago del Estero
Carlos Pellegrini	Lomas de Zamora	Quilmes	Santo Tomé (Santa Fe)
Cipolletti	Luján	Rafaela	Tandil
Comodoro Rivadavia	Malvinas Argentinas	Realicó	Tigre (Buenos Aires)
Concordia (Argentina)	Mar del Plata	Reconquista	Trelew
Córdoba	María Susana	Resistencia	Ushuaia
Daireaux (partido)	Mendoza	Río Cuarto	Vicente López
Eduardo Castex	Merlo	Río Grande (Tierra del Fuego)	Viedma
Empedrado (Corrientes)	Montecarlo	Río Tercero	Villa Gesell
Esperanza (Santa Fe)		Roque Sáenz Peña	Villa María
Esteban Echeverría (partido)	Monte Caseros (departamento)	Rosario	Villa Mercedes
Firmat	Moreno (Buenos Aires)	Salta	Virasoro
Florencio Varela	Morón	Salto	Zapala
Gral SanMartín	Necochea	San Antonio de los Cobres	Zárate

Bolivia: 7 ciudades

Cochabamba
Curahuara de Carangas
El Alto (departamento)
La Paz
Santa Cruz de la Sierra
Tarija
Tiwanaku

Brasil: 80 ciudades

Alvorada	Dourados	Nova Iguaçu	Santo André
Amparo (São Paulo)	Esteio	Nova Prata	Santos
Anápolis	Florianópolis	Osasco	São Bento do Sul
Araraquara	Fortaleza (Ceará)	Paranhos	São Bernardo do Campo
Bagé	Foz do Iguaçu	Penápolis	São Caetano do Sul
Barra do Quaraí	Goiânia	Piracicaba	São Carlos
Barra do Ribeiro	Gravataí	Porto Alegre	São Gonçalo
Bela Vista	Guaíra	Praia Grande	São José do Rio Preto
Belém	Guarulhos	Presidente Prudente	São Leopoldo
Belo Horizonte	Indaiatuba	Recife	São Paulo
Brasília	Jacareí	Ribeirão Preto	São Vicente
Camaçari	Joinville	Rio Claro	Sumaré
Campinas	Juiz de Fora	Río de Janeiro	Suzano
Canoas	Limeira	Rio Grande	Taboão da Serra
Caxias do Sul	Londrina	Sabará	Uberlândia
Contagem	Macaé	Salvador de Bahía	Varzêa Paulista
Coronel Sapucaia	Mauá	Santa Maria	Vespasiano
Cuiabá	Maringá	Santana de Parnaíba	Viamão
Curitiba	Mossoró	Santa Rosa (Brasil)	Vitória
Diadema	Niterói	Santa Vitória do Palmar	Vitória da Conquista

Chile: 15 ciudades

Arica	El Bosque	Pudahuel	Santiago
Calama	La Florida (Chile)	Puerto Montt	Valparaíso
Concepción	Los Andes	Quilpué	Viña del Mar
Chillán Viejo	Lota	Rancagua	

Colombia: 1 ciudad

Medellín

Paraguay: 24 ciudades

Asunción	Carlos A. López	Jesús	Salto del Guairá
Bella Vista Norte	Concepción	Limpio	San Ignacio Guazú
Bella Vista Norte	Coronel Oviedo	Nanawa	San Lázaro
Cambyretá	Fernando de la Mora	Pedro Juan Caballero	San Pedro del Ycuamandiyú
Capiatá	Hernandarias	Pilar	Villeta
Capitán Meza	Horqueta	Pirapó (Paraguay)	Ypejhú

Perú: 13 ciudades

Ácora	Lima
Barranco	Lurín
Carabaylo	Parcona
Carmen de La Legua-Reynoso	Paucartambo
Jesús María	Santiago (Cuzco)
La Victoria	Surquillo
	Uros Chulluni

Uruguay: 19 ciudades

Artigas (ciudad)	Flores	Montevideo	San José
Canelones	Florida	Paysandú	Salto
Cerro Largo	La Paloma	Río Negro	Tacuarembó
Colonia	Lavalleja	Rivera	Treinta y Tres
Durazno	Maldonado	Rocha	

Venezuela: 11 ciudades

Aricagua	Carirubana	Independencia	Valencia
Barquisimeto	Cumaná	Libertador	Vargas
Caracas	Gaspar Marcano	Mérida	

## **II.5 - Rosario en Mercociudades**

Rosario es ciudad fundadora de la red de Mercociudades, ocupa de manera ininterrumpida un asiento en el Consejo de la Red desde 1995, ejerció la Secretaria Ejecutiva en el período 2000/ 2001 y la coordinación de las Unidades Temáticas de Planeamiento Estratégico en los períodos 1997/ 2000, Desarrollo Social del 2000/2005 y Desarrollo Económico Local del 2005/2007.

En el período 2008/2009 Rosario integró el Consejo de la red, coordinó la Unidad Temática de Planeamiento Estratégico y la Comisión de Economía Solidaria y Empresas de Autogestión en el marco de la Unidad Temática de Desarrollo-Económico-Local.

En la Cumbre ocurrida en Canelones (República Oriental del Uruguay) en el mes de junio de 2008 Rosario fue elegida como la Secretaría Ejecutiva para el período 2009/2010 y fue sede de su XIV Cumbre en Julio.

El intendente Miguel Lifschitz participó en Montevideo, Uruguay, de la XVI Cumbre de Mercociudades, que reunió a representantes locales de toda la región bajo la consigna "Ciudadanía Mercosur: libre circulación de personas, un derecho fundamental".

## **II.6 - Mercociudades 2011/2012**

La última Cumbre desarrollo una agenda con seminarios sobre Innovación y Cohesión Social, Integración Productiva, Ciudadanía Regional, Inclusión Social, Cooperación Internacional y Cooperación Descentralizada Sur-Sur en tiempos de crisis. Por su parte, las unidades temáticas previeron temas sobre Desarrollo Económico Local, Migraciones y Derechos Humanos, y contra el Racismo, la Discriminación y la Xenofobia.

Asimismo, otras instancias de trabajo programadas abordaron ejes como Ciencia, Tecnología y Capacitación, Desarrollo Social y Urbano, Educación, Juventud, Planificación Estratégica, Seguridad Ciudadana y Turismo, entre otros.

El encuentro contó con la participación, además, de la intendenta de Montevideo, Ana Olivera, de representantes gubernamentales de otras ciudades de Uruguay y de Bolivia, Perú, Chile y Brasil, y de miembros y directivos de asociaciones y organizaciones de cooperación internacional.

El contexto global en este 2011 ha estado fuertemente marcado por el agravamiento de la crisis económica y financiera del modelo, que está generando consecuencias cada vez más significativas a nivel mundial. Las transformaciones económicas y políticas que se derivan de este contexto, refuerzan la necesidad estratégica de consolidar y profundizar la integración en nuestra región. Este año hemos celebrado los 20 años del MERCOSUR, con un énfasis colocado en la necesidad de avanzar mucho más en la integración, para evitar que esta crisis la terminen pagando nuestros pueblos y perseguir favorecer la integración a escala regional, estimular el desarrollo y la cooperación entre las urbes, y promover la creación de un ámbito institucional.

La consolidación de las democracias de nuestro continente son garantía de los avances en el desarrollo humano, en la reducción de la pobreza y el desarrollo de políticas públicas para la eliminación de las desigualdades sociales.

Son diversos y valiosos los aportes concretos que Mercociudades ha venido realizando en los últimos años en lo regional. Entendemos que la clave

es profundizar la integración y en ello están puestos nuestros esfuerzos. Mercociudades ha crecido cuantitativa y cualitativamente a lo largo de estos 16 años. Actualmente se viene experimentando tanto una ampliación de Mercociudades como una profundización de sus propuestas. Desde las ciudades pioneras que fundaron Mercociudades, a las 262 actuales, se considera la principal red de ciudades de América del Sur.

Entendemos como un gran avance la puesta en marcha del Plan Estratégico de Acción Social del MERCOSUR, y se manifestó la voluntad de apoyar este proceso en su implementación concreta, en atención a que los gobiernos locales tienen la característica fundamental de ser el nivel más próximo a la ciudadanía.

La Red realiza el plan de acción para el siguiente período; se compromete a profundizar la integración regional. Para ello los gobiernos locales son actores con un potencial estratégico para esta tarea, por su capacidad para vincular lo local con lo regional y lo global.

Es necesario amplificar este potencial, mediante un fortalecimiento institucional de la participación de los gobiernos locales en el MERCOSUR que vaya de la mano de un relanzamiento de las relaciones inter-institucionales en el interior del bloque. Impulsar una mayor efectividad del espacio institucional de lo local en el MERCOSUR.

Mercociudades considera como estratégica la participación activa en el Foro Consultivo de Ciudades y Regiones (FCCR) del MERCOSUR, un espacio que vemos como propio, para continuar impulsando a las ciudades como protagonistas en la construcción regional. Creen imprescindible avanzar en el

fortalecimiento de los mecanismos de género a nivel local, departamental, nacional y regional, así como en la coordinación entre los diferentes subgrupos de trabajo del MERCOSUR enfatizando la transversalización del enfoque de género. Reforzar la vinculación con otras redes y la sociedad civil a través de los espacios de trabajo conjunto que son parte de la propuesta histórica de la red, que se resume en colocar al ciudadano y a la ciudadana en el centro del proceso de integración.

Desde su nacimiento, Mercociudades trabaja para proponer e impulsar políticas de articulación de actores, con el objetivo de amplificar la acción política por una integración real, basada en la búsqueda del desarrollo sustentable con justicia social. Continuar con la Planificación Estratégica de la Red, luego que hemos completado la primera fase, que nos colocará en un nuevo nivel para continuar articulando a Mercociudades como un actor político regional relevante para la profundización de la integración. Fortalecer la relación universidad-ciudad para complementar los debates y aprendizajes que se están desarrollando en la región.

Avanzar en el relacionamiento externo de Mercociudades, dando los pasos necesarios para acompañar este crecimiento de la red con la participación directa en la red Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), y fortalecer nuestras capacidades para participar en el sistema internacional de cooperación, por ejemplo a través de la cooperación Sur-Sur. Redoblar el trabajo y la colaboración para la construcción de ciudadanía, la inclusión social, el respeto irrestricto a los derechos humanos, la equidad de género, el trabajo y empleo con desarrollo sustentable, siendo el mayor desafío y también nuestra



mayor fortaleza como red de ciudades del MERCOSUR, el compromiso asumido ante nuestros ciudadanos y ciudadanas

Se acordó trabajar en la perspectiva de la creación de valor en el desarrollo de mediano y largo plazo para:

- 1.- Mejorar la calidad de vida en las ciudades
- 2.- Legitimar la representación institucional
- 3.- Incidir en la agenda política del Mercosur
- 4.- Crear políticas conjuntas entre las ciudades y estimular el intercambio de experiencias.

En ese desarrollo se acordó la perspectiva temática en base a priorizar:

- Integración Productiva, para promover procesos integrados de producción regional para reducir las asimetrías regionales e incrementar el nivel de la economía formal de la región.
- Integración Fronteriza para reformular el concepto de frontera como consecuencia del nuevo contexto de integración regional con el objeto de generar espacios de articulación para los actores locales de las ciudades fronterizas, fomentando la formación de alianzas estratégicas.
- Ciudadanía Regional para fortalecer la identidad regional, promover la inclusión social, universalizar los derechos de los ciudadanos y fomentar la cooperación entre las ciudades

En el proceso de planificación estratégica es necesario avanzar en la perspectiva de la gestión, identificando acciones y proyectos que sustenten el desarrollo de la misma.

Los desafíos para el período 2011-2012 se agrupan en dos dimensiones, la dimensión política y la dimensión operativa, identificándose a

su vez en ambas dimensiones a las acciones y proyectos, que se instrumentan en la arquitectura del nuestro PER + 10.

A continuación reflejamos en el cuadro la distribución de los países, ciudades y respuestas de nuestra encuesta

PAISES MIEMBRO	CIUDADES MIEMBRO POR PAIS	RESPUESTAS POR PAIS	% DE RESPUESTA POR PAIS
ARGENTINA	92	67	73%
BOLIVIA	7	5	71%
BRASIL	80	22	28%
CHILE	15	10	67%
PARAGUAY	24	17	71%
PERU	13	8	62%
URUGUAY	19	15	79%
COLOMBIA	1	1	100%
VENEZUELA	11	5	45%
	262	150	

### CAPITULO III

#### EVALUACION DE LAS ENCUESTAS

1. Opinión sobre si es importante o no crear e implementar un plan estratégico en su ciudad como eje de crecimiento sostenible.

	SI	NO	TOTAL
Importancia de la Creación e implementación de un Plan Estratégico como eje de crecimiento sustentable	140	10	150
	93%	7%	100%



Podemos decir que el 93% (140 personas) de los encuestados respondieron que es importante la creación e implantación de un Plan Estratégico como eje de crecimiento sustentable, mientras que el 7% (10 personas) dijeron que no.

## 2. Conocimiento del PER

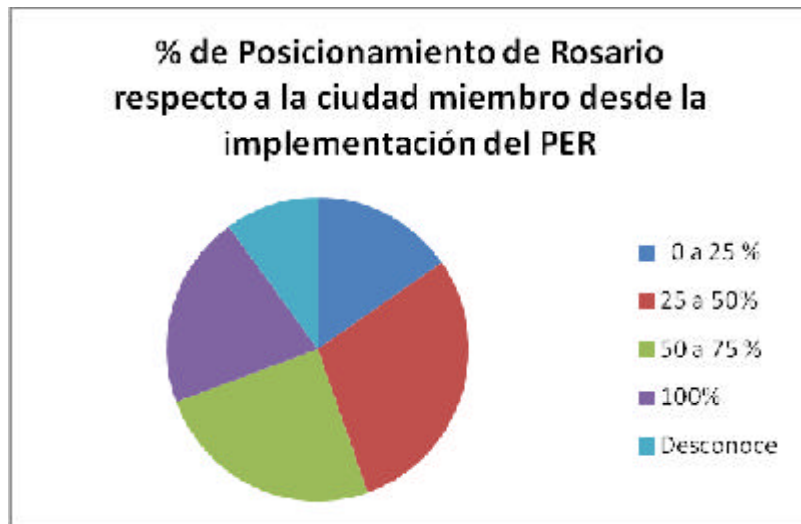
	SI	NO	TOTAL
<b>Conocimiento del PER</b>	130	20	150
	87%	13%	100%



Podemos decir que el 87% (130 personas) de los encuestados respondieron que conocen el PER, mientras que el 13% (20 personas) dijeron que no lo conocen.

## 3. Porcentaje de posicionamiento de Rosario respecto a las ciudades miembros de la Red Mercociudades

	0 a 25 %	25 a 50%	50 a 75 %	75a 100%	Desconoce	TOTAL
<b>% de Posicionamiento de Rosario respecto a la ciudad miembro desde la implementación del PER</b>	23	44	37	31	15	150
	15%	29%	25%	21%	10%	100%



El 10% de los encuestados desconoce el posicionamiento de Rosario respecto a su ciudad desde que se implementó el PER

El 15% de los encuestados considera que el posicionamiento de Rosario respecto a su ciudad es de 0 a 25 % desde que se implementó el PER

El 21% de los encuestados considera que el posicionamiento de Rosario respecto a su ciudad es de 75 a 100 % desde que se implementó el PER

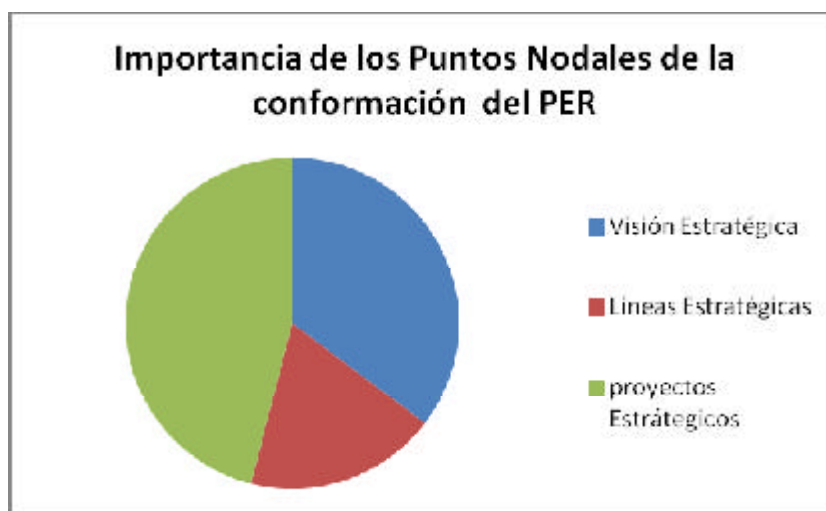
El 25% de los encuestados considera que el posicionamiento de Rosario respecto a su ciudad es 50 a 75 % desde que se implementó el PER

El 29% de los encuestados considera que el posicionamiento de Rosario respecto a su ciudad es 25 a 50 % desde que se implementó el PER

Por lo tanto podemos considerar que el 50% de los encuestados opina que el posicionamiento de Rosario es entre 75% y 100% respecto a sus ciudades desde la implementación del PER

#### **4. Consideración de importancia de los Puntos Nodales en la conformación del PER**

	Visión Estratégica	Líneas Estratégicas	Proyectos Estratégicos	TOTAL
<b>Importancia de los Puntos Nodales de la conformación del PER</b>	53	28	69	150
	35%	19%	46%	100%



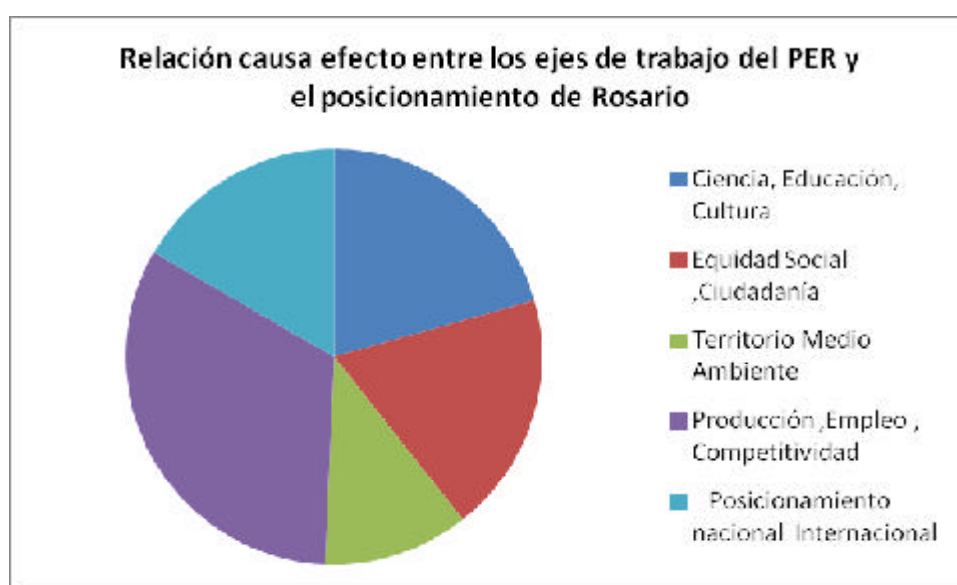
El 19% de los encuestados considera que como punto Nodal más importante a las líneas estratégicas que brindan los criterios y el sentido estratégico al conjunto de las iniciativas

El 35% de los encuestados considera que como punto Nodal más importante a la visión estratégica que representa el núcleo central de la red.

El 46% de los encuestados considera que como punto Nodal más importante a los proyectos estratégicos que conforman las unidades de acción del plan

##### **5. Relación causa efecto entre los ejes de trabajo del PER y el posicionamiento de Rosario.**

	Ciencia, Educación, Cultura	Equidad Social, Ciudadanía	Territorio Medio Ambiente	Producción, Empleo, Competitividad	Posicionamiento nacional Internacional	TOTAL
<b>Relación causa efecto entre los ejes de trabajo del PER y el posicionamiento de Rosario</b>	31	28	17	49	25	150
	21%	19%	11%	33%	17%	100%



El 11% de los encuestados atribuye al eje de trabajo más importante del PER respecto del posicionamiento a Territorio y Medio Ambiente

El 17% de los encuestados atribuye al eje de trabajo más importante del PER respecto del posicionamiento a Posicionamiento nacional e Internacional

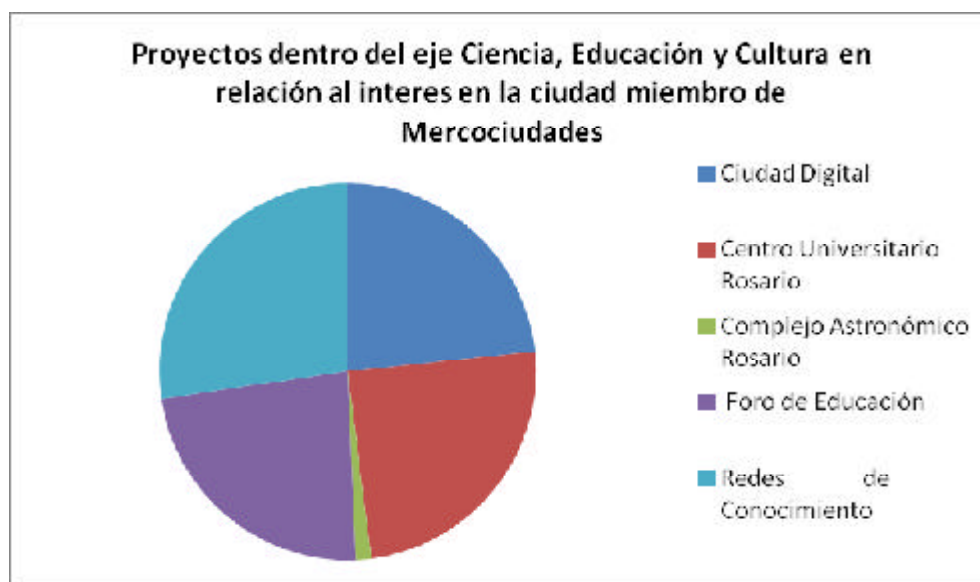
El 19% de los encuestados atribuye al eje de trabajo más importante del PER respecto del posicionamiento a Equidad Social y Ciudadanía

El 21% de los encuestados atribuye al eje de trabajo más importante del PER respecto del posicionamiento a Ciencia, Educación y Cultura

El 33% de los encuestados atribuye al eje de trabajo más importante del PER respecto del posicionamiento a Producción, Empleo y Competitividad

### 6. Interés de los proyectos dentro del eje Ciencia, Educación y Cultura de las ciudades miembro de Mercociudades.

	Ciudad Digital	Centro Universitario Rosario	Complejo Astronómico Rosario	Foro de Educación	Redes de Conocimiento	TOTAL
<b>Proyectos dentro del eje Ciencia, Educación y Cultura en relación al interés en la ciudad miembro de Mercociudades</b>	35	37	2	35	41	150
	23%	25%	1%	23%	27%	100%



El 1% de los encuestados considera que el proyecto Complejo Astronómico Rosario tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad



El 23% de los encuestados considera que el proyecto Foro de Educación tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 23% de los encuestados considera que el proyecto Ciudad Digital tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 27% de los encuestados considera que el proyecto Redes de Conocimiento tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 25% de los encuestados considera que el proyecto Centro Universitario Rosario tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

**7. Interés de los proyectos dentro del eje Equidad Social y Ciudadanía de la ciudades miembros de Mercociudades**

	Ciudadanía en acción	Ciudad sin drogas	Palabras mayores	Economía Solidaria	Rosario mas Hábitat	TOTAL
<b>Proyectos dentro del eje Equidad Social y Ciudadanía en relación al interés en la ciudad miembro de Mercociudades</b>	13	43	19	49	26	150
	9%	29%	13%	33%	17%	100%



El 9% de los encuestados considera que el proyecto Ciudadanía en acción tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 13% de los encuestados considera que el proyecto Palabras Mayores tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

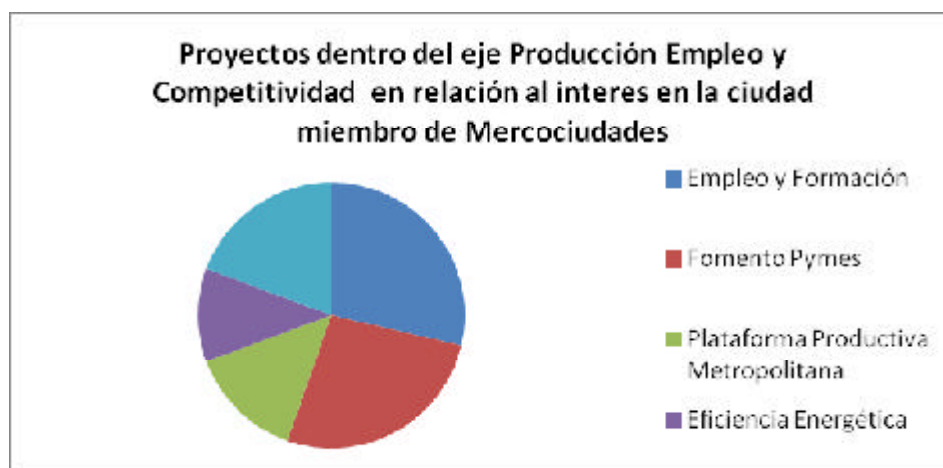
El 17% de los encuestados considera que el proyecto Rosario mas Hábitat tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 29% de los encuestados considera que el proyecto Ciudad sin drogas tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 33% de los encuestados considera que el proyecto Economía Solidaria tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

**8. Interés de los proyectos dentro del eje Producción, Empleo y Competitividad de la ciudades miembros de Mercociudades**

	Empleo y Formación	Fomento Pymes	Plataforma Productiva Metropolitana	Eficiencia Energética	Gobierno electrónico	TOTAL
<b>Proyectos dentro del eje Producción Empleo y Competitividad en relación al interés en la ciudad miembro de Mercociudades</b>	43	40	21	17	29	150
	29%	27%	14%	11%	19%	100%



El 11% de los encuestados considera que el proyecto Eficiencia Energética tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 14% de los encuestados considera que el proyecto Plataforma Productiva Metropolitana tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

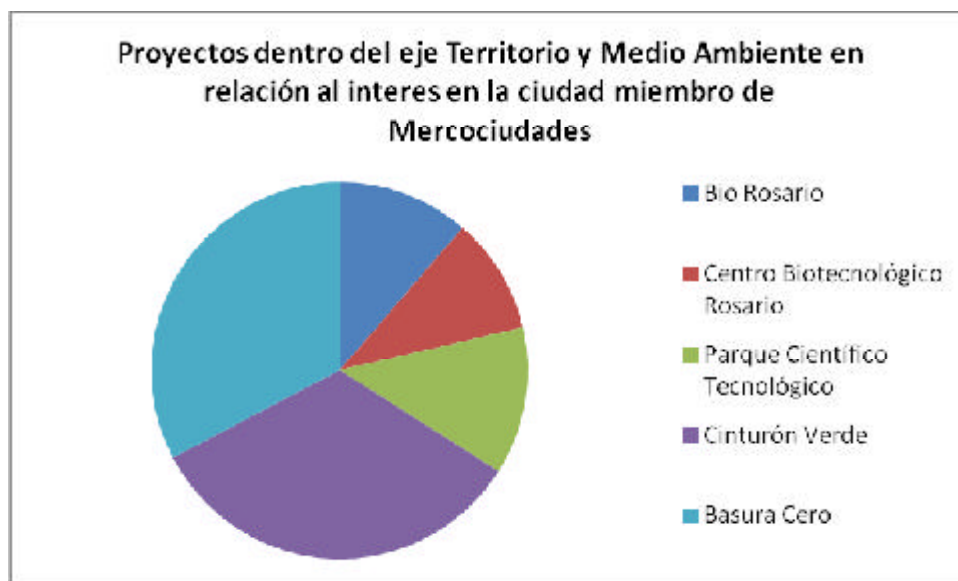
El 19% de los encuestados considera que el proyecto Gobierno electrónico tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 27% de los encuestados considera que el proyecto Fomento Pymes tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 29% de los encuestados considera que el proyecto Empleo y Formación tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

**9. Interés de los proyectos dentro del eje Territorio y Medio Ambiente de la ciudades miembros de Mercociudades**

	Bio Rosario	Centro Biotecnológico Rosario	Parque Científico Tecnológico	Cinturón Verde	Basura Cero	TOTAL
<b>Proyectos dentro del eje Territorio y Medio Ambiente en relación al interés en la ciudad miembro de Mercociudades</b>	17	15	19	50	49	150
	11%	10%	13%	33%	33%	100%



El 10% de los encuestados considera que el proyecto Centro Biotecnológico Rosario tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 11% de los encuestados considera que el proyecto Bio Rosario tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 13% de los encuestados considera que el proyecto Parque Científico Tecnológico Rosario tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

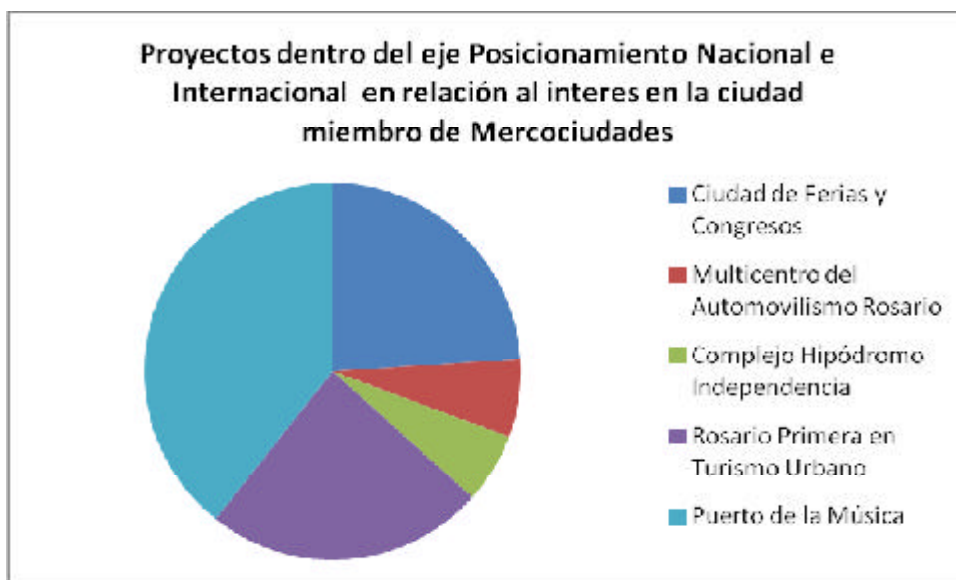
El 33% de los encuestados considera que el proyecto Basura Cero tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 33% de los encuestados considera que el proyecto Cinturón Verde tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

**10. Interés de los proyectos dentro del Eje Posicionamiento Nacional e Internacional de la ciudades miembros de Mercociudades**

	Ciudad de Ferias y Congresos	Multicentro del Automovilismo Rosario	Complejo Hipódromo Independencia	Rosario Primera en Turismo Urbano	Puerto de la Música	TOTAL
--	------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------	-------

<b>Proyectos dentro del eje Posicionamiento Nacional e Internacional en relación al interés en la ciudad miembro de Mercociudades</b>						
	36	10	9	36	59	150
	24%	7%	6%	24%	39%	100%



El 6% de los encuestados considera que el proyecto Complejo Hipódromo Independencia tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 7% de los encuestados considera que el proyecto Multicentro del Automovilismo Rosar tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 24% de los encuestados considera que el proyecto Ciudad de Ferias y Congresos tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

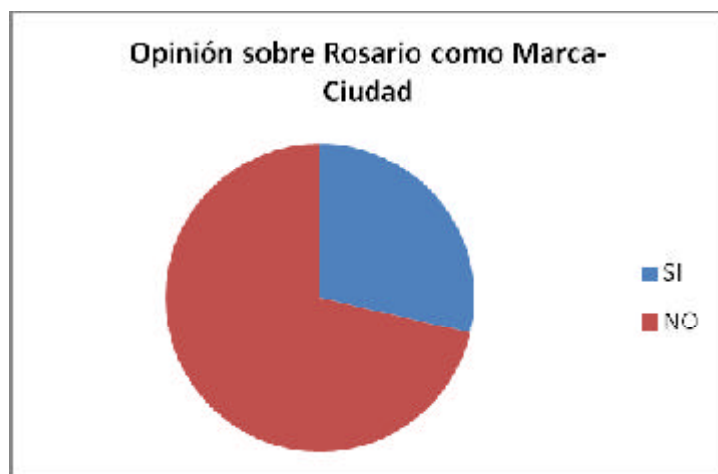
El 24% de los encuestados considera que el proyecto Rosario Primera en Turismo Urbano tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

El 39% de los encuestados considera que el proyecto Puerto de la Música tiene mayor influencia o interés sobre su ciudad

### 11. Opinión sobre Rosario como Marca- Ciudad

	SI	NO	TOTAL
<b>Opinión sobre Rosario como Marca- Ciudad</b>	43	107	150

	29%	71%	100%
--	-----	-----	------



**12.El 100 % de los encuestados afirmo que se están realizando acciones concretas en la implementación del PER + 10**

## CONCLUSIONES

Luego de llevar a cabo las encuestas podemos hacer las siguientes observaciones:

De todos los datos procesados, nos parece oportuno y correspondiente articular dos resultados específicos, que se presentan como particularmente apropiados para construir una conclusión general coherente con la hipótesis que tratamos de demostrar. La respuesta a la primera pregunta demostró que, en general, los referentes de las ciudades participantes de la red de Mercociudades – es decir, los representantes de algunos de los núcleos

urbanos más pujantes y de mayor crecimiento en el MERCOSUR – presentan un amplio conocimiento sobre la existencia del PER. A su vez, como resultado obtenido de la última pregunta de la encuesta, podemos afirmar que los encuestados coincidieron *de forma unánime* en que se están de hecho realizando acciones concretas en torno a la implementación efectiva del PER+10. Las respuestas a los dos extremos del cuestionario que seleccionamos parecen conducirnos a una deducción inmediata: tanto el PER como su secuela, el PER+10, se presentan como referentes reconocidos en las ciudades clave del MERCOSUR en tanto *políticas efectivas y eficientes de gestión pública estratégica*.

Ahora bien, si indagamos en los resultados arrojados por el procesamiento de las respuestas a las demás preguntas y, siguiendo esta línea de pensamiento, podemos no sólo reforzar la vitalidad de esa conclusión primaria, sino también profundizarla y obtener resoluciones más efectivas, que nos acerquen más a nuestra hipótesis.

Podemos establecer que la ciudad de Rosario, y la incorporación de la gestión estratégica en sus políticas públicas –cristalizadas en el PER y el PER+10-, se presentan como un ejemplo a seguir para casi la totalidad de los encuestados, ya que una suma cercana a la totalidad de ellos considera importante la implementación de un Plan Estratégico en sus respectivas ciudades, como puntapié de un crecimiento sustentable. Suma a esta cuestión el hecho de que la mitad de los referentes de las ciudades miembro de Mercociudades (incluidos en nuestra población encuestada) estima que el posicionamiento de Rosario respecto de sus ciudades ha crecido entre un 75% y un 100% desde que el PER ha sido puesto en marcha en el año 1998. Cabe entonces deducir de esto que los Planes de Gestión Estratégica *representan*

una forma de política pública de importancia excluyente para la dirección de municipios del MERCOSUR, y para su eficaz posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Los referentes de Mercociudades no sólo estuvieron de acuerdo en que la creación y la puesta en marcha de un Plan Estratégico análogo al PER es fundamental para el crecimiento y posicionamiento de sus ciudades, sino que, además, aproximadamente la mitad de ellos consideró que el punto nodal central de estos planes debe ser la elaboración de proyectos estratégicos. La elección de éstos, las unidades de acción del Plan, por sobre las visiones estratégicas y las líneas estratégicas, deja ver que la opinión general prioriza el campo de lo específico, de los proyectos en particular, diseñados e implementados en torno a sus objetivos propios, pero orientados en general a la realización del horizonte del Plan. Así, estamos en condiciones de concluir que: la diagramación apropiada y la puesta en marcha efectiva de cada proyecto estratégico, hace al éxito o fracaso del Plan. Aquí entraría en juego el rol protagónico del Capital Humano puesto al frente de cada propuesta, y cómo una gestión eficiente de éste puede contribuir de forma directa a la concreción de los objetivos más amplios de una administración pública.

Ahora bien, en conocimiento de que el PER está formulado en torno a cinco ejes centrales de trabajo, también podemos obtener algunas conclusiones útiles a partir de las respuestas de los encuestados respecto de cuál de ellos consideran más importante. Aquí, poco más de un tercio seleccionó al eje Producción, Empleo y Competitividad como el que presenta mayor importancia. A su vez, alrededor de un veinte por ciento eligió Ciencia, Educación y Cultura. Estos números también nos comunican algo. Por empezar, que una porción considerable de la opinión general prioriza la



existencia de un eje de trabajo que incluya cuestiones de la índole del empleo, la estructura productiva regional, el perfil exportador y el mercado de trabajo. Podemos deducir que el privilegio que han otorgado los referentes de las distintas ciudades del MERCOSUR al desarrollo del área de *la producción y el empleo* está estrechamente relacionado con la estructura de las economías sudamericanas y latinoamericanas, todas ellas nacidas y desarrolladas sobre un eje de perfil primario-exportador, y donde la cuestión de las altas tasas de desempleo se ha arraigado como una de las más profundas y constantes dolencias de las sociedades. Luego, el segundo lugar en importancia que fue atribuido al desarrollo de un eje de trabajo que incluya temáticas como el nivel educativo de la población, la cantidad y calidad de instituciones educativas, los circuitos e instituciones culturales, y la oferta de capacitación y formación profesional y técnica, habla de una alta estima por parte de los encuestados a *la educación y a la cultura*; puntos innegablemente esenciales para el desarrollo sustentable de cualquier urbe en crecimiento. Contribuye a la exactitud de estas formulaciones el hecho de que se haya dado también sustancial atención al eje Trabajo, Equidad Social y Ciudadanía, que se articula en infinidad de puntos con el preferido por los encuestados, y que subraya la preocupación y la atención por el desempleo.

El resto de los encuestados, ante la pregunta en cuestión, eligió otro de los dos ejes de trabajo restantes, otorgándoles el siguiente orden de importancia:

- Posicionamiento Nacional e Internacional; y - Territorio y Medio Ambiente

Hasta aquí podemos concluir que, en general, los referentes de algunas de las ciudades del MERCOSUR, no sólo consideran primordial la elaboración de un Plan Estratégico - como líder de una gestión estratégica de las políticas

públicas - en sus respectivos lugares de origen, sino que también estiman que el camino más eficaz para su efectivo cumplimiento, deben ser los proyectos relacionados fundamentalmente al área del empleo, la producción, la educación y la cultura.

Cada uno de estos ejes de trabajo, en íntima sintonía con las cinco *líneas generales* que atraviesan el PER, está compuesto por más de una decena de diversos proyectos particulares. Sin embargo, a fines de acotar las opciones para nuestros encuestados, seleccionamos apenas cinco proyectos representativos de cada eje. Los criterios de selección se basaron en el grado de avance en la realización de los proyectos: se tomaron aquellos que, al momento de realizar la encuesta, se encontraran completamente o casi completamente finalizados, en pos de asegurarnos que los participantes de la encuesta tuvieran algún tipo de conocimiento sobre cada uno de ellos.

Dedicamos la segunda mitad de nuestra encuesta a indagar sobre qué proyecto los encuestados implementarían en sus ciudades de origen. Ahora bien, recordando que los encuestados consideraron a los *proyectos* estratégicos como Punto Nodal de mayor importancia, suponemos que un análisis escrupuloso de las respuestas a las últimas cinco interrogaciones de la encuesta, nos permitirá acercarnos aún más hacia un conocimiento fehaciente de cómo se concibe la gestión estratégica como herramienta de políticas públicas en nuestras ciudades hermanas de Mercociudades. De esta forma, podremos definir con mayor exactitud si efectivamente Rosario se posicionó diferencialmente respecto de dichos centros urbanos a partir de la implementación del PER, entendido como engranaje funcional de las políticas públicas estratégicas.

Examinaremos las respuestas de la segunda mitad de la encuesta siguiendo el mismo orden en que los ejes de trabajo fueron seleccionados por los encuestados. Es decir, comenzaremos por el análisis de los proyectos elegidos como preferidos en el eje Producción, Empleo y Competitividad. Al interior de dicho eje, los proyectos que más referentes de Mercociudades quisieran implementar en su ciudad natal fueron “Empleo y Formación” y “Fomento Pymes”. El hecho de que se hayan seleccionado proyectos basados en aportar respuestas a los problemas de empleabilidad, generar empleo, y mejorar las oportunidades de las pequeñas y medianas empresas, por sobre otros que apuntaban a la eficiencia energética, la implementación de nuevas tecnologías o la diversificación de las actividades en el área metropolitana. Es decir que, en general, se desea la puesta en marcha de unidades operativas que prioricen lo concreto por sobre lo virtual, el componente colectivo de lo social por sobre el componente individual, resolver lo local previo a lo regional o metropolitano, y que, ante todo, aseguren la generación de puestos de trabajo. Al ser interrogados por el proyecto dentro del eje Ciencia, Educación y Trabajo que quisieran implementar en sus ciudades, ninguna unidad de acción fue diferencialmente preferida por sobre las demás. Los cinco proyectos que seleccionamos dentro del presente eje fueron: Foro de Educación, Ciudad Digital, Redes de Conocimiento, Centro Universitario Rosario, y Complejo Astronómico Rosario. Los primeros cuatro fueron elegidos por un porcentaje muy similar de encuestados, mientras que el último obtuvo apenas el 1% de los votos. ¿Qué podemos interpretar de este particular resultado? En principio podríamos alegar que todo proyecto que apunte al desarrollo, fomento, o mejora de la educación en diversas formas y formatos, resulta atractivo de ser implementado y se le presta una atención particular.

La selección de los proyectos en los demás ejes no hace sino reforzar los cimientos de estas conclusiones generales. Un ejemplo claro de ello es que dentro del eje Equidad Social, Trabajo y Ciudadanía hayan resultado preferidos los proyectos Economía Solidaria y Ciudad Sin Drogas, ambos con una clara orientación general a la mejora de las condiciones económicas y sociales en lo individual y lo colectivo. El hecho de que el proyecto Puerto de la Música haya sido preferido dentro del eje Posicionamiento Nacional e Internacional por sobre otros que apuntaban a atraer el turismo, de alguna manera también colabora a dar cuenta de la importancia que se le asigna a lo cultural.

Luego de habernos embarcado en este minucioso examen de los resultados de las encuestas realizadas, no nos queda sino retomar la afirmación que esbozamos en el comienzo de estas conclusiones generales. Los datos recogidos parecen evidenciar algunas cuestiones. La primera es que el PER es una herramienta de gestión estratégica reconocida, representativa y ejemplar para otras ciudades del MERCOSUR. La segunda es que efectivamente contribuyó a mejorar cuantitativa y cualitativamente el posicionamiento de Rosario a nivel metropolitano, nacional e internacional. La tercera es que los proyectos estratégicos, las unidades de acción, la efectiva puesta en marcha de las ideas, son considerados el eje decisivo de un Plan Estratégico exitoso y eficiente; que arroje resultados visibles y tangibles, susceptibles de ser experimentados con todos los sentidos diagramados en las líneas estratégicas que atraviesan y articulan todos y cada uno de los proyectos particulares que integran el Plan. La última pero no por eso menos significativa, es que la prioridad en la creación e implementación de proyectos debe ser otorgada a aquello que constituye los cimientos de toda estructura social: trabajo, educación y bienestar social. Sobre estos cimientos

fundamentales deben construirse y edificarse cuestiones posteriores, como ser la protección al medio ambiente, las políticas digitales, los avances tecnológicos, la imagen de la ciudad en el marco internacional.

De todas formas, creemos que esta jerarquización no debe traducirse en una apariencia de verticalidad. Subrayamos que una de las características esenciales de un Plan Estratégico como el implementado en Rosario sucesivamente con el PER y el PER+10, es que todos los ejes de trabajo están interrelacionados, conectados de forma *dinámica*, contribuyendo funcional y estructuralmente al cumplimiento de un objetivo general, en comunión con el capital humano puesto al frente de cada proyecto: fortaleciendo así la concepción de la gestión estratégica como una herramienta de desarrollo sustentable de políticas públicas.

## **PROPUESTAS**

Si bien obtuvimos una serie de resultados y conclusiones favorables a partir de nuestra investigación, creemos que aún queda un largo camino por recorrer. Para que la gestión estratégica se afiance y arraigue como herramienta clave de las políticas públicas de la ciudad de Rosario, todavía queda trabajo por hacer.

Nos parece importante empezar con algunas sugerencias para el ámbito más cercano. No obstante la encuesta dio a conocer que la mayoría de los referentes de Mercociudades conocen el PER y alientan su implementación en otras ciudades de la red, no se obtendrían los mismos resultados si la población encuestada fueran los habitantes de la ciudad de Rosario.

Introducíamos nuestro trabajo asentando que quienes habitamos la ciudad santafesina, lo hacemos a la luz de los frutos de una serie de proyectos del PER. Sin embargo, estamos seguros que una gran parte de la población no podría contestar qué es el PER ni señalar qué cambios ha introducido en la ciudad. Por tanto, creemos que una forma de asegurar la continuidad de una gestión estratégica exitosa, es dar a conocer los sucesivos Planes a la población toda mediante una apropiada publicidad. De esta forma, con el apoyo de los rosarinos, y sometiendo el cumplimiento de la planificación estratégica a su constante atención y vigilancia, consideramos que la gestión puede crecer y mejorar en gran medida. No proponemos aquí sólo dar cuenta de los éxitos, sino exponer las motivaciones, fortalezas y debilidades de cada proyecto que se encuentra en marcha o incluso pendiente de realización, dando lugar así a un nuevo espacio de participación ciudadana y de opinión pública.

Por otra parte, la profundización progresiva de la gestión estratégica en la administración pública de la ciudad, significa una reevaluación constante de las experiencias ya transitadas y la reformulación de objetivos para optimizar los resultados. Sugerimos, acorde a los datos recogidos por nuestra encuesta, prestar atención creciente a la particularidad y unicidad de cada proyecto. La multiplicidad, diversidad y articulación de proyectos es, como hemos asentado, parte de la columna vertebral de un Plan Estratégico. Aún así, consideramos que el alcance del Horizonte implica haber obtenido triunfos totales o parciales

en la implementación de cada unidad de acción singular. Por tanto, sugerimos pulir la supervisión constante de los proyectos, continuar con una cuidadosa selección del Capital Humano puesto al frente de cada operación; pensamos que la gestión del Capital Humano, en términos de Liderazgo, es la plataforma de base para alcanzar cada objetivo en particular y, de esta forma, el objetivo general.

Si vamos incluso más allá siguiendo esta línea de pensamiento, también nos parece oportuno que los proyectos pendientes, o los que hayan fallado totalmente o en alguna de sus partes, pudieran ser retomados, revistos, estudiados y rediagramados. Concebimos al Plan Estratégico como un todo, y por tanto, dejar espacios vacíos puede poner en riesgo la continuidad del Plan. A su vez, insistir en la elaboración de proyectos que atiendan las cuestiones de empleo, educación y cultura nos parece de importancia crucial; una política pública estratégica que no mejore visiblemente las oportunidades de los habitantes no podrá ver más allá de su Horizonte.

Finalmente, si la implementación del PER efectivamente fue determinante para el posicionamiento de Rosario respecto de otro centenar de ciudades del MERCOSUR, entonces esta forma de concebir la gestión estratégica debe poder imitarse en otros centros urbanos. Al haber concluido que los encuestados priorizaban la realización de proyectos estrechamente relacionados con la resolución de problemas característicos de las realidades sudamericanas, estamos convencidos que el ejemplo del PER debe ser susceptible de ser implementado en otras ciudades, atendiendo en cada caso a las particularidades socioeconómicas y culturales. Consideramos que el éxito de la implementación de la gestión estratégica como herramienta de políticas públicas experimentado en Rosario a través del PER, no debe bajo ningún

punto de vista agotarse allí. Sino que debe convertirse ni más ni menos que el puntapié inicial para la expansión de una nueva cultura de la gestión estratégica. Creemos que es posible obtener así el impulso que permita a diversas ciudades de nuestra región transformarse en sociedades pujantes y crecientemente desarrolladas. De esta forma, y avanzando a través de la implementación sucesivos Planes en diversas ciudades, en conexión con más Planes en nuevas ciudades, se puede mejorar no sólo el posicionamiento particular, sino el posicionamiento de toda la región del MERCOSUR respecto del resto del continente y el mundo. Y tener así, como objetivo último, un Horizonte en común: presentar a nuestros países sudamericanos como pioneros de la incorporación de la gestión estratégica a la estructura de las políticas públicas para el desarrollo.



## ANEXO

### Encuesta a ciudades miembros de la Red Mercociudades

#### **Diseño del cuestionario:**

Nombre y Apellido:

Ciudad:

País:

1. ¿Considera importante crear e implementar Un plan estratégico en su ciudad como eje de crecimiento sostenible?
  - Si
  - No
2. ¿Conoce el Plan Estratégico Rosario?
  - Si
  - No
3. ¿Cómo miembro de la Red de Mercociudades puede establecer en qué % se posiciono Rosario desde que conoce la implementación del Plan Estratégico Rosario con respecto a su ciudad?
  - 0 a 25 %
  - 25 a 50%
  - 50 a 75%
  - 75 a 100 %
  - Desconoce
4. ¿Qué punto nodal considera más importante en la conformación del Plan Estratégico Rosario?
  - La visión estratégica como núcleo central del plan
  - Las líneas estratégica como conjunto de iniciativas del plan
  - Los proyectos estratégicos como unidades de acción del plan

5. ¿A qué eje de trabajo del plan estratégico atribuye el reposicionamiento de Rosario?
- Ciencia, Educación y Cultura
  - Equidad Social y Ciudadanía
  - Territorio y Medio Ambiente
  - Producción ,Empleo y Competitividad
  - Posicionamiento nacional e Internacional
6. ¿Dentro del eje Ciencia, Educación y Cultura qué proyectos tiene mayor interés para su ciudad ?
- Ciudad Digital
  - Centro Universitario Rosario
  - Complejo Astronómico Rosario
  - Foro de Educación
  - Redes de Conocimiento
7. ¿Dentro del eje Equidad Social y Ciudadanía qué proyectos tiene mayor interés para su ciudad?
- Ciudadanía en acción
  - Ciudad sin drogas
  - Palabras mayores
  - Economía Solidaria
  - Rosario mas Hábitat
8. ¿Dentro del eje Producción, Empleo y Competitividad qué proyectos tiene mayor interés para su ciudad?
- Empleo y Formación
  - Fomento Pymes
  - Plataforma Productiva Metropolitana

Eficiencia Energética

Gobierno electrónico

9. ¿Dentro del eje Territorio y Medio Ambiente que proyectos tiene mayor interés para su ciudad?

Bio Rosario

Centro Biotecnológico Rosario

Parque Científico Tecnológico

Cinturón Verde

Basura Cero

10. ¿Dentro del eje Posicionamiento Nacional e Internacional qué proyectos tiene mayor interés para su ciudad?

Ciudad de Ferias y Congresos

Multicentro del Automovilismo Rosario

Complejo Hipódromo Independencia

Rosario Primera en Turismo Urbano

Puerto de la Música

11. ¿Cree que Rosario ya es una marca-ciudad?

Si

No

12. ¿Considera que se están realizando acciones concretas en la implementación del PER +10?

Si

No

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall. Edición 2001.

KOTLER, Philip, BOWEN John, MAKEN James. Marketing para  
Turismo. Tercera edición, 2003

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los  
sectores industriales y de la Competencia. CECSA, 2000.400p.

SABINO, Carlos A. Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos.  
Editorial Lumen/Humanista, 1998.

SCAVONE, Graciela M. Cómo se escribe una Tesis. Editorial Feyde, 2002.

### Páginas Web

MERCOCIUDADES, [www.mercociudades.org](http://www.mercociudades.org).

ENTE DE TURISMO DE ROSARIO, [www.rosarioturismo.com](http://www.rosarioturismo.com)

GOBIERNO DE SANTA FE, [www.santafe.gov.ar](http://www.santafe.gov.ar)

INDEC; Instituto Nacional de Estadística y Censos, página de internet del  
Ministerio de Economía de la Nación Argentina, sección comercio exterior,  
[www.indec.mecon.ar/principal.asp](http://www.indec.mecon.ar/principal.asp).

LA FUNDACIÓN DE LA CIUDAD DE ROSARIO, [www.modelorosario.org.ar](http://www.modelorosario.org.ar)

PLAN ESTRATÉGICO ROSARIO, 1998, [www.perm.org.ar/per98/per\\_98.pdf](http://www.perm.org.ar/per98/per_98.pdf)

PLAN ESTRATÉGICO ROSARIO METROPOLITANA PERM +10,

<http://www.perm.org.ar/diez.php>

PLANROSARIOMETROPOLITANA,[www.perm.org.ar/biblioteca/articulos/dperm\\_texto\\_completo.pdf](http://www.perm.org.ar/biblioteca/articulos/dperm_texto_completo.pdf)

REDES DE CIUDADES, [www.redes.de.ciudades.org](http://www.redes.de.ciudades.org)

SITIO DE LA MUNICIPALIDAD DE ROSARIO, [www.rosario.gov.ar](http://www.rosario.gov.ar)

Conferencias

FORO de Logística Regional Competitividad y Desarrollo Sustentable

1:2008 (Rosario, Argentina.)

SEMINARIO INTERNACIONAL, “Los desafíos de América Latina”

3:2008 (Rosario, Argentina.)

2º CONGRESO de Marketing de Ciudades, 10:2008 (Rosario, Argentina)

5º CONGRESO de Economía Provincial, “el Nuevo Rol de las Provincias”

9:2009 (Rosario. Argentina)

XIV CUMBRE DE MERCOCIUDADES 10:2009 (Rosario, Argentina).

XVI CUMBRE DE MERCUOCIUDADES 11:2011 (Montevideo, Uruguay)