

**Plan Estratégico para  
Rafaela**

**Informe General**

Periodo 1996 – 2002

# El contexto actual y la necesidad de plantear nuevas definiciones

*Siempre es bueno hacer un alto en el camino para poder evaluar lo recorrido y pensar como se sigue hasta llegar al destino deseado.*

*Nuestro objetivo es realizar una evaluación, un balance después de haber transitado los primeros cinco años del Plan Estratégico, que sirva de base para repensar como sigue el proceso, acompañando a la nueva realidad de la ciudad.*

*Es importante poder reflexionar, analizar, pensar como está la ciudad hoy, en que ha cambiado, que valores ha adquirido a lo largo de este proceso.*

*Cuando mencionamos a los valores, estamos haciendo referencia no sólo a los logros visibles, los ámbitos de discusión generados, las acciones concretas, sino aquellos que hoy ya forman parte de la vida cotidiana urbana, y que se los puede considerar como intrínsecos de la trama social rafaélina, es decir, encontrar el "valor de lo intangible" del Plan Estratégico.*

*Implementar la experiencia de instrumentación de un Plan Estratégico para nuestra ciudad implicó además de una fuerte decisión política, la voluntad de aprehender como conjunto social una nueva manera de entender la participación y el compromiso.*

*En 1997, las instituciones de Rafaela a través de sus principales referentes, dieron sentido a la convocatoria de pensar desde cada lugar, cada espacio, cada especialidad, un objetivo compartido de ciudad. Qué Rafaela queríamos, cómo la soñábamos, de qué modo lograrlo acercando con acciones y proyectos ese ideal a nuestras posibilidades de realización.*

*El escenario político, social y económico de entonces permitió la confluencia de ideas, opiniones, propuestas, en torno a metas comunes. Un ejercicio cívico de madurez democrática creó el marco necesario para discutir, analizar y consensuar el cómo llevar adelante nuestro Plan, nuestro Proyecto de Ciudad.*

*Para este desafío tomamos como ejemplo experiencias anteriores, implementadas en otros lugares de nuestro país, América Latina y Europa. Sin dudas esto no implicó creer que para semejante emprendimiento bastaban solamente esas directrices teóricas.*

*Había que otorgarle a nuestro Plan una identidad propia, los signos, las particularidades que nos definían como ciudadanos. Lograr que el Plan reflejara las múltiples miradas que existían sobre las realidades de Rafaela en terrenos como la educación, el urbanismo, la salud, la temática ambiental, la producción, el desarrollo económico.*

*La definición del Objetivo Central para nuestra ciudad implicó puntualizar una serie de ejes conducentes, como los siguientes: El carácter de centro productivo regional con proyección internacional, el rol fundamental del perfil formador que debe tener un centro urbano, el respeto por los valores que identifican y sostienen a la comunidad rafaélina – proyectados y potenciados en el desarrollo de valores solidarios y la calidad de sus expresiones culturales-; la garantía del equilibrio urbano, la calidad ambiental y de vida para la concreción plena del desarrollo armónico de la ciudad.*

*De esta manera se formuló como Objetivo Central para la ciudad, el de “Potenciar a Rafaela como centro productivo regional, con proyección internacional, desarrollándola como núcleo de capacitación y tecnología, que proyecte su identidad cultural con base solidaria y garantice equilibrio urbano, calidad ambiental y de vida para todos”.*

*Nunca perdimos de vista que este objetivo se inscribe en una de las propiedades esenciales de todo Plan Estratégico, que es el de contar con una estructura flexible, que posibilite adecuar las acciones a los escenarios cambiantes de estos tiempos.*

*El contexto actual signado por el resentimiento de las economías, la caída en la producción, el desempleo, inciden y afectan notablemente cualquier política o planteo de planificación. Determina la inclusión en la escena social de variables no contempladas, de factores externos que se suman e impactan sobre el curso elegido para materializar nuestros proyectos. Pero no por ello abandonamos la Visión, el espíritu logrado tras cinco años de trabajo sostenido y continuado, junto a las instituciones de Rafaela. Ese componente propio que permitió densificar la trama de la sociedad civil e instauró una nueva cultura de la participación.*

*Los rafaelin@s sabemos y podemos demostrar que en momentos difíciles y conflictivos el esfuerzo común, la solidaridad, el compromiso institucional se ponen de manifiesto con el fin de dar soluciones concretas. Ejemplo de ello es la conformación de la Red Rafaela Solidaria, que de modo planificado y anticipándose a los conflictos sociales de los últimos meses, planteó una propuesta efectiva de trabajo a partir de la mutua colaboración y aporte de esfuerzos del Estado Local y empresas e instituciones de los sectores público y privado.*

*El presente demanda una adecuación en las temáticas y proyectos a canalizar a través del proceso de planificación estratégica. El trabajo en terrenos como el urbanismo, la salud, la educación, la producción, la calidad ambiental, proseguirá su curso en función de las metas a mediano y largo plazo, pero la urgencia de estos tiempos requiere pensar y ofrecer respuestas inmediatas a los nuevos requerimientos sociales*

*Este será el punto de partida desde el cual edificar toda nuestra propuesta en materia de planificación estratégica, el principal elemento desde el cual comprometer a las instituciones en un trabajo conjunto para continuar soñando la Rafaela que queremos.*

***Más que nunca hoy nuestro Plan debe darle un sitio prioritario a la promoción humana, dimensionando los aspectos sociales e institucionales.***

***Es fundamental, entonces, utilizar el marco participativo generado por el Plan, para dar lugar a nuevas inquietudes, a nuevos planteos. Debemos entonces hacernos nuevos interrogantes que nos permitan definir las acciones necesarias para acercarnos cada vez más al objetivo de ciudad pretendido.***

***Y esto no es otra cosa que reforzar la noción de que conjuntamente es factible avanzar y plantear alternativas en el marco de un nuevo Pacto Social que promueva y renueve el compromiso ciudadano.***

# Una mirada retrospectiva hacia los inicios de nuestro Plan

*Cinco años y medio atrás, en octubre de 1996, el Gobierno Municipal junto a las instituciones de la ciudad se proponían aunar sus esfuerzos para hacer de Rafaela una ciudad integradora, competitiva y que ofrezca una mejor calidad de vida; nació el Plan Estratégico para Rafaela, nació el PER.*

*Durante 1997, se realizaron las sucesivas instancias participativas que prevé todo proceso de planificación estratégica.*

*Es así que luego del aporte de los 114 informantes clave, que significó el puntapié inicial del documento de Prediagnóstico redactado por el Equipo Técnico, se sucedieron los Talleres de Diagnóstico, el Ciclo de Conferencias en el marco del Análisis de los Escenarios, los Talleres de Definición de Objetivo de Ciudad a través de Las Comisiones Multisectoriales, y luego las Comisiones Temáticas que delinearon las 110 propuestas de proyectos estratégicos para los próximos cinco años, que se presentaron, para su aprobación en la II Asamblea General del Plan Estratégico llevada a cabo en diciembre de 1997.*

*El primer semestre del año 1998 se caracterizó por un fuerte trabajo interno del Plan Estratégico. Las seis Comisiones de línea analizaron exhaustivamente cada una de las 110 de las propuestas de proyectos presentadas ante el Consejo general, evaluando su factibilidad, actores comprometidos, recursos necesarios para llevarlos a cabo, y lo más importante, priorizando los proyectos estratégicos que se iban a poner en marcha. Luego de esa etapa de análisis, fueron 83 los proyectos definidos para los primeros cinco años del Plan.*

*El mes de julio de 1998 marcó, entonces, el momento “cero” de la implementación del Plan, se ponían en marcha los primeros 26 proyectos que iban a generar las transformaciones necesarias en la ciudad que permitirían arrastrar luego a los demás acciones para, progresivamente, acercarse a la visión de ciudad definida colectivamente.*

*El centro de gravedad del Plan Estratégico, se había trasladado, por la inercia del mismo, a los proyectos en marcha, por lo que se modificó la estructura de funcionamiento del Plan, adaptándose a los nuevos requerimientos.*

*La Comisión de Seguimiento fue la encargada, entonces, de realizar el monitoreo del Plan, verificar el grado de avance de los proyectos, de las Líneas Estratégicas en función del Objetivo de Ciudad planteado colectivamente. Un especial cuidado se tuvo desde el inicio de la implementación, el análisis del grado de la participación institucional en el Plan, base de este proceso.*

*Es así que, desde ese momento, se realizan en forma semestral, los Informes de Avance del Plan los que son comunicados al Consejo Ejecutivo y evaluados conjuntamente con la*

*Comisión de Seguimiento, verificando de esta manera que las acciones implementadas no se alejen del Objetivo de ciudad, y planteando con el mismo propósito, nuevas líneas de trabajo.*

*A partir de ellos, se puede comprobar como se fue dando el involucramiento progresivo, pero de continuo crecimiento de los sectores de la comunidad, mostrando claramente que es a través del Plan estratégico como se van reforzando las distintas redes entre los actores urbanos implicando cada vez más a distintos sectores en las políticas urbanas de gran trascendencia.*

*En este sentido, se puede ver que el número de los representantes institucionales, en el período de implementación, es decir cuando se dio inicio a la verdadera Gestión Estratégica a través de la puesta en marcha de los proyectos, desde marzo de 1998, hasta diciembre de 2001, se incrementó en un 364 %, pasando de 48 a 175, con un alto grado de concreción de los proyectos, que pasaron de 26 a 68, medidos en el mismo período de tiempo.*

*En relación a lo anterior, un aspecto importante a tener en cuenta y que hace garantizar la continuidad de este proceso a lo largo del tiempo, independientemente del color partidario del Gobierno Municipal, es el hecho que en cada instancia, y siempre en referencia al período de implementación del Plan, el porcentaje de representantes municipales es inferior al número de representantes de las instituciones de Rafaela.*

*Es así que en marzo de 1998, de los 48 representantes institucionales que conformaban las Comisiones de Línea, el 31 % eran representantes del Gobierno Municipal, y en diciembre de 2001, con el pleno desarrollo de 68 proyectos, ese porcentaje bajó a niveles del 17,4%.*

*Esta variación de la incidencia de representantes del municipio no significa una quita de apoyo del Gobierno Municipal al Plan, sino, contrariamente, un nítido incremento del involucramiento de las instituciones de la ciudad en el desarrollo de los proyectos.*

*Pero quizás que el aspecto más trascendente fue que la ciudad encontró en el Plan Estratégico la herramienta más sólida para generar una especie de densificación de la trama social rafaélina, evidenciada principalmente por dos hechos: en primer instancia, la generación de ámbitos de discusión y tratamiento de problemáticas ciudadanas, surgidas de inquietudes de la misma gente de la ciudad, como son el grupo de Jóvenes "soñar para crecer", de preventores, del Foro de Calidad de Vida, la Comisión de Problemática del tránsito, los jóvenes del Eco club, los talleres barriales del Código Urbano, entre otros.*

*Y por otro lado, y no menos importante, es la "mística", instaurada por el Plan Estratégico para la resolución de las problemáticas urbanas. Se afianzó una manera "social" de resolver las cuestiones cotidianas de la comunidad, basadas principalmente en la participación, el diálogo, el consenso, en una dinámica de trabajo basada en diagnóstico, definición de objetivos consensuados y alineación de las acciones de todos los actores tras los mismos.*

*Es así que, en el mes de diciembre de 2001, ante los hechos que se estaban produciendo a nivel nacional, como saqueos a supermercados, entre otros, distintas instituciones de la ciudad, empresas, lideradas por el Gobierno Municipal, conformaron de inmediato una mesa de concertación, de solidaridad, para dar respuesta a la dura realidad que enfrentaba la ciudad.*

*En este marco, nace la "Red Rafaela Solidaria", compuesta por el Gobierno Municipal, supermecadistas, distintas empresas de la ciudad, la CGT, la Iglesia Católica, el Centro Comercial,*

*a través de la cual se entregaron más de tres mil seiscientos bolsones con comida a familias de la ciudad con carencias alimenticias.*

*Es importante destacar, que tanto el sector público, a través del Municipio, como el sector privado, a través de las distintas empresas realizaron el aporte económico para adquirir los alimentos con los que se prepararon los bolsones que fueron entregados.*

*Rafaela, en forma ordenada, consensuada, entre los verdaderos protagonistas daba respuestas inmediatas a la nueva realidad que estaba viviendo.*

*Lo mismo ocurrió, cuando en el mes de febrero de 2002, le era comunicado a la Municipalidad de Rafaela, que la ciudad era beneficiaria de 598 planes "Jefe de hogar" para paliar el grave problema de la desocupación.*

*El programa nacional recientemente implementado, contemplaba otorgar subsidios de cien pesos a cada Jefe de hogar que se encuentre desocupado, y el listado con los 598 nombres debía ser comunicado en sólo en cuarenta y ocho horas.*

*En forma inmediata, se volvió a reaccionar ante una nueva emergencia, y como ocurriera sólo dos meses antes, en el mes de diciembre de 2001, el Gobierno Municipal convocó a las instituciones necesarias para afrontar esta situación, a través del "Foro de competitividad y empleo", conformado por el Gobierno Municipal, Ejecutivo y Concejo Municipal, la CGT, el Centro Comercial de Rafaela, la Sociedad Rural, la Iglesia Católica.*

*Luego de dos días de intenso trabajo, fueron enviados los listados solicitados con los nombres de los 598 beneficiarios del programa "Jefes de Hogar", con la salvedad, que este programa, en la ciudad de Rafaela, no serán subsidios, sino que los beneficiarios realizarán distintos trabajos como contraprestación por el pago recibido.*

*Esto, que sin dudas, dignifica a las personas que integran el programa, y a la vez se generan distintas tareas en beneficio de la ciudad, es el resultado del consenso, de la participación comprometida.*

*Esta dinámica de participación, compromiso, consenso para definir el objetivo común a lograr, tras el cual se encolumnaron en forma inmediata los distintos actores urbanos, es consecuencia directa de contar con una manera social de resolver las cuestiones, de la densificación de la trama social rafaelinea alcanzada luego de transitar el camino de la Planificación Estratégica durante cinco años, y entenderla como una de las herramientas más adecuadas para reaccionar y actuar organizadamente ante los continuos cambios que la realidad impone.*

# Los Primeros Cinco años del Plan Estratégico

## Inicio del Plan Estratégico de Rafaela, una fuerte decisión política del Gobierno Municipal

Corría el mes de octubre de 1996, cuando desde el Gobierno Municipal se convocaba a las instituciones de la ciudad para recorrer conjuntamente el camino de la Planificación Estratégica.

A continuación, transcribimos parte del documento de la convocatoria:

***“Este es el momento de Rafaela***

*La aceleración de la historia sumerge a las ciudades en la confusión y las obliga a implementar grandes cambios para integrarse al concierto internacional.*

*Rafaela se encuentra en un punto de inflexión histórico en el que debe jugarse su entrada al mundo contemporáneo y para lograrlo proponemos recurrir a nuestra mayor riqueza: el potencial humano.*

*Los rafaelinos tenemos un pasado común, una historia de esfuerzo y superación personal manifiesta en la gesta colonizadora de nuestros abuelos. Este es el tiempo de volver a poner esos valores a hacer ciudad.*

*Tradicionalmente grupos de técnicos ajenos a la realidad ciudadana eran contratados por los municipios para delinear el futuro de las urbes. Hoy, la Municipalidad de Rafaela, impulsa un Plan en el que sea la propia gente de la ciudad, a través de sus instituciones gubernamentales o no, quien diseñe su futuro perfil urbano en todos los aspectos.*

*A través de encuestas, entrevistas, encuentros con especialistas y talleres, encararemos temas cruciales como el empleo, la salud, la cultura, la producción, la educación, el cuidado del medio ambiente, la protección social y el crecimiento físico espacial de la ciudad, desde todos los puntos de vista posibles, para acordar acciones para el mediano y largo plazo con un objetivo primero:*

*Hacer de Rafaela una ciudad más humana, más equitativa, más moderna, más competitiva, y que ofrezca la mejor calidad de vida a los que la habitamos.*

*La manera de participar es redoblando la presencia, la opinión, los aportes, las ideas, en las instituciones que habitualmente frecuentamos. Todas se encuentran representadas en el Consejo Ejecutivo del Plan.*

*Los mismos ciudadanos seremos, también, con el impulso invaluable de la convergencia de los esfuerzos públicos y privados, responsables de que el Plan se lleve a cabo, de respetarlo y hacerlo respetar más allá del paso de los sucesivos gobiernos.*

*Ahora existe un espacio participativo, en el que la discusión de lo importante prima sobre lo urgente. Del grado de compromiso, traducido en ideas, aportes o trabajo, que todos los ciudadanos pongamos en el Plan dependerá el resultado de la aventura que emprendemos:*

*la construcción de la ciudad que soñamos.”...*

*Plan Estratégico para Rafaela*

*Octubre de 1996*

Para comprender cualquier proceso urbano, y sobre todo cuando se trata de procesos basados en la participación ciudadana, el consenso y la cooperación público-privada, es importante conocer las causas que motivaron a esa comunidad a iniciarlo.

En especial, cuando se trata de una ciudad de la escala de Rafaela, donde además, no existía una situación de crisis institucional, económico social, ni tampoco se encontraba bajo la influencia de alguna gran urbe, al estar en su área metropolitana, lo que indicaría una clara y fuerte necesidad de plantear un cambio, de definir su perfil de futuro para evitar que la crisis fuera terminal.

El interrogante se impone con más fuerza cuando se tiene en cuenta además, que nuestro plan estratégico comenzó en 1996, cuando no había muchas ciudades en el país, salvo Córdoba y Rosario, que se estaban planteando esos desafíos.

Como respuesta a ese interrogante, transcribimos un fragmento de uno de los documentos de nuestro Plan Estratégico :

***"Rafaela: una oportunidad histórica***

*La ciudad de Rafaela, de tan solo 115 años de existencia, ha tenido un crecimiento desequilibrado. Distintas etapas históricas han impactado sobre ella generando transformaciones que no lograron ser encauzadas por la planificación tradicional. Tener en cuenta solamente el aspecto físico-espacial generó defasajes en el crecimiento integral de la ciudad, y en corto tiempo se producían desajustes propios de la desigual dinámica de los aspectos económicos, urbanístico, social, cultural.*

*Hoy, la propia gente de la ciudad, a través de sus instituciones ha de ser quien diseñe el futuro perfil urbano en todos sus aspectos. El Plan Estratégico no es, entonces, un producto de laboratorio; es un plan de acción concertado, para encarar los hechos que transformen la ciudad, que nos anticipen a los cambios disminuyendo sus efectos negativos, que permita orientar los recursos de la ciudad en direcciones claras y del alta repercusión.*

*A través de encuestas, entrevistas, encuentros con especialistas y talleres, encaramos temas cruciales como el empleo, la salud, la cultura, la producción, la educación, el cuidado del medio ambiente, la protección social y el crecimiento físico espacial de la ciudad, desde todos los puntos de vista posibles.*

*Las acciones de planificación, estudio, y promoción, encaminadas a la potenciación de la ciudad en la región y en el contexto internacional están coordinadas por el Equipo Técnico, pero tienen su base en el acuerdo y el protagonismo de todos los agentes sociales.*

*Esta participación está garantizada por la metodología de trabajo propia de los planes estratégicos aplicada con éxito ya en ciudades de América y Europa, que en Rafaela implementaremos en cuatro etapas: diagnóstico, debates, definición de acciones estratégicas(presentación y redacción del Plan) e implementación.*

*El desarrollo de las primeras etapas demuestra que estas motivaciones y deseos están plasmándose en realidad viva y dinámica, que refleja en sí misma la voluntad y la visión colectiva de construir mejores oportunidades para Rafaela y su gente.*

*Los ejes y proyectos de este Plan, que tendrán su definición durante 1997, y la responsabilidad de su cristalización será asumida por todos, con el respaldo del Municipio, impulsor del Plan:"( "El Municipio, promotor de un proceso de participación ciudadana"- Presentación del primer documento del Plan Estratégico para Rafaela-1996)*

### **Los Objetivos planteados**

*Un Plan estratégico se hace para encarar hechos que transformen la ciudad, no se hace para mejorar lo que hay, ni para hacer cosas pequeñas. Se debe distinguir entre decisiones verdaderamente importantes para transformar y aquellas prioritarias o urgentes en los procesos regulares.*

*Consiste entonces en anticiparse a los cambios que se contemplan como inevitables intentando dominar los acontecimientos para un mejor posicionamiento de la ciudad o territorio.*

*El plan debe intermediar entre la lógica del mercado y la lógica del ciudadano, ésta debería ser la principal motivación de los responsables de la ciudad para iniciar un proceso de PE, estableciendo de esa manera un marco de referencia para que todos los agentes económicos y sociales de la ciudad puedan acordar sus propias estrategias de acuerdo con el escenario que se desea para la ciudad o territorio.*

*Pasando a la dimensión actual de los problemas de la ciudad, se presentan desajustes propios de una desigual dinámica de los aspectos económico, social, cultural y ambiental. La existencia de un Plan Director de los años 60 subordinado sólo al aspecto físico y el incumplimiento de normas mínimas crearon un desequilibrio urbano y una cultura de la improvisación que acarrearán problemas en la calidad de vida de la población.*

*Por estas razones pensamos en redefinir nuestra ciudad a partir de la moderna concepción del planeamiento estratégico, cuyas bases - gestión participativa, compromiso institucional, consenso social - permiten llevar adelante con continuidad las políticas planificadas y anticiparse a los cambios.*

*Rafaela presenta hoy posibilidades favorables : su ubicación estratégica, su dinámica productiva y sus recursos humanos la convierten en protagonista de un escenario regional en búsqueda permanente de expansión y desarrollo en todos sus aspectos. Existe en la gente cierta identificación de objetivos locales y se comparte un proyecto básico de desarrollo regional.*

*En el aspecto urbano, si bien no representa ni acompaña a la dinámica que el sector productivo le imprime a la ciudad, no presenta los graves de las grandes ciudades, lo que permite suponer que aún las situaciones más desfavorables sean todavía manejables.*

*Pero la óptima base para el inicio de un proceso de Planificación Estratégica tiene su antecedente más valioso en los numerosos emprendimientos de construcción participativa que han crecido con el tiempo. El desempeño exitoso que ha tenido la industria de la ciudad , por ejemplo, se vio facilitado por el activo rol de sus instituciones.*

*Existen experiencias probadas de consenso y coordinación para acciones concretas y gestión de políticas en los ámbitos educativo, cultural, deportivo, sanitario, social y de promoción de nuevos emprendimientos.*

*Prueba de ello son las siguientes actividades conjuntas, cada una con su propio rasgo institucional:*

- \* Centro de Investigaciones Tecnológicas de Rafaela*
- \* Consejo de Administración del SAMCO*
- \* Comisión para la Promoción de la Cultura*
- \* Programa de Generación de Emprendedores Tecnológicos*
- \* Comisión Municipal del Deporte*
- \* Comisión de entidades que trabajan para la internacionalización de la economía en convenios con Alemania, Italia, Francia y Brasil*
- \* Comisión de Defensa y Preservación del Patrimonio Urbano*
- \* Comisión Asesora Municipal del Discapacitado*
- \* Comisión Municipal de Turismo*
- \* Comisión de Entidades de Bien Público*

*( "El Municipio, promotor de un proceso de participación ciudadana"- Presentación del primer documento del Plan Estratégico para Rafaela-1996)*

Los planes estratégicos, sin dudas deben plantearse desde el inicio, como una cuestión de Estado y no una acción más del gobierno municipal de turno. La base del éxito de cualquier proceso participativo, se centra en este principio. En este sentido, era primordial el rol que debía asumir el gobierno municipal, impulsando y liderando desde el inicio este proceso de planificación de la ciudad.

Desde el comienzo mismo, quedó claro que fue una decisión política seria, profunda, basada en el convencimiento que no es necesario llegar a una situación de crisis, para que una ciudad, liderada por su gobierno, se planteen la necesidad de aunar esfuerzos y alinearlos tras un objetivo común, para enfrentar a los cambios que impone la realidad .

Es importante entender porque se trata de una fuerte decisión política. En nuestra ciudad, como se expresa al inicio de esta apartado, no había reclamos ni planteamientos de la sociedad civil hacia el gobierno municipal en lo que se refiere a la administración de los fondos públicos. No cabían dudas sobre la transparencia de los actos de gobierno, como tampoco sobre la honestidad de los funcionarios públicos, Rafaela durante el año 1995 había ganado el "Premio Nacional a la Calidad", otorgado por la presidencia de la Nación, por la reforma administrativa llevada a cabo en el Municipio.

Sin embargo, y pudiendo seguir en la misma línea de gestión, desde el gobierno Municipal, se optó por generar mecanismos de participación y cooperación estables, comprometidos y dinámicos junto a los actores de la sociedad, para definir que tipo de ciudad se quería :..." *Esta Gestión Municipal discute la ciudad con la ciudad", se planteaba en ese momento.*

Con esta idea, en los primeros meses del año 1996, el intendente municipal, CPN Ricardo Peirone y su equipo de Gobierno toma la decisión política de plantear un proceso de Planificación de la ciudad basada fundamentalmente en la participación de los distintos sectores de la sociedad, para que en forma conjunta y utilizando la metodología de la Planificación Estratégica como herramienta, se decidan los grandes lineamientos que definirán el crecimiento de Rafaela.

*"..Construir un proyecto de ciudad que articule a diversos sectores es, en esencia, un salto hacia delante en nuestra manera de entender la democracia, el accionar político como funcionarios públicos y el desarrollo propiamente dicho.*

*Podemos definirnos como núcleo social con personalidad propia, donde la globalización se imprime de un sesgo particular que nos caracteriza como comunidad, consciente de que el Estado actual mantiene el liderazgo, pero descentraliza tareas que se trasladan a la sociedad toda.*

*Una gestión participativa implica para nosotros emprender un proceso de reestructuración hecho junto a la Ciudad, discutido con ella, para que el futuro y los grandes temas que abarcan el desarrollo económico, social, cultural, en áreas de salud y la educación – entre otros- no se desprendan de la idea de generar espacios de discusión, disenso y debate en miras al crecimiento.*

*Posicionamos a la comunidad local en un lugar de fuerza, capacitada a través de una identidad que se sostiene armónica y equitativamente para desplegar toda su capacidad crítica y dimensión constructiva, creando un espacio favorable para la discusión y el consenso con la comunidad, atendiendo y acompañando las posibilidades de Rafaela y la Región para un futuro crecimiento e inserción en un ámbito macroregional.*

*Esta "propuesta edificante", no es sino la suma del trabajo coordinado de áreas disímiles, que junto a una apoyatura técnica y en relación de permanente intercambio con el Municipio, buscan erigir los cimientos del modelo de Ciudad que todos pretendemos.*

*El Plan Estratégico para Rafaela responde a un conjunto de caminos y acciones que hagan posible el desarrollo urbano equitativo y organizado .Constituye una herramienta que engloba todas las políticas*

*emprendidas desde el Municipio, a la vez que las imprime con un rasgo de intervención ciudadana continua.*

*Representa un Proyecto Colectivo e Integral de la Ciudad, consensuado en la comunidad".*

(CPN Ricardo Peirone, Intendente Municipal de la ciudad de Rafaela- parte del " Documento presentado en el Simposio de Intercambio de Experiencias de Gestión Urbana- Barcelona", 13 de mayo de 1997)

## Etapas desarrolladas

Desarrollar un Plan estratégico implica aplicar un método que ordene la interacción de los distintos actores urbanos y sus aportes al proceso, alineándolos tras la estrategia de ciudad definida conjuntamente.

En este esquema, es necesario entender que esa metodología debe ser aplicada de una manera flexible, ya que no se trata de un trabajo de laboratorio llevado a cabo por un grupo de técnicos sin ningún tipo de inserción en las dinámicas de la ciudad; ni tampoco se trata de seguir un modelo rígido aplicable a cualquier ciudad con el simple hecho de cambiar los datos, independientemente de las características de cada realidad.

Cada Plan Estratégico debe ser original respecto al de otras ciudades, no sólo porque se trata de identidades y realidades totalmente diferentes, con lo cual el diagnóstico, los objetivos y en consecuencia los proyectos serán distintos, sino también porque cada ciudad adaptará la metodología general y organizativa de acuerdo a las características de cada comunidad.

Hay rasgos de una ciudad que tienen particular importancia al momento de incidir sobre las características de cada plan. Estos son, sin dudas, la solidez del entramado institucional existente en la ciudad, mirado desde el concepto de Desarrollo Local y la existencia de actores urbanos con real capacidad de generar transformaciones en el territorio, comprometidos con el proceso.

Surge nuevamente una diferencia cualitativa entre la planificación estratégica por sobre otras metodologías de planificación, que la convierte en el instrumento más válido para encarar un proceso de gestión de la ciudad.

El elemento diferenciador es justamente su flexibilidad, que permite adaptarla a cada municipio y territorio.

El desafío de cada ciudad es adaptarla a su propia realidad, teniendo en cuenta los valores con que cuenta, sus limitaciones, su escenario de acción, pero sobre todo teniendo perfectamente en claro la necesidad de definir una estrategia conjunta.

En forma genérica se puede plantear un esquema de desarrollo de un proceso de planificación estratégica, el que cuenta con dos fases bien marcadas: su *elaboración o formulación* y su *implementación* propiamente dicha, lo que implica la puesta en marcha de los proyectos y seguimiento del plan.

## Etapa de Formulación del Plan

### *1) Organización y sensibilización:*

En un plan basado en el consenso, en la cooperación público privada, en la participación ciudadana, esta etapa es básica e imprescindible para el desarrollo de todo el proceso; y es lo que marca la diferencia entre un Plan Estratégico y un plan basado simplemente en el estudio y evaluación del territorio.

En esta etapa, se deben resolver las siguientes cuestiones:

*\*Establecer los objetivos más generales.*

Este es el primer paso fundamental para iniciar un Plan Estratégico. No se puede convocar a los demás actores urbanos a participar de un proceso netamente participativo, de fuerte cooperación público privada, de consenso, sin objetivos aunque generales, sean claros y compartidos por los distintos sectores de la comunidad.

No es sano para el proceso que se entienda que la convocatoria responde sólo a fines electoralistas, o por cuestiones de "moda". Se tiene que notar la visión de un gobierno local que va más allá de la simple administración de la cosa pública, que piensa en la manera de posicionar a la ciudad en los nuevos escenarios competitivos, pero a su vez, hacerlo de una manera organizada, respondiendo a una metodología, es decir utilizando una herramienta que ordene al proceso, optimice las relaciones entre los distintos actores, en pos del objetivo común.

*\*Definir la forma en que se va a dar el involucramiento del gobierno municipal en el Plan, en cuanto al compromiso de todos sus integrantes.*

La primera cuestión que un gobierno municipal tiene que definir, es justamente, el rol que va a cumplir a lo largo de todo el proceso.

Esta, sin dudas, es una decisión política muy fuerte, porque está promoviendo un esquema de gestión de la ciudad, en el que el municipio, si bien es "el" socio, comparte con los demás actores urbanos la decisión sobre la ciudad, definir la estrategia, llevar adelante el Plan para lograrla.

Esta es una decisión transformadora muy fuerte, sobre todo, porque los ciudadanos eligieron a su Intendente Municipal para gobernar la ciudad, por lo tanto, no debe dar señales que se delegan responsabilidades. En este esquema, es importante que el gobierno municipal esté no sólo comprometido con el proceso, sino que tiene que liderarlo.

Las autoridades locales, al tomar la decisión de iniciar un Plan Estratégico, no lo hacen por sí mismas, sino como gobierno municipal, es realmente una razón de Estado. Esto es importante tenerlo en claro, porque cuando se hace referencia a la decisión política del gobierno local, significa, justamente que se asume un compromiso muy fuerte con la comunidad como gobierno, y no como una actitud personal del intendente.

Esto, sin dudas, trae aparejado la necesidad de que todo el equipo de gobierno se comprometa, participe, dentro de sus competencias, a lo largo de todo el proceso participativo de gestión urbana.

*\*Informar a los principales actores del proceso*

El primer paso para crear y reforzar la cooperación entre el sector público y privado, generando esa especie de "complicidad" necesaria para plantear este esquema de gestión urbana, es sin dudas, contar con la información más amplia para brindar a los principales actores urbanos convocados para participar del proceso.

Se trata de informar, de la mejor manera posible, a los principales agentes económicos y sociales de la ciudad, de la iniciativa de poner en marcha el Plan Estratégico a fin de alcanzar una primera adhesión.

Cada ciudad encontrará la mejor manera de llegar con la información a los principales actores urbanos convocados. Lo importante es que a través de la información recibida, comiencen a "sentirse parte", a involucrarse. La información debe ser lo suficientemente clara, directa, objetiva, completa de tal manera que permita crear una visión amplia de la situación, para la decisión de sumarse, conociendo todas las posibilidades, los riesgos, las fortalezas.

Se deben evitar las desilusiones, los desengaños, que puedan llevar a deserciones de actores necesarios para el proceso, por su protagonismo urbano, por su capacidad de transformación de territorio.

*\*Definir el proceso de involucramiento de las demás instituciones de la ciudad*

En esta etapa, que es la de diagramación y organización de la elaboración del Plan, se debe evaluar y definir la mejor manera de ir involucrando a las demás instituciones de la ciudad, para que se sumen al proceso.

La forma en que se lleve a cabo, dependerá de cada ciudad, de las características del entramado institucional existente, del dinamismo del mismo, de su protagonismo urbano.

La escala de la ciudad es un elemento que pesa al momento de diseñar el esquema de participación institucional, ya que la relación entre los ciudadanos, en las ciudades más pequeñas, es mucho más estrecha generando una relación institucional más basada en el conocimiento personal.

De todas formas, es importante tener en claro, que hay que respetar los tiempos de cada una de las instituciones que participan del proceso. No todas se suman en el mismo momento, ni con el mismo nivel de compromiso. El verdadero hecho transformador es que se entienda que es necesario e imprescindible para la ciudad que se comprometan, y que lo hagan a través de los proyectos en que más puedan aportar.

*\*Definir la estructura organizativa.*

La estructura organizativa de un Plan Estratégico basado en la cooperación público privada consta, en general de dos órganos básicos, que constituyen su estructura fija, tanto en la fase de elaboración como en la de implementación. Éstos son el Consejo General y el Consejo Ejecutivo.

**El Consejo General**, que se reúne en Asambleas Generales anuales, es el órgano de máxima representación ciudadana, está conformado por todas las instituciones de la ciudad, empresas, entidades, ciudadanos en forma independiente que quieran participar del Plan y presidido por la máxima autoridad de la ciudad, el Intendente Municipal.

Es interesante aclarar que las instituciones o entidades que participan de la Asamblea, intervienen en las distintas Comisiones de trabajo, por lo tanto las propuestas ya han sido evaluadas, quedando la instancia de la convalidación democrática que se da lugar en cada Asamblea General.

Mediante este órgano, se articula la participación ciudadana, gracias a la cual se propaga la cultura estratégica. Asegurando, a su vez, que se considerarán todas las alternativas, es decir, no quedarán en la ciudad propuestas sin valorar.

**El Consejo Ejecutivo**, es el órgano que se responsabiliza de la dirección del plan, que legitima cada etapa del mismo, debido a esto, debe estar compuesto por los principales actores urbanos; y como o indica su denominación, cumple funciones ejecutivas, no deliberativas.

La conformación del Consejo Ejecutivo, varía en función de cada municipio, y de las características de los agentes económicos y sociales en cada caso.

De todas formas, se pueden establecer una serie de criterios para identificar los agentes necesarios para su conformación:

1.- Para que las reuniones del Consejo Ejecutivo sean operativas, es bueno que el número de integrantes no sea excesivo, es recomendable entre 10 y 15 personas.

2.- Es necesario, a su vez, que las personas que conforman el Consejo Ejecutivo, sean los principales ejecutivos de las instituciones o entidades que representan, para asegurar que éstas cumplen con los compromisos aprobados en las reuniones del plan.

- 3.- Tiene que estar presentes los sectores de la ciudad "más representativos", y dentro de éstos, los grupos más activos, de más peso, que toman las principales decisiones. Una pregunta fundamental que se puede plantear es: ¿Cuál es el sector que no puede estar ausente?
- 4.- Las instituciones que representan a estos sectores, deben tener amplia capacidad para decidir sobre importantes recursos económicos, tener un liderazgo social y ser líderes de opinión y que su posición tenga un amplio respeto social.
- 5.-La presidencia natural del Consejo Ejecutivo está a cargo del Intendente municipal .

Desde el inicio del proceso, se planteó la necesidad de que estén involucrados todos los sectores más representativos de la sociedad para que, realmente, pueda ser un proceso legitimado por los actores principales de esta nueva instancia de construcción de la ciudad.

Es por ello que la conformación del Consejo Ejecutivo del PER, se realiza a partir de la presencia del Gobierno Municipal en su conjunto, es decir, además del Intendente Municipal, que lo preside, dos miembros del Concejo Municipal : el Presidente del cuerpo y otro edil elegido por sus pares, a los que se le suman representantes de los sectores de mayor peso de la Sociedad. A través de la Ordenanza N° 2677, que regula la conformación y el funcionamiento de la estructura del PER, se le otorga forma legal a esta nueva instancia participativa.-

El *Consejo Ejecutivo*, está compuesto por las siguientes instituciones que conforman los sectores más representativos de la Sociedad, presidido por el Sr. Intendente Municipal :

**Departamento Ejecutivo Municipal**  
**Concejo Municipal**  
**Asociación Medica Departamento Castellanos**  
**Centro Comercial e Industrial del Departamento Castellanos**  
**Asociación Profesionales de la Ingeniería Civil**  
**Colegio Profesional de Maestros Mayores de Obra y Técnicos-Pcia de Santa Fe**  
**Colegio de Arquitectos-Distrito V-Rafaela**  
**Comisión Municipal para la Promoción de la Cultura**  
**Comisión Asesora Municipal de Entidades de Bien Público**  
**Comisión Municipal del Deporte**  
**Comisión Asesora Municipal del Discapacitado**  
**Confederación General del Trabajo**  
**Regional III de Educación**  
**Instituto Superior del Profesorado N°2 "Joaquín V. González"**  
**UTN- Facultad Regional Rafaela**  
**Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales-UCES-**  
**Universidad Católica de Santiago del Estero-UCSE-**  
**INTA**  
**INTI**  
**Federación de Entidades Vecinales**  
**Hospital Regional "Dr. Jaime Ferré"**  
**Sociedad Rural de Rafaela**  
**Obispado de Rafaela**

Es importante aclarar que en el proceso desarrollado en la ciudad, desde el momento mismo del inicio del Plan, se fueron sumando instituciones al Consejo Ejecutivo. El procedimiento de inclusión preve la solicitud por parte de la entidad interesada, y su incorporación al Consejo Ejecutivo, es tratada y aprobada en el seno del mismo.

Para que sea incluido, debe participar de las distintas instancias del Plan Estratégico, es decir, intervenir activamente de los proyectos que se encuentran en marcha.

La **Estructura variable del Plan**, la componen las distintas comisiones que se conforman a lo largo del proceso, con una duración limitada en el tiempo, y generalmente relacionada con una instancia participativa particular del mismo. Surgen así las **Comisiones de Diagnóstico**, las **Comisiones Multisectoriales**, para elaborar el objetivo de la ciudad y sus líneas estratégicas, las **Comisiones Temáticas**, para la definición de los proyectos.

En cada ciudad, el plan adoptará maneras que lo diferencien de los demás, dependiendo de las características de cada comunidad. En este sentido, lo mismo ocurre con las denominaciones de cada uno de los órganos de la estructura de funcionamiento del plan, lo que se mantiene son los criterios organizativos.

*\*Constituir al Equipo Técnico.*

El **Equipo Técnico** es la instancia organizativa que tiene que dar soporte al Plan Estratégico, en la fase de elaboración, por lo tanto es un elemento fundamental en esta etapa del proceso.

Los integrantes del Equipo Técnico, **no tienen que hacer el Plan, sino que son los encargados de desarrollar la metodología y realizar todos los trabajos de apoyo necesarios en cada etapa**, para que los actores económicos, sociales debatan en forma efectiva las distintas cuestiones y lleguen a un consenso, y a partir de ese momento, se comprometan a la acción.

La solidez del Equipo Técnico, es una de las condiciones necesarias para que se pueda desarrollar un Plan Estratégico. En función de esto, es importante que el mismo se conforme interdisciplinariamente, con el aporte de representantes de todos los actores urbanos tanto del sector público como del privado, lo que asegurará que cada instancia del plan sea analizada teniendo en cuenta todos los puntos de vista e intereses de la sociedad, no quedando ningún aspecto sin tratar, logrando de esta manera un sano equilibrio de las visiones para cada aspecto urbano.

Todos los sectores de la ciudad deben estar representados, desde lo social, productivo, urbanístico, ambiental, educativo, representantes de los vecinos, cultural, etc. Dependerá, al igual que para la conformación del Consejo Ejecutivo, de las características de cada comunidad.

Es importante que el Equipo Técnico tenga capacidad para integrar cada aspecto sectorial en una explicación global sobre el desarrollo urbano, que tenga amplios conocimientos del funcionamiento de la Administración local, experiencia en la resolución de temas urbanos, como así también tener conocimientos prácticos en la conducción y coordinación de talleres de grandes grupos de personas de sectores variados, aplicando metodologías participativas.

Teniendo en cuenta las funciones y características que debe tener el Equipo Técnico, surgen claramente las ventajas de un grupo de trabajo que cuente con la conformación interdisciplinaria antes mencionada, comparándolo con un equipo netamente municipal, o con un equipo externo, contratado a nivel de consultoría, específicamente para desarrollar el Plan Estratégico.

Por una parte, y comparándolo con una instancia netamente municipal, un equipo técnico de conformación público privada, evita que los agentes económicos y sociales tengan la impresión que están colaborando con un plan del municipio y no que participan en un plan general para la ciudad basado en el compromiso mutuo.

De la misma manera que se evitaría que el equipo municipal vea a la ciudad como una prolongación de sus competencias municipales y no como una realidad global en la que el municipio opera como un actor más, siendo ésta la visión del Plan Estratégico.

Si se lo compara con un equipo externo consultor, la mayor ventaja se centra, justamente, en que todos los miembros del equipo que tendrá la responsabilidad de llevar adelante operativamente la etapa de elaboración del plan, son de la ciudad, por lo tanto conocen profundamente al territorio, las problemáticas y su realidad.

Otro aspecto no menos importante, es que se evita el riesgo que el equipo asesor no efectúe una transferencia de los elementos de conocimiento y metodológicos necesarios para desarrollar al Plan, generando entonces, una dependencia exclusiva, casi "clientelar" con el equipo externo consultor.

Es por ello que, para la conformación del Equipo Técnico, se planteó la necesidad que el mismo debía ser interdisciplinario, multisectorial, buen comunicador, con capacidad de síntesis y de comprensión, y capacidad a la vez de generar ideas propias, porque al rigor científico de los análisis, a las metodologías correctamente aplicadas hay que conducirlos en un proceso que dé lugar a la imaginación y logre respuestas creativas.

A diferencia de otras ciudades en que los Equipos Técnicos de los Planes Estratégicos están formados por especialistas contratados a tal efecto por los municipios, o por empleados municipales, en Rafaela este cuerpo de trabajo se constituyó desde el comienzo con la incorporación de técnicos aportados por las instituciones de los distintos sectores sociales que integran el Consejo Ejecutivo del PER.

Estos especialistas realizaron su labor ad-honorem junto a agentes municipales de distintas áreas. Es por ello, que participaron representantes de la Asociación Médica, Sociedad Rural, Federación de Vecinales, Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros, Colegio de Técnicos y Maestros Mayores de Obra de la provincia de Santa Fe, Centro Comercial e Industrial del Departamento Castellanos, Iglesia Católica, Instituto Superior del Profesorado, junto a agentes municipales pertenecientes a las Secretarías de Programación Económica, Planeamiento y Servicios Públicos, Integración Comunitaria y Prensa y Comunicación.

El Equipo Técnico se constituyó así en un ámbito más de debate y consenso social con la consecuente disminución de los riesgos de que sean resistidas sus resoluciones.

Para poder llevar a cabo este proceso nuestro Equipo realizó un intenso período de capacitación en metodología mediante la presencia de integrantes de los Equipos Técnicos de ciudades que estaban desarrollando planes estratégicos.

Colaboraron en la formación expertos de los Planes Estratégicos de Córdoba, Barcelona (a través de técnicos aportados por el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano -CIDEU-, (del cual Rafaela es socia desde diciembre de 1996) y de la ciudad de Bilbao, estas últimas de España.

También, producto de los acuerdos con la Cooperación Española, cinco miembros del Equipo Técnico realizaron seminarios en Barcelona, Bilbao y Málaga.

Es importante destacar que, desde su inicio, se comienza a vislumbrar uno de los rasgos característicos de nuestro Plan, sino el más determinante de su perfil: la participación de la ciudadanía, a través de sus instituciones. Este compromiso se da no sólo en el ámbito más común en este tipo de procesos, como es el Consejo Ejecutivo sino se ve reflejada en la conformación del Equipo Técnico.

Sin dudas, que esto comienza a fortalecer al nuevo proceso.

Otro aspecto meritorio de destacar, es el hecho que todas las etapas del Plan se llevan adelante con la gente de la ciudad, evitando la contratación de consultoras externas, acudiendo a agentes externos sólo para capacitar a los miembros del equipo Técnico. De esta manera, serán los

mismos integrantes del Plan quienes trasladarán la formación recibida a todas las demás instancias participativas, generando, sin dudas, una metodología con fuertes rasgos propios.

#### *\*Definir la estrategia de comunicación*

La comunicación es uno de los pilares de todo proceso de gestión urbana basada en la cooperación público privada y en la participación ciudadana, que cumple un rol primordial desde el inicio del mismo, porque su objetivo principal es que se entienda que el Plan Estratégico es el marco de referencia para las acciones de todos los agentes de la Sociedad.

El gran desafío de la estrategia comunicacional del plan, es sin dudas, incorporar en la sociedad nuevos conceptos relacionados al de planificación de la ciudad. Ya no se trata del viejo paradigma en que planificación urbana es sinónimo de planificación del territorio, reservada a un sector profesional

Es necesario que se comprenda que todos los sectores de la comunidad son protagonistas, que es un nuevo espacio deliberativo, de acuerdos, una especie de "contrato social". El desafío, se encuentra justamente, en poder comunicar que se trata de un hecho trascendental para la ciudad, pero totalmente abstracto, cuyos resultados concretos surgirán a mediano y largo plazo, con la realización de los proyectos.

Se trata de resaltar y que se incorpore en el inconsciente colectivo el valor de lo intangible.

La comunicación y difusión del Plan no solo debe ser intensa, continua, sino que debe tener definida su propia estrategia la cual deberá adecuar a la comunicación a cada una de las etapas del plan.

En este sentido, en la etapa de formulación su propósito fue conseguir un nivel de conocimiento y comprensión suficientes de los objetivos y del proceso del Plan en general, para generar una predisposición favorable entre los agentes institucionales, sociales y económicos de la ciudad.

En la etapa de implementación, la estrategia de comunicación se centra en conseguir la comprensión, el involucramiento de la población con el concepto de futuro y las líneas de desarrollo planteadas por el Plan, promoviendo la participación activa en la puesta en marcha de los proyectos estratégicos de las instituciones y otros actores relevantes de la ciudad.

Cumple un rol igualmente importante, la comunicación "hacia adentro" . Todas las acciones internas a lo largo de las distintas etapas del proceso, deben ser publicadas como "documentos del trabajo". Lo que sin dudas, genera un conocimiento e involucramiento mayor de los agentes que intervienen directamente en el proceso, logrando una sinergia significativa.

#### **\* Lanzamiento del Plan**

Luego de una etapa de elaboración de la propuesta dentro del marco municipal , el 30 de octubre de 1996 se realizó el lanzamiento oficial del Plan así como la convocatoria a las instituciones de la ciudad.

Ciento treinta y cinco (135) entidades demostraron su interés participando de la primera Asamblea del Consejo General y a través de distintos medios manifestaron su compromiso para participar del proceso no sólo institucional sino en la faz práctica , aportando sus recursos humanos y sus medios de comunicación para la difusión de las actividades, la concientización y la sensibilización.

## 2) *Prediagnóstico:*

Para evitar caer en un análisis enciclopédico, antes de analizar a la ciudad y su entorno, es necesario determinar los temas críticos alrededor de los cuales se estructurará luego el Diagnóstico.

Para identificar los temas críticos, es conveniente desarrollar tres tareas: la recopilación de información existente en los distintos ámbitos de la comunidad generadores de transformaciones urbanas, entrevistas con diversos agentes económicos y sociales y el análisis interdisciplinario, en el seno del equipo técnico al procesar los datos recopilados.

Por último, se confeccionará el documento de Prediagnóstico que servirá de base para la discusión en los talleres de Diagnóstico.

El equipo técnico es el encargado de detectar los elementos iniciales para la identificación de los temas críticos, a través de la selección de aquellos con mayor relevancia estratégica y en los que existe consenso.

Para esto cuenta con la información que aportan los distintos sectores urbanos representados en el mismo. Es indudable que la mayor cantidad de datos la proveen los representantes del municipio por ser éste quien dispone la mayor cantidad de documentación y una visión de conjunto.

No es menos importante la documentación que aportan los demás actores urbanos desde cada ámbito de actuación, enriqueciendo con información genuina al aporte municipal.

Toda esta información se enriquece con los aportes de los informantes claves, a través de las entrevistas personales, que se realizan a los actores urbanos tanto públicos como privados.

Se realizaron **114 entrevistas** a representantes significativos de todas las actividades de la ciudad, por autoridad, prestigio o conocimiento. A través de un simple cuestionario cada entrevistado contó, desde la óptica del ámbito al que pertenecía, su visión de la ciudad, como queda afectada por la evolución del entorno, cuáles son las perspectivas específicas del sector que representa, y cuáles son los proyectos o acciones que cree importante que se lleven adelante, aportando todo el material y documentación con que cuente.

Estos "**informantes claves**" aportaron su visión e información a los elementos que ya existían y significaron una primera ola de reconocimiento del Plan y de aporte de la comunidad.

Este aspecto es importante destacar, porque se logró involucrar a más de cien rafaelinos, cosa que no sólo suma al proceso, sino que permite que el mismo se vaya consolidando en base a la participación ciudadana, independientemente de la forma en que se da. Estas personas, "los informantes clave", encontraron, por primera vez, un lugar donde "eran escuchados", y entonces, comenzaron a sentirse protagonistas del proceso que se gestaba. ***Se sentían parte del futuro de su ciudad.***

En el caso de los informantes del sector público, especialmente municipal, esta instancia es realmente clave, porque además de contar con una relevante cantidad de información, el objetivo que se busca a través de las entrevistas, es que se entienda que el Plan no será un instrumento que afecte a la programación del día a día de sus respectivos sectores, sino que a través del consenso y concertación con los demás actores urbanos, el Plan resultante contendrá sus principales propuestas, y a su vez, le servirá como marco general que orienta las distintas acciones con un sentido colectivo.

Luego de recolectada toda la información, fue procesada y consensuada por el equipo técnico, definiéndose los temas críticos de la ciudad. Esta información sirve de base para la instancia de diagnóstico.

Dentro del Equipo Técnico se conformaron tres grupos temáticos (productivo, social, urbanístico) que delinearón los rasgos distintivos de la realidad rafaélina, elaborando un borrador para el análisis.

Con esos elementos integrados al primer borrador se elaboró el documento Pre-Diagnóstico de la ciudad de Rafaela. Este documento fue enviado no sólo a los informantes clave, sino también a las instituciones que debían participar de los talleres de Diagnóstico, como elemento de estudio previo.

### *3) Diagnóstico:*

En la etapa de Diagnóstico, no hay que perder de vista que el desarrollo de la lógica interna del Plan debe permitir una secuencia tal que, a partir del análisis del entorno y de las fuerzas y debilidades de la ciudad, puedan definirse los posibles escenarios futuros, y por lo tanto, seleccionar su objetivo central, el que se identifica con la situación deseable de la ciudad en un período comprendido por los próximos cinco años.

De la propia lógica del diagnóstico se deducirán, entonces, las líneas estratégicas, que darán lugar a los proyectos y acciones concretos, por lo tanto, al plan en su conjunto.

Por otro lado, es importante tener presente que el Diagnóstico representa el primer elemento para organizar la participación de todos los sectores en el Plan y sumar su compromiso.

Por lo tanto, las técnicas a utilizar deberán contemplar por un lado el desarrollo de la etapa y por otro, el marketing para impulsar la participación.

El Diagnóstico tiene que basarse en las perspectivas y estrategias de los principales actores y agentes urbanos. Se trata de evitar realizar un estudio académico tradicional de profundización analítica de cada tema en forma sectorial.

Se debe partir del consenso y compromiso de los distintos agentes económicos y sociales, por lo que debe contener aquellos elementos que habitualmente utilizan en la toma de decisiones. No caer en la abundancia de información, porque no sería leído, pero tampoco que haya de menos, porque se corre el riesgo que se considere poco preciso.

Por lo tanto, el Diagnóstico tiene que basarse en el contacto con los verdaderos actores urbanos y realizarlo en forma más cualitativa que cuantitativa.

En función de esto, lo más conveniente es realizar talleres participativos, organizados y coordinados por el equipo técnico, utilizando metodologías específicas, y con la participación de los actores urbanos involucrados en el proceso.

El Diagnóstico tiene que contemplar dos aspectos : el análisis interno y el externo.

El **análisis interno**, significa conocer los factores clave para el desarrollo económico y social del municipio, definiendo los puntos débiles (debilidades) y fuertes (fortalezas) de la ciudad.

En cambio, el **análisis externo** está dirigido a conocer los factores que influyen en nuestro territorio, en función de los temas críticos, que no pueden ser controlados desde la ciudad, determinando las oportunidades y las amenazas.

La conclusión del Diagnóstico es el análisis FODA ( Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas), que permitirá hacer hincapié en la otra etapa del Plan, que es la definición del Objetivo Central de la Ciudad.

#### Talleres Participativos de Reflexión y Análisis:

Sobre los temas críticos detectados se organizaron seis encuentros de reflexión. **Participaron ciento setenta y seis personas** representativas de diversos sectores de la comunidad, aportando sus conocimientos sobre los siguientes temas :

- \* Actividad económica y Empleo: actualidad , expectativas y tendencias.
- \* Globalización , Economía Regional y Desarrollo Local
- \* Educación como bien estratégico
- \* Salud: sociedad y economía
- \* Calidad de vida urbana y Medio ambiente
- \* Identidad, cualificación y proyección cultural.

La metodología aplicada fue la de **Talleres Multisectoriales**, donde se detectaban los problemas, se elegían los principales y se definían objetivos para cada uno de ellos, analizándose luego los aspectos fuertes y débiles que poseen los actores involucrados en cada caso.

Aquí también se incluyó la participación de la sociedad: los coordinadores de los talleres fueron profesionales de la ciudad convocados para esa oportunidad, y los talleres se realizaron en instalaciones cedidas por diversas entidades.

#### Síntesis de Problemas:

Como conclusión de todos los elementos trabajados a lo largo de seis meses, el Equipo Técnico, con el asesoramiento de un experto en sociología realizó una síntesis ordenada de Análisis de Problemas Críticos, determinando los centros críticos donde se debe actuar en cada caso, constituyendo junto a los anteriores el último de los materiales del Diagnóstico que se puso a consideración de la ciudad.

#### *4) Análisis de Escenarios Externos y Futuros:*

Luego del análisis interno fue necesario referenciar la realidad de Rafaela en un entorno cambiante y no determinado por la acción local, teniendo claro que para anticiparse y adaptarse a los cambios, es necesario conocer esos escenarios posibles.

Como un aporte innovador, no se realizó aquí tampoco un trabajo de laboratorio. Se organizó un Ciclo de Conferencias abierta para todo público , con expositores de primer nivel nacional , que incluyeron como parte de su actividad una reunión de análisis con el Equipo Técnico y una reunión de tipo sectorial con una institución de la sociedad que co-participaba en la organización del evento (Centro Comercial e Industrial, Asociación Médica, Colegio de Arquitectos, Centro de Desarrollo Empresarial, Asociación de Ingenieros, Universidad Tecnológica Nacional).

Se trataron los siguientes temas, que tenían estrecha relación con las temáticas discutidas en los primeros talleres participativos de Diagnóstico: Estrategias empresariales y competitividad industrial, Política industrial y gestión ambiental, Problemática social de fin de siglo, Gestión cultural, Urbanismo sustentable, Proyección estratégica de las regiones, Planificación sanitaria en las ciudades, Educación y cambio.

#### *5) Definición de objetivos y líneas estratégicas:*

La definición del Objetivo de Ciudad, se realiza no sólo después de determinar, al inicio del proceso, unos objetivos generales que justifiquen el Plan Estratégico, sino también después de analizar las fortalezas y debilidades de la ciudad, teniendo en cuenta las oportunidades y

amenazas en los distintos escenarios que se pueden plantear, es decir después de haber conformado escenarios realistas para el futuro de la ciudad.

El Plan Estratégico permite entonces, definir cual es el objetivo que determina el futuro de una ciudad y escogerlo en función del diagnóstico, siendo necesario, además, que se ajuste a las expectativas de los agentes que lideran el proceso; quienes deberán adecuar sus estrategias en pos del proyecto colectivo.

Esto, sin dudas, obliga a que el objetivo de ciudad responda a un modelo o **proyecto de ciudad deseable y posible**. Debe, asimismo, articular las Líneas Estratégicas y los objetivos de Línea del plan, que se organizan en torno a ese objetivo central.

Una vez definido el Objetivo Central, es necesario determinar las Líneas Estratégicas, es decir las ideas principales del mismo, cuyo desarrollo conjunto y coordinado, permitirá cumplir el objetivo de ciudad, o sea, el proyecto de ciudad definido colectivamente.

Cada Línea Estratégica tendrá, a su vez, objetivos particulares de los cuales se desprenderán los proyectos cuya ejecución es necesaria para concretar cada Línea, y en consecuencia, el Objetivo de ciudad.

Por esta razón es importante que los objetivos de las líneas sean los necesarios y suficientes para garantizar la realización de la Línea, ya que no prever un objetivo necesario impediría elaborar una estrategia completa; y definir más objetivos que los necesarios, implica un desgaste de esfuerzos humanos, económicos y organizativos, ya que se estaría orientando a objetivos poco importantes, demorando y perjudicando al Plan.

Si bien cada ciudad define su propia manera para desarrollar esta etapa, es importante para el Plan, no sólo desde el punto de vista de la estrategia comunicacional, sino también porque permite involucrar más a los protagonistas, realizarlo a través de instancias netamente participativas, ya que generan una sinergia muy fuerte que consolida cada vez más al proceso.

Para la definición del objetivo central, se conforman las **Comisiones Multisectoriales**. Este esquema de trabajo tiene la gran ventaja que el análisis y posterior definición del proyecto de futuro de la ciudad, se realiza volcando la visión y el compromiso de todos los sectores involucrados en el proceso.

La estructura organizativa se debe adaptar al tratar los objetivos específicos de cada Línea estratégica, generándose entonces, **Comisiones Temáticas**, una por cada Línea.

El Equipo Técnico es el responsable operativo de todas estas instancias participativas, y es fundamental el rol, del Consejo Ejecutivo legitimando cada paso de avance del plan, aprobando el objetivo de Ciudad, sus Líneas Estratégicas y objetivos particulares.

De esta manera, se comienza a reforzar el compromiso de los actores involucrados directamente en cada temática, definiendo el perfil de futuro de la ciudad para cada eje de acción.

En este sentido, es importante que los representantes de las instituciones y del sector privado tengan verdadero poder de decisión y representatividad de cada uno de los sectores.

Esta es una etapa primordial para el funcionamiento del Plan, ya que la ciudad comienza a pensar en términos de perspectiva de futuro, y es necesario que ese futuro sea compartido en sus principales ejes por el conjunto de las instituciones y agentes privados comprometidos con el proceso.

#### Comisiones Multisectoriales de Trabajo :

Durante el mes de setiembre de 1997, se realizó la instancia más trascendente de la Etapa de Formulación del Plan Estratégico, la definición del objetivo central, que no es otra cosa que el proyecto ciudad.

El Diagnóstico fue un buen soporte, un elemento indispensable para conocer la situación en que se encontraba Rafaela, vista y discutida por la misma gente de la ciudad.

Como un Plan Estratégico no se hace para corregir errores o saldar reivindicaciones, sino para generar acciones de cambio esenciales, es con este sentido que se encaró esta etapa, teniendo claro que el objetivo central de ciudad se debe convertir en el marco referencial para colocar las fuerzas de la comunidad en el sentido que produzca mayor efecto, para contrarrestar las amenazas potenciando las fortalezas, para superar nuestras debilidades aprovechando las oportunidades.

Para la definición del objetivo central, se conformaron las **Comisiones Multisectoriales**. Este esquema de trabajo tiene la gran ventaja que el análisis y posterior definición del proyecto de futuro de la ciudad, se realiza volcando la visión y el compromiso de todos los sectores involucrados en el proceso.

Partiendo del alto grado de coincidencias de los objetivos planteados en cada una de las cuatro **Comisiones Multisectoriales** de Trabajo, y considerando los elementos comunes que brindaban homogeneidad a la concepción general, se generaron los primeros grandes ejes que luego darían forma al objetivo central de la ciudad.

El carácter de centro productivo regional con proyección internacional fue manifestado en todos los casos, con distintos grados de precisión; se consideró además que el rol fundamental del carácter formador que debe tener la ciudad constituye una oportunidad importante a potenciar no sólo como herramienta de apoyo sino como actividad específica que se constituya en un eje de acción y proyección, es así que se avanzó en la formulación de constituir a Rafaela como un centro de capacitación y tecnología.

Los valores que identifican la comunidad rafaquina serán un elemento de proyección si son potenciados en el desarrollo de sus valores solidarios y la calidad de sus expresiones culturales.

En función de no extender en prolongadas definiciones preliminares, se consideró que elementos fundamentales de toda ciudad y su comunidad, como el equilibrio urbano, la calidad de vida y la calidad ambiental, deben ser garantizados por el desarrollo armónico del modelo de ciudad planteado, sin que la brevedad del enunciado signifique menor importancia de los temas.

Por el contrario, se consideró que si no se aseguran estos elementos ningún Plan puede ser exitoso.

El Consejo Ejecutivo del Plan Estratégico para Rafaela, reunido en sesión plenaria con el Equipo Técnico, en función de lo discutido en la Comisiones Multisectoriales, redactó el Objetivo de ciudad y sus Líneas Estratégicas.

Así se concluyó la definición del **Objetivo Central de ciudad**:

***"Potenciar a Rafaela como centro productivo regional con proyección internacional, desarrollándola como núcleo de capacitación y tecnología, que proyecte su identidad cultural con base solidaria y garantice equilibrio urbano, calidad ambiental y de vida para todos."***

Que se manifestó en las siguientes Líneas Estratégicas:

*# Impulsar una red regional de unidades productivas con base Pyme y proyección internacional.*

*# Fortalecer la vinculación y proyección regional desarrollando y optimizando la logística de comunicaciones.*

*# Impulsar la formación de calidad a través de la integración de los agentes educativos con el sector productivo y las demandas comunitarias.*

*# Fortalecer las instituciones con la integración y participación de los habitantes.*

*# Garantizar un crecimiento urbano armónico en el desarrollo de las actividades productivas y sociales.*

*# Generar mejor calidad de vida para todos promoviendo acciones que prioricen la temática ambiental y social.*

## ***6) Definición de los proyectos:***

Esta etapa, además del perfil netamente participativo del proceso, es lo que, sin dudas, caracteriza al plan estratégico.

Se pasa de las ideas generales a los proyectos concretos, que son evaluados en términos de viabilidad económica, de responsabilidad, de recursos humanos, administrativos, gerenciales, etc. Lo que implica un fuerte aporte de especialistas en cada tema, técnicos, y actores urbanos directamente involucrados en cada proyecto.

De cada objetivo de Línea, se definen los proyectos y acciones concretas para su concreción, lo que en definitiva significa, el desarrollo del plan y concreción del proyecto de futuro de la ciudad.

La estructura organizativa se debió adaptar nuevamente al tratar los objetivos específicos de cada Línea estratégica, generándose entonces, **Comisiones Temáticas**, una por cada Línea.

Los proyectos se discutieron y definieron en cada Comisión Temática, coincidiendo con cada una de las Líneas estratégicas, que habían establecido los objetivos de línea en la etapa anterior.

Se integraron seis Comisiones con los representantes institucionales que tuvieron intervención en cada una de las temáticas definidas de acuerdo a las Líneas Estratégicas planteadas.

Trabajaron definiendo las propuestas de proyectos del Plan, incorporándolas dentro de un ámbito de amplia participación, sin plantear restricciones sobre el número de sugerencias.

Las comisiones funcionaron con la coordinación del Equipo Técnico y un Presidente designado entre los participantes, en locales facilitados por las instituciones que integran el Plan, sobre los temas :

- \* RAFAELA, CENTRO PRODUCTIVO REGIONAL
- \* INTEGRACIÓN REGIONAL Y COMUNICACIONES
- \* RAFAELA, NÚCLEO DE CAPACITACIÓN Y TECNOLOGÍA
- \* PROYECCIÓN DE LA IDENTIDAD CULTURAL
- \* CRECIMIENTO CON EQUILIBRIO URBANO, CALIDAD AMBIENTAL Y DE VIDA

## *7) Presentación del Plan:*

La finalización de los trabajos del plan necesita que se lleve a cabo un proceso de redacción final, de difusión entre los ciudadanos, una presentación pública del proyecto de futuro de ciudad, y los proyectos que se desarrollarán, como fruto de una fase de trabajo netamente participativa.

Es necesario para fortalecer todo el proceso, que la comunidad convalide en Asamblea General el proyecto de futuro de la ciudad diseñado colectivamente para transformarlo en el eje de referencia, en el horizonte, de la toma de decisiones de todas las políticas urbanas.

El Consejo Ejecutivo convocó formalmente el 3 de diciembre de 1997 a la II Asamblea General del Plan Estratégico para Rafaela, manifestándose en ese acto la adhesión formal de cada entidad al impulso y participación en el Plan.

Asistieron más de cuatrocientas treinta y cinco (435) personas representantes de doscientas trece (213) Instituciones de la ciudad.

Se presentaron allí el **enunciado del objetivo de ciudad, las líneas estratégicas**, elementos ya consensuados, y se **pusieron a consideración de todas las entidades 110 iniciativas formuladas como acciones estratégicas y proyectos**.

*... "Poner en marcha los proyectos es la parte más difícil, es la parte donde hacen falta por lo menos dos condiciones básicas: la primera es el liderazgo municipal, la segunda es el compromiso de los distintos agentes para llevar a cabo los proyectos con voluntad transformadora"... (Palabras del Arquitecto Eduardo Reese - Coordinador del Plan Urbano Ambiental de la Ciudad de Buenos Aires y Coordinador Técnico del Plan Estratégico de Córdoba, en la II Asamblea General del PER).*

## **Etapa de implementación**

### *1) Organización:*

Al comenzar la implementación del plan, es necesario tener presente que el centro de gravedad ya no se encuentra en el seguimiento estricto de la metodología que impone la planificación estratégica en la etapa de formulación, donde se producían eventos que se sucedían rápidamente, relativamente en un plazo de tiempo no prolongado.

Esta etapa, se caracteriza por la acción, el desarrollo de los proyectos, con lo cual los tiempos dependerán de cada una de las acciones, de los logros que se vayan obteniendo, por lo que comienza a ser necesario evaluar y monitorear el plan desde otra óptica: los proyectos y sus efectos transformadores sobre la ciudad.

En función de esto, se tendrá que adaptar no sólo la estrategia de comunicación, sino también la estructura funcional que acompañará este proceso evaluando y replanteando al plan en función de los avances.

Con lo cual, es necesario definir con mucha claridad, los niveles de desarrollo de los proyectos estratégicos en un tiempo determinado, las Comisiones de línea y de Seguimiento del grado de avance de cada uno de los proyectos, y un sistema de evaluación de cumplimiento de los objetivos.

## *2) Análisis y priorización de los proyectos:*

Esta etapa es un período especial del plan, con mucho trabajo interno, en la **Comisiones de Línea**, y pocas acciones visibles por la comunidad, por lo que es importante adecuar la estrategia de comunicación, para que no se perciba una parálisis del Plan.

La tarea de las Comisiones, se centra en la evaluación de cada proyecto, realizar su ficha técnica, donde queden claramente definidos los actores del mismo y su grado de implicancia y compromiso, los recursos que son necesarios para poner en marcha al proyecto, establecer los indicadores de cada acción, un cronograma de medidas y metas, etc.

Una vez realizadas las fichas de cada proyecto, se consensúa en el seno de cada Comisión de Línea, una priorización de los proyectos.

Esto es fundamental, porque no todas las acciones tienen el mismo efecto sobre la ciudad, y no se cuenta para todos los recursos necesarios para su implementación o, en otros casos, los actores son los mismos en varios proyectos, generándose una superposición en determinados sectores que impide un sano desarrollo de las distintas propuestas, pudiéndose llegar a anular los efectos entre sí, o generar agotamiento o imposibilidad práctica de dar respuesta de parte algunos agentes involucrados.

Es importante poner en marcha aquellas acciones realmente estratégicas, que sean los motores del Plan, y que tengan la virtud de "arrastrar" a otros proyectos secundarios, que, complementado a los anteriores, comiencen a producir las transformaciones necesarias en el territorio para concretar el proyecto de futuro de la ciudad.

Recién aquí comenzó la acción propiamente dicha del Plan, una acción que no es estricta ni esquemática, sino permanente y flexible, siempre atenta a la evaluación de las circunstancias que puedan modificarse y de los resultados que se observen. Al conservar el espíritu participativo, cualquier corrección será bien interpretada por los actores y logrará su efecto.

## *3) Reformulación de la estructura funcional del Plan:*

Al ingresar en la fase de concreción de los proyectos, fue necesario adecuar el esquema de funcionamiento de las distintas instancias participativas, redefiniendo la estructura, y plantear metodologías necesarias para realizar la evaluación y monitoreo de la marcha del plan en su conjunto.

Es así que se realizó una reformulación de la estructura funcional del Plan, ya que a partir de ese momento, el centro de gravedad del proceso comenzaba a estar en los proyectos.

Por lo tanto, había que generar estructuras que permitan llevarlos adelante, monitorear su avance, y en función de esto, evaluar el grado de cumplimiento del plan en general en relación al objetivo planteado conjuntamente, para poder evaluar las posibles desviaciones, replanteado en ese caso, las acciones a implementar.

De la misma manera, había que ir evaluando el comportamiento del plan de acuerdo a los cambios que se pudieran producir en las relaciones de los actores urbanos, o las variaciones producidas en los escenarios de actuación de la ciudad, que influirán sobre la marcha del mismo.

Es así, que para esta Etapa que se iniciaba, la Estructura funcional del Plan quedó conformada por las **Comisiones de Línea**, las **Comisiones de proyecto**, la **Comisión de Seguimiento**, la **Secretaría Permanente**, manteniéndose el **Consejo Ejecutivo** y el **Consejo General**.

### **Comisiones de proyectos:**

Para el desarrollo de cada proyecto, se conformó una Comisión, que es la responsable de llevar adelante cada una de acciones definidas como prioritarias por la Comisión de Línea respectiva.

La conforman los actores urbanos directamente involucrados en el proyecto. Estas instituciones son quienes aportan los recursos necesarios para concretar cada proyecto.

### **Comisiones de Línea :**

Correspondiendo a cada Línea Estratégica definidas se conformaron seis Comisiones de Línea cuya función es evaluar los proyectos de la Línea que se ponen en marcha, definir los prioritarios, e ir monitoreando el avance de los proyectos que son llevados adelante por las Comisiones de proyecto respectivas.

En las Comisiones de Línea participan las instituciones directamente involucrados en los proyectos de cada Línea Estratégica, y los miembros del Equipo Técnico relacionados con la temática de la Línea, que son los que incorporan los mecanismos metodológicos necesarios en esta nueva etapa. Cada Comisión cuenta con una institución que la coordina, elegida entre sus miembros.

Éstas tienen objetivos y metodología muy claramente establecidas y un mecanismo de informe permanente al Consejo Ejecutivo lo que le permite a este órgano, tener un informe periódico de los avances del Plan.

En función de los informes de avance de las comisiones de Proyecto, cada Comisión de Línea evalúa y monitorea la marcha y el grado de avance de la Línea.

### **Comisión de Seguimiento**

La Comisión de Seguimiento está conformada por los miembros del Equipo Técnico, más los coordinadores de cada Comisión de Línea.

Se reúne periódicamente para analizar la marcha del Plan, a través de los Informes de Avance de cada una de las Comisiones de Línea y elaborar a su vez, los informes para el Consejo Ejecutivo, evaluando y definiendo los pasos a seguir en cada momento a los efectos de asegurar un coordinado avance del Plan a través de todas sus Líneas Estratégicas, evitando desequilibrios que desvirtúen la concreción de la integralidad del objetivo de ciudad planteado.

## ***4) Evaluación de los proyectos:***

Durante los meses de enero y febrero de 1998, el Equipo Técnico preparó un método de trabajo que aseguró la participación y la profundidad del análisis de los proyectos en cada una de las seis Comisiones de Línea conformadas.

Para evitar acciones distantes de la realidad y de imposible implementación, a través de una planilla específicamente diseñada por el Equipo Técnico, para cada proyecto se especificó :

- INSTITUCIONES que deberán responsabilizarse de las medidas propuestas.

- GRADO DE COMPROMISO que hayan asumido o deberían asumir.
- TIEMPO DE REALIZACIÓN en meses o años, con carácter orientador.
- PRESUPUESTO O FINANCIACIÓN DE LA ESTRATEGIA para discriminar si se trata de proyectos de inversión o de gestión, si existen recursos económicos y financieros disponibles en la comunidad que pueden ser aplicados a un proyecto.
  - INICIATIVAS EN MARCHA o existentes en vinculación al proyecto, que brindan un importante marco inicial de factibilidad.
  - RECURSOS APORTADOS POR CADA ACTOR, que no siempre eran recursos financieros o económicos. Es importante destacar que se tomaron en cuenta recursos administrativos, de gestión, de gerenciamiento, recursos humanos, instalaciones, etc

Durante el primer semestre de 1998, las Comisiones de Línea, a través de las planillas correspondientes, evaluaron cada una de las 110 propuestas presentadas en diciembre de 1997.

En esta etapa de análisis, de esas 110 propuestas, quedaron resumidas en 83. Esto se debió a que varias de ellas fueron agrupadas en un solo proyecto, y otras, se entendió que ya no era oportuno su puesta en marcha.

**Esta es, sin dudas una de las grandes ventajas de la planificación estratégica. Su flexibilidad permite evaluar en cada momento las medidas que se están desarrollando, teniendo en cuenta los cambios que se producen en el contexto, en la ciudad.**

En este sentido, cada Comisión de Línea, un vez evaluados y redactados en forma definitiva los proyectos del Plan, comenzaron a establecer los proyectos prioritarios para poner en marcha.

Esto es importante, porque si bien el Plan Estratégico fue delineado en 110 proyectos, su puesta en marcha individual no es solo una cuestión de oportunidad sino centralmente de **prioridad**, que se definió viendo el panorama completo de los proyectos analizado por las Comisiones.

Este análisis tuvo una base técnica, un método que uniforma los criterios a aplicar, pero también conlleva un componente socio-político importante desde el momento en que en estas Comisiones participan los dirigentes y representantes de todos los sectores que más importancia tendrán en el desarrollo del Plan.

La visión compartida en ámbitos multisectoriales sobre las condiciones y trascendencia de los proyectos hizo que el orden de prioridades pueda ser volcado en una visión global e integral que supere las tendencias naturales a sectorizar las acciones.

Determinar las prioridades significó obtener una orientación sobre dónde se iban a aplicar los recursos humanos, políticos y económicos para que generen **transformaciones más rápidas, adhesión participativa y posibilidad de concreción de otros proyectos relacionados.**

Así se evaluaron el carácter del proyecto, sus condiciones y su viabilidad, determinándose con el acuerdo general la prioridad de 39 proyectos para el año 1998, cuya puesta en marcha comenzó paulatinamente desde el mes de agosto.

## 5) Puesta en marcha de los proyectos:

De acuerdo a los proyectos determinados prioritarios se constituyeron progresivamente las Comisiones específicas para su desarrollo, en las que participan los actores directamente involucrados. Tienen objetivos y metodología claramente establecidas y un mecanismo de informe permanente a la Comisión de Seguimiento y el Consejo Ejecutivo.

Se debe tener en cuenta que muchos proyectos que se encontraban en discusión o elaboración, en algún sector determinado de la comunidad, han contado a través del Plan Estratégico con mayor consenso por parte de otros actores urbanos, lo que permitió su puesta en marcha en forma conjunta, aunando esfuerzos y en un corto plazo.

También se debe considerar que el desarrollo en el tiempo de cada proyecto es totalmente dispar debido a la distinta naturaleza y factibilidad de cada caso y porque, en definitiva, es el producto de la construcción de voluntades comunes.

### *La importancia de los proyectos puestos en marcha:*

Analizando los informes de avance de las Comisiones se observa que el avance del Plan Estratégico en los primeros ocho meses de trabajo logró poner en marcha tres tipos de proyectos de gran trascendencia hacia el futuro.

Un grupo (1) de proyectos que crean ámbitos estables de discusión y concertación de acciones entre diversos actores; un segundo grupo (2) que genera herramientas de análisis fundamentales para el desarrollo de posteriores acciones, y un tercer grupo (3) de medidas instrumentales que tendrán una rápida concreción, logrando efectos directos sobre las condiciones de la ciudad.

	Proyecto
1	Establecimiento de un programa de formación dirigencial
	Creación de un ente coordinador de los Institutos Tecnológicos
	Formación de un grupo coordinador constituido por el sector educativo, productivo, gremial y gubernamental
	Formación de un Centro de Capacitación para integrantes de las instituciones
	Definir un programa educativo-ambiental adecuado a los diferentes niveles del sistema educativo
	Formar una comisión permanente que analice la situación ambiental regional
	Creación de un organismo local permanente, con competencia en salud
2	Estudio y análisis de la función y el rol de las instituciones de apoyo al desarrollo económico
	Confección de un sistema de indicadores económicos de la región
	Relevamiento de expectativas socioculturales de los jóvenes
	Estudio de factibilidad y conveniencia de una Estación de transferencia de cargas
	Elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial, y definición de un Código Urbano
	Desarrollo de una legislación con claro contenido ambiental para regular los sectores industriales
	Elaborar un marco legal factible, actualizado y efectivo que compatibilice las normativas locales ambientales con otras competencias
3	Formulación de un Plan para la salud pública de Rafaela
	Realización de un diagnóstico de la situación de salud de la población
	Implementación de una Bolsa de Subcontratación y articulación con otras bolsas del país (red de bolsas)
	Construcción del Parque de Actividades Económicas
	Diseño e implementación de nuevos servicios financieros que resulten más eficientes para Pymes
	Puesta en marcha de un Depósito fiscal e iniciar tratativas por Aduana y Puerto Seco
	Coordinación del sistema de pasantías estudiantiles
Programa de difusión e las actividades de las instituciones en los medios orales, gráficos y televisivos	
Concretar proyecto de planta de Tratamiento y Disposición Final de los residuos urbanos y disposición final de residuos sólidos industriales".	
Desarrollo de la Escuela de Enfermería y agentes formadores	

## *6) El seguimiento del Plan:*

Luego de agosto de 1998, momento en que se pusieron en marcha los proyectos definidos por las Comisiones de Línea como prioritarios, fue necesario comenzar a evaluar entonces, la marcha del Plan.

Se conformó, entonces, la **Comisión de Seguimiento** como responsable de realizar el seguimiento del Plan.

Para evaluar si el grado de avance del plan responde al proyecto de futuro de la ciudad, es conveniente definir un sistema de evaluación que permita detectar las desviaciones para poder establecer las medidas correctivas, y también para tener una cabal idea del porcentaje de cumplimiento respecto al objetivo planteado.

En función de esto, cada Comisión de Línea es la responsable de realizar el monitoreo de avance de cada uno de los proyectos implementados.

Para organizar esta tarea, es importante que cada Comisión de proyecto, realice informes de avance periódicos, los que deberán tener un formato similar para todas las líneas, para permitir realizar las evaluaciones parciales y que sean comparables entre sí.

Cada Línea estratégica, en función de estos informes, podrá ir evaluando la marcha de la línea, definiendo prioridades, consensuando los proyectos que se deben dar por concluidos, o aquellos que ya no es necesaria su puesta en marcha.

En el seno de la Comisión de línea, también se debe acordar los nuevos proyectos cuya implementación imponga la dinámica de la realidad y que no fueran previstos en la etapa de formulación del plan.

Queda claro, entonces, porque se entiende al Plan Estratégico como un plan de acción, que debe ser lo suficientemente inteligente para adaptarse a los cambios que continuamente se producen y afectan directa o indirectamente la realidad de las ciudades.

Las Comisiones de Línea deberán, a su vez, realizar informes de avance de cada Línea, para que la Comisión de Seguimiento pueda monitorear y evaluar la marcha del Plan en su conjunto y verificar el grado de avance en función del objetivo de ciudad definido conjuntamente.

La misma, se reúne periódicamente para analizar la marcha del Plan, a través de los Informes de Avance de la Comisiones de Línea, y elaborar a su vez, los informes para el Consejo Ejecutivo, evaluando y definiendo los pasos a seguir en cada momento a los efectos de asegurar un coordinado avance del Plan a través de todas sus Líneas Estratégicas, evitando desequilibrios que desvirtúen la concreción de la integralidad del objetivo de ciudad planteado.

Para la implementación del Plan Estratégico se determinó la necesidad de tener un método útil para poder medir el cumplimiento de las tareas y los resultados obtenidos. La generación de herramientas propias de acuerdo a las necesidades, como por ejemplo las técnicas para evaluación y seguimiento, permitió consolidar la marcha del Plan Estratégico.

Sabiendo que el Plan Estratégico es un proceso de mediano plazo, en el cual el respaldo del Plan está definido por los objetivos que persigue y que las personas pueden cambiar su rol, se necesita de una información clara, permanente y útil para todos los actores.

Así se definieron indicadores sobre el Nivel concreto de actuación: cumplimiento de las acciones emprendidas en sus resultados directos ; elementos medibles en plazos relativamente cortos (seis a doce meses), y Nivel del entorno: transformaciones obtenidas sobre los problemas que motivaron la acción ; estos elementos son mensurables en periodos medios o largos de plazo.

### ***Método de Evaluación del Grado de Avance y Seguimiento del Plan***

En primer lugar, se desarrolló un esquema de control de gestión o Evaluación de Seguimiento para el Plan Estratégico, que permite efectuar un seguimiento adecuado de las tareas para llevar a cabo las actividades propuestas en el proceso de planificación.

Lo que se mide es un indicador de desempeño que representa el grado de avance de todos los proyectos y el Plan en su conjunto de manera operativa, pero de ninguna manera la calidad de los proyectos y actividades o su resultado sobre la realidad.

Es un indicador ponderado que parte de definir el grado de avance de cada proyecto hasta su concreción en base a una serie de actividades comunes a todos que son tabuladas, luego se define la contribución que hará cada proyecto a la línea de acción y cada línea de acción al Plan en su conjunto.

Se trabaja en base a porcentajes de avances y contribuciones teóricas que son establecidas arbitrariamente sobre la base de algunos elementos de análisis. Con la finalidad de acotar este grado de subjetividad, es importante mantener un criterio constante de consideración de las diversas situaciones que hacen al manejo de los proyectos.

Si bien podría ser aceptable cierta variación de criterios de acuerdo a las líneas de trabajo, dentro de ellas se debería asegurar la unidad en los mismos (por ejemplo, la asignación de fondos debe tener la misma ponderación en todos los proyectos dentro de cada Línea, lo mismo que la determinación de actores, etc).

El sistema de control de gestión propuesto se basa en el esquema general de análisis del que dispone el Plan Estratégico de Málaga, al que se le han realizado algunas modificaciones de acuerdo a la realidad de la ciudad de Rafaela.

#### **Determinación del Indicador de Avance de los Proyectos:**

Teniendo en cuenta que la base del Plan Estratégico son los proyectos que integran cada línea, se han establecido las actividades comunes a todos que permitirán realizar comparaciones lógicas y obtener una idea racional del avance del plan. Estas actividades son las siguientes:

##### **Identificación del Líder:**

La identificación del Líder implica la definición primaria de los actores involucrados en el proyecto, y la persona e institución que tendrá a cargo o liderará la ejecución del mismo. También presupone la aceptación por parte de la persona o Institución del Liderazgo del proyecto.

##### **Redacción del Proyecto:**

La actividad siguiente a la Identificación del Líder de proyecto debe ser la redacción del mismo. Para esto se emplea como base de trabajo la ficha de proyecto que fuera oportunamente distribuida en cada Comisión de Línea, y que sintéticamente abarca la definición de actores, Líder, Objetivos primarios y secundarios, las tareas necesarias y su respectivo cronograma, el aporte de distintos recursos ( humanos, gerenciales, administrativos, financieros , de gestión política y económica, etc), quien aportaría cada uno de los recursos comprometidos, y los Indicadores recomendados para el monitoreo.

#### Aprobación:

La formulación de los proyectos deberá ser evaluada y aprobada por cada Comisión de Línea, y luego por la Comisión de Seguimiento del Plan. Esto no significa un trámite burocrático, por el contrario, es esta última Comisión la que debe determinar en definitiva si las formulaciones de los distintos proyectos son las correctas y oportunas, si los fondos estarán disponibles y si corresponden al cronograma general de ejecución del Plan.

Esto es así porque siempre hay que tener en cuenta la existencia de una multiplicidad de tareas y proyectos, y en función de éstos, recursos humanos y financieros disponibles, y lo que no se debe perder de vista es el objetivo de ciudad, y en función de éste, cuáles son los proyectos que, encolumnados tras el mismo, realmente aseguren su logro.

En función de esto, la Comisión de Seguimiento es la que dispondrá de la visión general del Plan y podrá adelantar o posponer proyectos de acuerdo a un orden lógico de desempeño en el caso en que sea necesario efectuar priorizaciones.

#### Asignación de Fondos:

Se verifica cuando exista la disponibilidad de los mismos, se diseñe sobre bases sustentables la estrategia de recaudación o se verifique el compromiso firme de alguna entidad para la aportación de fondos.

#### Inicio de actividades:

El inicio de actividades se verificará con la puesta en marcha definitiva del proyecto a través del esquema de tareas previsto en la formulación del mismo.

#### 50% de Ejecución del Proyecto:

De acuerdo a la formulación del proyecto y cronograma de tareas, se determina el cumplimiento de la mitad del proyecto y esto se refleja en el indicador de avance del mismo.

#### Finalización del Proyecto:

Es la consecuencia del mismo con la finalización del cronograma de tareas de cada proyecto.

A este conjunto de Actividades se le asigna una contribución al Avance de cada Proyecto, lo que determina un Indicador Unitario. El Indicador de Avance se compone de la siguiente manera:

Actividad	Grado de Avance
Identificación del Líder	5%
Redacción del Proyecto	10%
Aprobación	20%
Asignación de fondos	50%
Inicio de Actividades	60%
Proyecto al 50%	80%
Finalización del proyecto	100%

#### Ponderación de cada Proyecto dentro de la Línea Estratégica:

Una vez evaluados los proyectos de cada Línea Estratégica y realizadas las planillas individuales, cada Comisión de Línea definirá el puntaje de ponderación de cada proyecto calculado en base a la valoración de prioridades, implicancias e impacto de cada uno.

Ponderación de cada Línea Estratégica dentro del Plan:

La Comisión de Seguimiento, determinó, en función a la valoración de la importancia y prioridad que cada Línea Estratégica tiene dentro del Plan, la ponderación de las mismas.

Los criterios sobre los cuales se realizó la ponderación, que son los mismos que los utilizados en el análisis de prioridades, están resumidas en la siguiente tabla:

	Principal	Alta	Media	Baja
Carácter de la Línea	Genera transformaciones profundas	Posee muchos proyectos innovadores	Es una línea que Complementa otros proyectos	Es una Línea Dependiente de Otras
Interrelaciones	Se relaciona con más de dos Líneas Estratégicas	Se relaciona con varios proyectos y otra Línea Estratégica	Se relaciona con algunos proyectos de otra Línea Estratégica	No tiene relaciones importantes
Grado de Cooperación	Hay mayor participación privada institucional	Participación equilibrada público-privada	Participación mayoritariamente pública	Participación principalmente sectorial
Beneficio de la acción	Aplica medidas estructurales en su mayoría	Beneficio social extendido	Beneficio mediato o localizado	Beneficio complementario

Indicador General del Grado de Avance de cada Línea Estratégica

Consensuado el método para determinar el grado de Avance de cada Proyecto en particular, se pasa a la determinación del Grado de Avance de cada Línea Estratégica.

El procedimiento se basa en la determinación arbitraria de cuanto va a contribuir cada proyecto a la consecución de los Objetivos de cada Línea Estratégica, donde la suma de las contribuciones unitarias debe ser, por supuesto, 100.

De esta manera, suponiendo una Línea Estratégica con 5 proyectos:

Proyecto	Ponderación %		Grado Avance proyecto %	Grado Avance Línea % relativo
1	0,50	( 50%)	10	5,00
2	0,05	( 5%)	20	1,00
3	0,15	( 15%)	50	7,50
4	0,10	( 10%)	20	2,00
5	0,20	( 20 %)	80	16,00
<b>Total de la Línea</b>	<b>100</b>			<b>31,50</b>

Indicador de Nivel de Avance de Ejecución del Plan

Éste es el último paso, y repite el procedimiento aplicado en el punto anterior, donde se establece el Grado de Avance de cada Línea Estratégica.

Estableciendo la contribución de cada Línea Estratégica al Avance del Plan en su conjunto, se efectúa en segundo grado la misma ponderación que se mencionaba arriba y se llega al Indicador de Nivel de Avance en la Ejecución del Plan.

De esta manera, suponiendo un Plan con cuatro Líneas Estratégicas:

Línea Estratégica	Ponderación %	Grado de Avance de la Línea %	Avance Ponderado %
1	0,10 (10%)	31,50	3,51
2	0,45 (45%)	10,00	4,5
3	0,10 (10%)	14,87	1,487
4	0,30 (30%)	5,00	1,5
<b>Total del Plan</b>	<b>100</b>		<b>10,997</b>

Si bien se trata de un Indicador de Avance arbitrario que se elabora en base de una serie de ponderaciones también arbitrarias, la sistematización en el análisis de todas las situaciones provee un recurso de control importante al momento de evaluar el conjunto de acciones que comprometen el desempeño global del Plan.

En este sentido es importante considerar adecuadamente cada una de las actividades que integran cada proyecto en particular, ya que allí es donde se producen retrasos, problemas de coordinación, interpretación y financiamiento, y por ende, donde es necesario actuar diariamente.

#### **Informes de Avance del Plan Estratégico de Rafaela**

Utilizando la metodología definida por la Comisión de Seguimiento, cada Comisión de Línea, periódicamente realiza su informe de avance, que es comunicado a la Comisión de Seguimiento y ésta a su vez, luego de procesar los Informes de Avance de las seis Líneas, realiza el Avance del Plan, que es informado al Consejo Ejecutivo.

**Es importante destacar, que además de evaluar el Avance de los proyectos en relación a lo planteado inicialmente, se realiza también un seguimiento de la participación institucional en el Plan, permitiendo de esta manera, evaluar el grado de compromiso que el Plan va generando en los distintos actores urbanos de la comunidad.**

La evaluación del Avance del Plan, y sus respectivos informes, se realiza cada seis meses, desde diciembre de 1998, al terminar el primer semestre de la etapa de Implementación.

**Del análisis de los mismos, se puede comprobar el valor de estos Informes de Avance como instrumentos válidos para tomar las decisiones en cada momento del Plan.**

**Esto es así, porque los mismos permiten conocer para cada Línea Estratégica las instituciones que participan de las mismas llevando adelante proyectos, el grado de implicancia de las mismas y compromiso asumido en cada proyecto, la cantidad de representantes institucionales que participan especificando en que estamento del Plan Comisión lo hacen ( Comisión de Proyecto y en cual, Comisión de Seguimiento, Secretaría Permanente, Consejo Ejecutivo) y con que grado de participación ( plena o permanente).**

Asimismo, para cada proyecto se puede conocer el grado de avance del mismo estableciendo en que fase se encuentra en ese momento ( Identificación del Líder, Redacción el Proyecto, Aprobación, Financiamiento obtenido, Inicio de Actividades, Actividades con un 50% de concreción , y porcentaje de avance respecto al 100% establecido).

Esto permite, a través del sistema de Evaluación implementado en Rafaela, y descripto

anteriormente, conocer el verdadero grado de avance de cada Proyecto, de las Líneas Estratégicas y un Avance comparado de las mismas, para evaluar la marcha general del Plan.

Igualmente importantes, a la hora de realizar la evaluación del Avance del Plan, son los cuadros del Avance comparado del Plan año tras año, en cuanto al nivel de participación y porcentaje de Avance del mismo respecto a lo establecido al inicio del mismo.

Es indudable, que contar con esta información en forma periódica conlleva una doble fortaleza: por un lado permite monitorear que se vayan desarrollando las acciones estratégicas planteadas al inicio del proceso y encolumnadas tras el objetivo de ciudad definido colectivamente, verificando su eficacia. Por otro lado, refuerza el compromiso de los actores involucrados, porque se verifica el cumplimiento de lo establecido, se concretan las acciones propuestas, queda claro que este método de hacer ciudad no eran promesas vacías, y sobretodo, quienes participan se sienten protagonistas de los cambios que comienzan a ver en la ciudad.

Esta es, sin dudas, la base de la credibilidad y continuidad del Plan.

Quizás, el aspecto más novedoso de este seguimiento, es el minucioso análisis de la participación ciudadana. Esto marca, sin dudas, que en todo este proceso, los mayores esfuerzos siempre estuvieron centrados alrededor de asegurar el mayor compromiso ciudadano, en el convencimiento que en eso se descansa la continuidad del Plan.

## *7) Reprogramación del Plan:*

Además de ser necesario que se realice una evaluación continua de la evolución del Plan, es importante definir fechas predeterminadas para realizar una revisión integral del plan.

Esto es necesario no sólo porque se tenía previsto dentro del esquema del proceso como parte de la metodología, sino también porque pueden existir factores internos o externos, del entorno, que generen cambios que obliguen a realizar un replanteamiento integral del Plan, no sólo de los proyectos, sino del mismo objetivo de ciudad.

Es fundamental para el proceso, y es una de las características que diferencian al Plan Estratégico de otro tipo de planificación, que la revisión global y su reformulación sean tenidas en cuenta como un paso no sólo necesario, sino indispensable.

Esta es la esencia de los Planes Estratégicos: pueden ser capaces de adaptarse a los cambios que le impone la dinámica de la realidad, a las continuas transformaciones de los escenarios de actuación, que actúan directa o indirectamente sobre las relaciones existentes entre los actores urbanos .

Desde el inicio mismo del Plan se plan, se planteó como una necesidad , realizar la reformulación del mismo en forma periódica .Se decidió, entonces, que la Ciudad se pensaría para los próximos cinco años. Es así, entonces que todas las instancias participativas donde se definieron el Objetivo de Ciudad, las Líneas Estratégicas y, consecuentemente los proyectos, respondían a ese planteo inicial.

Si bien la flexibilidad de este tipo de procesos le permitió al Plan Estratégico ir incorporando distintas inquietudes de la ciudadanía que se transformaron en proyectos del mismo, como así también definir que determinadas acciones ya no era viable su implementación, actuando de esta manera "inteligentemente" ante los continuos cambios de la realidad, también es saludable para la continuidad del proceso, realizar una evaluación y reformulación del Plan.

Esta reprogramación del Plan debe plantearse como una etapa objetivamente necesaria y tendiente a evaluar , después de los primeros cinco años del Plan distintos aspectos del mismo y del nuevo entorno que permita tomar nuevas decisiones.

En este sentido, se torna imprescindible evaluar en primera instancia, no sólo el grado de avance del Plan respecto a lo planteado al inicio del proceso, sino fundamentalmente, conocer el desvío que se produjo respecto a la visión de ciudad definida .

En un segundo nivel de análisis es necesario definir si la visión de la ciudad se mantiene, teniendo en cuenta el nuevo contexto en el que la ciudad se halla inmersa, y su capacidad y valores intrínsecos adquiridos para enfrentarlo en forma competitiva.

Respecto a esto, es importante tener en claro, que la ciudad se va a “parar ” de manera totalmente distinta ante los nuevos escenarios. Esto se debe, fundamentalmente a los valores intangibles que la sociedad rafaeline fue adquiriendo durante el desarrollo del Plan Estratégico. Estos valores son , sin dudas, la dinámica del diálogo, de la participación, de la discusión, del consenso, de la definición de objetivos colectivos y determinación de acciones a seguir para cada situación en particular, es decir, se afirmó una manera concertada y colectiva de resolver problemas de la ciudad.

Por lo tanto, de acuerdo a lo establecido, será a lo largo del año 2002, cuando se realizarán las nuevas instancias que definirán la reprogramación del Plan Estratégico, en función de los nuevos escenarios

.

# Análisis de la participación ciudadana en el Plan Estratégico para Rafaela

## Redes político-sociales existentes en la sociedad rafaeline : la importancia que adquieren al momento de iniciar el proceso de Planificación Estratégica, en el año 1996

Cuando se hace referencia a los principios básicos de la planificación estratégica, queda claro que uno de los pilares de este tipo de procesos es la participación ciudadana.

No se puede pensar una política de largo plazo sin el consenso de los ciudadanos, sólo desde el poder político. Sin dudas que un fuerte entramado institucional existente genera grandes ventajas al iniciar un proceso de planificación estratégica.

Esto se observa claramente en el caso de nuestra ciudad donde es evidente el rol importantísimo que jugaron estas redes político-sociales al momento de iniciar el proceso de Planificación Estratégica, que tuvo su antecedente más valioso en los numerosos emprendimientos de construcción participativa que han crecido y potenciado a lo largo del tiempo, a partir de 1991.

*..“La base y el inicio de nuestro accionar está en la generación de redes institucionales de colaboración para la toma de decisiones; en la necesidad de trabajar sobre la relación entre lo público y privado, y entre el Estado y la comunidad. Un Estado capaz de liderar redes de relaciones horizontales entre los distintos sectores.*

*Esto nos permite trabajar junto a la sociedad, con mayor seguridad, ya que al hablar de redes indiscutiblemente estamos hablando de consenso, apoyo y asunción de responsabilidades de cada uno de los sectores intervinientes en los diversos programas que desarrollamos, lo que a su vez aumenta la probabilidad de éxito de cada uno. Estado y Sociedad interactúan tanto en la planificación como en la ejecución de las políticas.*

*En efecto, la existencia de un entramado socio-institucional fuerte y dinámico –asociaciones empresariales y civiles, cámaras, organizaciones educativas, etc- constituye un canal de comunicación, apoyo, cogestión que permite diseñar políticas, optimizar resultados, realizar evaluaciones y rediseñar instrumentos conjuntamente, reduciendo el costo y aumentando el impacto, con lo que se logra un interesante equilibrio de la relación políticas ofrecidas-políticas demandadas.*

*A modo de síntesis, al momento de considerar la participación municipal en el desarrollo productivo local y evaluar las acciones implementadas, no se debe dejar de considerar este marco de consenso público-privado en un ámbito dinámico de desarrollo propicio que condiciona, sustenta y potencia las vinculaciones intra-sociales.”... CPN Pablo Costamagna ; “Desarrollo Económico Local, la experiencia de Rafaela”. 1997*

El lanzamiento del Plan Estratégico para Rafaela, el 30 de octubre de 1996, fue el fruto de una fuerte decisión política del gobierno de la ciudad que coincidió con un alto grado de madurez asociativo y de relación entre el gobierno municipal y las instituciones de la ciudad.

Existían experiencias probadas de consenso y coordinación para acciones concretas y gestión de políticas en los ámbitos educativo, cultural, deportivo, sanitario, social y de promoción de nuevos emprendimientos a través de distintas Comisiones Municipales conformadas por representantes de las instituciones afines a cada problemática y representantes del municipio.

Prueba de ello son las siguientes actividades conjuntas, cada una con su propio rasgo institucional:

- \* Centro de Investigaciones Tecnológicas de Rafaela
- \* Consejo de Administración del SAMCO
- \* Comisión Municipal para la Promoción de la Cultura
- \* Programa de Generación de Emprendedores Tecnológicos
- \* Comisión Municipal del Deporte
- \* Comisión de entidades que trabajan para la internacionalización de la economía en convenios con Alemania, Italia, Francia y Brasil
- \* Comisión de Defensa y Preservación del Patrimonio Urbano
- \* Comisión Asesora Municipal del Discapacitado
- \* Comisión Municipal de Turismo
- \* Comisión Municipal de Entidades de Bien Público
- \* Instituto Municipal de la vivienda

....."Un ejemplo de las experiencias participativas son las Comisiones municipales: su creación tuvo como punto de partida concebir que "la función del Municipio debe superar el marco de la donación, el legado o la ayuda esporádica, para atender a una solución permanente en el tiempo y que ello solo se logra con una plena y responsable participación de las entidades y del Municipio de Rafaela en un ámbito institucional común"( ordenanza 2.437). Se crearon de esta manera "ámbito propicios: para la reflexión sobre problemáticas comunes a las instituciones, para la decisión de compartir proyectos que tienen como destinataria a la comunidad toda, para la definición mediante la participación y el trabajo conjunto, de las prioridades que se deben elegir para atender cada caso, necesidades derivadas de la actividad que se comprende"(ordenanza 2.843).

La dinámica de gestión de estas comisiones , la diversidad de proyectos públicos encarados, su proyección dada a partir de 1991 con años de experiencia y la voluntad política de las autoridades municipales de mantener este sistema(más allá de limitantes prácticas o diferencias de criterios de los propios participantes), generó también un fenómeno "institucional" dentro de la gestión municipal; estas son autoridades administrativas en el doble sentido orgánico y funcional, porque están dentro de las instituciones del Estado y con poderes específicos pero no se subordinan a la estructura jerárquica de la Administración..." (Dr. Enrique Marchiaro-"Las Comisiones Municipales y su impacto en el derecho municipal.)

Este esquema de redes político- sociales presente en la ciudad de Rafaela, significó una gran ventaja al momento de iniciar un proceso participativo como el planteado en octubre de 1996. Fue lo que conformó, sin dudas, la base que sustentó al proceso que se iniciaba.

# La participación ciudadana en los distintos momentos del Plan

Una de las características más significativas del Plan Estratégico para Rafaela, es que se ha tomado a la participación como el elemento de central atención, desde el inicio el mismo. Este hecho fue definiendo el perfil de este proceso, y cuyo resultado es sin dudas, que se haya transformando en el elemento que no sólo identifica al Plan Estratégico de la ciudad de Rafaela, sino que se fue convirtiendo en la garantía de continuidad del proceso en el tiempo.

En este sentido, es importante observar que este reaseguro se logró fundamentalmente por dos razones. La primera, porque siempre se consideró que a participación como un compromiso, un verdadero involucramiento de los protagonistas para generar acciones transformadoras. En segundo término, porque fue cambiando a lo largo de todo el proceso, adaptándose a las necesidades de cada momento.

Desde el inicio, esta intención queda expresada claramente en su denominación : **Plan Estratégico para Rafaela "el plan de la gente de la ciudad "**, aprobada en la primera Asamblea General, realizada el 30 de octubre de 1996, el día de su lanzamiento.

El equilibrio de la participación fue considerado desde el comienzo del Plan como un valor básico a construir y sostener. Equilibrio entre Municipio y actores sociales, para que la lógica preponderancia que tiene el Estado Municipal en una ciudad mediana no fuera hegemónica y subordinara la expresión o intervención de los demás sectores.

Equilibrio entre los distintos sectores sociales, que coexisten en la ciudad con distintos grados de consolidación institucional, de cultura y de intereses. **No concebimos a la participación como una simple convocatoria ("vengan"), sino como construcción del camino común ("vamos"), en la cual es fundamental que participemos todos y juntos.**

Analizando el sentido y las formas que adquirió la participación ciudadana a lo largo del proceso de planificación estratégica iniciada en octubre de 1996 en Rafaela, se observa claramente que fue variando en respuesta a las necesidades de cada momento del Plan: **Convocatoria y Lanzamiento** (octubre de 1996); **Formulación del Plan** (1997); **Implementación** (desde 1998).

Es por ello que se analizará en cada etapa, como se produjo esta evolución a través del **análisis de tres aspectos :**

- a) El sentido de la participación ciudadana.
- b) Las formas que fue adquiriendo
- c) La flexibilidad de la estructura de funcionamiento del Plan

## *a) El sentido de la participación ciudadana*

Desde este punto del análisis, se evaluó el fenómeno, el sentimiento social que se fue produciendo en la comunidad al encontrarse frente a un nuevo espacio de participación y ante una novedosa metodología de trabajo.

En función de ello, se observa que el sentido de la participación va pasando de ser una expectativa favorable (octubre de 1996); a una participación para opinar, para elaborar (1997); hasta transformarse en un protagonismo para construir (desde 1998).

### *La expectativa favorable*

En octubre de 1996, se convocaba a la comunidad rafaeline para desarrollar un nuevo proceso de gestión de la ciudad basado en el consenso, en la participación ciudadana y en el compromiso de los distintos sectores de la sociedad. Utilizando por primera vez para la ciudad en su conjunto, una valiosa herramienta: la Planificación Estratégica.

El momento de la convocatoria es, sin dudas, uno de los principales momentos del proceso que se inicia ya que es donde se plasma la decisión política del Gobierno impulsor y se transparenta ante la comunidad el perfil que caracterizará al Plan.

Es responsabilidad de la máxima autoridad ciudadana dejar bien claro que este momento es el inicio de un proceso transformador para la ciudad y no un mero gesto "político".

Este principio quedó claro desde el mismo momento de la convocatoria, en octubre de 1996, cuando planteábamos :

*... "La situación actual de las sociedades locales requiere de un Estado Municipal que tome un rol de liderazgo buscando la concertación, la cooperación y la participación activa de la sociedad, como una forma de generar una nueva dirigencia política y un nuevo método de gobierno local..."*

Con esa idea se convocó a la sociedad de Rafaela a elaborar el Plan Estratégico, teniendo bien en claro, y así fue transmitido a la comunidad que **"Para la sociedad es preciso pasar del reclamo al protagonismo". Para el Estado es necesario pasar del paternalismo a la promoción"**

Lo que a continuación se transcribe, y que refuerza lo expuesto anteriormente, es un extracto del documento entregado a los ciudadanos presentes en la Primer Asamblea del Plan Estratégico , realizada el 30 de octubre de 1996:

*"...Como pensamos la ciudad desde nuestro presente hacia el futuro*

#### **PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE**

*La ciudad es una interacción de componentes socio-económicos, físico-espacial, legal-administrativo-institucional.*

*Dicha interacción implica una **dinámica que trae aparejada cambios permanentes** en la ciudad.*

*Algunos mantienen cierta perdurabilidad en el tiempo (hechos con mayor inercia dentro de la complejidad urbana) y pasan a ser dominantes de la realidad.*

*Este fenómeno implica, a su vez, cambios más veloces que generan nuevas realidades: revolución tecnológica, superpoblación (como referencia de 1950 a 1990 la población mundial se duplicó y la actividad económica se cuatriplicó).*

*Las ciudades argentinas se convierten en centros de confluencia de estos grandes cambios-nuevas desigualdades sociales, nueva distribución de actividades, concentración económica, nuevas tecnologías, etc- transformando sus áreas de influencia: desaparecen los límites que imponían las comunicaciones y se reduce el **espacio territorial**.*

*Por otra parte, pasan de la investigación de nuevos productos a acentuar la investigación en el proceso de elaboración de los mismos, Hoy, el proceso productivo de bienes y servicios se está convirtiendo en la clave del éxito de la competencia y la gestión de los recursos humanos ha de ser el centro de toda **estrategia** para mejorar la competitividad de una ciudad.*

*Entonces ya no se puede pensar en planificar una ciudad sin tener en cuenta la dinámica de todos estos acontecimientos que involucra la realidad actual.*

**Desde aquí cobra relevancia el Planeamiento Estratégico**

### **¿QUÉ ES EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO?**

Es un **proceso metodológico** en el que se **coordinan** acciones con metas a mediano y largo plazo, identificando tendencias y oportunidades para posicionar las ciudades y regiones en un entorno de cambios veloces y constantes y así promover el desarrollo equitativo de las mismas.

- **Supone:**

- Una cultura de la anticipación en la cual las decisiones y los decisores son los que van delante de las transformaciones.

- Crecientes exigencias de **participación y coordinación** de los agentes sociales, la administración, los empresarios, los profesionales, los sindicatos, las asociaciones intermedias.

- **Flexibilidad** en el proceso: contempla los cambios.

- **Genera compromiso y consenso** de todos los ciudadanos.

- **Sirve de referencia** en el proceso de acción.

- **Controla el equilibrio** en la dinámica de los distintos componentes urbanos, social, cultural, económico, sanitario, educativo, físico-espacial, etc. A través de un **Plan de Acción** que facilite la gobernabilidad de la ciudad en épocas de frecuentes cambios....”

Participaron de la primera Asamblea General del PER ciento treinta y cinco (135) instituciones, a través de más de doscientas personas.

Esta asistencia en el primer evento convocante y la disposición de las instituciones de la ciudad a participar del proceso no sólo formalmente a través de representantes en el Consejo Ejecutivo del Plan, sino también en la faz práctica, aportando recursos humanos y medios para la difusión de las actividades, significó el primer paso de construcción participativa.

El éxito de esta convocatoria encuentra su explicación en una comunidad que tiene un alto grado de confianza en su gobierno municipal elaborada en base a una fuerte experiencia del fomento de las relaciones horizontales entre el sector público y privado, y entre el Estado y la comunidad. Y en ese momento, además, ya se encontraban lo suficientemente fortalecidas las redes de relaciones socio-políticas entre los distintos sectores.

En consecuencia, la expectativa generada por la convocatoria lógicamente era favorable, porque los representantes institucionales sintieron que se los estaba invitando para algo que era mucho más que “una simple foto”. Comenzaban a ser partícipes de un “Hecho de la ciudad” donde subyace una visión de su máxima autoridad que va más allá de la administración de la cosa pública, se estaba planteando gestionar la ciudad con el concurso de todos sus protagonistas, nació un nuevo y verdadero espacio para la deliberación.

### **Participación para opinar, para elaborar**

Durante las distintas etapas de elaboración del Plan, empezando por el prediagnóstico hasta la formulación de las propuestas de proyectos, realizadas a lo largo del año 1997, el sentido de la participación cambió acompañando el proceso : **La expectativa inicial se fue transformando en un reclamo para opinar y ser escuchado, para discutir y elaborar.**

El respeto por la metodología aplicada en estas instancias participativas fue el reaseguro de su éxito, ya que permitió cumplir con cada uno de los objetivos propuestos para cada taller participativo. De esta manera, el interés y la predisposición para participar fueron canalizados en

forma equilibrada, asegurando un enfoque multisectorial de los proyectos comunes, potenciando las coincidencias estratégicas.

**Esto sin dudas, generó una creciente confianza en los representantes de las distintas instituciones, ya que sentían que sus opiniones eran escuchadas y tenidas en cuenta (constaban en las publicaciones de cada etapa), que servían para ir delineando el objetivo para el cual habían sido convocados: por primera vez, se sentían protagonistas, "sentían que estaban haciendo su ciudad".**

Este sentimiento de pertenencia que se "contagiaba" a medida que se avanzaba en las distintas etapas, influyó indiscutiblemente en el incremento de representantes institucionales de la ciudad que se iban involucrando con el proceso. El 3 de diciembre de 1997 se realizó la II Asamblea General del PER con la participación de doscientas trece (213) instituciones, más de cuatrocientas (430) personas.

### *Protagonismo para construir*

**Comenzada la implementación del Plan, a partir de 1998 el involucramiento de los representantes institucionales logrado en la última etapa de la Formulación, comenzó a transformarse en compromiso para consolidar nuevas instancias de trabajo concreto: el desarrollo y puesta en marcha de los proyectos enunciados.**

Se iniciaba la etapa de generación de los planes orientadores, de fuertes instancias de concertación, es decir, comenzaba la verdadera gestión estratégica de la ciudad llevada adelante por sus protagonistas.

Así lo entendieron los representantes institucionales que participaban en los distintos proyectos, aportando muchas horas de trabajo, siempre ad-honorem, llevando la visión de su sector para sumar a la concreción de cada una de las acciones iniciadas.

**A medida que se avanzaba en el desarrollo de los proyectos, se comenzó a generar un efecto sinérgico, basado en la credibilidad que el Plan ganaba día a día, que era sustentada por la activa participación, el progresivo y cada vez más sólido involucramiento de los distintos actores, acompañado con una imagen del Plan que comenzaba a asentarse en la ciudad, como ámbito de discusión y concreción de los temas de la ciudad: "El Plan Estratégico es de todos".**

Se puede observar, entonces, como el sentido de la participación ciudadana cambió a lo largo del proceso interpretando y reforzando cada una de las distintas instancias transcurridas desde octubre de 1996: desde la primera expectativa favorable, pasando por el reclamo a ser escuchado que se transformó en verdadera participación hasta convertirse en involucramiento, en protagonismo, al momento de comenzar parte más transformadora: la concreción de los proyectos.

## *b) Las formas de la participación ciudadana*

De la misma manera en que se analizó como variaba el sentido de la participación ciudadana acompañando los distintos momentos del proceso de planificación estratégica iniciado en octubre de 1996, las formas en que se dio esa participación también interpretó las mismas instancias.

**Al analizar las formas que fue tomando, lo que se tuvo en cuenta son los mecanismos a través de los cuales se canalizó esa participación. Obviamente, fue cambiando a lo largo de todo el proceso consolidándolo, de esta manera, etapa tras etapa.**

Es así que la participación en la etapa de la convocatoria quedó plasmada en la primer Asamblea que realizaba el Consejo General del Plan Estratégico .

Fue el momento en que en ese nuevo espacio deliberativo y en forma plenaria, los representantes institucionales aprobaban la conformación del Consejo Ejecutivo del Plan presidido por el Intendente Municipal, acompañado por otras quince instituciones.

En la misma Asamblea general, se aprobó también la propuesta de trabajo colectivo a desarrollar a partir de 1997: nació el Plan Estratégico para Rafaela .

En la etapa de formulación del Plan, desarrollada a lo largo de 1997, la forma en que se canalizó la participación respondió directamente a cada instancia. En este momento se reafirma lo ya planteado en cuanto a que cada institución o ciudadano interviene en las etapas o instancias que prefieren, donde sienten que pueden aportar más.

Un claro ejemplo lo conformaron los “**informantes clave**”. En la etapa previa a la del Diagnóstico, para reforzar el trabajo de recopilación de datos sobre los distintos aspectos de la ciudad realizado por el Equipo Técnico, se consultaron a ciento catorce (114) ciudadanos considerados verdaderos referentes de distintos sectores de la comunidad. Estas personas no participaron de otras etapas, pero su opinión fue fundamental para conformar el prediagnóstico.

La etapa del Diagnóstico se caracterizó por el desarrollo de **talleres participativos**, organizados por el Equipo Técnico, aplicando la metodología previamente establecida. Esto permitió no sólo una participación equilibrada a través de representantes de todos los sectores de la comunidad, sino también llegar a conclusiones consensuadas.

En esta instancia surge nuevamente el compromiso de la sociedad: los coordinadores de estos talleres fueron profesionales de la ciudad convocados especialmente para esa oportunidad, y los talleres se realizaron en instalaciones cedidas por diversas instituciones.

La etapa de Análisis de los escenarios externos y futuros, tampoco fue concebida como un trabajo interno, cerrado del Equipo Técnico.

Se abrió a la participación de toda la ciudadanía a través de un ciclo de conferencias con expositores de primer nivel nacional, a lo que se le sumó reuniones con el Equipo Técnico y con la institución representante de cada uno de los sectores de la comunidad que participaban en la co-organización de cada charla temática.

La definición del Objetivo Central de la ciudad y sus Líneas estratégicas marcó una nueva etapa fuertemente participativa a través del trabajo de las **Comisiones Multisectoriales** , reforzando una vez más el concepto de lograr una participación equilibrada, con representación de los distintos sectores de la sociedad. Estos talleres fueron coordinados por los miembros del Equipo Técnico.

La etapa de la definición de las propuestas de proyectos estratégicos también se llevó a cabo en base a un trabajo interdisciplinario, participativo. Se conformaron las **Comisiones Temáticas** con representantes institucionales con intervención en cada una de las temáticas definidas de acuerdo a los grandes ejes estratégicos planteados.

Estas Comisiones funcionaron coordinadas por un miembro del Equipo Técnico , presididas por un representante de la instituciones participantes y se llevaron a cabo en locales facilitados por las instituciones involucradas.

Ya en la etapa de **Implementación del Plan**, como es lógico, cambia la forma en que se venían dando las instancias participativas. Comienzan a trabajar las **Comisiones de Línea** integradas por representantes de las instituciones involucradas en cada temática teniendo cada una de ellas un coordinador, elegido entre los miembros de cada Comisión.

Una vez iniciados los proyectos, se vuelve a abrir la participación, involucrando para cada uno de ellos a los representantes institucionales responsables de su desarrollo, conformando las distintas **Comisiones de Proyectos**.

En esta instancia, iniciada en 1998, es donde se observa con mayor fuerza que es la participación de la mayor cantidad y diversidad de actores lo que reasegura y va solidificando al Plan.

Esto adquiere una mayor dimensión en este momento porque a diferencia de las etapas anteriores, no cuenta con una fecha de culminación predeterminada, ya que el centro de gravedad del Plan ahora se encuentra en el desarrollo de cada uno de los proyectos que están en marcha.

La credibilidad del Plan no pasa por cumplir cada etapa en el tiempo previsto de acuerdo a la metodología preestablecida, sino se asienta en el desarrollo de las acciones emprendidas colectivamente a través del concurso y aporte de las distintos representantes institucionales en cada una de ellas.

Esto hace que el sentido de pertenencia tenga un valor mucho más fuerte para cada protagonista, porque sienten que con su aporte se están realizando los proyectos que se habían presentado a la ciudad en la II Asamblea General del Plan Estratégico, en diciembre de 1997.

El hecho de poder concretar las acciones enunciadas, amplía la base de participación porque se genera una confianza que se traduce en más sectores involucrados, en la puesta en marcha de nuevos proyectos.

Se genera, a su vez, un fuerte sentimiento de protección y preservación de este espacio común. Esto se debe a que se revaloriza el aporte concreto de cada uno de los participantes lo que permite llevar a cabo acciones que de otra manera, no sería posible.

#### *La incorporación de iniciativas ciudadanas al Plan*

En esta instancia, vuelve a surgir con fuerza dos de las características que más identifican a la planificación estratégica como son su flexibilidad y la "inteligencia" que deben tener los Planes. Durante el año 1999, en el mes de agosto, estaban en marcha 39 proyectos de un total de 83 definidos durante 1998.

Ninguna de estas acciones surgidas de los talleres de diagnósticos realizados en 1997, contemplaba las nuevas problemáticas surgidas dos años después como necesarias de abordar por la misma gente de la ciudad.

Entonces, en lugar de atarse a la rigidez de lo estipulado, fue el mismo Plan Estratégico el que brindó las herramientas y el ámbito para que esos temas sobre los que la ciudadanía esperaba algún tipo de resolución, fueran tratados, discutidos e incorporados en el Plan.

Quizás uno de los valores más importantes, y a la vez intangible, que fue incorporando la planificación estratégica a la sociedad rafaelineña, es sin dudas, que la gente de la ciudad sienta y entienda al Plan Estratégico como el lugar natural para plantear sus inquietudes, y buscar soluciones a temas ciudadanos.

El hecho de entender a la planificación estratégica como una herramienta válida para generar consensos, ordenar el aporte de los distintos actores, encolumnar los intereses particulares tras

un objetivo común, facilitó y promovió la gestación de una nueva forma de participación ciudadana.

Era la misma gente, ya sea en forma individual o a través de sus representantes institucionales, la que planteaba los temas a discutir, concertar y orientar la búsqueda de su solución en forma colectiva, basada en el compromiso de distintos sectores sociales.

Lo destacable es que si bien alguno de los temas fueron propuestos al Municipio, en su calidad de representantes legítimos de la ciudadanía, se lo hacía con el especial pedido que sea tratado en el marco del Plan Estratégico, y no se le reclamaba al Intendente Municipal la solución del tema .

Es así entonces, que se comenzó a trabajar en dos temas sensibles para la sociedad rafaélina, como el de las adicciones y el tránsito urbano, surgiendo entonces, el Foro para la Calidad de Vida y la Comisión Interinstitucional de la problemática del Tránsito urbano.

El **Foro para la Calidad de Vida**, surge en el año 1999 con una propuesta realizada por cinco padres de adolescentes, que a su vez eran representantes de instituciones de la ciudad, realizada al Intendente Municipal para que se abordara el tema de la drogadicción, en el marco del Plan Estratégico.

Es así que, luego de su conformación, y realización del diagnóstico con una amplia y comprometida participación de más de cien representantes institucionales, se formaliza la estructura de funcionamiento con una Mesa Coordinadora, un grupo de profesionales especialistas de la temática, y un grupo de jóvenes.

Se generan acciones en tres líneas de trabajo, complementarias entre sí y abarcando en forma integral la problemática de las adicciones: la Formación de Preventores en instituciones educativas; la Comisión de Jóvenes "Soñar para crecer"; y la publicación de la revista "A tiempo", que es el órgano de difusión del Foro para la Calidad de Vida.

La **problemática del tránsito Urbano**, fue propuesta por una de las instituciones miembro del Consejo Ejecutivo del Plan, en una de sus reuniones periódicas durante el año 2000, en la que fue aprobada, y canalizada su puesta en marcha a través de una Comisión especial creada con esos fines, naciendo de esta manera, la Comisión Interinstitucional del Tránsito Urbano.

Se conforma un Equipo Técnico, y utilizando la metodología que aporta la planificación Estratégica, se realizaron los talleres de Diagnóstico y definición de objetivos con tres Ejes bien claros y definidos colectivamente: Educación Vial, Infraestructura Vial y Control Vial.

La primera etapa culminó con un documento de diagnóstico, elaborado por el Equipo Técnico en función de los datos aportados por los talleres participativos.

De esta manera, por primera vez en la ciudad, se trataba esta problemática con una visión más abarcativa, integradora, y lo que es más importante, con una metodología que permite definir objetivos colectivos, y luego las líneas de acción y los responsables para cada una de ellas.

La sociedad comenzó a entender que la solución depende del compromiso y la responsabilidad de todos y no exclusivamente del Gobierno Municipal.

**Es evidente que las distintas formas en que se fueron dando las sucesivas instancias participativas influyeron fuertemente en la consolidación de todo el proceso. Esto se debió, sin dudas, porque las mismas respondieron a la dinámica que cada momento del Plan imponía interpretando fielmente el sentido de participación, de pertenencia, que iban requiriendo sus protagonistas .**

### *c) La flexibilidad de la estructura funcional del Plan*

El perfil altamente participativo que tiene el Plan Estratégico de Rafaela, se ve reflejado también en la conformación a lo largo de todo el proceso de su estructura de funcionamiento. En este sentido, como el Plan Estratégico es una herramienta para promover un modelo de desarrollo local, las estructuras que genera deben estar en función de sus objetivos y ser un soporte útil, adaptándose a los cambios y necesidades del propio proceso de construcción común.

En el primer período del Plan, es decir desde el momento de la convocatoria en octubre de 1996 y hasta su formulación, en diciembre de 1997, como viéramos, su estructura estaba formada por el Consejo General, Consejo Ejecutivo y Equipo Técnico.

La máxima representatividad se da en el **Consejo General**, conformado por todas las instituciones de la ciudad que se expresan a través de Asambleas Anuales.

En cambio el **Consejo Ejecutivo** está conformado por los sectores de la comunidad más representativos de la sociedad rafaélina, que no pueden estar ausentes en este espacio de legitimación del proceso de gestión de la ciudad. Esta instancia no es cerrada, sino que a medida que se avanzaba en el Plan, fueron sumándose distintas instituciones en función de su participación en proyectos concretos.

El **Equipo Técnico** interdisciplinario y multisectorial fue lo que caracterizó y diferenció desde el inicio al Plan Estratégico de Rafaela. Su conformación fue clave para el desarrollo de las primeras etapas porque aseguró que todas las visiones estuvieran presentes, que se hiciera una transmisión directa hacia los diversos sectores de la sociedad. Esto se debió a que las instituciones que pertenecían al Consejo Ejecutivo, aportaron un representante también en el Equipo Técnico.

Comenzada la etapa de Implementación, fue necesario conformar una estructura adaptada para la nueva situación, respondiendo de esta manera a la dinámica que imponía el Plan.

Es así que para el impulso de los proyectos que correspondían a cada Línea Estratégica se conformaron las **Comisiones de Línea**, integradas por representantes de las entidades involucradas en cada temática. Esto significó una ampliación del marco de participación permanente, ya que en los trece meses de elaboración del Plan, ello se daba con la presencia de diez representantes de instituciones en el Equipo Técnico, y en el trabajo de las Comisiones de Línea fueron cuarenta y ocho los representantes institucionales que trabajan continuamente.

De acuerdo a las decisiones concertadas para la puesta en marcha de los proyectos, se constituyeron progresivamente las **Comisiones de Proyectos**, específicas para su desarrollo en las que participaban los actores directamente involucrados. Es por ello que comenzaron a sumarse sectores de la sociedad que no lo habían hecho antes.

Para realizar la síntesis y evaluación general del avance de todas las acciones, fue necesario crear un ámbito acorde a esta nueva necesidad. Es por ello que comenzó a trabajar la **Comisión de Seguimiento**, formada por los coordinadores de Línea y los miembros del antiguo Equipo Técnico que aportaban la metodología para esta nueva instancia.

Como se puede observar, a medida que avanza el Plan, se van sumando distintos actores. Esto se denota con más fuerza en esta última etapa, es decir, desde 1998 con el inicio de la implementación propiamente dicha. Y esto sólo se es posible gracias a la flexibilidad de la estructura del Plan que permitió la inclusión de nuevos actores a medida que se creaban los nuevos espacios de participación.

Otro ejemplo de la adaptación de las estructuras es lo acontecido con el marco legal que le da sustento a este proceso.

En diciembre de 1993 había sido creada la Comisión Especial del Plan Director, a través de la Ordenanza Municipal N° 2677( t.o. con la ordenanza N° 2742) la que no había desarrollado acciones fuera del esquema municipal.

En 1996, con el nuevo Gobierno Municipal se cambia la perspectiva del pensamiento y reflexión acerca de la ciudad. En ese año, una vez convocado el Plan y constituido su Consejo Ejecutivo, es a través de la Ordenanza Municipal N° 2953 del 19 de diciembre de 1996, que esa Comisión es reemplazada por la Comisión Especial del Plan Estratégico para Rafaela.

Esta nueva Comisión formada por el Departamento Ejecutivo Municipal y el Concejo Municipal le brinda el sustento institucional y jurídico a la iniciativa, se enriquece con el avance, incorpora organismos consultivos. Pero en realidad, el proceso de participación va adelante y las normas lo van consolidando, y si bien la Comisión prevista en la norma es municipal, por cuestiones administrativas, la dirección del Plan Estratégico está en el Consejo Ejecutivo, netamente multisectorial.

En consecuencia, se puede ver claramente que el Plan Estratégico de Rafaela ha evolucionado en su desarrollo en la conformación de distintas formas organizativas considerando en cada etapa el centro de gravedad para el desarrollo del Plan y la mayor calidad de participación a generar, demostrando una vez más la flexibilidad y dinamismo de esta forma de trabajo en conjunto.

## Análisis cuantitativo de la evolución de la participación

Sin dudas que la cuantificación del avance de la participación ciudadana, refuerza los conceptos vertidos en los puntos anteriores, donde se analizó como fue cambiando su sentido y las formas que iba tomando a medida que se avanzaba en las distintas instancias. De la misma manera, se evaluó como la flexibilidad de la estructura del Plan colaboró para profundizar y consolidar el involucramiento de los distintos actores .

En función de esto, y tomando datos contenidos en los documentos publicados por el Plan Estratégico de Rafaela, se elaboró una tabla demostrativa del avance cuantitativo del Plan, la que adjunta a continuación:

Momento del Plan	Forma adoptada	Estructura funcional
<i>La expectativa favorable</i>  <i>Octubre-diciembre 1996</i>	<b>I Asamblea General :</b> 135 Instituciones más de 230 personas	<b>Consejo Ejecutivo:</b> 11 sectores representados <b>Equipo Técnico:</b> 7 agentes municipales 10 representantes de instituciones de la ciudad
<i>Participación para opinar, para elaborar</i>  <i>Enero-diciembre 1997</i>	<b>Entrevistas:</b> 42 instituciones 114 informantes claves <b>Talleres participativos :</b> 65 instituciones <b>Ciclo de Conferencias:</b> 68 personas promedio <b>Comisiones Multisectoriales:</b> 76 instituciones <b>Comisiones Temáticas:</b> 114 instituciones <b>II Asamblea General:</b> 213 instituciones más de 413 personas	<b>Consejo Ejecutivo:</b> 14 sectores representados <b>Equipo Técnico:</b> mantuvo la misma estructura que en la etapa anterior
<i>Protagonismo para construir</i> <i>Marzo 1998</i>  <i>Julio 1998</i> <i>Diciembre 1998</i> <i>Diciembre 1999</i> <i>Diciembre 2.000</i>  <i>Diciembre 2001</i>	<b>Comisiones de Línea</b> 48 representantes (15 agentes municipales, 33 de instituciones de la ciudad) <b>Comisiones de Línea y de Proyectos:</b> 58 representantes 101 representantes 114 representantes 159 representantes ( sólo 18 son agentes municipales, el resto, son representantes de las instituciones de la ciudad) 175 representantes ( con 30 agentes municipales, siendo el resto representantes de instituciones de Rafaela)	<b>Consejo Ejecutivo:</b> 21 instituciones <b>Comisión de Seguimiento:</b> 6 coordinadores de las Líneas Estratégicas 10 representantes de instituciones <b>Secretaría Permanente:</b> 6 coordinadores de Línea y el responsable de difusión del Plan

Esta tabla permite observar claramente tres hechos .El primero, las distintas formas bajo las cuales se fue dando espacio a la participación ciudadana.

En segundo término, como se fue adaptando para cada momento del Plan la estructura formal del mismo. En tercer lugar, y como lógica consecuencia de los dos anteriores, se evidencia el incremento del número de representantes institucionales involucrados.

Esto demuestra una vez más que los Planes Estratégicos deben ser "inteligentes". Es decir, ser lo suficientemente flexibles para adaptarse continuamente a las distintas realidades que impone la dinámica de las ciudades. Esta adaptabilidad es impensable sino se cuenta con el involucramiento de los verdaderos actores urbanos que desde cada campo de acción llevan adelante sus actuaciones en torno de una estrategia de ciudad colectiva.

Este involucramiento progresivo, pero de continuo crecimiento de los distintos sectores de la comunidad, muestran claramente que es a través del Plan Estratégico como se van reforzando las distintas redes entre los actores urbanos implicando cada vez más a distintos sectores en las políticas urbanas de gran trascendencia. Este entramado de redes alineadas tras una estrategia común, es el verdadero reaseguro de la continuidad de este proceso.

En este sentido, de la tabla, podemos ver que el número de representantes institucionales, en el período de implementación, es decir cuando realmente se inició la verdadera Gestión Estratégica a través de la puesta en marcha de los proyectos desde marzo de 1998, hasta diciembre del 2001, se incrementó en un 364%, pasando de 48 a 175.

Otro aspecto importante a tener en cuenta y que hace a garantizar la continuidad de este proceso a lo largo del tiempo, independientemente del color partidario del Gobierno municipal, es el hecho que en cada instancia, y siempre en referencia al período de implementación del Plan, el porcentaje de representantes municipales es inferior al número de representantes de las instituciones de Rafaela.

Es así que en marzo de 1998, de los 48 representantes institucionales que conformaban las Comisiones de Línea, el 31% eran representantes de nuestro gobierno municipal y en diciembre del 2001 con el pleno desarrollo de 68 proyectos, ese porcentaje bajó a niveles del 17,4%.

Lo destacable de esta situación es que no sólo el número de representantes municipales sea menor comparándolo con los representantes de las restantes instituciones de la ciudad, sino también que esa proporción fue disminuyendo a medida que avanzó la puesta en marcha de los distintos proyectos.

**Esta variación de la incidencia de representantes del municipio no significa una quita de apoyo del gobierno municipal al Plan sino, contrariamente, significa un nítido incremento del involucramiento de las instituciones de la ciudad en esta etapa de desarrollo de los proyectos.**

La misma situación se observa en la conformación del Consejo Ejecutivo del Plan, que comenzó con 11 sectores de la sociedad rafaélina representados a través de 15 miembros en octubre de 1996, llegando a diciembre del 2001 a 21 instituciones representadas y 25 miembros.

La diferencia entre instituciones representadas y miembros del Consejo Ejecutivo se da, porque la ordenanza municipal prevé que el Gobierno municipal esté representado por el Intendente Municipal que preside al Consejo Ejecutivo, más dos miembros del Gabinete Municipal, y dos representantes del Concejo Municipal.

Haciendo un análisis comparativo de incidencia de porcentajes entre el sector público y el privado, vemos que en 1996 el 33% de los miembros del Consejo Ejecutivo eran representantes del Gobierno Municipal, (Ejecutivo y Legislativo), y para diciembre del 2001, ese porcentaje bajó al 20%, debido a la incorporación progresiva de instituciones que comenzaron a participar de varios proyectos lo que otorgó la legitimidad suficiente para formar parte del Consejo Ejecutivo del Plan Estratégico.

Si bien esta no es la única manera de medir el grado de participación, valorizar los niveles de participación en cada etapa del Plan clarifica y ayuda a verificar conceptos sobre su evolución.

# El Plan Estratégico y la gobernabilidad

## El Plan Estratégico como instrumento de gobernabilidad

Teniendo en cuenta los escenarios globales en los que se desarrollan la vida de nuestras ciudades, es evidente que las mismas tienen que plantearse estrategias claras, acordes a esta nueva realidad, para poder posicionarse competitivamente.

El desarrollo y futuro de las ciudades depende en gran parte de que en las mismas existan buenas condiciones de gobernabilidad. Para lograrla, debe darse la suma de dos elementos claves : un buen gobierno y una fuerte articulación de los actores de la ciudad.

Acá es donde surge nuevamente como clave el rol de la planificación estratégica como importante instrumento de gobernabilidad. Y esto es así porque es la herramienta más eficaz para coordinar y canalizar los objetivos y aportes de cada uno de los actores que conforman las distintas redes políticas urbanas en pos de una estrategia común de ciudad.

El Plan Estratégico se convierte, entonces, es el espacio de acuerdos, de consenso que permite que se defina la estrategia de la ciudad, contando con el apoyo político del gobierno, el compromiso de las instituciones y legitimado por la participación ciudadana

El elemento que más ayuda a consolidar este proceso a lo largo del tiempo es la activa participación ciudadana canalizada a través de las distintas instituciones, es decir el involucramiento de los verdaderos actores, aquellos sectores que tienen la capacidad de gestionar el cambio urbano.

En este sentido, la participación para la realización de un Plan Estratégico será más efectiva si se encuentran comprometidas aquellas entidades de la ciudad que dispongan de los mayores recursos económicos o que puedan gestionarlos, que posean una mayor capacidad de generar opinión o movilizar fuerzas sociales a través de su reconocimiento público.

Dentro de los actores que tienen la capacidad de gestionar grandes transformaciones urbanas, lógicamente se cuenta al gobierno municipal, protagonista insoslayable dentro del proceso de planificación estratégica de una ciudad.

Es al gobierno municipal a quien le cabe un rol especial, no sólo como promotor de este proceso, sino participando activamente en cada instancia del mismo, y especialmente en el desarrollo de los distintos proyectos que plantean verdaderas transformaciones urbanas.

Es importante aclarar que en este juego de interrelaciones urbanas, se genera un sano equilibrio que lo hace sostenible en el tiempo. Así como el Plan estratégico no se debe interpretar como parte del plan de gobierno de las autoridades municipales de turno, tampoco se puede pensar que este ámbito de consenso y de acuerdos de la ciudad reemplaza al rol indelegable que tienen las instituciones políticas de la ciudad, como son el Departamento Ejecutivo y el Concejo Municipal.

A esta altura del análisis, es interesante evaluar el rol del gobierno municipal: por un lado, debe tomar en cuenta los lineamientos consensuados e incorporarlos a su plan de gobierno, como una muestra de respeto por las decisiones y estrategias definidas en conjunto con los demás actores urbanos.

Y por otro lado debe mantener los principios de su plataforma de gobierno, las acciones y ejes definidos como prioritarias en su gestión, por los cuales fue votado, y tomar las decisiones necesarias en los momentos en que crea oportuno sobre las acciones que son de su responsabilidad y que se desprenden del Plan.

Esto es así porque el intendente es, en última instancia, el responsable ante los ciudadanos de las acciones que se llevan a cabo en la ciudad. Lo que indudablemente brinda el hecho de haberlas consensuado y concertado en el ámbito del Plan, es un marco de respaldo institucional.

De la misma manera, el Concejo Municipal, no delega en ningún otro ámbito sus funciones legislativas, responsabilidad que le cabe y por las que fueron electos sus miembros como representantes de los ciudadanos.

Es indudable, de la misma manera que ocurre con el Ejecutivo Municipal, que el hecho de discutir y consensuar las estrategias y acciones en un ámbito pluralista, más amplio como es el Plan Estratégico, no debe generar un corsé que acote y desdibuje el perfil político de cada concejal al momento de legislar, sino que tiene que servir de real respaldo que asegure el cumplimiento de las normas, porque los protagonistas las discutieron y acordaron antes de su tratamiento en el Concejo.

Un hecho es cierto en la vida democrática de nuestras ciudades, y es que el gobierno de las mismas está reservado a los dirigentes políticos. Si bien no se puede soslayar el rol de las instituciones, los mercados, la participación ciudadana, es el sector político el responsable de gobernar y delinear, de alguna manera, el futuro de las ciudades.

El gobierno tiene que ser capaz no sólo de administrar eficientemente y con transparencia sino también promover, liderar las redes político sociales que conviven en la ciudad en función de una estrategia, un proyecto de ciudad.

Por eso consideramos que es vital para el crecimiento de las localidades que sus autoridades políticas estén al alcance de las circunstancias, que comprendan el nuevo rol que les cabe a los gobiernos municipales

## Los momentos electorales y su influencia en el Plan Estratégico de Rafaela.

Las instancias que permiten que la ciudadanía se exprese eligiendo a sus autoridades, que serán las que las representarán por un período de cuatro años, son las contiendas electorales. Es inobjetable el valor que adquieren estos momentos en la vida democrática de una comunidad, porque los mismos son la posibilidad que tiene la gente de la ciudad de aprobar o no una gestión de gobierno, o decidir la necesidad de cambio.

En las ciudades de escala pequeña, como es el caso de Rafaela, esta posibilidad adquiere otra dimensión, porque la misma permite que la gente no vote a las estructuras partidarias, sino directamente a los candidatos, ya que los conoce personalmente.

Por lo tanto su opinión traducida en voto, se acerca mucho más a su percepción de los actos de gobierno, que en las ciudades grandes, donde lo que se vota son grandes postulados o enunciados en boca de "personajes de la política", no de vecinos conocidos que asumen una responsabilidad de gobernar por un período de tiempo determinado.

Debido a esto, y en función el análisis de la continuidad del proceso de planificación estratégica iniciado en 1996, es importante interpretar lo sucedido en Rafaela. Tres fueron las instancias electorales que acontecieron durante los primeros cinco años del Plan Estratégico: las elecciones legislativas del año 1997, las ejecutivas del año 1999 y las legislativas de 2001.

Durante el año 1997, se realizaron las distintas instancias de la etapa de la formulación del Plan. Es así que se llevaron a cabo distintos talleres participativos de Diagnóstico, las Comisiones Multisectoriales para la definición del objetivo de ciudad, y las Comisiones Temáticas para plantear las propuestas de proyectos que se presentaron en la II Asamblea Anual del Consejo General, del 3 de diciembre de ese año.

Las elecciones legislativas se realizaron en el mes de octubre de 1997, por lo tanto, la campaña electoral de cada uno de los candidatos a concejales se desarrolló durante los meses previos, coincidiendo con las instancias participativas del Plan Estratégico.

Analizando lo sucedido, es importante destacar que ninguno de los candidatos utilizó partidariamente al Plan para realizar su campaña electoral.

Es decir, los candidatos de los partidos opositores al partido político gobernante no lo atacaron como tampoco los que pertenecían al partido oficialista, lo utilizaron en su favor. Esto no significó que se lo ignorara, sino, por el contrario, se lo trató de resguardar de las disputas político-partidarias.

Esto sin dudas fue la primer señal clara que la sociedad rafaquina respetaba al ámbito del Plan como un nuevo y valedero espacio para la participación, para los acuerdos, para "pensar la ciudad" independientemente de la pertenencia político partidaria de los participantes; y que ésta no significaba un requisito indispensable ni un elemento de exclusión para participar del proceso.

Esta situación se dio, sin dudas, por la fuerte y sólida participación de los ciudadanos a través de sus instituciones representativas, primando desde el inicio del proceso el convencimiento de la necesidad de la pluralidad de ideas, del compromiso del sector privado, del apoyo pero no dominio hegemónico del gobierno municipal, de la no "partidización política" del Plan.

La segunda instancia de cambio de autoridades ocurrió durante 1999, con la elección a los cargos ejecutivos a nivel municipal, provincial y nacional, como así también de parte de los cuerpos legislativos.

Particularmente para Rafaela, fue el primer cambio del gobierno municipal desde que se iniciara el Plan Estratégico.

Al igual que lo acontecido durante 1999, durante los meses de campaña electoral, no se interrumpieron las actividades del Plan Estratégico.

En este caso, **el Plan se encontraba en su segundo año de implementación ,con 48 proyectos en marcha, con la participación de 114 representantes institucionales,** había generado una inercia de la participación muy fuerte que reafirmaba cada vez más al Plan Estratégico como el verdadero espacio de acuerdos, de consenso de la ciudad, independientemente del color partidario de las autoridades políticas de Rafaela.

A diferencia del año 1997, las campañas electorales de los distintos candidatos a intendentes incluyeron como uno de sus temas principales al Plan Estratégico. **Lo destacable fue el hecho ninguno de los candidatos lo atacaron,** sino que sus campañas se centraron en plantear de que manera desde el gobierno municipal, en caso de ganar las elecciones, seguirían apoyando y reforzando al proceso iniciado.

Durante el año 2001, **con el desarrollo de 59 proyectos y la participación de ciento cincuenta y nueve representantes institucionales en los mismos,** dentro de los cuales se encontraban varios de los candidatos a concejales, como pasó en 1999, cada uno de ellos planteaba de acuerdo a la metodología establecida en su inicio, su reformulación debido a que era el quinto año de vida del Plan.

Sin dudas que esto significó otro aval al proceso, y marcaba que el Plan Estratégico ya es parte de la vida democrática de la ciudad.

**Era claro que el Plan había ganado un lugar como referente en la comunidad. Un espacio que se consolidó como el lugar natural para plantear distintas problemáticas ciudadanas, para su discusión y resolución.**

**Un ámbito donde los protagonistas son los propios ciudadanos, las instituciones, donde se generan y se llevan adelante los proyectos importantes de la ciudad que, de otra manera, no se podrían concretar.**

Este es el aspecto más gravitante que, sin dudas, hace que este proceso se vaya consolidando a medida que pasa el tiempo, independientemente de las instancias electorales, basándose en la fortaleza que le da la participación pluralista de los ciudadanos a través de las distintas instituciones comprometidas.

# La crisis del mes de diciembre de 2001 y el valor de contar con un Plan Estratégico

El 20 de diciembre de 2001, marcó, en nuestro país, un punto de quiebre, una herida que tardará mucho esfuerzo, sacrificio y tiempo cicatrizar. Si bien la situación venía de antes, Argentina vivió ese último mes del primer año del nuevo milenio como, y parafraseando a Gabriel García Márquez, una "crónica de una muerte anunciada". Ese fatídico jueves fueron muchos los argentinos que decidieron ser protagonistas de su historia, y de la manera que lo entendieron posible, salieron a la calle a reclamar un cambio, una esperanza.

Las autoridades nacionales adolecían de una de las falencias más serias que puede tener un gobierno, **no podían asegurar la gobernabilidad del país**. Se habían quebrado las redes políticas, económicas, financieras, productivas, y la más dura e injusta de todas: las redes sociales; desembocando todo este proceso en la crisis institucional más seria que sufriera Argentina.

Este escenario a nivel nacional, se fue trasladando directa e ininterrumpidamente a las provincias y de éstas, a los Municipios. Debido a esto, es que se cree pertinente e imprescindible, analizar como impactan estos nuevos escenarios en la ciudad de Rafaela, y como influye el hecho de contar con un Plan Estratégico en su quinto año de implementación.

Surge con todo su vigor uno de los efectos, sino el más trascendente, que el Plan Estratégico generó en la sociedad rafaquina, como es el de incluir en la agenda de todos sus actores urbanos una nueva manera de resolver cada situación, a través de la participación de los actores involucrados en cada circunstancia, en base al consenso y a los acuerdos, siempre en función de un objetivo común, tras el cual se encolumnan y subordinan los objetivos individuales y sectoriales. ***El Plan se reafirma como la garantía e instrumento de la gobernabilidad de la ciudad.***

Es así que, en el mes de diciembre de 2001, ante los hechos que se estaban produciendo a nivel nacional, como saqueos a supermercados, entre otros, **distintas instituciones de la ciudad, empresas, lideradas por el Gobierno Municipal, conformaron de inmediato una mesa de concertación, de solidaridad, para dar respuesta a la dura realidad que enfrentaba la ciudad.**

En este marco, nace la **"Red Rafaela Solidaria"**, compuesta por el Gobierno Municipal, supermecadistas, distintas empresas de la ciudad, la CGT, la Iglesia Católica, el Centro Comercial, a través de la cual se entregaron más de tres mil seiscientos bolsones con comida a familias de la ciudad con carencias alimenticias.

Es importante destacar, que tanto el sector público, representado por el Municipio, como el sector privado, a través de las distintas empresas realizaron el aporte económico para adquirir los alimentos con los que se prepararon los bolsones que fueron entregados.

Rafaela, en forma ordenada, consensuada, entre los verdaderos protagonistas daba respuestas inmediatas a la nueva realidad que estaba viviendo.

Lo mismo ocurrió, cuando en el mes de febrero de 2002, comunicaban a nuestro Municipio que la ciudad era beneficiaria de 598 planes "Jefe de hogar" para paliar el grave problema de la desocupación.

El programa nacional recientemente implementado, contemplaba otorgar subsidios de cien pesos a cada Jefe de hogar desocupado, y el listado con los 598 nombres debía ser comunicado en sólo en cuarenta y ocho horas.

En forma inmediata, se volvió a reaccionar ante una nueva emergencia, y como ocurriera sólo dos meses antes, en el mes de diciembre de 2001, desde el Gobierno Municipal se convocó a las instituciones necesarias para afrontar esta situación, que conformaban el **“Foro de competitividad y empleo”**. El mismo está conformado por el Gobierno Municipal, Ejecutivo y Concejo Municipal, la CGT, el Centro Comercial de Rafaela, la Sociedad Rural, la Iglesia Católica, las Entidades de Bien Público.

Luego de dos días de intenso trabajo, fueron enviados los listados solicitados con los nombres de los 598 beneficiarios del programa “Jefes de Hogar”, con la salvedad, que **este programa, en la ciudad de Rafaela, no serán subsidios, sino que los beneficiarios realizarán distintos trabajos como contraprestación por el pago recibido.** Esto, que sin dudas, dignifica a las personas que integran el programa, y a la vez se generan distintas tareas en beneficio de la ciudad, es el resultado del consenso, de la participación comprometida.

*Esta dinámica de participación, compromiso, consenso para definir el objetivo común a lograr, tras el cual se encolumnaron en forma inmediata los distintos actores urbanos, es consecuencia directa de contar con una manera social de resolver las cuestiones. De la densificación de la trama social rafaelinea alcanzada luego de transitar el camino de la Planificación Estratégica durante cinco años, y entenderla como una de las herramientas más adecuadas para reaccionar y actuar organizadamente ante los continuos cambios que impone la realidad.*

# Los Anexos

**A**ño 1998

*Plan Estratégico para Rafaela – Evaluación de avance - 15/11/1998*

	PRINCIPAL	ALTA	MEDIA	BAJA
<i>CARÁCTER DE LA LINEA o PROYECTO</i>	Genera transformaciones profundas	Posee muchos proyectos innovadores	Es una línea que complementa otros proyectos	Es una línea dependiente de otra .
<i>INTERRELACIONES</i>	Se relaciona con más de dos líneas estratégicas	Se relaciona con varios proyectos y otra línea estratégica	Se relaciona con algunos proyectos de otra línea	No tiene relaciones importantes .
<i>GRADO DE COOPERACION</i>	Hay mayor participación privada o institucional	Participación equilibrada público-privada	Participación mayoritariamente pública	Participación principalmente sectorial
<i>BENEFICIO DE LA ACCION</i>	Aplica medidas estructurales en su mayoría	Beneficio social extendido	Beneficio mediato o localizado	Beneficio complementario

**PUNTAJE CORRESPONDIENTE A CADA CONCEPTO**

	PRINCIPAL	ALTA	MEDIA	BAJA
Carácter del Proyecto	30	24	18	12
Interrelaciones	15	12	9	6
Grado de cooperación	5	4	3	2
Beneficio de la acción	15	12	9	6
Viabilidad económica	20	16	12	8

· EVALUACION DE TRASCENDENCIA  
DE LAS LINEAS ESTRATÉGICAS EN EL CONJUNTO DEL PLAN

“Potenciar a Rafaela como centro productivo regional con proyección internacional, desarrollándola como núcleo de capacitación y tecnología, que proyecte su identidad cultural con base solidaria y garantice equilibrio urbano, calidad ambiental y de vida para todos”.

(Completado con los conceptos PRINCIPAL-ALTA-MEDIA-BAJA)

Líneas	CARÁCTER DE LA LINEA	INTERRELACIONES	GRADO DE COOPERACION	BENEFICIO DE LA ACCION	Puntos	Ponderación
Impulsar una red regional de unidades productivas con base Pyme y proyección internacional	A	P	P	M	18	14.1
Fortalecer la vinculación y proyección regional desarrollando y optimizando la logística de comunicaciones.	-	A	A	A	18	14.1
Impulsar la formación de calidad a través de la integración de los agentes educativos con el sector productivo y las demandas comunitarias.	P	A	A	A	18	14.1
Fortalecer las instituciones con la integración y participación de los habitantes	A	P	P	M	18	14.1
Garantizar un crecimiento armónico en el desarrollo de las actividades productivas y sociales	P	P	A	P	22	17.2
Generar mejor calidad de vida para todos promoviendo acciones que consideren la temática <b>ambiental</b>	P	A	A	P	18	14.1
Generar mejor calidad de vida para todos promoviendo acciones que consideren la temática <b>social</b> .	A	A	A	A	16	12.5

Plan Estratégico para Rafaela - Evaluación de Avance – 15/11/98

GARANTIZAR UN CRECIMIENTO ARMÓNICO EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y SOCIALES

PROYECTO	VALORACIÓN									Ptos	Rel. %
	Car	Int	Coo	Ben	V.E.	V.P.	V.O.	I.P.			
Elaboración de un Plan de Ordenamiento Urbano Territorial y definición de un Código Urbano	P	P	A	P	P	P	A	P		98	21,26
Desarrollo de un Sistema de Información Georreferenciado	A	P	B	P	P	A	B	B		84	18,22
Formación de un Equipo Capacitado para la elaboración de planes de comunicación y difusión sobre temas urbanísticos	M	M	M	A	A	M	M	A		68	14,75
Tratamiento de los sectores más críticos degradados paisajística y ambientalmente	M	M	M	A	A	P	M	A		75	16,25
Elaboración y desarrollo de una legislación sobre uso del espacio público	M	M	A	A	B	B	M	A		49	0,53
Programa para la Recuperación del Patrimonio Histórico de la Ciudad	A	P	A	A	P	P	M	A		87	11,32
										461	100

**IMPULSAR LA FORMACIÓN DE CALIDAD A TRAVÉS DE LA INTEGRACIÓN DE LOS AGENTES EDUCATIVOS CON EL SECTOR PRODUCTIVO Y LAS DEMANDAS COMUNITARIAS**

PROYECTO	VALORACION								Ptos	Rel. %
	Car	Int	Coo	Ben	V.E.	V.P.	V.O.	I.P.		
Formación de un grupo coordinador constituido por el sector educativo, productivo, gremial y gubernamental.	P	A	A	A	A	A	A	M	85	18,16
Coordinación de pasantías estudiantiles y docentes	A	A	A	A	A	A	A	A	80	17,09
Construir un sistema de becas con aportes públicos y privados destinados a financiar estudios terciarios en aquellas profesiones que resulten estratégicas para la región	A	A	B	A	M	A	A	A	74	15,81
Organización de un sistema de consulta de información actualizado sobre becas y cursos de perfeccionamiento en todos los campos profesionales por parte de organismos nacionales e internacionales	A	A	A	A	M	A	A	A	76	16,24
Prestación de servicios a la comunidad por parte de las instituciones educativas	A	A	A	A	A	A	A	A	80	17,09
Conformación de un ente coordinador de la gestión de actualización y perfeccionamiento docente	A	A	M	P	B	A	M	A	73	15,6
									<b>468</b>	<b>100</b>

Plan Estratégico para Rafaela- Evaluación de Avance- 15/11/1998

**IMPULSAR UNA RED REGIONAL DE UNIDADES PRODUCTIVAS  
CON BASE PYME Y PROYECCIÓN INTERNACIONAL**

PROYECTO	VALORACION									
	Car	Int	Coo	Ben	V.E.	V.P.	V.O.	I.P.	Ptos	Rel. %
Implementación de una Bolsa de Subcontratación y articulación con otras bolsas del país (red de bolsas)	P	A	A	A	A	A	P	A	90	5,15
Estudio y generación de un sistema de desarrollo de proveedores	A	A	A	A	M	A	M	M	73	4,17
Creación de una red regional de instituciones relacionadas con la producción en base a los lineamientos del PER	P	A	A	P	M	A	M	M	73	4,17
Estudio y análisis de la función y el rol de las instituciones de apoyo al desarrollo económico y creación de una red regional	A	M	A	P	A	A	A	A	80	4,57
Establecimiento de un programa de formación dirigenial	A	M	A	A	M	A	M	M	70	4,00
Gestiones para lograr la implementación de la ley nacional de Pymes N. 24407 y ley 8738 de promoción industrial	M	M	M	A	M	P	A	M	63	3,60
Difusión de las conclusiones del PER en foros nacionales y provinciales	A	M	A	A	M	A	A	A	73	4,17
Confección de un sistema de indicadores económicos de la región	A	A	A	P	M	A	A	M	78	4,46
Profundización del ProGETec para la creación de una Incubadora de Empresas	A	M	A	A	A	A	A	M	76	4,35
Construcción del Parque de Actividades Económicas	P	P	A	P	A	A	A	A	89	5,09
Programa de formación de emprendedores en instituciones educativas	A	M	A	A	P	A	P	A	82	4,69
Diseño e implementación de nuevos servicios financieros que resulten más eficientes para las Pymes, servicios de información y asesoramiento	A	A	A	P	P	A	A	A	93	5,32
Promoción de servicios de información y asesoramiento financiero en las entidades de apoyo a la producción	M	M	A	A	M	M	A	M	65	3,72
Definición de perfil, funciones y capacidades de los Institutos Tecnológicos locales	A	M	A	A	A	M	A	A	70	4,00
Creación un ente coordinador de los institutos tecnológicos	P	A	A	P	A	A	A	A	89	5,09
Creación de un Centro de Innovaciones y Transferencia Tecnológica en base a la estructura INTA-INTI	A	M	A	A	M	A	A	A	73	4,17
Generar los servicios de apoyo relativos al transporte y comercialización de productos	M	M	M	M	M	A	M	M	61	3,49
Puesta en marcha de un Depósito fiscal e iniciar tratativas por Aduana y Puerto Seco	P	A	A	P	A	M	A	A	88	5,03
Establecimiento de procesos de Certificación de Calidad	A	M	A	A	A	P	A	A	75	4,29

Creación de un Centro de Negocios internacionales	A	M	A	A	M	A	A	M	69	3,95
Desarrollo de acuerdos con regiones de otros bloques económicos	P	A	A	P	A	A	M	A	87	4,97
Impulso de un proceso de sensibilización tendiente a incrementar el compromiso empresarial con la capacitación	A	M	M	A	M	A	M	M	71	4,06
Definición de modos, formas y factores de capacitación no formal	M	M	M	M	M	A	M	M	61	3,49
									<b>1749</b>	<b>100</b>

**FORTALECER LA VINCULACIÓN Y PROYECCIÓN REGIONAL DESARROLLANDO Y OPTIMIZANDO LA LOGÍSTICA DE COMUNICACIÓN**

PROYECTO	VALORACION									Ptos	Rel. %
	Car	Int	Coo	Ben	V.E.	V.P.	V.O.	I.P.			
Optimización de los transportes intrarregionales y compatibilización con los interurbanos	M	M	A	A	M	A	M	B		64	9,94
Analizar criterios de localización de la nueva Estación Terminal de ómnibus	M	M	A	A	A	A	A	A		71	11,02
Estudio de criterios de localización estratégica de un aeródromo regional	B	B	M	B	M	M	A	M		49	7,61
Gestiones tendientes a la reactivación y compatibilización de los FFCC Belgrano y NCA	M	A	A	B	M	A	A	M		63	9,78
Generación de una red pública de comunicaciones	B	B	B	B	M	B	B	B		44	6,83
Estudio de localización e inclusión de un Depósito fiscal aduanero en el sistema de comunicaciones	A	A	A	M	B	A	A	M		68	10,56
Estudio de factibilidad y conveniencia de una Estación de transferencia de cargas	A	A	A	M	M	M	A	M		71	11,02
Estudio de diseño de accesos a la ciudad que contemplen la problemática del tránsito	P	A	M	A	M	A	A	M		80	12,42
Diseño de una política de tránsito que contemple la jerarquización de vías, usos, etc	A	A	M	A	M	A	A	A		75	11,65
Optimización de la infraestructura vial regional	B	M	A	A	M	M	A	M		59	9,16
										<b>644</b>	<b>100</b>

**FORTALECER LAS INSTITUCIONES CON LA INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS HABITANTES**

PROYECTO	VALORACION								Ptos	Rel. %
	Car	Int	Coo	Ben	V.E.	V.P.	V.O.	I.P.		
Dinamización de la capacidad ociosa instalada para reconstituir el tejido social y la memoria histórica	M	B	B	A	A	A	A	B	64	14,48
Bolsa de bienes y servicios institucionales disponibles para la comunidad	A	A	M	A	A	A	M	A	78	17,65
Organización de encuentros sistemáticos entre instituciones con objetivos afines	M	M	M	M	A	A	M	A	66	14,93
Programa de difusión de las actividades de las instituciones en los medios orales, gráficos, televisivos.	M	M	M	M	A	A	M	M	65	14,71
Relevamiento de expectativas socio-culturales de los jóvenes	A	M	A	M	A	A	A	A	74	16,74
Formación de un Centro de Capacitación para integrantes de las instituciones	P	A	P	A	P	P	P	P	95	21,49
									<b>442</b>	<b>100</b>

**GENERAR MEJOR CALIDAD DE VIDA PARA TODOS  
PROMOVIENDO ACCIONES QUE PRIORICEN LA TEMÁTICA AMBIENTAL**

PROYECTO	VALORACION									Ptos	Rel. %
	Car	Int	Coo	Ben	V.E.	V.P.	V.O.	I.P.			
Definir un programa educativo-ambiental adecuado a los diferentes niveles del sistema educativo	P	A	M	A	A	P	P	A		89	16,06
Generación de facilidades en la gestión de financiamiento	M	M	A	P	A	A	M	M		72	13,00
Generación de herramientas que incentiven, faciliten y comprometan al sector productivo para su participación en planes de mejoras ambientales.	M	M	A	A	A	P	B	A		71	12,82
Concretar el tratamiento de los efluentes industriales procurando la participación de los actores necesarios de manera de no comprometer la competitividad de las empresas.	P	A	P	A	M	P	A	M		83	14,98
Concretar el proyecto de una planta de tratamiento y disposición de los residuos urbanos y disposición final de los residuos sólidos industriales.	A	A	M	A	M	A	A	M		74	13,36
Elaborar un marco legal factible, actualizado y efectivo que compatibilice las normativas y competencias.	P	A	M	P	P	P	P	A		94	16,97
Formación de una Comisión Interinstitucional permanente que analice la situación ambiental regional.	M	A	A	M	A	A	M	A		71	12,82
										554	100

**GENERAR MEJOR CALIDAD DE VIDA PARA TODOS  
PROMOVIENDO ACCIONES QUE PRIORICEN  
LA TEMÁTICA SOCIAL**

PROYECTO	VALORACION								Ptos	Rel. %
	Car	Int	Coo	Ben	V.E.	V.P.	V.O.	I.P.		
Creación de un ente coordinador de la información sobre el tema de vivienda	A	A	A	M	M	A	M	A	72	4,62
Creación de centros barriales que atiendan la información al vecino, aspectos de salud y promuevan la participación	M	A	A	A	A	M	M	A	76	4,88
Definición de criterios de referencia para la urbanización generada por los planes de vivienda y estudio de nuevas tipologías de vivienda social.	M	A	A	M	M	M	B	A	64	4,11
Desarrollo de un sistema de atención integral de la problemática de los menores en situación de riesgo	A	M	P	M	A	A	M	A	78	5,01
Coordinación de acciones e información de las entidades que trabajan con la problemática del menor	A	M	M	A	A	A	M	A	79	5,07
Desarrollo de un sistema de atención integral de la problemática de la Tercera Edad.	A	M	P	M	M	A	B	A	69	4,43
Desarrollo de mecanismos de información sobre la oferta y demanda laboral calificada	M	M	A	M	M	A	M	A	63	4,04
Estudio de las nuevas tendencias de actividades económicas generadoras de empleo en la región	A	M	A	A	M	A	B	A	71	4,56
Impulso a la generación de emprendimientos productivos que posibiliten la ocupación de mano de obra	M	M	A	A	M	A	M	M	65	4,17

**GENERAR MEJOR CALIDAD DE VIDA PARA TODOS**  
**PROMOVIENDO ACCIONES QUE PRIORICEN**  
**LA TEMÁTICA SOCIAL -SALUD-**

PROYECTO	VALORACION									
	Car	Int	Coo	Ben	V.E.	V.P.	V.O.	I.P.	Ptos	Rel. %
Creación de un organismo local permanente, con competencia en salud.	A	M	M	A	A	P	B	A	76	4,88
Realización de un diagnóstico de la situación de salud de la población y relevamiento de actividades	P	M	M	P	A	A	A	A	86	5,52
Implementación de los programas nacionales y provinciales de prevención, atención y rehabilitación	M	M	M	A	A	A	A	M	69	4,43
Impulso al sistema de residencias médicas y pasantías profesionales	A	M	B	M	P	A	A	B	74	4,75
Desarrollo de la Escuela de Enfermería y agentes formadores	P	A	A	A	M	P	P	M	83	5,33
Formación de administradores de salud	M	M	A	M	M	M	B	M	60	3,85
Formación de agentes comunitarios en salud.		A	M	A	M	A	M	A	74	4,75
Formación en sanitarismo de todos los agentes involucrados en el Equipo de Salud	M	M	A	A	A	P	A	A	72	4,62
Determinación de los recursos necesarios, la prioridades en su asignación y las fuentes de financiamiento	M	M	M	M	M	M	B	B	58	3,72
Incorporación del personal técnico sanitario en la formulación, desarrollo y continuidad de los planes	A	M	M	M	M	M	B	M	65	4,17
Desarrollo de un programa de calidad de prestación del Hospital Público	M	M	B	B	A	A	B	M	60	3,85
Desarrollo interdisciplinario en el área científico-técnica con base en el Hospital Público	M	M	M	B	A	A	M	A	63	4,04

**Listado de Proyectos definitivo, con el ordenamiento y análisis aplicado por las Comisiones de Línea**

***IMPULSAR UNA RED REGIONAL DE UNIDADES PRODUCTIVAS CON BASE PYME Y PROYECCION INTERNACIONAL***

- 1- Implementación de una Bolsa de Subcontratación, articulación con otras bolsas del país (red de bolsas)
- 2- Estudio y generación de un sistema de desarrollo de proveedores
- 3- Creación de una red regional de instituciones relacionadas con la producción en base a los lineamientos del PER
- 4- Estudio y análisis de la función y el rol de las instituciones de apoyo al desarrollo económico
- 5- Establecimiento de un programa de formación dirigencial
- 6- Gestiones para lograr la implementación de la ley nacional de Pymes N. 24407 y ley 8738 de promoción industrial
- 7- Difusión de las conclusiones del PER en foros nacionales y provinciales
- 8- Confección de un sistema de indicadores económicos de la región
  - Profundización del ProGETec para la creación de una Incubadora de Empresas
  - Construcción del Parque de Actividades Económicas
- 11- Programa de formación de emprendedores en instituciones educativas
- 12- Diseño e implementación de nuevos servicios financieros que resulten más eficientes para las Pymes
- 13- Promoción de servicios de información y asesoramiento financiero en las entidades de apoyo a la producción
- 14- Definición de perfil, funciones y capacidades de los Institutos tecnológicos locales.
- 15- Creación un ente coordinador de los institutos tecnológicos
- 16- Creación de un Centro de Innovaciones y Transferencia Tecnológica en base a la estructura INTA-INTI
- 17- Generación de servicios de apoyo relativos al transporte y comercialización de productos
- 18- Puesta en marcha de un Depósito fiscal e iniciar tratativas por Aduana y Puerto Seco
- 19- Establecimiento de procesos de Certificación de Calidad
- 20- Creación de un Centro de Negocios internacionales
- 21- Desarrollo de acuerdos con regiones de otros bloques económicos
- 22- Impulso de un proceso de sensibilización tendiente a incrementar el compromiso empresarial con la capacitación
- 23- Definición de modos, formas y factores de capacitación no formal

***IMPULSAR LA FORMACION DE CALIDAD A TRAVES DE LA INTEGRACION DE LOS AGENTES EDUCATIVOS CON EL SECTOR PRODUCTIVO Y LAS DEMANDAS COMUNITARIAS***

- 24- Formación de un grupo coordinador constituido por el sector educativo, productivo, gremial y gubernamental.
- 25- Formación de un organismo coordinador de pasantías estudiantiles y docentes
- 26- Prestación de servicios a la comunidad por parte de las instituciones educativas
- 27- Diagramación y aplicación de políticas de difusión sobre las ventajas de contar con recursos humanos de calidad
- 28- Conformación de un ente coordinador de la gestión de actualización y perfeccionamiento docente
- 29- Programas de intercambio y cooperación científico-tecnológica regional e internacional
- 30- Organización de un Sistema de Becas con aportes públicos y privados destinados a financiar estudios terciarios

***FORTALECER LA VINCULACION Y PROYECCION REGIONAL DESARROLLANDO Y OPTIMIZANDO LA LOGISTICA DE COMUNICACION***

- 31- Optimización de los transportes intrarregionales y compatibilización con los interurbanos
- 32- Estudio de criterios de localización estratégica de un aeródromo regional
- 33- Gestiones tendientes a la reactivación y compatibilización de los FFCC Belgrano y NCA
- 34- Generación de una red pública de comunicaciones
- 35- Estudio de localización e inclusión de un Depósito fiscal aduanero en el sistema de comunicaciones
- 36- Estudio de factibilidad y conveniencia de una Estación de transferencia de cargas
- 37- Estudio de diseño de accesos a la ciudad que contemplen la problemática del tránsito
- 38- Diseño de una política de tránsito que contemple la jerarquización de vías, usos, etc
- 39- Optimización de la infraestructura vial regional
- 40- Análisis de criterios de localización de la nueva Estación Terminal de ómnibus

***FORTALECER LAS INSTITUCIONES CON LA INTEGRACION Y PARTICIPACION DE LOS HABITANTES***

- 41- Dinamización de la capacidad ociosa instalada para reconstituir el tejido social y la memoria histórica
- 42- Bolsa de bienes y servicios institucionales disponibles para la comunidad
- 43- Organización de encuentros sistemáticos entre instituciones con objetivos afines
- 44- Programa de difusión de las actividades de las instituciones en los medios orales, gráficos, televisivos.
- 45- Relevamiento de expectativas socio-culturales de los jóvenes
- 46- Creación de un Sistema de Becas de perfeccionamiento (arte, ciencia, deporte)
- 47- Formación de un Centro de Capacitación para integrantes de las instituciones

***GARANTIZAR UN CRECIMIENTO ARMONICO EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y SOCIALES***

- 48- Elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial , redefinición del Código de Régimen de uso del suelo y revisión del Código de edificación
- 49- Desarrollo de un Sistema de Información Georreferenciado
- 50- Formación de un equipo capacitado para la elaboración de planes de comunicación y difusión sobre temas urbanos
- 51- Tratamiento de los sectores más críticos, degradados paisajística y ambientalmente.
- 52- Elaboración y desarrollo de una legislación sobre el uso del espacio público
- 53- Programa para la recuperación del Patrimonio Histórico de la ciudad
- 54- Promoción de concursos de ideas para la ciudad

***GENERAR MEJOR CALIDAD DE VIDA PARA TODOS PROMOVRIENDO ACCIONES QUE PRIORICEN LA TEMATICA AMBIENTAL***

- 55- Definir un programa educativo-ambiental adecuado a los diferentes niveles del sistema educativo
- 56- Formación de una Biblioteca ambiental.
- 57- Generación de herramientas que incentiven, faciliten y comprometan al sector productivo para su participación en planes de mejoras ambientales.
- 58- Concreción del tratamiento de los efluentes industriales procurando la participación de los actores necesarios de manera de no comprometer la competitividad de las empresas.
- 59- Concreción de una planta de tratamiento y disposición de los residuos urbanos y disposición final de los residuos sólidos industriales.
- 60- Elaboración de un marco legal factible, actualizado y efectivo que compatibilice las normativas y competencias.
- 61- Formación de una Comisión Interinstitucional permanente que analice la situación ambiental regional.

***GENERAR MEJOR CALIDAD DE VIDA PARA TODOS PROMOVRIENDO ACCIONES QUE PRIORICEN LA TEMATICA SOCIAL***

- 62- Creación de un ente coordinador de la información sobre el tema de vivienda
- 63- Creación de centros barriales que atiendan la información al vecino, aspectos de salud y promuevan la participación
- 64- Definición de criterios de referencia para la urbanización generada por los planes de vivienda y estudio de nuevas tipologías de vivienda social.
- 65- Desarrollo de un sistema de atención integral de la problemática de los menores en situación de riesgo
- 66- Coordinación de acciones e información de las entidades que trabajan con la problemática del menor
- 67- Desarrollo de un sistema de atención integral de la problemática de la Tercera Edad.
- 68- Desarrollo de mecanismos de información sobre la oferta y demanda laboral calificada
- 69- Impulso a la generación de emprendimientos productivos que posibiliten la ocupación de mano de obra.
- 70- Creación de un organismo local permanente, con competencia en salud.
- 71- Integración de los subsectores y prestadores para el diseño de una estrategia integral.
- 72- Realización de un diagnóstico de la situación de salud de la población de Rafaela y relevamiento de actividades de promoción, protección, atención y rehabilitación
- 73- Formulación de un Plan para la salud pública de Rafaela
- 74- Implementación de los programas nacionales y provinciales de prevención, atención y rehabilitación
- 75- Impulso al sistema de residencias médicas y pasantías profesionales
- 76- Desarrollo de la Escuela de Enfermería y agentes formadores
- 77- Formación de administradores de salud
- 78- Formación de agentes comunitarios en salud.
- 79- Formación en sanitarismo de todos los agentes involucrados en el Equipo de Salud
- 80- Determinación de los recursos necesarios y las fuentes de financiamiento y las prioridades en la asignación de recursos en base al concepto de riesgo
- 81- Incorporación del personal técnico sanitario en la formulación , desarrollo y continuidad de los planes
- 82- Desarrollo de un programa de calidad de prestación del Hospital Público
- 83- Desarrollo interdisciplinario en el área científico-técnica con base en el Hospital Público

Determinación del Grado de Avance

Línea	Ponderación	Grado de Avance	Avance Ponderado
Red productiva regional	14,06%	27,81%	3,91%
Vinculación regional	14,06%	6,63%	0,93%
Formación de calidad	14,06%	19,10%	2,69%
Fortalecimiento de instituciones	14,06%	17,69%	2,49%
Crecimiento urbano	17,19%	36,28%	6,24%
Calidad de vida – ambiental	14,06%	41,48%	5,83%
Calidad de vida - salud-social	12,50%	18,37%	2,30%
Totales	100,00%		24,38%

## **Participación - Informe a Diciembre de 1998-**

Luego del análisis realizado en la Comisión de Seguimiento, se definió la concreción de **39** proyectos caracterizados como prioritarios, de los cuales **23** ya están en marcha , en el primer semestre de implementación del PER.

Para la concreción de estos proyectos, participan más de cincuenta instituciones de la ciudad ,entre las cuales se encuentra el Municipio , aportando los recursos que le correspondan a cada una, según el grado de implicancia y compromiso asumido.-

Es por ello, que en cada Comisión de Línea están participando las siguientes instituciones:

### **LE: "Impulsar una red regional de unidades productivas con base pyme y proyección internacional "**

- *Centro Comercial e Industrial del Dpto. Castellanos*
- *Centro de Desarrollo Empresarial*
- *U.T.N. Facultad Regional Rafaela*
- *Sociedad Rural de Rafaela*
- *Municipalidad-Secretaría de Programación Económica*
- *ICEDeL*
- *CITIL*
- *CITRA*
- *Instituto de Economía-FUR-*
- *INTA*
- *Escuela Técnica*
- *Fundación para el Desarrollo*

### **L.E.: "Fortalecer la vinculación y proyección internacional desarrollando y optimizando la logística de comunicación."**

- *Concejo Municipal*
- *Colegio Profesional de Maestros Mayores de Obras y Técnicos de la provincia de Santa Fe*
- *Centro Comercial e Industrial del Dpto. Castellanos*
- *Municipalidad*

### **L.E: " Impulsar la formación de calidad de la integración de los agentes educativos con el sector productivo y las demandas comunitarias"**

- Municipalidad-Secretaría de Cultura-
- Secretaría de Extensión Educativa-
- Fundación para el Desarrollo Local
- Centro Comercial e Industrial del Dpto Castellanos
- Supervisora de Escuelas Privadas
- Gremios Educativos
- Regional III de Educación
- Senador del Dpto. Castellanos
- Instituto Superior del Profesorado
- U.T.N. Facultad Regional Rafaela

***L.E.: "Fortalecer las instituciones con la integración y participación de los habitantes"***

- Comisión Municipal para la promoción de la Cultura
- Federación de Entidades Vecinales
- Regional III de Educación
- Centro Comercial del Dpto. Castellanos
- UMTE
- Escuela para la tercera edad "Américo Tosello"
- Archivo histórico
- Rafaela Canal 2
- Municipalidad de Rafaela
- Obispado de Rafaela
- ICEDeL
- CRAR
- Comisión Municipal del Deporte
- Colegio de Técnicos y Maestros Mayores de Obras de la pcia de Santa Fe

***L.E.: "Garantizar un crecimiento urbano armónico en el desarrollo de las actividades productivas y sociales"***

- Medios de Comunicación
- Municipalidad de Rafaela-Secretaría de Planeamiento y Medio Ambiente
  - Secretaría de Obras Públicas y privadas
- Colegio de Técnicos y Maestros Mayores de obras de la pcia de Santa Fe
- Centro Comercial e Industrial del Dpto Castellanos-Cámara de inmobiliarias
- U.T.N.

***L.E.: "Generar mejor calidad de vida para todos promoviendo acciones que prioricen la problemática ambiental"***

***Área Medio Ambiente***

- Grupo Ecologista "Ecoluz"
- INTI
- Senador del Dpto Castellanos
- Centro Comercial e Industrial
- U.T.N. Facultad Regional Rafaela
- C.G.T.
- Municipalidad - Secretaría de Planeamiento y Medio Ambiente
  - Secretaría de Servicios Públicos
  - Secretaría de Extensión Educativa
  - Secretaría de Programación Económica
- Medios de Comunicación

***Área Social y Salud***

- Hospital Jaime Ferré
- Consejo Administración SAMCo
- Concejo Municipal
- Municipalidad- Secretaría de Integración Comunitaria-
- Asociación Médica
- Escuela de enfermería
- Enfermería del Hospital "Jaime Ferré"
- Federación de Entidades Vecinales
- Comisión Municipal Asesora para el Discapacitado
- Personal del Hospital "Jaime Ferré"

Año 1999

Plan Estratégico para Rafaela- Avance junio 1999

-Listado de Representantes institucionales al 30 de junio de 1999, con referencia individual de la Comisión en que participan.

<p>0-Consejo Ejecutivo          1-Centro Productivo          2-Logística regional          3-Educación de calidad          4-Fortalecimiento institucional          5-Crecimiento urbano armónico          6-Calidad ambiental          7-Calidad de vida          8-Foro Ambiental          9- Comisión Interdisciplinaria de Tránsito          10- Foro para la Calidad de Vida</p>
---

	LISTADO GENERAL DE REPRESENTANTES INSTITUCIONALES AL 30 / 06 / 99  Con referencia individual de la Comisión en que participan	PARTICIPACION EN COMISIONES	
		Plena o permanente	Ocasional consultiva
4	Agencia Consular de Italia	X	
6	Aguas Provinciales		X
5	Asociación de Profesionales de la Ingeniería Civil	X	
7	Asociación Médica	X	
1	C.G.T.		X
6	C.G.T.	X	
7	C.G.T.		
1	Cámara Comercio Exterior	X	
4	Cámara Comercio Exterior		
5	Cámara de Inmobiliarias	X	
1	Cámara Industriales Metalúrgicos	X	
4	Cámara Industriales Metalúrgicos		
6	Cámara Industriales Metalúrgicos	X	
1	CAPIR	X	
1	Centro Comercial e Industrial	X	
2	Centro Comercial e Industrial	X	
3	Centro Comercial e Industrial	X	
4	Centro Comercial e Industrial		X
5	Centro Comercial e Industrial		
6	Centro Comercial e Industrial	X	
7	Centro Comercial e Industrial		
1	Centro de Desarrollo Empresarial	X	
4	Centro de Desarrollo Empresarial		
5	Centro de Estudios Históricos		
1	CITIL	X	
1	CITRa	X	
2	Colegio de Arquitectos	X	
5	Colegio de Arquitectos	X	

7	Colegio de Enfermería	X	
2	Colegio de Técnicos	X	
4	Comisión Asesora Municipal del Discapacitado		X
5	Colegio de Técnicos	X	
4	Comisión Promoción de la Cultura	X	
1	Concejo Municipal		X
2	Concejo Municipal		X
6	Concejo Municipal		
7	Concejo Municipal		
3	Consejo de Rectores Esc. Medias	X	
3	Dir. Reg. III Educación- Supervisión Escuelas Privadas		X
4	Dirección Regional III Educación	X	
3	Dirección Regional III Educación	X	
6	Dirección Regional III Educación		X
6	Empresas UTE		X
7	Escuela de Educ. Técnica		X
7	Escuela de Enfermería	X	
4	Escuela de la Tercera Edad	X	
1	Escuela Educ. Técnica N° 460	X	
3	Escuela Educ. Técnica N° 654 – Area No Formal	X	
1	Escuelas Medias		
3	Federación Cooperadoras Esc.		X
2	Federación de Entidades Vecinales	X	
4	Federación de Entidades Vecinales		
5	Federación de Entidades Vecinales	X	
1	Fundación Desarrollo Regional	X	
3	Fundación Desarrollo Regional	X	
4	Fundación Desarrollo Regional		X
7	Fundación Desarrollo Regional		X
4	Fundación Progresar		X
3	Gremios de la educación- UDA	X	
6	Grupo Ecologista Ecoluz	X	
6	Grupo Juvenil "La Opinión en el aula"		
7	Hospital Regional "Jaime Ferré"	X	
1	ICEDeL	X	
3	ICEDeL		X
4	ICEDeL	X	
1	Inst. N. S. De la Misericordia		X
1	Instituto Sup. Del Profesorado		
3	Instituto Sup. del Profesorado	X	
4	Instituto Sup. Del Profesorado		
6	Instituto Sup. Del Profesorado		X
1	INTA	X	
6	INTA	X	
5	INTA		
1	INTI	X	
6	INTI	X	
2	Medios de comunicación		
4	Medios de Comunicación	X	
5	Medios de Comunicación		X
6	Medios de Comunicación	X	
7	Municipalidad - Integración Comunitaria	X	
5	Municipalidad - Area de Desarrollo Urbano	X	
1	Municipalidad - Programación Económica	X	
3	Municipalidad - Extensión Educativa	X	
6	Municipalidad - Extensión Educativa		X
5	Municipalidad - Obras Públicas	X	

6	Municipalidad - Planeamiento y Medio Ambiente	X	
2	Municipalidad - Programación Económica	X	
3	Municipalidad - Programación Económica	X	
4	Municipalidad - Cultura		X
5	Municipalidad - Cultura	X	
7	Municipalidad - Servicio de Empleo	x	
6	Municipalidad - Servicios Públicos		X
7	Obras Sociales		X
7	SAMCo- Rafaela	X	
6	Senador departamental		X
1	Sociedad Rural	X	
4	Sociedad Rural		
6	Sociedad Rural		
6	Subsecr. Medio Ambiente Pcia. Sta. Fe		X
4	U.C.E.S.		
6	U.C.E.S.		X
4	U.C.S.E.		
6	U.C.S.E.		X
4	U.M.T.E.	X	
6	U.M.T.E.		X
1	U.T.N.	X	
2	U.T.N.	X	
3	U.T.N.	X	
4	U.T.N.		X
5	U.T.N.	X	
6	U.T.N.	X	
7	Zona de Salud		X

· Avance comparado desde diciembre de 1998 hasta noviembre 1999 del nivel de participación por Líneas Estratégicas y Nivel ( en porcentaje) Avance de cada Línea

Participación instituciones    Porcentaje de Avance    Proyectos

	DIC 98	JUN 99	NOV 99	DIC 98	JUN 99	NOV 99	DIC 98	JUN 99	NOV 99
<i>Red productiva regional</i>	19	19	14	27.81	32.88	36.44	8	9	10
<i>Vinculación regional</i>	6	9	-	6.63	12.14	21.38	2	2	2
<i>Formación de calidad</i>	14	11	9	19.10	32.45	34.27		2	3
<i>Fortalecimiento de instituciones</i>	10	21	13	17.69	30.11	47.19	2	2	3
<i>Crecimiento urbano armónico</i>	7	13	20	36.28	58.41	70.39	3	5	6
<i>Calidad de vida – ambiental</i>	9	24	21	41.48	45.75	50.64	4	4	4
<i>Calidad de vida - salud-social</i>	7	14	36	18.37	29.25	39.85	7	12	12
<b>TOTAL</b>	101	111	113	24.38%	35.26%	43.78%	26	37	40

**A**ño 2000

**-Avance comparado de la participación y del Avance por Línea período 1998-junio 2000**

RESUMEN COMPARATIVO	PARTICIPACION EN COMISIONES (TOTAL)				INDICE DE AVANCE POR LINEA (*)				PROYECTOS EN MARCHA			
	Fin 1998-1er. Sem. 2000	Dic. 98	Junio 99	Nov. 99	Junio 2000	Dic. 98	Junio 99	Nov. 99	Junio 2000	Dic. 98	Junio 99	Nov. 99
Red productiva regional	19	21	14	12	27.81	32.88	36.44	52.29	8	9	10	15
Vinculación regional	6	9		10	6.63	12.14	21.38	28.06	2	2	2	3
Formación de calidad	14	13	9	11	19.10	30.74	34.27	36.76		2	3	3
Fortalecimiento de instituciones	10	21	13	12	17.69	30.11	47.19	50.72	2	2	3	4
Crecimiento urbano armónico	7	13	20	18	36.28	58.41	70.39	83.32	3	5	6	6
Calidad de vida – ambiental	9	23	21	36	41.48	45.75	50.64	59.99	4	4	4	6
Calidad de vida – salud-social	7	14	36	35	18.37	29.25	39.85	40.40	7	12	12	14
Consejo Ejecutivo				14								
	101	114	113	148	24.38%	35.01%	43.78%	51.40%	26	37	40	51

(\*) Indice ponderado según la prioridad e implicancia de los proyectos, desarrollado y aplicado por la Comisión de Seguimiento

**Listado de Representantes institucionales al 30 de noviembre de 2000, con referencia individual de la Comisión en que participan.**

0- Consejo Ejecutivo  
 1-Centro Productivo  
 2-Logística regional  
 3-Educación de calidad  
 4-Fortalecimiento institucional  
 5-Crecimiento urbano armónico  
 6-Calidad ambiental  
 7-Calidad de vida

8- Foro Ambiental  
 9- Comisión Interdisciplinaria de Tránsito  
 10- Foro para la Calidad de Vida

Bottero, Germán	0	Concejo Municipal
Camusso, Aldo	0	Concejo Municipal
Chiapero, Carlos	0	Asociación Médica
Chimicz, Juan	0	INTA
Ferpozzi, Oscar	0	Colegio de Arquitectos
Gaggiotti, Germán	0	Centro Comercial
Gomez Barinaga, Juan Carlos	0	U.C.E.S.
Gómez Díaz	0	Dirección Regional III Educación
Maina, Jorge	0	CGT
Peirone, Ricardo	0	Municipalidad
Rossi, Mario	0	Sociedad Rural
Sommer, Patricia	0	Comisión Asesora del Discapacitado
Sorisio, Ana Rita	0	Instituto del Profesorado
Zwiener, Pablo	0	APIC
Bertona, Daniel	1	CAPIR
Cardona, Waldemar	1	Fundación Desarrollo Regional
Elz, Juan José	1	Cámara Industriales Metalúrgicos
Frana, Daniel	1	Municipalidad – Programación Económica
Laorden, Diego	1	CEMRaf-CITRa
Marini, Roberto	1	Escuela Educ. Técnica N° 460
Operto, Sebastián	1	Sociedad Rural
Peiretti, Gustavo	1	ICEDeL
Pernuzzi, Carina	1	Cámara Comercio Exterior
Seplarsky, Federico	1	Centro Comercial e Industrial
Theiler, Ricardo	1	Centro de Desarrollo Empresarial
Acosta, Estela	10	Asociación de Psicólogos
Alassia, Mariana	10	Asoc. Civil Umbral
Borda Bosana, Marigel	10	Dirección Regional de Educación
Bruera, Diego	10	Asociación de Psicólogos
Drubich, Claudio	10	Sociedad Espiritismo Verdadero
Echarri, Rubén	10	Centro de Educación Física
Frana, Viviana	10	Movimiento Familiar Cristiano
Gauchat, Ricardo	10	Rotary Club Oeste
Leonardi, Alejandra	10	Grupo de Preventores
Leonardi, Néstor	10	Club de Leones
Monay, Néstor	10	Proyecto Abriendo Puertas

<i>Suárez, Waldo</i>	10	<i>Municipalidad</i>
<i>Torres, Diego</i>	10	<i>Agrupación Jóvenes Rafaelinos</i>
<i>Bonet, Alejandro</i>	2	<i>Concejo Municipal</i>
<i>Burcher, Reynaldo</i>	2	<i>Colegio de Técnicos</i>
<i>Burcher, Rubén</i>	2	<i>Federación de Entidades Vecinales</i>
<i>Calvo, Alcides</i>	2	<i>Senador Departamental</i>
<i>Jiménez, Raúl</i>	2	<i>Asociación Ferromodelistas</i>
<i>Miretto, Roberto</i>	2	<i>Municipalidad – Programación Económica</i>
<i>Oñate, Susana de</i>	2	<i>Colegio Profesionales de Ciencias Económicas</i>
<i>Rosetti, Rubén</i>	2	<i>UTN</i>
<i>Turino, Fabián</i>	2	<i>Cámara de Comercio Exterior</i>
<i>Ubiergo, Alberto</i>	2	<i>Municipalidad-Prog.Econ.</i>
<i>Beldoménico, Cristina</i>	3	<i>Municipalidad – Secretaría de Extensión Educativa</i>
<i>Gor, Elina</i>	3	<i>ICEDeL</i>
<i>Ingaramo, María Ester</i>	3	<i>Escuela N° 429 -Pasantías</i>
<i>Medina, Luis</i>	3	<i>UTN</i>
<i>Menardi, Alberto</i>	3	<i>Municipalidad</i>
<i>Orsucci, Julia</i>	3	<i>Gremios de la educación- UDA</i>
<i>Piedrabuena, Rosario</i>	3	<i>Senador departamental</i>
<i>Ricotti, Adriana de</i>	3	<i>UCES</i>
<i>Ruggia, Gabriel</i>	3	<i>Escuela Educ. Técnica N° 654 – Area No Formal</i>
<i>Sañudo, Zulma</i>	3	<i>Dirección Regional III Educación</i>
<i>Sigl, Luis</i>	3	<i>Instituto Sup. Del Profesorado</i>
<i>Ternengo, Ilse G. de</i>	3	<i>Consejo de Rectores Esc. Medias</i>
<i>Andorno, Mónica</i>	4	<i>Municipalidad – Subsec. Desarrollo Humano</i>
<i>Barreiro, María Delfina</i>	4	<i>Comisión Promoción de la Cultura</i>
<i>Berlaso, Candela</i>	4	<i>Municipalidad – Programación Económica</i>
<i>De Michelli, Ana</i>	4	<i>Agencia Consular de Italia</i>
<i>Pairetti, Silvina</i>	4	<i>ICEDeL</i>
<i>Restelli, Raimelda</i>	4	<i>U.M.T.E.</i>
<i>Scarafia, Ana María</i>	4	<i>Dirección Regional III Educación</i>
<i>Turino, Fabián</i>	4	<i>Cámara Comercio Exterior</i>
<i>Villanis, Mirta</i>	4	<i>Municipalidad – Cultura</i>
<i>Balegno, Jorge</i>	5	<i>Municipalidad – Control Público</i>
<i>Barello, Omar</i>	5	<i>Centro Comercial e Industrial</i>
<i>Barreiro, María Delfina</i>	5	<i>Centro de Estudios Históricos</i>
<i>Bruno, Ismael</i>	5	<i>Colegio de Técnicos</i>
<i>Fernández, Raúl</i>	5	<i>Municipalidad- Ingeniería de Tránsito</i>
<i>Forni, Lourdes</i>	5	<i>Vecinal Mosconi</i>
<i>Frana, Daniel</i>	5	<i>Municipalidad-Prog.Econ.</i>
<i>Frossi, Luis</i>	5	<i>U.T.N.</i>
<i>Gaggiotti, Luis</i>	5	<i>Cámara de Inmobiliarias</i>
<i>Garrapa, Jorge</i>	5	<i>Comisión Preservación Patrimonio</i>
<i>Giussani, Gabriel</i>	5	<i>Arquitectos independientes</i>
<i>Herrera, José</i>	5	<i>Asociación de Profesionales de la Ingeniería Civil</i>
<i>Manero, Rubén</i>	5	<i>Arquitectos independientes</i>
<i>Marcante, Sara</i>	5	<i>Asociación de Profesionales de la Ingeniería Civil</i>
<i>Martino, Diego</i>	5	<i>Cámara de Comercio</i>
<i>Nizzo, Mariana</i>	5	<i>Municipalidad - Area de Desarrollo Urbano</i>
<i>Pfeiffer, Olinda</i>	5	<i>Comisión Promoción de la Cultura</i>
<i>Puig, Héctor</i>	5	<i>Concejo Municipal</i>
<i>Scagnetti, Juan</i>	5	<i>Profesional independiente</i>
<i>Soldano, Esteban</i>	5	<i>Colegio de Arquitectos</i>
<i>Allasino, Sergio</i>	6	<i>Centro Comercial e Industrial</i>
<i>Botalli, José</i>	6	<i>Municipalidad – Servicios Públicos</i>
<i>Broda, Rebeca</i>	6	<i>Medios de Comunicación</i>
<i>Collautti, Marilú</i>	6	<i>Medios de comunicación</i>

<i>Cossa, Hugo</i>	6	<i>Defensa Civil</i>
<i>Dagostino, Beatriz</i>	6	<i>U.C.S.E.</i>
<i>Elz, Juan José</i>	6	<i>Cámara Industriales Metalúrgicos</i>
<i>Fontanetto, Mariana</i>	6	<i>Municipalidad – Planeamiento y Medio Ambiente</i>
<i>Gasparotti, Omar</i>	6	<i>INTI</i>
<i>Gentinetta, Gabriel</i>	6	<i>Municipalidad – Servicios Públicos</i>
<i>Heredia, Soledad</i>	6	<i>Ecoclub</i>
<i>Laorden, Diego</i>	6	<i>INTI</i>
<i>Marquez, Ariel</i>	6	<i>Ecoclub</i>
<i>Muda, Silvia</i>	6	<i>Municipalidad – Planeamiento y Medio Ambiente</i>
<i>Nicola, Claudio</i>	6	<i>Municipalidad – Fiscalía</i>
<i>Pellegrini, María Enriqueta</i>	6	<i>Grupo Juvenil “La Opinión en el aula”</i>
<i>Piedrabuena, Julia</i>	6	<i>Ecoclub</i>
<i>Ravetto, Adrián</i>	6	<i>Defensa Civil</i>
<i>Restelli, Raimelda</i>	6	<i>U.M.T.E.</i>
<i>Sara, Sergio</i>	6	<i>U.T.N.</i>
<i>Albrecht, Vilma</i>	7	<i>Escuela de Enfermería</i>
<i>Altina, Edgardo</i>	7	<i>Residencia Médica</i>
<i>Alvarez, Marta</i>	7	<i>Escuela de Enfermería</i>
<i>Andreo, Marta</i>	7	<i>Hospital Regional “Jaime Ferré”</i>
<i>Beninca, Jorge</i>	7	<i>Asociación Médica</i>
<i>Bonafede, Silvio</i>	7	<i>Hospital Regional “Jaime Ferré”</i>
<i>Borgna, Carlos</i>	7	<i>Municipalidad – Integración Comunitaria</i>
<i>Enrico, Rodolfo</i>	7	<i>Asociación Médica</i>
<i>Ferreyra, Carlos</i>	7	<i>Hospital Regional</i>
<i>Gajdosik, Alejandra</i>	7	<i>Escuela de Enfermería</i>
<i>Gallardo, Norma</i>	7	<i>Colegio de Enfermería</i>
<i>García, Daniel</i>	7	<i>Obras Sociales</i>
<i>Kloster, Marcela</i>	7	<i>Residencia Médica</i>
<i>Larpin, Luis</i>	7	<i>SAMCo – Consejo de Administración</i>
<i>Levin, Cintia</i>	7	<i>Zona I de Salud</i>
<i>Monay, Daniel</i>	7	<i>Obispado de Rafaela</i>
<i>Montserrat, Raquel</i>	7	<i>Red de Prevención del Suicidio</i>
<i>Nocete, Alejandra</i>	7	<i>Profesional independiente</i>
<i>Pascual, Marta</i>	7	<i>Asociación Odontológica</i>
<i>Puig, Héctor</i>	7	<i>Concejo Municipal</i>
<i>Sambuelli, Lorenzo</i>	7	<i>Hospital Regional “Jaime Ferré”</i>
<i>Santana, Héctor</i>	7	<i>Asociación Médica</i>
<i>Senn, Eter</i>	7	<i>Zona de Salud</i>
<i>Suárez, Waldo</i>	7	<i>Municipalidad</i>
<i>Talani, Mariela</i>	7	<i>SAMCo – APS</i>
<i>Benavídez, Arturo</i>	8	<i>Fed. Entidades Vecinales</i>
<i>Calvo, Horacio</i>	8	<i>CGT</i>
<i>Degiovanis, Hugo</i>	8	<i>UCSE</i>
<i>Domínguez, Lorenzo</i>	8	<i>Subsecretaría Medio Ambiente</i>
<i>Gayol, Julio</i>	8	<i>UTN</i>
<i>Grisolía, Graciela de</i>	8	<i>Medios de comunicación</i>
<i>Lencioni, Roberto</i>	8	<i>Centro Comercial</i>
<i>Limansky, Moisés</i>	8	<i>CCIDC</i>
<i>Maina, Jorge</i>	8	<i>CGT</i>
<i>Marassinni, Ana María</i>	8	<i>Dirección Regional III Educación</i>
<i>Medina, Marcos</i>	8	<i>Aguas Provinciales</i>
<i>Perotti, Omar</i>	8	<i>Senador Departamental</i>
<i>Ricotti, Adriana</i>	8	<i>UCES</i>
<i>Roncallo, Liliana</i>	8	<i>Asoc. Amigos de la Vida</i>
<i>Sanchez, Elías</i>	8	<i>Medios de Comunicación</i>
<i>Vecchioli, Omar</i>	8	<i>UCSE</i>

<i>Crocetti, María del Carmen</i>	9	<i>Municipalidad – Programa Educar</i>
<i>Balegno, Jorge</i>	9	<i>Municipalidad – Control Público</i>
<i>Bonzi, Oscar</i>	9	<i>Policía – UR V</i>
<i>Carmona, Ernesto</i>	9	<i>Dirección Regional III Educación</i>
<i>Cossa, Hugo</i>	9	<i>Defensa Civil</i>
<i>Herrera, José</i>	9	<i>APIC</i>
<i>Nicola, Claudio</i>	9	<i>Municipalidad – Fiscalía</i>
<i>Rosetti, Rubén</i>	9	<i>UTN</i>
<i>Sambuelli, Lorenzo</i>	9	<i>Programa Intersocietario de Trauma</i>

**A**ño 2001

· *Resumen comparativo período diciembre 1998-junio 2001 de la participación en las distintas Comisiones de Línea*

RESUMEN COMPARATIVO						
<i>Fin 1998- Junio 2001</i>	<i>Dic. 98</i>	<i>Junio 99</i>	<i>Nov. 99</i>	<i>Jun 2000</i>	<i>Nov 2000</i>	
<i>Red productiva regional</i>	19	21	14	12	14	
<i>Vinculación regional</i>	6	9		10	19	
<i>Formación de calidad</i>	14	13	9	11	13	
<i>Fortalecimiento de instituciones</i>	10	21	13	12	9	
<i>Crecimiento urbano armónico</i>	7	13	20	18	20	
<i>Calidad de vida – ambiental</i>	9	23	21	36	36	
<i>Calidad de vida – salud-social</i>	7	14	36	35	34	
<i>Consejo Ejecutivo</i>				14	14	
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>114</b>	<b>113</b>	<b>148</b>	<b>159</b>	

**AVANCE COMPARADO**

Hasta Junio 2001

RESUMEN COMPARATIVO						
<b>Diciembre 98 – Junio 2001</b>	<b>Dic. 98</b>	<b>Junio 99</b>	<b>Nov. 99</b>	<b>Jun 2000</b>	<b>Nov 2000</b>	<b>Junio 2001</b>
Red productiva regional	8	9	10	15	17	<b>19</b>
Vinculación regional	2	2	2	3	4	<b>6</b>
Formación de calidad		2	3	3	3	<b>3</b>
Fortalecimiento de instituciones	2	2	3	4	4	<b>7</b>
Crecimiento urbano armónico	3	5	6	6	7	<b>7</b>
Calidad de vida – ambiental	4	4	4	6	8	<b>9</b>
Calidad de vida – salud-social	7	12	12	14	14	<b>17</b>
Consejo Ejecutivo						
<b>1.TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	<b>57</b>	<b>68</b>



## Informe de avance general del P.E.R. – Dic. 2001

### Proyectos en marcha

Solo aquellos que ya han sido aprobados y / o comenzaron sus actividades concretas

Se destacan en negrita los proyectos cumplidos en un 100 %

#### RED REGIONAL DE UNIDADES PRODUCTIVAS...

##### **Implementación de una Bolsa de Subcontratación, articulación con otras bolsas del país (red de bolsas)**

Estudio y análisis de un sistema de desarrollo de proveedores

**Creación de una red regional de instituciones relacionadas con la producción**

**Estudio y análisis de la función y el rol de las instituciones de apoyo al desarrollo económico**

**Establecimiento de un programa de formación dirigencial**

Gestiones para lograr la implementación de las leyes Pyme y promoción industrial

**Difusión de las conclusiones del PER en foros nacionales y provinciales**

Confección de un sistema de indicadores económicos de la región

**Construcción del Parque de Actividades Económicas**

Definición de perfil, funciones y capacidades de los Institutos Tecnológicos locales

**Programa de formación de emprendedores en instituciones educativas**

Promoción de servicios de información y asesoramiento financiero en las entidades de apoyo a la producción

**Generar los servicios de apoyo relativos al transporte y comercialización de productos**

Diseño e implementación de nuevos servicios financieros para Pymes

Puesta en marcha de un Depósito fiscal e iniciar tratativas por Aduana y Puerto Seco

Seco

Establecimiento de procesos de Certificación de Calidad

Desarrollo de acuerdos con regiones de otros bloques económicos

Impulso de un proceso de sensibilización por el compromiso empresarial con la capacitación

Definición de modos, formas y factores de capacitación no formal

#### FORMACION DE CALIDAD

Formación de un grupo coordinador constituido por el sector educativo, productivo, gremial y gubernamental.

**Formación de un organismo coordinador de pasantías estudiantiles y docentes**

Organización de un sistema de consulta de información actualizada sobre becas y cursos de perfeccionamiento

#### FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES

Dinamización de la capacidad ociosa instalada para reconstituir el tejido social y la memoria histórica

Bolsa de bienes y servicios institucionales disponibles para la comunidad

Organización de encuentros sistemáticos entre instituciones con objetivos afines

**Relevamiento de expectativas socio-culturales de los jóvenes**

**Formación de un Centro de Capacitación para integrantes de las instituciones**

Programa de difusión de las actividades de las instituciones en los medios orales, gráficos, televisivos.

Proyecto Nuevo:

*Diseño de un registro y de un sistema de inscripción de entidades no gubernamentales*

**FORTALECER LA VINCULACION Y PROYECCION REGIONAL DESARROLLANDO Y OPTIMIZANDO LA LOGISTICA DE COMUNICACION**

Optimización de los transportes intrarregionales y compatibilización con los interurbanos

**Analizar criterios de localización de la nueva Estación Terminal de omnibus**

Gestiones tendientes a la reactivación y compatibilización de los FFCC Belgrano y NCA

Estudio de localización e inclusión de un Depósito fiscal aduanero en el sistema de comunicaciones

Diseño de una política de tránsito que contemple la jerarquización de vías, usos, etc.

Nuevo Proyecto:

*Equipo Interdisciplinario de Tránsito.*

**CRECIMIENTO URBANO ARMONICO**

**Elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial**, redefinición del Código de Régimen de uso del suelo y revisión del Código de edificación

Desarrollo de un Sistema de Información Georreferenciado

**Programa para la recuperación del Patrimonio Histórico de la ciudad**

Formación de un equipo capacitado para la elaboración de planes de comunicación y difusión sobre temas urbanos

Tratamiento de los sectores más críticos, degradados paisajística y ambientalmente.

Elaboración y desarrollo de una legislación sobre el uso del espacio público

Proyectos Nuevos:

*Elaboración del Código Urbano*

**MEJOR CALIDAD DE VIDA (TEMATICA AMBIENTAL)**

**Definir un programa educativo-ambiental adecuado a los diferentes niveles del sistema educactivo**

Conformación de un equipo de apoyo a las Pymes en incorporación de tecnologías ambientales

Promoción para la capacitación en sistemas de gestión ambiental de personal de empresas locales

Concreción de una planta de tratamiento y disposición de los residuos urbanos y disposición final de los residuos sólidos industriales.

**Elaboración de un marco legal factible, actualizado y efectivo que compatibilice las normativas y competencias.**

**Formación de una Comisión Interinstitucional permanente que analice la situación ambiental regional.**

Proyectos Nuevos:

***Formación de un Equipo Técnico Ambiental***

*Base de Datos Ambiental*

*Ordenanza de regulación de sustancias peligrosas*

**MEJOR CALIDAD DE VIDA (TEMATICA SOCIAL)**

Creación de centros barriales que atiendan la información al vecino, aspectos de salud y promuevan la participación

Definición de criterios de referencia para la urbanización generada por planes de vivienda

Coordinación de acciones e información de las entidades que trabajan con la problemática del menor

Desarrollo de mecanismos de información sobre la oferta y demanda laboral calificada

Desarrollo de un sistema de atención integral de la problemática de los menores en situación de riesgo

Creación de un organismo local permanente, con competencia en salud.

Realización de un diagnóstico de la situación de salud de la población de Rafaela y relevamiento de actividades de promoción, protección, atención y rehabilitación

**Formulación de un Plan para la salud pública de Rafaela**

Implementación de los programas nacionales y provinciales de prevención, atención y rehabilitación

**Impulso al sistema de residencias medicas y pasantías profesionales**

**Desarrollo de la Escuela de Enfermería y agentes formadores**

Formación de administradores de salud

**Formación de agentes comunitarios en salud**

Formación en sanitarismo de todos los agentes involucrados en el Equipo de Salud

Incorporación del personal técnico sanitario en la formulación, desarrollo y continuidad de los planes.

Desarrollo de un programa de calidad en el Hospital Público

Nuevo Proyecto:

***Foro para la Calidad de Vida***

## LISTADO DE REPRESENTANTES INSTITUCIONALES AL 30/11/01

Con referencia individual de la Comisión en que participan

- 0-Consejo Ejecutivo
- 1-Centro Productivo
- 2-Logística regional
- 3-Educación de calidad
- 4-Fortalecimiento institucional
- 5-Crecimiento urbano armónico
- 6-Calidad ambiental
- 7-Calidad de vida
- 8-Foro Ambiental
- 9-Comisión Interdisciplinaria de Tránsito
- 10- Foro para la Calidad de Vida

Bottero, Germán	0	Concejo Municipal
Chiapero, Carlos	0	Asociación Médica
Chimicz, Juan	0	INTA
Ferpozzi, Oscar	0	Colegio de Arquitectos
Gaggiotti, Germán	0	Centro Comercial
Gomez Barinaga, Juan Carlos	0	U.C.E.S.
Gómez Díaz, Mirta	0	Dirección Regional III Educación
Maina, Jorge	0	CGT
Peirone, Ricardo	0	Municipalidad
Peretti, Luis	0	Concejo Municipal
Rossi, Mario	0	Sociedad Rural
Sommer, Patricia	0	Comisión Asesora del Discapacitado
Sorisio, Ana Rita	0	Instituto del Profesorado
Berlasso, Candela	1	Municipalidad – Programación Económica
Bertona, Daniel	1	CAPIR
Cardona, Waldemar	1	Fundación Desarrollo Regional
Elz, Juan José	1	Cámara Industriales Metalúrgicos
Frana, Daniel	1	Municipalidad – Programación Económica
Laorden, Diego	1	INTI- CEMRaf
Marini, Roberto	1	Escuela Educ. Técnica N° 460
Operto, Sebastián	1	Sociedad Rural
Peiretti, Gustavo	1	ICEDeL
Pernuzzi, Carina	1	Cámara Comercio Exterior
Pieron, Gustavo	1	Municipalidad – Programación Económica
Sepliarsky, Federico	1	Centro Comercial e Industrial
Theler, Ricardo	1	Centro de Desarrollo Empresarial
Bonet, Alejandro	2	Concejo Municipal
Burcher, Reynaldo	2	Colegio de Técnicos
Burcher, Rubén	2	Federación de Entidades Vecinales
Calvo, Alcides	2	Senador Departamental
Giménez, Raúl	2	Asociación Ferromodelistas
Miretto, Roberto	2	Municipalidad – Programación Económica
Oñate, Susana de	2	Colegio Profesionales de Ciencias Económicas
Rosetti, Rubén	2	UTN
Turino, Fabián	2	Cámara de Comercio Exterior

Ubierno, Alberto	2	Municipalidad-Prog.Econ.
Beldoménico, Cristina	3	Municipalidad – Secretaría de Extensión Educativa
Gor, Elina	3	ICEDeL
Ingaramo, María Ester	3	Escuela N° 429 -Pasantías
Menardi, Alberto	3	Municipalidad
Orsucci, Julia	3	Gremios de la educación- UDA
Ricotti, Adriana de	3	UCES
Ruggia, Gabriel	3	Escuela Educ. Técnica N° 654 – Area No Formal
Sañudo, Zulma	3	Dirección Regional III Educación
Sigl, Luis	3	Instituto Sup. Del Profesorado
Ternengo, Ilse G. de	3	Consejo de Rectores Esc. Medias
Andorno, Mónica	4	Municipalidad – Subsec. Desarrollo Humano
Barreiro, María Delfina	4	Comisión Promoción de la Cultura
Berlaso, Candela	4	Municipalidad – Programación Económica
De Michelli, Ana	4	Agencia Consular de Italia
Pairetti, Silvina	4	ICEDeL
Restelli, Raimelda	4	U.M.T.E.
Scarafia, Ana María	4	Dirección Regional III Educación
Turino, Fabián	4	Cámara Comercio Exterior
Villanis, Mirta	4	Municipalidad – Cultura
Alexandrof, Alejandro	5	Agrimensor
Balegno, Jorge	5	Municipalidad – Control Público
Barello, Omar	5	Centro Comercial e Industrial
Barreiro, María Delfina	5	Centro de Estudios Históricos
Bernini, Daniel	5	Cámara Inmobiliaria
Birchner, Daniel	5	Comisión Patrimonio Histórico
Blasco, Luis	5	Agrimensor
Bonet, Alejandro	5	Concejo Municipal
Bruno, Ismael	5	Colegio de Técnicos
Burcher, Reinaldo	5	Colegio de Profesionales Técnicos
Burcher, Rubén	5	Federación de Entidades Vecinales
Fernández, Raúl	5	Municipalidad- Ingeniería de Tránsito
Forni, Lourdes	5	Vecinal Mosconi
Frana, Daniel	5	Municipalidad-Prog.Econ.
Frossi, Luis	5	U.T.N.
Gaggiotti, Luis	5	Cámara de Inmobiliarias
Garrapa, Jorge	5	Comisión Preservación Patrimonio
Giussani, Gabriel	5	Arquitectos independientes
Herrera, José	5	Asociación de Profesionales de la Ingeniería Civil
Manero, Rubén	5	Arquitectos independientes
Marcante, Sara	5	Asociación de Profesionales de la Ingeniería Civil
Martino, Diego	5	Cámara de Comercio
Miretto, Roberto	5	Municipalidad – Ingeniería de Tránsito
Nizzo, Mariana	5	Municipalidad - Area de Desarrollo Urbano
Pfeiffer, Olinda	5	Comisión Promoción de la Cultura
Puig, Héctor	5	Concejo Municipal
Scagnetti, Juan	5	Profesional independiente
Soldano, Esteban	5	Colegio de Arquitectos
Telesco, Luis	5	Concejo Municipal
Allasino, Sergio	6	Centro Comercial e Industrial

Botalli, José	6	Municipalidad – Servicios Públicos
Broda, Rebeca	6	Medios de Comunicación
Collautti, Marilú	6	Medios de comunicación
Cossa, Hugo	6	Defensa Civil
Dagostino, Beatriz	6	U.C.S.E.
Elz, Juan José	6	Cámara Industriales Metalúrgicos
Fontanetto, Mariana	6	Municipalidad – Planeamiento y Medio Ambiente
Gasparotti, Omar	6	INTI
Gentinetta, Gabriel	6	Municipalidad – Servicios Públicos
Heredia, Soledad	6	Ecoclub
Laorden, Diego	6	INTI
Marquez, Ariel	6	Ecoclub
Muda, Silvia	6	Municipalidad – Planeamiento y Medio Ambiente
Nicola, Claudio	6	Municipalidad – Fiscalía
Pellegrini, María Enriqueta	6	Grupo Juvenil “La Opinión en el aula”
Piedrabuena, Julia	6	Ecoclub
Ravetto, Adrián	6	Defensa Civil
Restelli, Raimelda	6	U.M.T.E.
Sara, Sergio	6	U.T.N.
Albrecht, Vilma	7	Escuela de Enfermería
Altina, Edgardo	7	Residencia Médica
Alvarez, Marta	7	Escuela de Enfermería
Andreo, Marta	7	Hospital Regional “Jaime Ferré”
Anselmi, Cristina	7	Hospital Regional
Bonafede, Silvio	7	Hospital Regional “Jaime Ferré”
Borgna, Carlos	7	Municipalidad – Integración Comunitaria
Briggiler, Mauricio	7	Asociación Médica
Enrico, Rodolfo	7	Asociación Médica
Ferreira, Carlos	7	Hospital Regional
Gajdosik, Alejandra	7	Escuela de Enfermería
Gallardo, Norma	7	Colegio de Enfermería
García, Daniel	7	Obras Sociales
Heinzmann, David	7	Asociación Odontológica
Kloster, Marcela	7	Residencia Médica
Kohler, Cecilia	7	SAMCo – APS
Larpin, Luis	7	SAMCo – Consejo de Administración
Levin, Cintia	7	Zona I de Salud
Monay, Daniel	7	Obispado de Rafaela
Montserrat, Raquel	7	Red de Prevención del Suicidio
Nocete, Alejandra	7	Profesional independiente
Pascual, Marta	7	Asociación Odontológica
Puig, Héctor	7	Concejo Municipal
Rubiolo, Eduardo	7	Sociedad Argentina de Pediatría
Sambuelli, Lorenzo	7	Hospital Regional “Jaime Ferré”
Santana, Héctor	7	Asociación Médica
Senn, Eter	7	Zona de Salud
Spin, Rosana	7	Red de Prevención del Suicidio
Suárez, Waldo	7	Municipalidad
Talani, Mariela	7	SAMCo – APS

Benavídez, Arturo	8	Fed. Entidades Vecinales
Calvo, Horacio	8	CGT
Degiovanis, Hugo	8	UCSE
Domínguez, Lorenzo	8	Subsecretaría Medio Ambiente
Gayol, Julio	8	UTN
Grisolía, Graciela de	8	Medios de comunicación
Lencioni, Roberto	8	Centro Comercial
Limansky, Moisés	8	CCIDC
Maina, Jorge	8	CGT
Marassinni, Ana María	8	Dirección Regional III Educación
Medina, Marcos	8	Aguas Provinciales
Perotti, Omar	8	Senador Departamental
Ricotti, Adriana	8	UCES
Roncallo, Liliana	8	Asoc. Amigos de la Vida
Sanchez, Elías	8	Medios de Comunicación
Vecchioli, Omar	8	UCSE
Balegno, Jorge	9	Municipalidad – Control Público
Benavídez, Arturo	9	Federación de Entidades Vecinales
Bonzi, Oscar	9	Policía – UR V
Camusso, Aldo	9	Concejo Municipal
Carmona, Ernesto	9	Dirección Regional III Educación
Cossa, Hugo	9	Defensa Civil
Galíndez, Mabel	9	Municipalidad – Programa Educar
González, Fabián	9	Cámara de Comercio
Herrera, José	9	APIC
Nicola, Claudio	9	Municipalidad – Fiscalía
Rosetti, Rubén	9	UTN
Sambuelli, Lorenzo	9	Programa Intersocietario de Trauma
Turco, Diego	9	Municipalidad – Secretaría de Gobierno
Acosta, Estela	10	Asociación de Psicólogos
Alassia, Mariana	10	Asoc. Civil Umbral
Drubich, Claudio	10	Sociedad Espiritismo Verdadero
Drubich, Guillermo	10	Juventud S.E.V. (*)
Frana, Viviana	10	Movimiento Familiar Cristiano
Gauchat, Ricardo	10	Rotary Club Oeste
Leonardi, Alejandra	10	Grupo de Preventores
Leonardi, Néstor	10	Club de Leones
Monay, Néstor	10	Proyecto Abriendo Puertas
Santoni, Vanlna	10	Asoc. Civil Umbral
Suárez, Waldo	10	Municipalidad
Torres, Diego	10	Grupo de Jóvenes “Soñar para Crecer”

## Informe de Seguimiento de Proyectos

Plan Estratégico para Rafaela - Diciembre 2001

### Avance General del Plan Estratégico

#### Seguimiento del PER –

Diciembre 2001

Línea	Ponderación	Grado de Avance	Avance Ponderado
Red productiva regional	14,06%	69,75%	9,81%
Vinculación regional	14,06%	38,23%	5,38%
Formación de calidad	14,06%	40,18%	5,65%
Fortalecimiento de instituciones	14,06%	69,50%	9,77%
Crecimiento urbano	17,19%	86,51%	14,87%
Calidad de vida – ambiental	14,06%	71,78%	10,09%
Calidad de vida - salud-social	12,50%	43,01%	5,37%
<b>Totales</b>	<b>100,00%</b>		<b>60.94%</b>

### Avance General de la Participación

#### Resumen Comparativo Participación

**Dic. 1998 – Dic. 2001**

	Dic. 98	Junio 99	Nov. 99	Jun 2000	Nov 2000	Jun 2001	Dic. 2001
Red productiva regional	19	21	14	12	14	11	13
Vinculación regional	6	9		10	19	19	23
Formación de calidad	14	13	9	11	13	12	10
Fortalecimiento de instituciones	10	21	13	12	9	9	9
Crecimiento urbano armónico	7	13	20	18	20	20	29
Calidad de vida – ambiental	9	23	21	36	36	36	36
Calidad de vida – salud-social	7	14	36	35	34	38	42
Consejo Ejecutivo				14	14	14	13
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>114</b>	<b>113</b>	<b>148</b>	<b>159</b>	<b>159</b>	<b>175</b>

# Proyectos en marcha