





Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon

→ INDICE

PRESENTACIÓN

- Carta del Intendente Municipal Arq. Daniel Katz 6
- Discurso del Coordinador de la Comisión Mixta Miguel Donsini 7

PROMOTORES 8

ANTECEDENTES 10

INTRODUCCIÓN GENERAL EL PLAN ESTRATEGICO 12

CAPITULO I - DIAGNÓSTICO 16

Introducción metodológica 17

Caracterización de la Ciudad y el Partido 18

Temas Centrales por eje 23

EJE ECONÓMICO-PRODUCTIVO 23

1. Signos de agotamiento del patrón de crecimiento económico 24

2. Falta de políticas de desarrollo productivo y generación genuina de empleo 34

3. Perfil de gestión tradicional de la dirigencia local 38

EJE SOCIO-INSTITUCIONAL 40

1. Ausencia de políticas sociales integrales 41

2. Pobreza, exclusión social y deterioro de la calidad de vida 46

3. Escenario social fragmentado 52

EJE URBANO-AMBIENTAL 57

1. Deficiencias en planificación y gestión urbana y territorial 59

2. Carencias en infraestructura, equipamiento y vivienda 64

3. Conflictos ambientales 72

4. Problemas de accesibilidad y terminales de transporte inadecuadas 81

Síntesis de diagnóstico 86

CAPITULO II - ESCENARIOS 88

Descripción y grilla de escenarios 91

CAPÍTULO III - LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y OBJETIVOS PRIORIZADOS 92

Introducción 93

Línea innovación y empleo 95

Presentación. Objetivos priorizados.

Línea inclusión social 97

Presentación. Objetivos priorizados.

Línea equilibrio urbano-ambiental 100

Presentación. Objetivos priorizados.

Línea transformación municipal	103
Presentación. Objetivos priorizados.	
CAPITULO IV - PROYECTOS	106
Introducción	107
Síntesis de estrategia de actuación	108
Línea innovación y empleo	110
Grilla de Estrategias y Proyectos	
Fichas de Proyectos	
o Estrategia 1. Fortalecimiento del entorno innovador	111
o Estrategia 2. Fomento productivo y programas sectoriales	117
o Estrategia 3. Capacitación y promoción del empleo	126
o Estrategia 4. Inserción nacional e internacional de la ciudad	129
Línea inclusión social	132
Grilla de Estrategias y Proyectos	
Fichas de Proyectos	
o Estrategia 1. Promoción familiar	133
o Estrategia 2. Oportunidades para una ciudadanía plena	137
o Estrategia 3. Comunidad saludable	144
o Estrategia 4. Fortalecimiento institucional para la gestión social local	147
Línea equilibrio urbano-ambiental	150
Grilla de Estrategias y Proyectos	
Fichas de Proyectos	
o Estrategia 1. Ordenamiento Territorial	151
o Estrategia 2. Desarrollo Urbano	155
o Estrategia 3. Integración y cualificación urbana	159
o Estrategia 4. Mejoramiento y protección del litoral marítimo	165
Línea transformación municipal	168
Grilla de Estrategias y Proyectos	
Fichas de Proyectos	
o Estrategia 1. Modernización e innovación en la gestión	169
o Estrategia 2. Profesionalización de la gestión pública	175
o Estrategia 3. Participación ciudadana	178
o Estrategia 4. Reforma política y legislativa	181
PRÓXIMOS PASOS	186
Hacia la gestión estratégica	187
ANEXOS	189
o Anexo I: Detalle de actividades realizadas	189
o Anexo II: Participantes	191



CARTA DEL INTENDENTE

El Plan Estratégico fue, sin dudas, el acontecimiento político más importante del año 2004. La participación y el trabajo de muchísimas personas han permitido definir una estrategia que marca el rumbo y el modo de transitar hacia la construcción de la ciudad y el partido que soñamos. Creo que este libro así lo refleja.

Ese esfuerzo compartido nos permite hoy contar con un Plan Estratégico para Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon en su conjunto.

Quiero destacar especialmente la pluralidad de voces. Siendo conscientes de las diferencias que muchas veces nos dividen, hemos sabido hacer un “alto” y ponernos a trabajar con la mirada puesta en la ciudad de todos, el futuro que imaginamos y el aporte que estamos dispuestos a hacer de cara a su desarrollo.

Apostamos a un modelo de ciudad y partido más equitativo e integrado. Y hemos decidido avanzar colectivamente para lograrlo. Trabajamos por una ciudad inclusiva que brinde más y mejores oportunidades a todos sus habitantes.

El diseño del Plan Estratégico ha sido un proceso exitoso. Hoy el gran desafío es lograr la concreción de los proyectos que definimos colectivamente incorporando nuevas y mejores prácticas de gestión.

Comienza una nueva etapa que implica renovar nuestro compromiso ciudadano y redoblar esfuerzos. Que la modalidad de trabajo siga siendo multisectorial y participativa; que permanezca la asociación de lo público y lo privado, gobierno y sociedad civil, sin protagonismos excluyentes, reconociendo las responsabilidades de unos y otros.

El Plan Estratégico no es el proyecto de una gestión, sino que debemos entenderlo y asumirlo como el contrato social entre los habitantes de la ciudad y el partido con sus representantes, que deberá sostenerse y renovarse en el tiempo.

Si logramos que cada uno de quienes participaron en este proceso sumen un vecino a esta tarea, habremos dado el paso más trascendente, estaremos empezando a sentir el orgullo y la responsabilidad de ser protagonistas de nuestro destino como sociedad.

Daniel Katz



Presentación Plan Estratégico: MIGUEL DON SINI

Señor Intendente, de las manos de este niño que simboliza el futuro y la esperanza, hoy le entregamos el fruto de varios años de trabajo: El Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon.

Es un orgullo poder expresarle que el pueblo de Mar del Plata se puso de acuerdo detrás de una idea de futuro que desea para su gente. En este documento se sintetizan las propuestas y el compromiso de cada uno de nosotros para trabajar en la dirección que acordamos todos los representantes de la ciudad y el Partido.

Hoy, 29 de diciembre del 2004, podemos decir que se han logrado tres objetivos fundamentales de cara al futuro de una nueva Mar del Plata y su región...

Primero: a diferencia de los planes estratégicos de otras ciudades del mundo, el nuestro se logró constituir gracias a una comisión promotora con características únicas: nació del sector privado, pero supo contar con la más amplia colaboración del gobierno y de todas las fuerzas políticas. Se fortaleció con el apoyo de más de 60 instituciones de todos los sectores de la ciudad. Aprendimos a trabajar en equipo: profesionales, obreros, políticos de distintas tendencias, empresarios, sectores sociales.

Segundo: Se crearon los equipos técnicos, externo y local. Con el trabajo profesional y meticuloso se pudo elaborar un plan estratégico de todo el Partido, y lo hizo la gente. Por eso este Plan no tiene dueños, es de todos. Estamos orgullosos de que por primera vez pensamos y proyectamos un futuro en conjunto, que va a marcar el derrotero de esta ciudad y servirá de guía para las distintas conducciones políticas en los próximos años. Un Plan Estratégico es un espacio de concertación que trasciende los gobiernos, los nombres propios, la filiación partidaria, para transformarse en la herramienta fundamental del desarrollo local y regional. El objetivo de este trabajo es mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región, integrando a los diferentes sectores de la comunidad y a las instituciones en pos de un objetivo común, compartido.

Tercero: El objetivo último que nos propusimos fue lograr la participación de las instituciones. Todos... universidades, colegios profesionales, organizaciones obreras, Ongs, instituciones barriales, cámaras empresariales, partidos políticos... aprendimos a trabajar diariamente con un fin común, dejando de lado los intereses sectoriales.

Hoy, Señor Intendente, tenemos la certeza de que Mar del Plata tiene una programación a futuro elaborada por los ciudadanos y las instituciones que así lo dispusieron con su trabajo en los talleres.

A los partidos políticos, nuestro agradecimiento por despojarse de intereses partidarios, pensar solo en el bienestar de la ciudad y sentirse protagonistas del Plan.

Señor Intendente reciba, junto con este Plan, el agradecimiento de la Comisión Mixta, por su apoyo a este emprendimiento, por su humildad al trabajar y sentirse uno más, y por sus renunciamentos... hoy como conductor de la ciudad, esta en sus manos, en la de los legisladores y en toda la dirigencia local, iniciar un derrotero que nos permita poner en marcha los proyectos del Plan.... Pero tenga la plena seguridad de que todas las instituciones de esta ciudad estarán a su lado, para llevar a buen puerto el Plan Estratégico de la gente del Partido de General Pueyrredon.

En nombre de la Comisión Mixta Gracias a Todos.

PROMOTORES

Instituciones participantes de las Asambleas de la Junta promotora¹

- Acooperar
- Arbolar
- AOCA & BUREAU
- Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica
- Asociación Licenciados en Turismo
- Astillero Naval Federico Contessi y Cia. S.A.
- Cámara de Administradores de la Propiedad Horizontal
- Centro de Ingenieros, Arquitectos y Agrimensores de Mar del Plata
- Cámara Empresaria de la Recreación
- Cámara Textil de Mar del Plata
- Cámara de Turismo Rural
- Centro de Desarrollo Empresarial de Mar del Plata
- Club de Leones Mar del Plata
- Colegio de Abogados Dpto. Judicial Mar del Plata
- Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires - Delegación Mar del Plata
- Colegio de Gestores de la Provincia de Buenos Aires - Delegación II
- Colegio de Técnicos de la Provincia de Buenos Aires - Distrito V
- Consejo Empresario de Mar del Plata
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires - Delegación General Pueyrredon -
- Consorcio Empresas Pesqueras Argentinas
- Cooperativa Horticultores
- C.O.A.R.C.O. S.A.
- Estudio de Arquitectura Mariani - Perez Maraviglia
- Eurocentro Mar del Plata
- Federación Vecinal Fomentista
- Fundación Aquarium
- Fundación Tecnológica Mar del Plata
- Fundación Centro de Estudios Políticos, Económicos y Sociales
- Fundación UCIP
- Gianelli SACIF
- Hotel Costa Galana
- La Capital Multimedios
- Los Gallegos Shopping
- Obispado de la Diócesis de Mar del Plata
- Open Sports
- Rotary Club de Mar del Plata
- Supermercados Toledo S.A
- Subsecretaría de Turismo de la Pcia. de Buenos Aires
- Universidad Atlántida Argentina
- Instituciones integrantes de la Junta Promotora

¹ Según Ordenanza Municipal N°14957, del Expediente H.C.D.: Nota 845-J-2002, N° de registro: O-9225 - Fecha de sanción: 10/10/2002 - Fecha de promulgación 25/10/2002 y Decreto promulgación: 2800/2002

Comisión Mixta ²

MGP - Intendente Municipal
 MGP - Departamento Ejecutivo Secretario De Obras Y Planeamiento
 MGP - Honorable Concejo Deliberante Bloque El Frente
 MGP - Honorable Concejo Deliberante Bloque Acción Marplatense
 MGP - Honorable Concejo Deliberante Bloque Partido Justicialista
 Consejo Profesional de Agrimensura de la Pcia. de Bs. As
 Cámara Argentina de la Construcción
 Universidad Nacional de Mar Del Plata
 Universidad FASTA
 Mar del Plata Community College / Universidad Caece
 Centro de Constructores y Anexos
 Asociación de Empleados de Casino
 Colegio de Martilleros y Corredores Publicos, Mdp
 Colegio de Ingenieros de la Pcia. de Bs. As.
 Bolsa de Comercio
 Unión del Comercio, la Industria y la Producción
 Colegio de Arquitectos de la Pcia. de Bs. As.
 Confederación General del Trabajo
 Consorcio del Puerto
 Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines
 Café Cabrales

Autoridades de la Comisión Mixta

PRESIDENTE HONORARIO: Intendente Municipal **Daniel Katz**
 COORDINADOR: **Miguel Angel Donsini** - Colegio de Martilleros
 TESORERO DE LA COMISION MIXTA. **Miguel Valencia** - UCIP
 SECRETARIO: **Jorge Gonzalez** - Departamento Ejecutivo Municipal
 COMISION DE RECURSOS: **Oscar Palópoli** - Centro de Constructores
 COMISION TÉCNICA: **Manuel Torres Cano** - Colegio de Arquitectos
 COMISION LEGAL: **Silvano Penna** - Universidad FASTA

EQUIPO TÉCNICO

Equipo asesor externo ³

Roberto Monteverde
 Marcelo Comeli
 Patricia Nari
 Oscar Bragos
 Rubén Palumbo
 Maria Del Carmen Donatti
 Claudio Demarchi

Equipo técnico local ⁴

Maria Candelaria Costa
 Ana Rearte
 Daniel Savina
 Guillermo Bengoa
 Hector Bonavena
 Damián Wraage
 Leticia Gonzalez
 Adrián Nelso Lomello

² IDEM Ordenanza Municipal N° 14957.

³ Equipo que obtuvo el primer puesto en el Concurso Nacional de Propuestas para el Plan Estratégico de Mar del Plata, en el año 2003

⁴ El Equipo Local fue designado luego de un concurso entre los profesionales de la ciudad e integrado con especialistas del Municipio

ANTECEDENTES DEL

2001

La iniciativa



El esfuerzo por el desarrollo del Plan Estratégico comenzó en el año 2001, cuando el país y la ciudad atravesaban una profunda crisis socio-económica e institucional.

Fue en ese momento que un grupo de instituciones y personas se autoconvocaron y coincidieron en la necesidad de generar un proyecto común para todos, un plan para el futuro.

Durante los meses de julio y agosto se llevaron a cabo dos asambleas de las que participaron más de 60 instituciones y se conformó la JUNTA PROMOTORA del Plan Estratégico.

2002

La institucionalización



En septiembre se convocó a todo aquel que hubiera trabajado en el estudio, análisis y diagnóstico de algún aspecto o sector de la ciudad a participar del “1º Encuentro hacia el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon”.

El 10 de octubre, el accionar de la Junta se institucionalizó a través de la sanción de la Ordenanza Municipal N° 14.957, cuya promulgación se efectuó el 25 de octubre.

La Junta Promotora recibió desde ese entonces la denominación de **Comisión Mixta Plan Estratégico Mar del Plata**, designando al Intendente Municipal como Presidente Honorario

PLAN ESTRATEGICO

El inicio

2003

El 3 de julio, en una ceremonia que contó con la presencia de todos los candidatos a intendente y los miembros de la Comisión Mixta, se lanzó el “Concurso Nacional de Antecedentes, Propuesta y Oposición” a través del cual se elegiría la propuesta de gestión para la formulación del Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon.

Los postulantes presentaron sus propuestas metodológicas durante las “Jornadas de Exposición Pública” realizadas el 26 y 27 de septiembre en el Honorable Concejo Deliberante. La Comisión Asesora elevó los dictámenes a la Comisión Mixta y ésta designó ganador el proyecto presentado por el equipo liderado por el Arq. Roberto Monteverde.



La puesta en marcha

2004

La propuesta de trabajo diseñada por el Arquitecto Roberto Monteverde incluía la conformación de un equipo técnico local en las áreas socio-institucional, económico.-productiva, urbano-ambiental y comunicacional. A tal efecto, entre enero y febrero del 2004 permaneció vigente la convocatoria al “Registro de Inscripción de Aspirantes a conformar el Equipo Técnico Local”. Asimismo, el municipio asignó profesionales para cada una de las áreas.

A mediados del mes de marzo, el equipo técnico local comienza a trabajar en las actividades para la formulación del Plan.

Página 6

LA CAPITAL

La Ciudad y La Zona

Realizarán un diagnóstico sobre la situación de la ciudad

Comenzó la primera etapa de elaboración del Plan Estratégico

El asesor del Plan Estratégico de Mar del Plata, Roberto Monteverde, anunció en una reunión con el intendente municipal Daniel Katz, el inicio de la primera etapa de aplicación del Plan Estratégico para la ciudad.

Acompañado por el coordinador de la Junta Promotora, Emir Migliorata, Monteverde explicó que ya se puso en marcha el equipo de trabajo, el cual comenzará con la realización de un diagnóstico de la situación actual de la ciudad.

Añadió que dichos trabajos “no se realizan desde la visión de que es el equipo el que analiza, sino a través de un proceso de consulta y de participación de las instituciones que defina la situación de la ciudad, a partir de una visión colectiva”.

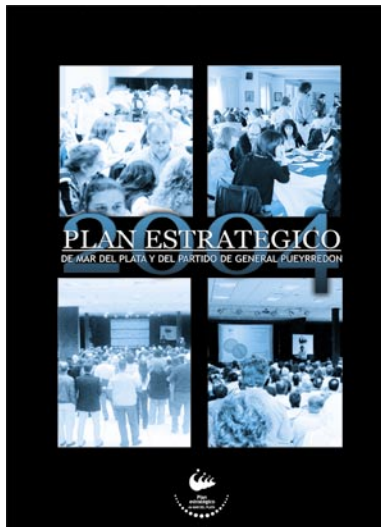
“El equipo que empezó a trabajar tiene un componente local, que se seleccionó en este último esquema de elección de personal -continuó-. Hay un coordinador general y un responsable por área temática: uno por área urbana, otro por lo social, otro por la económica y un responsable de comunicación. A su vez, estarán vinculados con áreas técnicas del municipio, más el equipo técnico externo que fue el que ganó el concurso. Es decir que están trabajando aproximadamente quince personas”.

“La idea es que nosotros vamos a estar trabajando con distintas actividades de consulta, con personas e instituciones de la ciudad -añadió-. Eso tendrá distintos formatos: entrevistas, encuestas y demás. Con eso arrancaremos la semana próxima”.

También explicó que “durante abril tendremos pequeñas documentaciones que iremos procesando y revisando en distintas instancias de trabajo y de talleres colectivos que definan cuál es la visión global, en esta etapa, de la ciudad y cuál en la perspectiva o el horizonte que se plantean los mismos actores de la ciudad para el futuro de Mar del Plata”.

El intendente Daniel Katz se reunió con el asesor metodológico del Plan Estratégico, Roberto Monteverde.

PRESENTACIÓN



La presente publicación es producto del trabajo realizado a lo largo del año 2004 con vistas a la formulación del Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon.

La ciudad, a través de sus referentes institucionales, económicos, sociales y políticos, ha decidido volcar todo su esfuerzo y dedicación en la tarea de pensarse a sí misma, reconocer sus límites y potencialidades, aquello que le preocupa, enorgullece o entusiasma de cara al futuro.

Lo realizado a lo largo de estos meses de trabajo no hubiese sido posible sin la visión y el compromiso de quienes idearon e impulsaron este proceso. El 2004 pudo ser el año del Plan gracias a las instituciones de la ciudad que desde el año 2001 se constituyeron en Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata y, desde entonces, trabajaron sostenidamente en su concreción. También ha sido destacado el respaldo

y compromiso del gobierno municipal, un actor clave para la gestión estratégica de la ciudad.

Estas instituciones, concientes de la necesidad de contar con herramientas apropiadas para el desarrollo de un instrumento de esta envergadura, llamaron a un concurso nacional de antecedentes y propuestas metodológicas para llevar adelante la formulación del Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredon. Ello implicó la conformación de un Equipo Técnico integrado por los responsables de la propuesta escogida, profesionales locales seleccionados de acuerdo a perfiles específicos y profesionales en representación del municipio.

A fin de facilitar el abordaje de la compleja realidad de la ciudad se ha trabajado por ejes temáticos poniendo el acento o la mirada en sus aspectos económico-productivo, socio-institucional y urbano-ambiental.

Los resultados del trabajo realizado están plasmados en esta publicación. Resume los principales avances y productos resultantes de las distintas instancias de participación y consulta.

Hay otro producto menos tangible relativo al proceso de aprendizaje colectivo que ha tenido lugar en la ciudad. A pesar de un diagnóstico que reconocía serias dificultades para acordar y veía en la actuación aislada de las instituciones locales su rasgo distintivo, se ha podido avanzar de manera consensuada y participativa, ha existido capacidad de trabajo conjunto, disposición al diálogo, tolerancia y respeto a visiones e intereses diversos y, a veces, contrapuestos.

A instancias de la fuerte y sostenida participación social y del respaldo político e institucional con el que ha contado, el Plan fue constituyéndose en un espacio de concertación y acuerdo social, en el que han podido confluir las visiones, saberes e intereses de los diversos actores locales para la confección del diagnóstico, el reconocimiento de los obstáculos al desarrollo y las potencialidades de la ciudad, la definición de las principales líneas de actuación y los proyectos claves de transformación.

ETAPAS DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN

A lo largo del año 2004 se han cumplido dos etapas importantes: la definición del diagnóstico y la formulación del plan de actuación. Cada una de ellas se ha sostenido en una serie de actividades (ver detalle en Anexo 1) caracterizadas por el elevado nivel de compromiso e involucramiento de los participantes.

A continuación se ofrece una síntesis del desarrollo del proceso que condujo a la elaboración del Plan Estratégico para facilitar el abordaje de los contenidos de esta publicación.



DIAGNÓSTICO

En el mes de marzo comenzó la etapa inicial del Plan. Durante la primera mitad del año se trabajó intensamente a fin de obtener una visión común de la situación actual de la ciudad, un reconocimiento colectivo de los grandes temas que obstaculizan o potencialmente favorecen su desarrollo como paso ineludible para comenzar a pensar en proyectos de cambio.

La elaboración del diagnóstico se ha realizado recogiendo lo producido en varias actividades: un taller efectuado en el mes de noviembre de 2003; más de sesenta entrevistas a personas representativas de distintos sectores de la ciudad -empresarios, referentes comunitarios, fomentistas, dirigentes políticos, periodistas, funcionarios públicos, etc.-; diez talleres de prediagnóstico realizados durante los meses de mayo y junio de 2004 con la participación de representantes institucionales y comunitarios; un taller de Diagnóstico Final realizado en el mes de julio; encuentros de trabajo en Sierra de los Padres y Batán y varias reuniones efectuadas en torno a problemáticas específicas. También se han relevado y considerado aquellos estudios o documentación existentes en diversas instituciones.



Luego de un primer abordaje de la realidad, la realización de entrevistas personalizadas y la recolección de información y estudios previos, se elaboró un documento preliminar para cada eje temático: económico-productivo, socio-institucional y urbano ambiental. Los TALLERES DE PREDIAGNÓSTICO definieron los temas centrales para cada eje, así como los aspectos positivos y negativos a tener en cuenta.

De esta forma se confeccionó el documento de base que fue sometido a consideración de los participantes en el TALLER DE DIAGNÓSTICO. Se consensuó la caracterización de la situación actual de la ciudad y se avanzó en el análisis de variables internas y externas: aquellas que son resorte de la ciudad -fortalezas y debilidades- y aquellas que, sin estar bajo su ámbito de decisión pueden afectar positiva o negativamente a su desarrollo -oportunidades y amenazas-. (matrices DAFO)

El **Capítulo I** se aboca a explicitar los resultados de la etapa de DIAGNÓSTICO con el desarrollo de los temas centrales de cada eje y sus correspondientes matrices DAFO. Se incluye también una síntesis gráfica bajo la forma “espina de pescado” que permite visualizar las distintas variables que intervienen en la definición de la situación actual de la ciudad.

DEFINICIÓN DE ESCENARIOS



Una vez consensuado el diagnóstico, en el mes de agosto era preciso definir un horizonte de mediano plazo al que la ciudad pudiera apostar para cada uno de los temas considerados.

Por ello se trabajó en la definición de escenarios futuros posibles y deseables para las siguientes variables señaladas en el diagnóstico: signos de agotamiento del patrón de crecimiento económico, falta de políticas de desarrollo productivo y generación de empleo, ausencia de políticas sociales integrales, escenario social fragmentado, deficiencias en planificación y gestión urbana ambiental, desequilibrios en la provisión de infraestructura y servicios.

Sobre cuatro escenarios propuestos para cada tema (altamente positivo, medianamente positivo, medianamente negativo y altamente negativo) los participantes del TALLER DE ESCENARIOS que tuvo lugar en el mes de agosto, ubicaron a Mar del Plata y el Partido en los próximos años.

En el **Capítulo II** se presentan los distintos escenarios con los resultados de la priorización de los participantes.

ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE ACTUACIÓN



Se habían cumplido dos pasos fundamentales: del acuerdo sobre el “cómo estamos” o la visión de la situación actual y del consenso sobre “dónde queremos y podemos estar” o definición de la ciudad futura. Era necesario entonces, determinar el modo de transitar ese camino.

Con la realización del TALLER DE ESTRATEGIAS en el mes de septiembre, los actores locales acordaron las líneas de actuación y objetivos que permitirán avanzar en la dirección elegida. Se trata de las líneas estratégicas de inclusión social, innovación y empleo, equilibrio urbano-ambiental y transformación municipal. Se priorizaron los objetivos de cada una de las mismas y se listaron iniciativas que pudieran concretarlos.

El **Capítulo III** contiene las líneas estratégicas y los objetivos de actuación priorizados.

PROYECTOS

Durante el mes de octubre se habilitó el BANCO DE PROYECTOS: un espacio para la presentación de propuestas de transformación elaboradas por personas e instituciones de la ciudad, de manera individual o conjunta.

Simultáneamente, se organizaron nueve reuniones de trabajo a fin de promover la formulación de proyectos.

Las MESAS DE PROYECTOS se hicieron con empresarios, concejales y asesores, funcionarios del gabinete municipal, referentes comunitarios e institucionales zona Norte y Sur, Batán y Sierra de los Padres, con investigadores, docentes universitarios, profesionales y técnicos y con personal municipal.



Se recibieron un total de 324 proyectos que fueron agrupados por área de pertenencia, de acuerdo a su vinculación con las líneas estratégicas y objetivos priorizados con anterioridad.

Se elaboró el Documento de Proyectos que sirvió de soporte para el último TALLER DE ESTRATEGIAS y PROYECTOS realizado el 1 de diciembre. Allí se efectuó la priorización en función de la identificación de los proyectos de alto impacto -grado de ajuste a los objetivos estratégicos, capacidad movilizadora, sentido emblemático- y la evaluación de su factibilidad -mejores condiciones para ponerse en marcha en el corto plazo-.

La priorización de los proyectos claves permite a la ciudad y a sus actores públicos y privados, contar con un menú de proyectos estratégicos consensuados colectivamente como “hoja de ruta” para encaminar su accionar en el corto y mediano plazo.

El menú de proyectos con su descripción, objetivos, subproyectos, actores e iniciativas que aportan a su formulación se encuentran en el **Capítulo IV**.

PRÓXIMOS PASOS

Bajo este título se presentan los cinco proyectos priorizados en cada línea estratégica y se ofrecen algunas consideraciones sobre el salto cualitativo que la ciudad debe dar al poner en marcha estos proyectos. Su ejecución en el corto plazo le permitirá aproximarse a los objetivos planteados durante el proceso de formulación del Plan Estratégico.

Finalmente se acompañan dos **Anexos**: el listado de todos los participantes en las distintas instancias del Plan y un detalle de las actividades realizadas.

