



**PLESAN**  
PLAN ESTRATEGICO DE SAN NICOLAS



2002



## INDICE

### INTRODUCCIÓN

---

- EL PLAN Y LA SITUACIÓN DE CONTEXTO
- EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN.
- FICHA DE LA CIUDAD Y EL PARTIDO DE SAN NICOLÁS

### PARTE I: DIAGNÓSTICO

---

- INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO: MODALIDAD DE TRABAJO
- EJES TEMÁTICOS
- EJE ECONÓMICO PRODUCTIVO
- CARACTERIZACIÓN / TEMAS CENTRALES
- MATRIZ DAFO
- EJE URBANO TERRITORIAL
- CARACTERIZACIÓN / TEMAS CENTRALES
- MATRIZ DAFO
- EJE SOCIO INSTITUCIONAL
- CARACTERIZACIÓN / TEMAS CENTRALES
- MATRIZ DAFO
- LECTURA ESTRATÉGICA DEL DIAGNÓSTICO

### PARTE II: FORMULACIÓN

---

- INTRODUCCIÓN A LA FORMULACIÓN: MODALIDAD DE TRABAJO
- IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES: LA ESPINA DE PESCADO
- COMPORTAMIENTO DE VARIABLES. ESCENARIOS.
- LA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN. EL ÁRBOL ESTRATÉGICO.
- LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y PROYECTOS
- 1- DE DESARROLLO ENDÓGENO LOCAL:** ARGUMENTACIÓN Y OBJETIVOS.
- FICHA DE PROYECTO: CENTRO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS
- 2- DE PROMOCIÓN DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS:** ARGUMENTACIÓN Y OBJETIVOS.
- FICHA DE PROYECTO: PROGRAMA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
- 3- DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO LOCAL:** ARGUMENTACIÓN Y OBJETIVOS.
- FICHA DE PROYECTO: PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN MUNICIPAL
- 4- DE INTEGRACIÓN SOCIAL:** ARGUMENTACIÓN Y OBJETIVOS.
- FICHA DE PROYECTO: PROGRAMA DE INCLUSIÓN SOCIAL
- 5- DE INTEGRACIÓN URBANA:** ARGUMENTACIÓN Y OBJETIVOS.
- FICHA DE PROYECTO: PLAN URBANO AMBIENTAL

### CIERRE

---

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN.

# INTRODUCCIÓN





## EL PLAN Y LA SITUACIÓN DE CONTEXTO

Estamos cerrando este documento en mayo del 2002. Esto que no sería más que un dato de rutina es para San Nicolás y la Argentina un elemento central; la situación de crisis e incertidumbre social, económica y política, atraviesa cualquier actividad y cualquier hecho que ocurra en esta geografía.

Existen por lo tanto una gran cantidad de argumentos que ayudarían a afirmar que trabajar en temas de planificación es una tarea imposible y hasta tal vez intrascendente ya que todas las variables están en movimiento.

Existen también enorme cantidad de argumentos que ayudarían a afirmar que es posible y necesario abordar estos temas en tiempos de turbulencia, que es preciso tener un rumbo en tanto las circunstancias son adversas.

Encontraremos racionalidades en ambas afirmaciones, por lo que entendemos que estas situaciones dilemáticas se resuelven con un soporte racional sostenido por convicción, decisión, vocación y empeñamiento por parte de quienes son los actores principales de la ciudad.

Claro está que estos procesos en los tiempos actuales, no están exentos de inconvenientes, de avances y retrocesos, de contradicciones y errores, pero sabemos también que así son los procesos de construcción de acuerdos.

Cerramos con este documento una etapa, la formulación del plan; contamos con una hoja de ruta, con proyectos concretos, con responsables para cada una de ellas. No es poco en estos tiempos, aunque sabemos que es insuficiente. Iniciamos entonces una nueva etapa, llevar adelante estos proyectos, gestionarlos, hacerlos realidad. En muchos de ellos tenemos avances ya que este plan supo articular las nuevas iniciativas con tareas ya emprendidas de manera de aprovechar lo realizado.

Los tiempos que tenemos por delante serán tan ó más complejos que los actuales, pero acordado el rumbo sin duda encontraremos el modo de sostener la dirección. Dice el proverbio que "...nunca soplan buenos vientos para quien no sabe dónde va ...", podemos afirmar que este trabajo acordado y consensuado por los protagonistas principales del Partido de San Nicolás marca el rumbo para los tiempos que vienen.

Mayo de 2002  
**Pedro Novau**  
Intendente del Partido de San Nicolás



## EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN

El Plan estratégico de San Nicolás fue elaborado de acuerdo con la metodología general del CIDEU, Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano, con dos etapas bien marcadas: la del Diagnóstico y la de la Formulación.

Este esquema simple en su concepción tuvo en su desarrollo algunas interrupciones a partir de cambios en la gestión y de inconvenientes derivados de las dificultades económicas del momento. Esta situación que generó discontinuidad en el proceso, evidenció también la decisión del municipio de sostener el proyecto en el tiempo.

Las primeras actividades del Plan se remontan a 1998 con una serie de charlas de divulgación, el inicio de los talleres barriales y la firma del acuerdo ciudadano; pero es hacia 1999 cuando se conforma un primer equipo interdisciplinario que bajo la dirección del IPU (Instituto de Planeamiento Urbano) prepara el Documento de Base para la elaboración del Diagnóstico de la Ciudad y el Partido de San Nicolás. Estas tareas se llevaron adelante durante la gestión del entonces Intendente Dr. José Antonio Corral.

Luego del cambio de gobierno y ya en el año 2001, la gestión del Sr. Pedro Novau retoma el proyecto, se conforma el Grupo Promotor y se constituye un nuevo equipo técnico que trabaja hasta la fecha. El trabajo permite completar la tarea del diagnóstico a partir de lo producido en el período anterior y desarrolla la etapa de formulación. Algunos meses de interrupción hacia finales de ese mismo año e inicio del siguiente son parte de la historia del Plan de San Nicolás.

Durante el desarrollo técnico del trabajo se marcan algunos momentos importantes,

En la elaboración del diagnóstico	
1999	2001
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas de sensibilización</li> <li>• Talleres barriales</li> <li>• Talleres de temas centrales</li> <li>• Elaboración del Documento de Base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución del Grupo Promotor</li> <li>• Elaboración de Documento Diagnóstico / Matriz DAFO.</li> <li>• Talleres de diagnóstico</li> <li>• Cierre de diagnóstico.</li> </ul>
En la formulación	
2001	2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de escenarios</li> <li>• Taller de escenarios</li> <li>• Documento de estrategias</li> <li>• Taller de estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de base de proyectos</li> <li>• Taller de proyectos</li> <li>• Taller de cierre</li> </ul>

La síntesis de este proceso es la que se presenta en este documento.

\* La información cuantitativa que se presenta en el documento Diagnóstico está actualizada a finales de 1999, inicios del 2000, y sirvió de base a las elaboraciones de orden cualitativo que en forma participativa surgieron de los talleres desarrollados durante el año 2001. Seguramente hay datos que han perdido vigencia en virtud de lo ocurrido en los últimos meses en la Argentina. No obstante nos parece importante mantenerlos para dimensionar genéricamente algunos rasgos de la ciudad.

## FICHA DE LA CIUDAD Y EL PARTIDO DE SAN NICOLÁS

### Caracterización de las etapas de desarrollo de San Nicolás

Etapa	Tradicional (crecimiento industrial)	Privatización y reconversión siderúrgica	Redespliegue económico regional
<b>Modelo económico vigente</b>	Industrialización sustitutiva. Protección estatal tanto de trabajadores como de sectores económicos	Ajuste estructural de la economía. Apertura, desregulación y privatización de las empresas públicas.	Desarrollo regional concertado. Dinamización del potencial endógeno y aprovechamiento de influjos externos.
<b>Posicionamiento de San Nicolás</b>	Ciudad de servicios asociados al crecimiento de la actividad industrial	Ciudad siderúrgica en decadencia	Ciudad dinámica y diversificada, con calidad de vida (con mejores condiciones urbanísticas y medioambientales), eje de una región industrialmente competitiva.
<b>Características de la ciudad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento vertiginoso de la población, por efecto inductor de la industria siderúrgica.</li> <li>• Estructura económica predominantemente terciaria, como centro de una región industrial.</li> <li>• Coexistencia de la sociedad tradicional (los "arroyeños"), con la nueva sociedad, obreros con condiciones laborales y sociales adecuadas y subcontratistas.</li> <li>• Gobierno local con funciones tradicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancamiento del crecimiento poblacional. Emigración.</li> <li>• Pérdida de competitividad del tejido empresarial regional.</li> <li>• Pérdida de horizontes empresariales y sociales.</li> <li>• Gobierno local con perfil administrativo. Ampliación a funciones de "contención" social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica demográfica ascendente</li> <li>• Profundización del perfil de proveedora de servicios de calidad para la industria.</li> <li>• Diversificación de la base económica a partir de nuevos sectores: turismo, educación especializada, logística, desarrollo tecnológicos, etc.</li> <li>• Gobierno local liderando el proceso de cambio y dando forma al <i>entorno competitivo</i>.</li> </ul>
<b>Problemas de la ciudad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento caótico y desordenado de la ciudad.</li> <li>• Sociedad con focos de alto consumo, pero económica y socialmente vulnerable dada la alta dependencia de SOMISA.</li> <li>• Mentalidad "protegida", de futuro "garantizado" en la dirigencia empresarial y política, sin capacidad creativa, que no se planteaba la búsqueda de alternativas de crecimiento económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento explosivo de la desocupación.</li> <li>• Caída del movimiento económico local y de la recaudación.</li> <li>• Desorientación social e institucional respecto a cómo transitar la crisis.</li> <li>• Incapacidad para definir estrategias alternativas de desarrollo económico y social.</li> <li>• Aumento de la pobreza, marginación y demás secuelas sociales.</li> <li>• Aumento de la desconfianza y resentimiento entre los sectores e instituciones.</li> <li>• Imagen de "la ciudad de los kioscos"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como esta etapa está iniciándose, los problemas se ocasionarían en una incomprensión del carácter y alcance de los desafíos actuales.</li> <li>• "Riesgo cultural" que perdure la expectativa de solución de problemas económicos y laborales a partir de influjos externos y no de esfuerzos locales significativos.</li> <li>• Para que la nueva etapa de crecimiento no sea caótica, requiere de una estrategia de planificación y gestión del desarrollo, que incorpore el consenso interinstitucional el liderazgo proactivo y el conocimiento pertinente.</li> </ul>

- DOCUMENTO BASE Para la elaboración del diagnóstico de San Nicolás / AGOSTO 1999

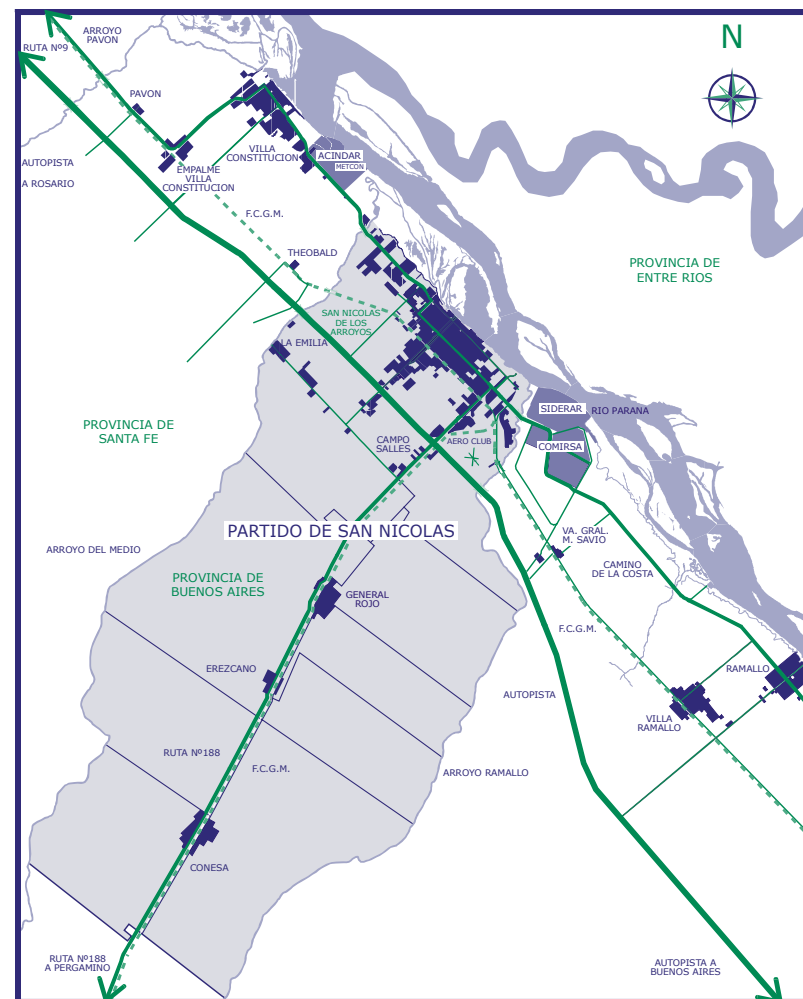
### Plano de la ciudad inserta en la micro región.

#### UBICACIÓN GEOGRÁFICA

<b>País</b>	República Argentina
<b>Provincia</b>	Buenos Aires
<b>Vías de conexión</b>	Ruta Nacional 9-autopista Rosario-Buenos Aires Ruta Nacional 188- Pergamino- Mendoza Río Paraná Ferrocarril Nuevo Central Argentino

#### INFORMACION POBLACIONAL

<b>año 2001 (s/censo)</b>	137.786 habitantes	
		- 67.328 masculino (48,86%) - 70.458 femenino (51,14%)
<b>año 2005 (estimada)</b>	157.877 hab	
<b>Crecimiento</b>	1947	25.029 Hab.
	1960	49.082 Hab.
	1970	64.730 Hab.
	1980	98.425 Hab.
	1981	114.752 Hab.
	1991	133.500 Hab.



# DIAGNOSTICO







## INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO: MODALIDAD DE TRABAJO

Un Plan Estratégico no aborda la totalidad de los problemas de la ciudad/partido, de allí su carácter estratégico. Intenta actuar sobre aquellas cuestiones claves que posibiliten un proceso de desarrollo y transformación sostenido para el territorio.

En este sentido, este trabajo apunta a precisar la visión consensuada de la situación actual de la ciudad, de cara a un proceso de recuperación. Por este motivo, este diagnóstico no pretende ser un análisis exhaustivo y minucioso de cada uno de los componentes de la ciudad/partido sino que, a manera de “embudo”, irá ajustando la mirada, haciendo foco en los nudos críticos de los cuales depende el desarrollo de San Nicolás.

Siguiendo este criterio se consideró necesario aproximarse paulatinamente a esos nudos críticos, e ir centrando la mirada en elementos específicos. La problemática del Partido de San Nicolás se abordó desde tres **ejes temáticos**, en cada uno de los cuales se identificaron **temas centrales**, que fueron analizados a través de una **Matriz DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)

El trabajo con este tipo de técnica permite lograr, de un modo ágil, acuerdos entre los actores sociales acerca de la situación actual y su visión con respecto a los escenarios posibles en un futuro mediano.

Tareas sucesivas de consulta y priorización permiten centrar la mirada sobre aquellos nudos críticos sobre los que se debe trabajar con un concepto estratégico.

A modo de breve glosario, detallamos a continuación algunos términos que nos acompañarán a lo largo del diagnóstico:



## EJES TEMÁTICOS

*Son miradas focalizadas con las que se propone abordar la compleja temática de la ciudad y la región.*

*Los enfoques propuestos son: Económico-Productivo, Socio-Institucional, Urbano-territorial.*

**Eje Económico-Productivo:** aborda el perfil económico local, las componentes del desarrollo productivo de la región, los recursos materiales e intangibles para el mismo, las oportunidades de desarrollo.

**Eje Urbano-territorial:** incorpora los elementos de la estructura físico-funcional de la ciudad y su inserción regional, los elementos de ordenamiento territorial, los usos del suelo, las infraestructuras de servicio, los temas ambientales.

**Eje Socio-Institucional:** indaga en la estructura social, dimensiona y prioriza sus problemáticas, la situación de integración o fragmentación social, las formas asociativas de trabajo, la organización de las instituciones de la ciudad, particularmente de su institución mayor, el estado municipal.

### Tema central

*Son las partes más importantes que componen los ejes temáticos del plan. Un tema central trata de identificar aquellas cuestiones claves que permiten analizar mejor una situación problemática.*

Los temas centrales son aquéllos que ocupan un lugar prioritario a partir de su gravedad o de su potencial como transformador de la realidad. Identificarlos y reconocerlos constituye un paso importantísimo para iniciar una instancia de cambio.

## Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)

*Es una forma (metodología) de análisis que consiste en describir la situación de nuestra ciudad/partido a través de los siguientes conceptos.*

### Debilidad

Característica interna o particular de nuestra ciudad/partido, elemento negativo que impide o dificulta su desarrollo. Punto débil/problema.

### Fortaleza

Característica interna o particular de nuestra ciudad/partido, elemento positivo que favorece y contribuye a la puesta en marcha de un proceso de desarrollo. Punto fuerte/virtud.

### Amenaza

Factor negativo que proviene de procesos externos o del entorno que puede afectar a nuestra ciudad/partido y que por lo tanto puede impedir o dificultar el desarrollo de las estrategias que se planteen.

### Oportunidad

Factor positivo que proviene de procesos externos o del entorno que tiene impacto en nuestra ciudad/partido y que puede favorecer o contribuir al desarrollo de las estrategias que se planteen.

Estas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades corresponden algunas a datos objetivos de la realidad, otras a percepciones coincidentes de los actores locales.



## EJE ECONÓMICO - PRODUCTIVO

### CARACTERIZACIÓN

La historia económica más reciente de San Nicolás está marcada por la privatización de la empresa Somisa. Los medios de comunicación locales, regionales y nacionales documentaron ampliamente acerca del impacto y consecuencias que la privatización tuvo en la ciudad que, en un lapso muy breve y de manera contundente, tuvo que afrontar la reestructuración de la industria siderúrgica.

En la década del cincuenta, San Nicolás recibió la instalación de SOMISA y de otras empresas producto de un desarrollo territorial sustentado en una planificación centralizada desde el gobierno nacional. Desde entonces, el partido se desarrolló con un perfil netamente industrial; además de SOMISA se sumaron importantes empresas de producción y de servicios interdependientes, generándose así una creciente actividad comercial que también derivó en un gran desarrollo de la construcción. De esta manera, gran parte del crecimiento económico de San Nicolás fue producto de un desarrollo promovido “desde arriba” con escasa articulación de factores endógenos. A esto se debe sumar la discrecionalidad político – administrativa de SOMISA y la protección del mercado de trabajo local.

A principios de la década del noventa, debido a circunstancias propias y del contexto mundial tales como el sobre dimensionamiento del plantel debido a una falta de adecuación a los cambios tecnológicos en la industria, la irrupción de nuevos competidores en el mercado del acero y una disminución de la demanda de ese producto en la industria mundial, comienza un acelerado proceso de reestructuración en SOMISA; el paso previo a su privatización concluida en septiembre de 1992. En muy poco tiempo, la racionalización de la empresa provocó en la región una expulsión de mano de obra sin precedentes. En efecto, entre los meses de marzo y diciembre de 1991 se acogieron a los denominados retiros voluntarios aproximadamente 6.200 obreros, a los que se deben sumar 1.800 obreros subcontratados; hechos que provocaron un fuerte desbalance en toda la economía de la ciudad y la región.



La vitalidad de una economía local está ligada principalmente, no al nivel de la tasa de desempleo, sino a la tasa de creación de empleo que, a su vez, está directamente relacionada con la tasa de creación de empresas. En términos territoriales y de actividad local, lo verdaderamente preocupante no es que se cierren empresas, sino que no se creen más de las que se destruyen. Por lo tanto, la política económica local ha de generar lo que se podría llamar “economías de turbulencia”, esto es, espacios ricos y dinámicos en los que exista capacidad para generar nuevas actividades.

En todo caso, queda claro que es precisamente en el espacio local el ámbito donde se crea la mayor parte de las empresas. La ligazón entre empresa, especialmente PYMES, y territorio es muy estrecha. Esto significa que, en gran medida, el espacio natural de la empresa es el ámbito local y, por lo tanto, toda actuación en materia de desarrollo económico debe contemplar esta perspectiva. Para ello, ha de entenderse la política económica local como una política eminentemente de oferta cuyo objetivo se debe centrar en aumentar la cantidad y calidad de las empresas existentes, dentro de un contexto de innovación y adaptación al cambio.

En el caso particular de San Nicolás, se pone de manifiesto una serie de temas o factores que son críticos para pensar en su desarrollo económico futuro y sobre los cuales, consiguientemente, se tendrán que pensar estrategias y proyectos concretos.

## TEMAS CENTRALES

### MODELO DE DESARROLLO CENTRADO EN ELEMENTOS ENDÓGENOS

Hasta un determinado momento, la construcción de la economía de San Nicolás estuvo ligada a factores externos y a esfuerzos individuales y aislados de emprendedores locales. Hoy, el desafío para San Nicolás es diseñar y construir el desarrollo económico desde sus propias potencialidades y peculiaridades como territorio y región. Para esta construcción, la ciudad cuenta con importantes elementos a su favor, tales como:

- Es el centro urbano más importante de una región de más de 200.000 habitantes, sumadas las poblaciones de las ciudades cercanas (Ramallo y Villa Constitución) y de las otras localidades del partido.
- Cuenta con una población joven, de un promedio de edad de 30,7 años, y con una población económicamente activa que ronda el 61,7%.

- Tiene 5395 establecimientos ligados a la actividad económica: 2732 comercios, 2290

#### Establecimientos en San Nicolás

##### Composición de la Industria

##### Establecimiento por tipo de actividad

Alimentos	143
Construcción	65
Producc. Metal	50
Textil	36
Madera	23
Otras Industrias	19
Equip. Y Comp.	16
Varios	21

establecimientos de servicios y 373 establecimientos industriales.

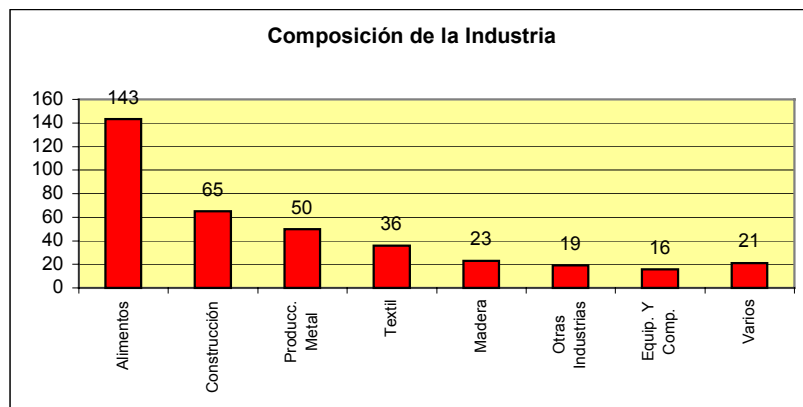
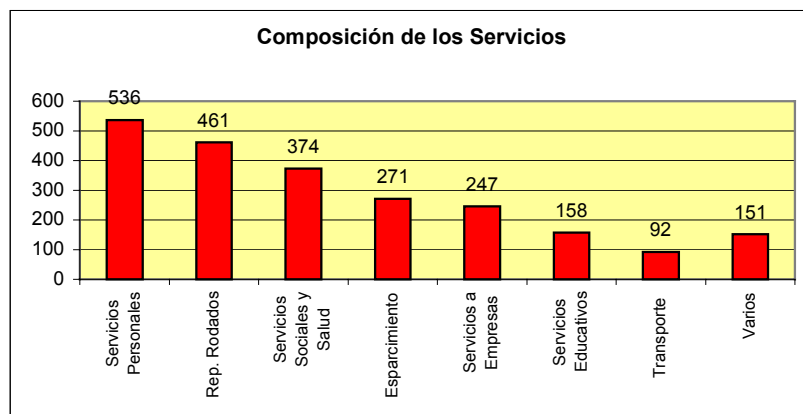
#### Establecimientos en San Nicolás

##### Composición de los Servicios

##### Establecimiento por tipo de actividad

Servicios Personales	536
Rep. Rodados	461
Servicios Sociales y Salud	374
Esparcimiento	271
Servicios a Empresas	247
Servicios Educativos	158
Transporte	92
Varios	151

Fuente: IDEB y Sec. Economía y Hacienda  
(Documento Base para la elaboración del Diagnóstico, 1999)



Fuente: IDEB y Sec. Economía y Hacienda  
(Documento Base para la elaboración del Diagnóstico, 1999)

• Está ubicada en una posición geográfica privilegiada:

. sobre la ruta nacional N° 9, autopista Rosario – Buenos Aires

. sobre la ruta nacional N° 188 que la comunica con la ciudad de Pergamino y el oeste de la provincia hasta Mendoza que permite la conexión con Chile por el Paso del Pehuenche

. sobre la margen derecha del Río Paraná a unos 240 km. Al norte de Buenos Aires por vía terrestre y 275 km. Por vía fluvial

. sobre la red ferroviaria nacional mediante el Ferrocarril Nuevo Central Argentino.

• Cuenta con infraestructuras para el desarrollo de la actividad empresarial:

. el Parque Empresarial Industrial Comirsa de 400 has., a 3000 metros del Puerto de San Nicolás

. el Puerto de San Nicolás como actor protagónico de un polo de desarrollo

. la Zona Franca santafesina en Villa Constitución que ofrece alternativas de articulación logística y comercial regional ligadas al comercio internacional.

• Tiene una importante cantidad de establecimientos educativos primarios y secundarios y una oferta amplia de establecimientos terciarios y universitarios como la UTN Facultad Regional San Nicolás, el Centro de Estudios de Derecho de la UNR, el Instituto Superior de Formación Docente N° 127, el Instituto de Formación Docente N° 128, el Instituto Superior de Formación Técnica y Docente, el Instituto Superior “Blaise Pascal”, el Instituto Privado “Fray Luis Beltrán”, el Instituto Educativo “Dámaso Valdés”, el Instituto Superior de Formación Técnica y Docente, el Instituto “San Nicolás de Bari”, la Escuela Diocesana de Servicio Social, la Escuela de Bellas Artes y Diseño, la Escuela de Arte San Nicolás N° 501 y el Instituto Tecnológico “Rafael de Aguiar”.

Además, hay otro elemento a tener en cuenta, no menos importante, tal vez menos tangible pero no por cierto menos potente: la capacidad que tienen las empresas locales de prestar servicios o desarrollar productos para proveer a otras empresas, que



puede transformarse en un elemento articulador para pensar en su desarrollo futuro. En este sentido, y de acuerdo con lo publicado por la empresa Siderar en su boletín informativo Techint N° 297, de marzo de 1999, se reafirma esta idea acerca de la capacidad local para proveer con productos y servicios a otras empresas.

En el documento citado se asevera que, más allá del empleo creado por las inversiones, se calcula que se han mantenido oportunidades de empleo estable en las siguientes actividades:

PERSONAL EMPLEADO POR ACTIVIDAD	
DESCRIPCIÓN	PERSONAL APROXIMADO
Puerto San Nicolás	50
Fábrica de oxígeno	30
Central térmica	80
Embalaje	65
Mantenimiento obra civil	10
Mantenimiento equipos de aire acondicionado	15
Mantenimiento redes de comunicación	20
Mantenimiento iluminación y ascensores	15
Servicio movimiento de materia prima acería	20
Servicios de carpintería de madera	10
Servicio de movimiento interno de personal	15
Varios: transporte, etc	20
Varios: otros	35
Total	385

Fuente: Boletín Informativo Techint n°297, 1999 (publicado por la empresa Siderar)

Sin lugar a dudas habrá que imaginar elementos de conexión y potenciación de estos factores locales desde una concepción integral ya que, de manera aislada e individual son importantes pero insuficientes para garantizar el desarrollo económico. En este nuevo desafío un factor imprescindible es lograr mecanismos de concertación público - privado que minimicen la habitual desconfianza de un sector hacia el otro y poner en sintonía a la oferta educativa con la demanda real de las empresas y el desarrollo futuro de la región.

## DESARROLLO DEL TEJIDO EMPRESARIAL

El espacio natural de la empresa, especialmente PYME, es, en gran medida, el ámbito local. Por lo tanto, la ligazón empresa - territorio es muy fuerte; motivo por el cual, toda actuación en desarrollo económico debe contemplar esta perspectiva. Es decir, que de las condiciones que existan, o que se creen, en un determinado territorio habrá mayor o menor viabilidad de crecimiento empresarial.

La ciudad de San Nicolás constituye el centro de la actividad económica del partido, nucleando más del 90% del total de los establecimientos que funcionan en su territorio. El sector servicios, que agrupa un número muy significativo de empresas, unos 2290 establecimientos.

Si se analizan los principales momentos por los que atraviesa una empresa desde su inicio podemos hablar de las fases de gestación, creación, lanzamiento y consolidación. En San Nicolás, las empresas y emprendedores locales manifiestan importantes dificultades en cada una de estas fases que habrá que revisar a los fines de encontrar mecanismos que hagan eficientes estos aspectos.

## CAPACIDAD LOGÍSTICA Y DE INFRAESTRUCTURAS

San Nicolás y su región tienen fortalezas que deben ser aprovechadas de manera integrada para su crecimiento y que se configuran como elementos importantes de sus atractivos y accesibilidad: el Parque Empresarial Comirsa, el Puerto, la Zona Franca Santafesina, importantes rutas nacionales de conexión bioceánica, red ferroviaria, buena accesibilidad a grandes centros urbanos, etc., elementos ya mencionados bajo el tema "Modelo de desarrollo centrado en elementos endógenos".

En cuanto a la conectividad interna del territorio de San Nicolás hay una serie de factores o elementos sobre los que se debe definir una estrategia integral que permita el mejor aprovechamiento competitivo y de calidad de vida para sus ciudadanos.

De acuerdo a los usos del suelo se pueden diferenciar cuatro zonas en la misma ciudad de San Nicolás:

- la zona sur-este, preponderantemente industrial, acompañada de barrios residenciales y centros educacionales y parques
- la zona central, que nuclea la actividad comercial y administrativa y también de uso residencial



- la zona noroeste, de carácter residencial y recreativo
- las zonas oeste y sur-oeste, sobre las rutas de acceso Av. Perón y Ruta N° 188, donde se registran asentamientos poblacionales, comercios, pequeñas y medianas industrias, y la conexión con los pueblos del mismo partido.

Además, la zona norte del área central es la que cobija un promedio de 100.000 peregrinos mensuales durante todo el año, en un predio de dimensiones generosas.

Por otro lado está el puerto, que es uno de los principales focos de atracción de los viajes de carga a nivel regional lo que demandará la organización del tránsito de los vehículos de carga hacia el puerto y desde éste hacia Villa Constitución, además de solucionar el problema del estacionamiento en zonas industriales y el puerto mismo.

En cuanto al transporte público de pasajeros, diez son las líneas que recorren la ciudad y el partido. Dos de ellas son interurbanas (su recorrido se extiende más allá de los límites del partido de San Nicolás); otras dos realizan recorridos a las delegaciones del partido, mientras que las seis restantes tienen recorridos urbanos. El parque automotor destinado a este servicio es de 61 unidades con una antigüedad promedio que va más allá de los 11 y 12 años. Los principales inconvenientes que presenta la red de transporte público es la longitud de los recorridos para satisfacer una baja demanda, productos del desmembramiento de la urbanización. Esto trae aparejado un aumento de los tiempos de espera y un bajo rendimiento del km. - pasajero.

En cuanto al transporte ferroviario de carga, el único servicio que se mantiene en actividad es el que brinda la empresa concesionaria Ferrocarril Nuevo Central Argentino, que une la ciudad de Rosario con la de Buenos Aires. El resto de la red ferroviaria está desactivada, tanto el ramal que va a Pergamino como aquellos otros que llegan al puerto.

## DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO

El sector primario representa una parte importante de la economía del partido que manifiesta un “olvido” por parte de la ciudad hacia el sector agropecuario. Del análisis de la distribución de su PBI se desprende que el sector terciario -el productor de servicios- representa el 65%, el sector primario participa con un 19% y el secundario con un 16%. En el sector primario, las actividades predominantes son la agricultura extensiva, la ganadería y la fruti horticultura, con 68.000 has. destinadas a esta tarea.

En la campaña 1999 / 2000, el partido de San Nicolás tuvo una superficie sembrada, en sus diferentes cultivos, de 2260 has. de maíz, 38980 has. de soja y 5149 has. de trigo. De las mismas, bajo el sistema de siembra directa, se hicieron un 20% de maíz, un 10% de soja y un 50% de trigo. La incorporación del sistema de siembra directa en el partido de San Nicolás se encuentra por debajo de la media de la provincia de Buenos Aires que está en un 25% para el cultivo de maíz y en un 53% para la soja.

Por otro lado, la producción ganadera cuenta con 17.763 cabezas, similar a la producción de Ramallo y un 30% inferior a la de San Pedro.

En San Nicolás, el sector agropecuario tiene las mismas dificultades que el resto de la pampa húmeda. Pero, además, tiene particularidades propias que contribuyen a elevar los costos de la producción, tales como problemas de mantenimiento y conservación de la red de caminos rurales y salidas de la producción a puerto y alto porcentaje de minifundios.

## DESARROLLO DEL SECTOR COMERCIAL

En la actualidad, el comercio minorista atraviesa, en San Nicolás y en el mundo, por una serie de cambios y transformaciones, fundamentalmente ligados a la aparición de nuevas formas comerciales, que dificultan su desarrollo. San Nicolás es una ciudad con un comercio minorista importante a lo largo de su historia que necesita desarrollar políticas activas y no sólo reactivas para fortalecer al sector.

Una serie de particularidades propias de este sector hace imprescindible una mirada más atenta sobre esta actividad económica:

- . el 52% de los establecimientos que generan actividad económica en San Nicolás son comercios;

- . una importante aglomeración comercial en la zona central de la ciudad, con 2732 establecimientos económicos, lo que lleva a pensar en la implementación de una estrategia de comercio urbano;

- . un peso cuantitativo muy importante de los negocios denominados “polirubros”, en el que se agrupan kioscos, despensas, autoservicios, y de alimentos sin elaborar y elaborados que representan el 50% del total del comercio.

Las propuestas a desarrollar para fortalecer al comercio minorista deben pensarse desde una perspectiva integral que incluya aspectos de la calidad y cantidad de la oferta comercial, las promociones y el marketing del comercio urbano y factores de



entorno urbanístico que favorecen el desarrollo del sector como son la accesibilidad, la movilidad y los atractivos del centro.

### **DESARROLLO DEL SECTOR TURÍSTICO**

San Nicolás es una ciudad que posee una serie de elementos que pueden posicionarla como una oferta de turismo nacional y regional ligada al acontecimiento Mariano y a recursos como el paisaje y el río, el patrimonio histórico y cultural.

El acontecimiento Mariano genera en promedio unos 100.000 peregrinos que visitan la ciudad mensualmente y en especial, las semanas del 25 de mayo y de septiembre, concentran el mayor número de peregrinos.

Por otro lado, la ciudad cuenta con una oferta de servicios turísticos importante. Entre hoteles, restaurantes y servicios turísticos en general existen 271 empresas dedicadas a la actividad.

Sin lugar a dudas, habrá que diseñar un proyecto de fortalecimiento del sector turístico que incorpore y articule los aspectos infraestructurales, la calidad de los servicios turísticos y una estrategia hacia el turismo religioso.



**MATRIZ DAFO****EJE ECONOMICO / PRODUCTIVO****MODELO DE DESARROLLO CENTRADO EN ELEMENTOS ENDOGENOS****DEBILIDADES**

- Ciudad con historia industrial a partir de factores de decisión externos que hizo dificultoso el desarrollo de alternativas de crecimiento propio luego de la desaparición de SOMISA
- Cultura de dependencia del desarrollo basado en influjos externos. Ausencia de identidad local en el tema
- Desde la desaparición de SOMISA la economía local se construyó a partir de esfuerzos individuales y aislados
- Escasa información sobre la actividad económica del territorio que permita tomar decisiones acertadas en los ámbitos económicos y educativos
- Escasa cooperación público – privada en el ámbito del desarrollo económico local
- Desconfianza del sector privado hacia el sector político para colaborar en temas de desarrollo económico
- Descoordinación y falta de recursos económicos, técnicos y humanos para aplicar al desarrollo económico
- Carencia de liderazgos locales en el ámbito del desarrollo económico
- Alta desarticulación entre las empresas, del partido, el sector político y el sistema educativo

- Desarticulación y desajuste entre oferta educativa local y realidad y necesidad de la economía local y regional
- Descoordinación entre la demanda de recursos humanos por parte de las empresas y la oferta del mercado laboral
- Insuficiente información sobre cualificación y cuantificación del desempleo y subempleo
- Ausencia de apoyo y asesoramiento al emprendedor local
- Escasos incentivos y apoyos locales para la generación de emprendimientos reales (escasa protección de la cultura, las ideas empresariales y el nacimiento de nuevas empresas)
- Grandes dificultades de los actores locales (públicos y privados) para dar a conocer proyectos a los sectores interesados
- Parcial compromiso y participación de los actores del desarrollo económico, tanto públicos como privados

**FORTALEZAS**

- Empresas especializadas en determinadas ramas productivas y de servicios para la industria
- Capacidad empresarial para prestar servicios y proveer a otras empresas
- Importante oferta en infraestructuras y logística: Puerto – Plan Comirsa – Zona Franca – importantes rutas – servicios de transporte de mercancías, personas y comunicaciones

- Importante (en cantidad de establecimientos y niveles) oferta educativa de nivel terciario
- Disponibilidad de personas con alta y diversificada capacidad técnico – profesional
- Existencia de diferentes organizaciones que trabajan en contención social
- Iniciativas desde distintas organizaciones para impulsar el desarrollo endógeno, tanto públicas (Municipio) como privadas.
- Importante cantidad de población económicamente activa (PEA) (entre 15 y 64 años)

**AMENAZAS**

- Agotamiento de un modelo de desarrollo basado en influjos externos
- Importantes dificultades para desarrollar un modelo endógeno de desarrollo debido a la situación macroeconómica del país.
- Ausencia de proyectos de desarrollo en lo que se denomina la micro región

**OPORTUNIDADES**

- Emigración de población joven en los últimos años
- Alto interés de los actores económicos y públicos para impulsar estrategias que permitan planificar el desarrollo económico



## DESARROLLO DEL TEJIDO EMPRESARIAL

### DEBILIDADES

- Empresas aisladas. Escaso asociativismo colaboración y cooperación empresaria
- Escasa cooperación y acuerdos entre los sectores: empresario, público y educativo
- Escasa orientación y colaboración pública
- Desconexión entre la orientación para la formación de recursos humanos a nivel local y regional y la demanda de las empresas
- Ausencia de participación y decisión empresaria en el plan Comirsa y en el Puerto
- Escasos apoyos al emprendimiento local en cuestiones como asesoramiento, capacitación, oportunidades comerciales, alternativas de financiamiento, etc
- Grandes dificultades de las empresas para incorporar tecnología e innovación
- Falta de capacitación para la gestión empresaria y escasa utilización de nuevas herramientas de gestión
- Escasa planificación empresarial de diseño de estrategias (por la pelea diaria por la subsistencia)
- Grandes dificultades para encontrar nuevos mercados
- Dificultoso acceso al crédito. Utilización de alternativas de financiamiento no tradicionales de alto costo financiero
- Complicada posición de las Pymes locales frente a las grandes empresas que imponen precios, calidad, tiempos y stocks
- Escasa reinversión en la ciudad de los recursos financieros que capta el sistema bancario
- Altos costos de impuestos y servicios públicos para las empresas: electricidad, teléfono, gas, agua, peajes, etc

- Escaso conocimiento de leyes de promoción vinculadas al sector laboral e impositivo

### FORTALEZAS

- Posición geográfica privilegiada, buena accesibilidad y comunicaciones. Centro histórico de desarrollo
- Importante oferta de infraestructuras: Plan Comirsa, Puerto, Zona Franca, rutas
- Mayor conciencia de las Pymes de la necesidad de adaptarse a los cambios. Mayor flexibilidad
- Existencia del acuerdo social (tripartita)
- Existencia de organismos con oferta de asesoramiento empresario (públicos y privados)

### AMENAZAS

- Ausencia de proyectos y estrategias locales y regionales de desarrollo
- Modelo macroeconómico que no alienta el desarrollo de las Pymes
- Carencia de seguimiento e incentivos efectivos a proyectos privados en la micro región
- Escasa colaboración y oferta pública (nacional o provincial) para acceder a la investigación y al desarrollo
- Complicado acceso al crédito
- Servicios bancarios de poca calidad y cada vez menos adecuados para dar respuesta a las demandas del sector productivo

### OPORTUNIDADES

- Mayor conciencia de los empresarios de la necesidad de generar estrategias conjuntas
- Proyecto de transformación en un parque empresario y tecnológico al plan Comirsa
- Existencia de nuevas tecnologías que facilitan la gestión empresarial y comercial (internet)

## CAPACIDAD LOGISTICA Y DE INFRAESTRUCTURAS

### DEBILIDADES

- Desarticulación de la red ferroviaria en sentido este – oeste
- Ausencia de una terminal agroalimentaria
- Infraestructura portuaria insuficiente para la salida de la producción agropecuaria
- Ausencia de participación y decisión de actores privados locales en el puerto
- Ineficiencia en la operatoria del sistema de transporte de cargas
- Falta de instalaciones para cargas generales y centros de transferencia
- Alto movimiento de camiones en el Puerto y su zona de influencia sin infraestructura adecuada
- Problemas con los accesos de carga pesada a la ciudad
- Falta de definición de suelo con destino industrial – productivo (dicotomía entre utilización del Plan Comirsa o un suelo industrial dentro de la ciudad)
- Grandes problemas de conservación y mantenimiento de la red de caminos rurales
- Inutilización de varios puentes de la red de caminos rurales
- Cruces a nivel peligrosos en autopista Bs. As. – Rosario
- Inadecuada longitud de la pista del aeródromo local

### FORTALEZAS

- Posicionamiento geográfico privilegiado



- Buena accesibilidad y comunicación con grandes centros urbanos del país por rutas red fluvial
- Importante oferta de infraestructuras Plan Comirsa - Puerto – Zona Franca – rutas
- Acceso de transportes nacionales e internacionales
- Ubicación sobre las rutas 9 (Autopista Rosario – Bs. As.) y ruta 188 que permite una conexión con Chile
- Existencia de ferrocarril paralelo a la ruta 9
- Nuevos vínculos entre sector público, privado y educativo (ITEC, UTN y proximidad a UNR)

#### AMENAZAS

- Paso a Chile por el Pehuenche: avance de obras mucho más lento de lo planificado inicialmente y sin acuerdos finales por el proyecto en su conjunto
- Ausencia de proyectos de desarrollo en la denominada micro región
- Complicada competencia del Plan Comirsa con otros parques industriales mejor ubicados
- Cercanía y desarrollo de zona de radicación industrial Zárate - Campana

#### OPORTUNIDADES

- Desarrollo del Mercosur
- Proyecto Paso del Pehuenche para conexión con el Pacífico
- Próxima conexión interprovincial más cercana: Puente Rosario – Victoria
- Cercanía a Rosario y a Bs. As.
- Proyecto de transformación en un parque empresarial y tecnológico del Plan Comirsa
- Proyecto para incorporar un consorcio de gestión en el puerto

### DESARROLLO AGROPECUARIO

#### DEBILIDADES

- Mal estado generalizado de la red de caminos rurales por escasa conservación y mantenimiento
- Inutilización de varios puentes de la red de caminos rurales
- Salida de la mayor parte de la producción cerealera al puerto de Rosario que impacta en mayores costos de fletes
- Falta de infraestructura del puerto local para salida de la producción agropecuaria
- Cruces a nivel peligrosos sobre Autopista Rosario – Bs. As.
- Escasa y costosa electrificación en el sector rural que depende de la iniciativa particular de los productores
- Escasa colaboración pública en asesoramiento al productor
- Cultura individualista del productor agropecuario. Inexistencia de asociativismo
- Cooperativización de la comercialización pero no de la producción
- Escasa y casi inexistente generación de productos de valor agregado sobre la producción primaria
- Escasa diversificación de la producción
- Heterogeneidad en la actualización y modernización de la empresa agropecuaria, falta de asesoramiento, falta de planificación
- Escasas posibilidades de acceso a las nuevas tecnologías, fundamentalmente por razones económicas
- Baja utilización de alternativas de asesoramiento
- Capacidad ociosa de la maquinaria agrícola

- Obsolescencia de una parte importante de la maquinaria agrícola por cambios tecnológicos
- Sistema de arrendamiento de los campos
- Endeudamiento y desfinanciamiento del sector
- Despoblamiento del campo
- Falta de formación de mano de obra para cultivos no fraccionados
- El sector productor de verduras se encuentra dentro de la economía sumergida. Muy pequeñas empresas no viables de manera individual
- La ciudad de San Nicolás no integra a la actividad agropecuaria, no la identifica como parte de su economía

#### FORTALEZAS

- El productor agropecuario es receptivo a las nuevas tecnologías
- Existencia de varios lotes de tierra con riego artificial
- Tierras de calidad
- Proyecto elevado al H.C.D. para la formación de una comisión de vecinos para mantenimiento de caminos rurales

#### AMENAZAS

- Bajos precios de la producción primaria
- Desactivación de la red de ferrocarril transversal a la ruta 9
- Incremento de los problemas de seguridad, ausencia de patrullajes, abigeato
- En las islas hay ausencia de controles en hacienda y aumento de economía sumergida
- Depredación de la fauna ictícola en la zona limítrofe de Entre Ríos

#### OPORTUNIDADES



- Amplia oferta en el país de capacitación y asesoramiento al sector
- Proyecto del mercado concentrador como alternativa económica y de calidad alimenticia
- Problemas relacionados al ámbito urbano (urbanismo comercial): tránsito, prioridad de calles, estacionamientos, señalización, alumbrado, barreras internas, veredas, mobiliario urbano, etc.
- Ausencia de actividades de ocio y culturales ligadas al centro o zonas comerciales
- Convivencia de un comercio modernizado con otro que no ha producido el cambio (heterogeneidad comercial)
- Ausencia de campañas de promoción y comunicación conjunta de la zona comercial
- Comerciantes con problemas para competir por precio y oferta combinada
- Dificultades para la gestión y planificación del comercio
- Escaso asociativismo
- Escasa conexión turismo – comercio.

#### **FORTALEZAS**

- Ciudad con historia comercial
- Compras asociadas en algunos rubros
- Diversificación económica: actividad de la industria local que favorece al sector
- Visión desde la Federación de Comercio de la necesidad de implementar un plan integral para el comercio urbano

#### **AMENAZAS**

- Aparición de nuevas formas y competencias comerciales
- Cercanía a Rosario y a Buenos Aires
- Mayor capacidad de la gente para desplazarse

#### **DESARROLLO DEL SECTOR COMERCIAL**

- Disminución del gasto comercializable en la población
- Complicada subsistencia del comercio minorista en el marco de recesión del país

#### **OPORTUNIDADES**

- Afluencia a la ciudad de una cantidad importante de visitantes al año
- Expansión de COMIRSA

#### **DESARROLLO DEL SECTOR TURÍSTICO**

#### **DEBILIDADES**

- Turismo de bajo nivel de gasto. Desconexión entre turismo, comercio y servicios
- Carencia de información sobre el perfil del visitante, hábitos, preferencias, gastos
- Inconvenientes con los accesos a la ciudad
- Inconvenientes con los estacionamientos
- Escaso equipamiento urbano para el turista
- Insuficiente difusión de alternativas turísticas.
- Falta de una campaña de marketing global
- Escasa señalización de la ciudad e información de sus puntos de interés
- Escasa identificación y puesta en valor de los atractivos del territorio

#### **FORTALEZAS**

- Acontecimiento Mariano
- Existencia de recursos variados: santuario-río-ciudad.

#### **DEBILIDADES**

- Dispersión de atractivos en zonas comerciales
- Discontinuidad comercial en la zona céntrica
- Ciudad con importante patrimonio histórico - cultural
- Posibilidad de explotar circuitos turísticos: histórico – religioso – cultural – geográfico – recreativo – de estancia
- Existencia de infraestructura adecuada para la realización de eventos
- Existencia de amplio espacio (batallón) con posibilidades de generar un espacio cultural frente al río
- Posibilidad concreta de realización de eventos deportivos con ampliación del campo de golf. Circuitos de mountain bike y actividades acuáticas

#### **AMENAZAS**

- Falta de acuerdo para la implementación de un proyecto integral de desarrollo del sector turístico

#### **OPORTUNIDADES**

- Recepción de una importante cantidad de peregrinos al año
- Participación en CONORBA (Corredor Turístico del Norte de la Pcia. de Buenos Aires)



## EJE URBANO TERRITORIAL

### CARACTERIZACIÓN

#### La región

Una visión estratégica de la ciudad supone su consideración en un contexto territorial más amplio y del cual forma parte. Por lo tanto, en una primera aproximación, San Nicolás se presenta como la cabecera de una región -la micro región Litoral del Paraná, constituida por Villa Constitución, San Nicolás, Ramallo y San Pedro- que se encuentra en el tramo sur del litoral fluvial argentino y que, además, forma parte de uno de los ejes de desarrollo económico más importantes del país.

En ese sentido, su ubicación puede considerarse excepcional ya que, por vía terrestre o fluvial, se conecta con distintas regiones del país y también del exterior. En efecto, se encuentra ubicada sobre la ruta nacional N° 9, que es el eje de conexión interna de la micro-región; cuenta con dos accesos a la autopista Rosario – Buenos Aires; de su interior parte la ruta nacional N° 188, que la conecta con las otras localidades del partido, con el oeste de la provincia de Buenos Aires y del país y, potencialmente, con Chile; se encuentra a apenas 20 km. de la conexión con la ruta nacional N° 177, que la pone en contacto con las rutas que se dirigen a la región central; dista a sólo 140 km. del puente Zárate – Brazo Largo que la pone en contacto con la región mesopotámica, Uruguay y Brasil. Del mismo modo, se encuentra a sólo 100 km. del puente Rosario – Victoria y de la autopista Rosario – Córdoba, ambas obras en construcción. Por su lado, el puerto sobre el río Paraná reafirma sus vínculos con todo el litoral del país.

#### El partido

San Nicolás es la ciudad cabecera de un partido que se extiende linealmente desde el borde del río Paraná hacia el interior de la provincia a lo largo de la ruta nacional N° 188.

Por su particular estructura territorial el partido está sometido a dos tensiones. De un lado, el borde fluvial y la autopista Rosario – Buenos Aires que contienen a la ciudad de San Nicolás y la ponen en relación con otras ciudades del litoral fluvial argentino, en particular con las que forman parte de la micro-región. Del otro, el eje estructurador del territorio del partido, la ruta nacional N° 188, que vincula a San Nicolás con el área





rural y la mayoría de las otras localidades que forman parte del partido. Esta ruta, trazada en forma paralela al ferrocarril, permitió la vinculación vial de todas las localidades que habían surgido junto a aquel: General Rojo, Erézcana y Conesa.

El territorio del partido no presenta problemas estructurales en su organización y goza, del mismo modo que la ciudad, de las ventajas locacionales que brinda el sistema vial que lo atraviesa. No obstante, presenta dificultades en algunos elementos de esa estructura territorial, en particular en los accesos y el atravesamiento de la ciudad cabecera y en la red de caminos rurales debido a los problemas ocasionados por la falta de un mantenimiento continuo.

La vida en los otros centros poblados del partido, se lleva adelante con una escasa vinculación con la ciudad cabecera, predominando una sensación de aislamiento y, en cierta medida, de relativo abandono.

### **La ciudad**

En relación con su organización interna, la caracterización más apropiada de San Nicolás es la de una ciudad fragmentada y desarticulada. Una ciudad que presenta una profunda brecha en las condiciones de calidad de vida urbana que ofrece un centro consolidado y muy equipado y la que brinda una numerosa cantidad de barrios, en su mayoría carentes de una dotación completa y eficiente de servicios infraestructurales básicos.

Esta situación es el resultado de un crecimiento urbano explosivo que tuvo lugar a partir de la década del cincuenta, momento en que comienza la radicación de las grandes plantas industriales que caracterizaron el perfil fabril de la ciudad durante un largo período de su historia. Un crecimiento que dejó su marca en la ciudad, marca que aún perdura y que devino en uno de los mayores obstáculos para un desarrollo urbano más equilibrado, asociado a una mejor calidad de vida. Fue el momento que se distinguió por la presencia en la ciudad de carteles publicitarios de los grandes operadores inmobiliarios del conurbano bonaerense que reprodujeron en San Nicolás el mismo tipo de loteo especulativo que animaba su actividad en el Gran Buenos Aires.

En efecto, la ciudad creció en forma desordenada, prácticamente sin ningún tipo de control. La ausencia de una normativa urbanística específica y el escaso poder de la autoridad local dieron lugar al nacimiento de una nueva ciudad, una ciudad desarticulada, extensa y fragmentada, con bajos niveles de densidad demográfica y con un bajo grado de dotación de infraestructuras.

La sanción de la Ley Provincial N° 8912 en 1977 puso fin a esta situación de crecimiento sin orientación ni previsión. A partir de entonces, y mediante una revisión decenal de la Ordenanza de Zonificación según Usos (Ordenanza N° 1286/78 y su modificatoria N° 2590/89), las autoridades locales han contado con un instrumento que, si bien tardío, ha resultado eficaz para, en cierta medida, contener, ordenar y controlar la extensión de la ciudad. No obstante, el perfil urbanístico es insuficiente y limitado, carente de un proyecto de ciudad. Proyecto que, por otro lado, aún no se ha formulado.

A pesar de esta situación de desequilibrio urbano, la ciudad presenta, por sus características topográficas, por su ubicación y por derivaciones en sede urbana del proceso de transformación del estado nacional, entre otros motivos, un elenco de situaciones pasibles de ser utilizadas para su transformación. Este conjunto de oportunidades, más el conjunto de problemas que trajo aparejado el particular proceso de crecimiento de la ciudad, junto con las particularidades de la organización territorial, definen para San Nicolás y el partido una serie de “temas centrales” que sintetizan sus rasgos más significativos: la integración regional, la fragmentación y los desequilibrios interiores, el frente ribereño, el área central.

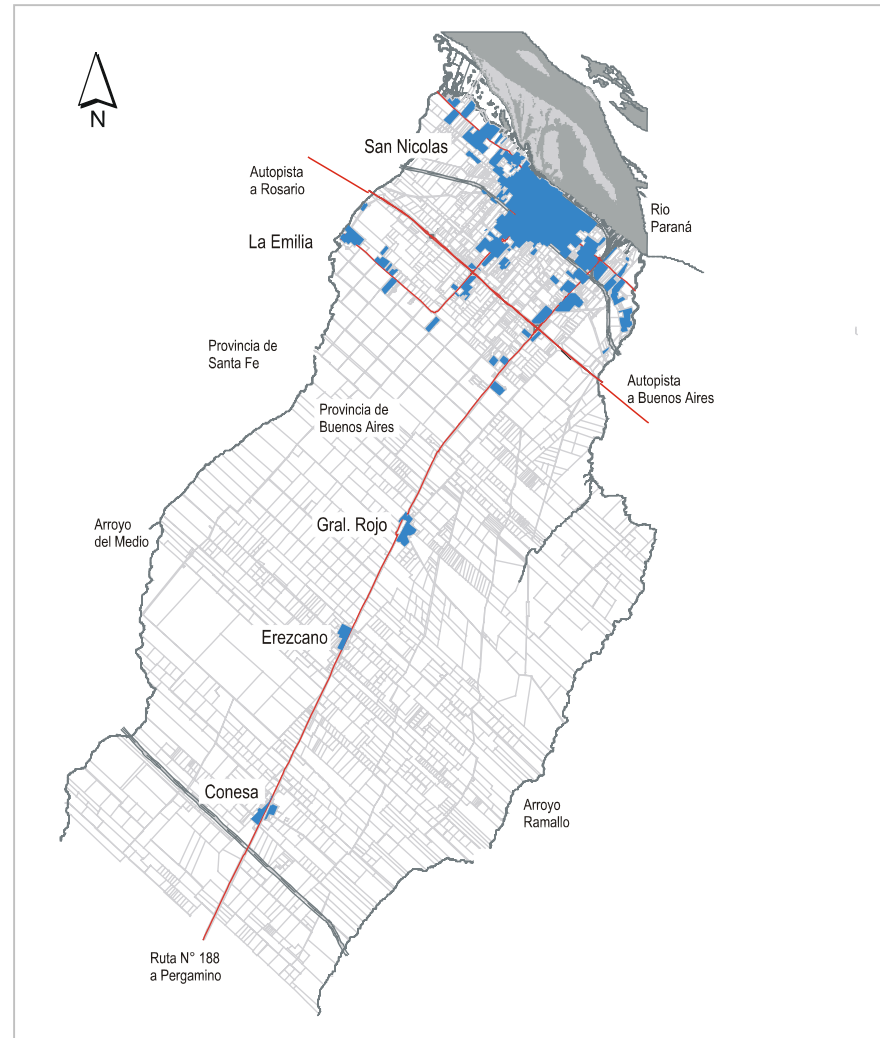
## **TEMAS CENTRALES**

### **INTEGRACIÓN REGIONAL**

El Plan Estratégico de San Nicolás comprende un ámbito territorial que no se limita solamente a la ciudad de San Nicolás sino también al área rural y a todas las localidades que se encuentran bajo su jurisdicción (las delegaciones) en la unidad administrativa que constituye el partido. Este es el motivo primero por el cual aparece la cuestión territorial, en este caso denominada integración regional, como uno de los temas centrales que conforman el eje urbano – territorial. De todas maneras, y más allá de estas particularidades de la división político-administrativa de la provincia de Buenos Aires, existen vínculos muy estrechos entre la ciudad y las localidades más próximas, en particular La Emilia y Campo Salles, que justifican la aparición de este tema central. Además, la integración regional alude a la reciente conformación de la micro-región Litoral del Paraná.

## Partido de San Nicolás

---





En este tema central aparecen distintas cuestiones que tienen que ver con las particularidades de la organización territorial del partido de San Nicolás, en particular con las distintas realidades territoriales -en cuanto a las modalidades y las lógicas de su ocupación- que definen el borde fluvial y el eje vial de estructuración interior, en tanto las dos tensiones a las que se encuentra sometida el partido:

- Un núcleo urbanizado -la cabecera del partido-, que se dispone entre el río y la autopista con distintos grados de ocupación y consolidación y en el cual se encuentran los grandes establecimientos industriales, las terminales del transporte público y las instalaciones logísticas (puerto, aeródromo).

- Una sucesión de pequeños asentamientos urbanos dispersos, de baja densidad y escasamente consolidados, que forman parte de una porción del territorio sujeta a las lógicas y modalidades de urbanización propias de la ciudad de San Nicolás, si bien administrativamente corresponden a dos delegaciones diferentes. Se trata de distintos barrios que se disponen inmediatamente después de la autopista en torno a dos vías de comunicación:

- . Por un lado, el corredor suburbano de La Emilia y sus “villas” (Villa Campi, Villa Riccio, Villa Canto, Villa Hermosa) que, junto con los barrios más próximos a la autopista definen un desarrollo lineal de urbanizaciones dispersas, poco consolidadas, de muy baja densidad de ocupación y, las más próximas a la autopista, con serios problemas de saneamiento. Entre todos estos núcleos poblados se destaca La Emilia, un centro urbano compacto y con edificaciones de valor arquitectónico, tales como la capilla y el edificio de la Fábrica La Emilia. Este poblado se distingue, además, por presentar un elenco variado de tipos de intervenciones públicas en materia de vivienda correspondientes a distintos momentos históricos.

- . El segundo caso se refiere a un reducido número de núcleos poblados sobre la ruta N° 188, entre los cuales se distinguen Campo Salles y una serie de barrios dispersos, también poco consolidados y de baja densidad, tales como Cume-Hué, de viviendas de fin de semana, y Barrio Villa La Esperanza, aislado en medio del área rural.

- El “interior” del partido, de carácter rural por excelencia que se articula en torno de la ruta nacional N° 188, paralela al ferrocarril, servicio hoy desactivado. Sobre ella convergen numerosos caminos de tierra escasamente mantenidos que permiten el acceso a los distintos establecimientos agropecuarios. Además, sobre ella se ubican tres núcleos poblados de reducidas dimensiones, de baja densidad y con prestación de servicios básicos a cargo de cooperativas locales (de suministro de agua potable, de

obras y servicios y de distribución de energía eléctrica). Su rol es el de apoyo a la actividad agropecuaria en el territorio circundante:

- . General Rojo, que no presenta conflictos por la presencia de la ruta, ya que se encuentra separado de esta por una extensa área forestada. Se trata del núcleo poblado más consolidado, que cuenta con algunas calles pavimentadas, entre las que se destaca el bulevar Iturburu, y otras mejoradas y con cordón cuneta.

- . Erézcano, que se extiende a lo largo de la ruta; es el núcleo de menor peso demográfico, con un muy bajo nivel de consolidación, que se expresa en la presencia de un significativo número de lotes vacantes en su interior y con la mayoría de las calles de tierra sin mantenimiento.

- . Conesa, un centro poblado consolidado que presenta la relación más conflictiva con la ruta, ya que su planta urbana se dispone a ambos lados de ella. Cuenta con algunas calles pavimentadas y otras mejoradas y con cordón cuneta.

Esta estructura territorial presenta, además, otras particularidades referidas a los tipos y carácter de las vinculaciones terrestres:

- Las conexiones de la ciudad con la autopista en la encrucijada con la ruta nacional N° 188, al sur, y en la encrucijada con el camino a La Emilia, al norte. En el acceso sur, que comunica directamente con el puerto, es donde se registran mayores problemas de circulación, por la presencia del transporte de cargas y por las limitaciones que presenta su traza con distintas dimensiones que no permiten el trazado de una calle lateral. A esta situación hay que agregar la insuficiente capacidad de las playas de camiones ubicadas en las cercanías del puerto, motivo por el cual la calzada de la Avenida Cnel. Bogado, en su tramo Avenida Savio – Rivadavia, se utiliza también como estacionamiento de camiones, con la consiguiente obstaculización de la circulación en este sector neurálgico de la ciudad. Otro elemento negativo de este acceso a la ciudad es la deficiente formalización y el notorio descuido en el tratamiento de la rotonda -y sus bordes- ubicada en la encrucijada entre Avenida Irigoyen con Avenida Savio.

Por su lado, el acceso norte, presenta un ancho considerable y homogéneo en el tramo que se extiende desde la autopista hasta la calle Carilla que hace posible las operaciones de completamiento y remodelación necesarias para jerarquizar este acceso que conecta directamente con el centro comercial de la ciudad.

Estos accesos comunican directamente con las terminales de transporte ubicadas en el interior de la ciudad: el puerto (desde el acceso sur) y las estaciones del transporte automotor (desde el acceso norte).



- El atravesamiento de la ciudad, a través de la antigua traza de la ruta nacional N° 9 y sus derivaciones en el interior de la planta urbana (Avenida Presidente Illia, Avenida Savio) constituyen el eje de atravesamiento noroeste – sureste que vincula a San Nicolás con Ramallo y Villa Constitución. Tanto el acceso a la ciudad desde Villa Constitución como desde Ramallo resultan ya insuficientes para un eficiente desplazamiento del transporte de cargas, ya sea por sus dimensiones como por el hecho de atravesar áreas residenciales que han obligado a la colocación regular de obstáculos conocidos con el nombre de “lomos de burro” con la finalidad de disminuir la velocidad del tránsito y evitar accidentes; situación que hace más lenta aún la circulación por estas dos vías de acceso.

La derivación del tránsito de cargas por la Avenida Álvarez - Morteo es una solución que sólo puede interpretarse como provisoria, ya que, si bien ha disminuido la congestión en un lugar central, no ha hecho otra cosa que trasladar unos pocos cientos de metros hacia el sur los inconvenientes que este tipo de tránsito ocasiona en el interior de la ciudad, particularmente en sus áreas más densamente ocupadas.

## LA FRAGMENTACIÓN Y LOS DESEQUILIBRIOS INTERIORES

La percepción que tiene la población nicoleña, independientemente de su lugar de residencia, respecto de las notables diferencias en los niveles de calidad de vida urbana que ofrecen el centro y los distintos barrios motivan la definición de este “tema central”. Una situación que es señalada, y con insistencia, como una de las características negativas más significativas de la ciudad. En ese sentido, en este tema central aparecen diversas cuestiones que tienen que ver con las particularidades de los distintos barrios que forman parte de la ciudad de San Nicolás.

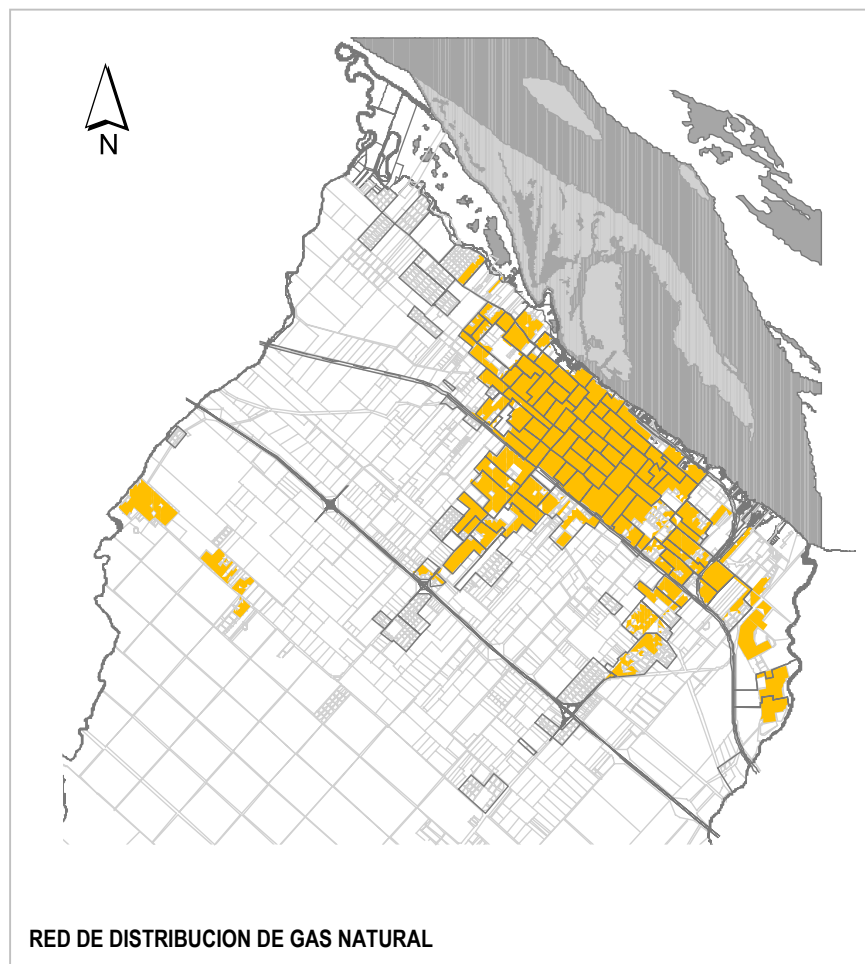
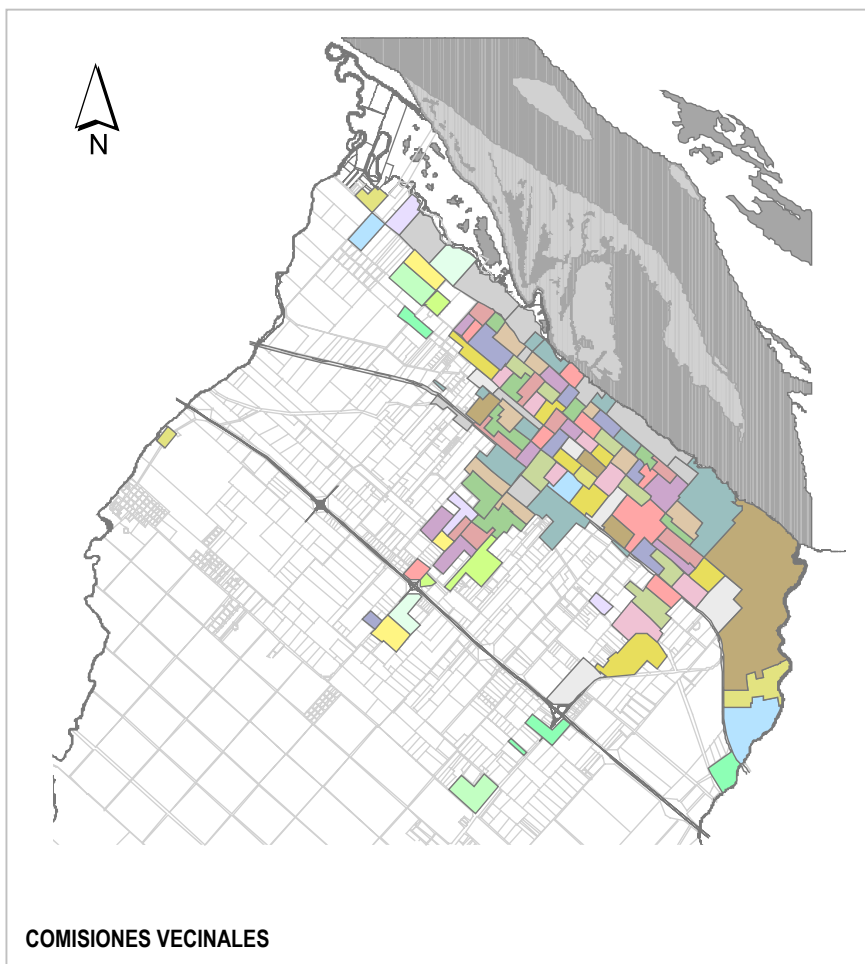
En oposición a un área central consolidada y equipada, la ciudad presenta una serie de barrios poco vinculados entre sí, en su mayoría carentes de servicios básicos (calles sin mejorado y/o pavimento, sin conexión a la red de desagües cloacales, y muchos de ellos aún sin red de distribución de gas natural). Barrios que cuentan con un servicio de transporte público de pasajeros deficiente y con un equipamiento comercial muy elemental que se concentra sólo en algunos puntos de la ciudad: al sureste, en la zona de Avenida Savio y Rademil; al suroeste, en torno de la intersección de Avenida Presidente Juan D. Perón y Entre Ríos; al noroeste, en Avenida Presidente Illia y 1° de Mayo al norte. De todas maneras, la ciudad cuenta con algunos enclaves de alto valor paisajístico y ambiental, tales como los barrios Súper

Usina (Agua y Energía) , SOMISA y Parque Avamba'é. Todos estos barrios pueden ser agrupados en tres grandes áreas:

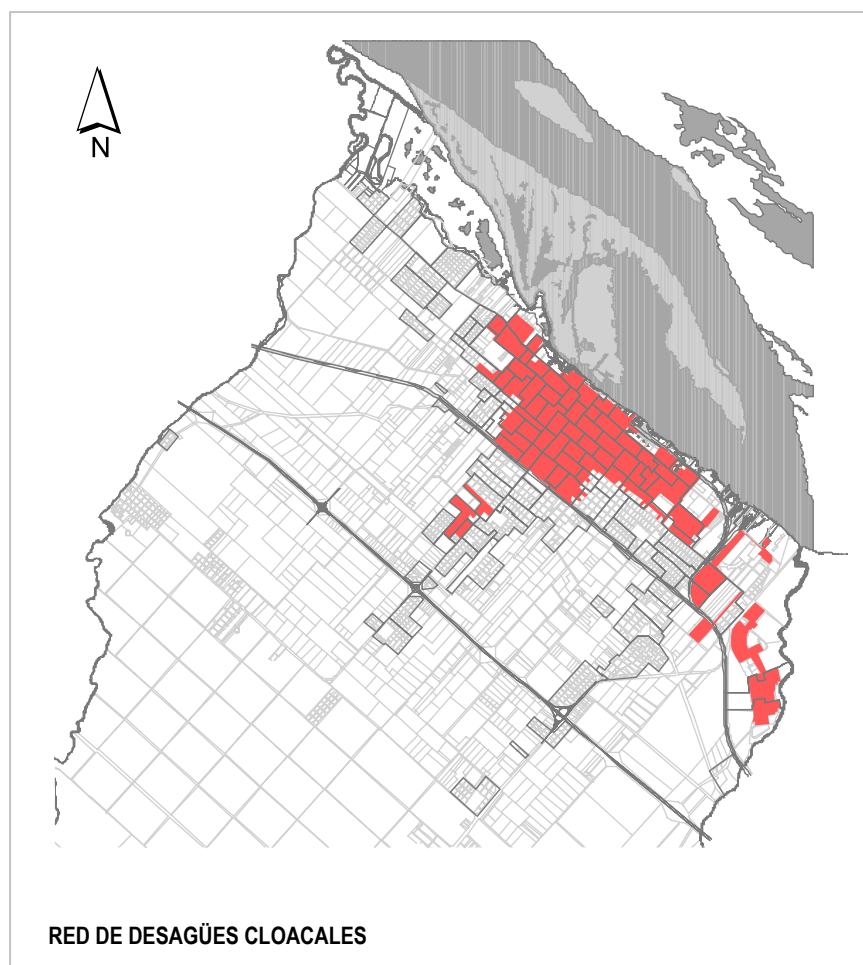
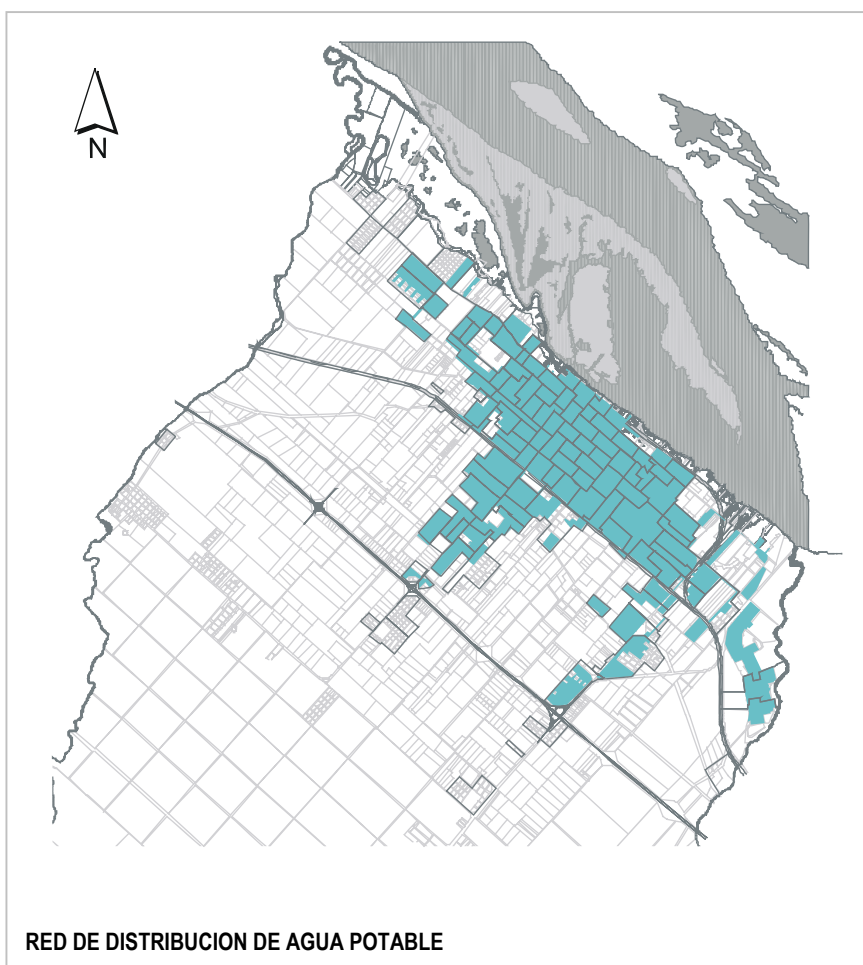
- La extensión sureste, a lo largo de la Avenida Savio, un sector más compacto que se fue consolidando en dirección al puerto, a las instalaciones de la central térmica y a la planta industrial de SOMISA. No obstante, presenta aún grandes vacíos interiores, en particular en su extremo sur. En este sector de la ciudad las industrias quedaron rodeadas de nuevos barrios. Se trata de un sector muy heterogéneo que en su interior contiene tanto a los asentamientos irregulares más importantes y más antiguos de la ciudad (Los Provincianos, Villa Piolín; Pescadores) como a las dos operaciones unitarias en materia de vivienda de mayor valor urbanístico de la ciudad: el barrio Súper Usina (Agua y Energía) y el barrio SOMISA, este último ubicado sobre el arroyo Ramallo y, también, las viviendas de interés social recientemente construidas por la municipalidad a través de su Programa Municipal de Vivienda Pro Casa .

- La extensión noroeste de la ciudad, más discontinua, con presencia de grandes áreas vacías en el desarrollo de la planta urbana en toda su extensión y muchos loteos aún sin efectivizar. Un sector de muy baja densidad, con presencia de establecimientos industriales y cuyos barrios no cuentan con conexión a la red de desagües cloacales ni tampoco con red de distribución de gas natural, salvo aquellos más próximos al núcleo central.

- La extensión suroeste, a ambos lados de los dos accesos a la autopista –Avenida Irigoyen al sur, Avenida Presidente Perón al norte- entre el trazado del hoy FCNCA y la autopista Rosario – Buenos Aires. Esta franja de la ciudad es la que presenta las peores condiciones de saneamiento y de desarticulación, agravada por la ausencia de conexiones que vinculen internamente a los sectores urbanizados en torno a los dos accesos a la ciudad. El sector del acceso sur no cuenta con red de desagües cloacales, mientras que el sector del acceso norte cuenta con algunos barrios conectados a la red. Por su lado, ambos sectores cuentan, prácticamente en su totalidad, con red de distribución de gas natural. Algunos barrios presentan condiciones deficientes de saneamiento (problemas en el escurrimiento de las aguas del desborde del canal La Verde) y también se encuentran en esta área pequeños asentamientos irregulares.



**INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS / VECINALES - Ciudad de San Nicolás**



## EL FRENTE RIBEREÑO

La ubicación de San Nicolás sobre el río constituye una de las particularidades más significativas que la destacan. El río no sólo ha sido factor de desarrollo de las actividades económicas, sino también condicionante del desarrollo urbano de San Nicolás. Por otro lado, las particularidades paisajísticas y ambientales del río, las islas y los arroyos aparecen como elementos altamente valorados por la población nicoleña. Por tal motivo, en este tema central aparecen distintas cuestiones que tienen que ver con las particularidades de la articulación entre el río, los arroyos y la ciudad de San Nicolás.

La ubicación de San Nicolás sobre el río ha posibilitado el desarrollo de diversas actividades náuticas, en franco crecimiento por parte de los habitantes de la ciudad durante el último decenio. El paisaje ribereño y fluvial, asociado a la condición señalada y al flujo de visitantes al Santuario de María del Rosario, permite pensar en posicionar a San Nicolás como un centro turístico regional de cierta relevancia. En ese sentido debe entenderse la participación de San Nicolás en el CONORBA (Corredor Turístico del Norte de Buenos Aires). De hecho, el incremento de la oferta hotelera y gastronómica de la ciudad ponen de manifiesto una transformación en la dirección antes señalada.

En este frente ribereño de carácter recreativo -real y potencial- y además de las márgenes de los arroyos, se reconocen dos grandes sectores o tramos que, en su interior, presentan distintos grados de consolidación, como así también de vulnerabilidad. De norte a sur se tiene un primer tramo, que corresponde a la parte baja de la ciudad y, a continuación, un segundo tramo que se desarrolla en la parte alta:

- El Parque Rafael de Aguiar, una extensa reserva natural sobre el arroyo Yaguarón creada en 1959 (Ordenanza N° 14), carente aún de un proyecto definitivo en el cual se establezcan y programen los usos posibles por parte de los visitantes y que, a su vez, defina los criterios para la preservación de las características ambientales propias del lugar. Las demoras de las autoridades locales en impulsar la formulación del proyecto parecen haber sido el factor más importante que impidió avances en la organización definitiva del uso de este ámbito natural de 1.200 has., un amplio sector compuesto por barrancas, bañados, albardones e islas. Durante los últimos cuarenta años, sucesivas ordenanzas fueron disponiendo la formación de comisiones que tendrían a su cargo la

definición de un programa de actividades para el sector. A pesar de ello, aún no se cuenta con un plan particularizado. La lentitud para avanzar en la programación del destino del parque, más los enfrentamientos con grupos ecologistas, han frenado la formulación y ejecución de un proyecto definitivo. El avance más significativo registrado hasta el presente ha sido la erradicación de los basurales e instalaciones clandestinas de su interior (dispuesta por la Ordenanza N° 3629/94) y la apertura y el mantenimiento del camino de recorrido interno. Por otro lado, el reinicio de las reuniones de la Comisión Asesora Permanente del Parque Aguiar a fines del 2000 se presenta como una nueva posibilidad para llegar a un acuerdo definitivo acerca de un plan para el ordenamiento del parque.

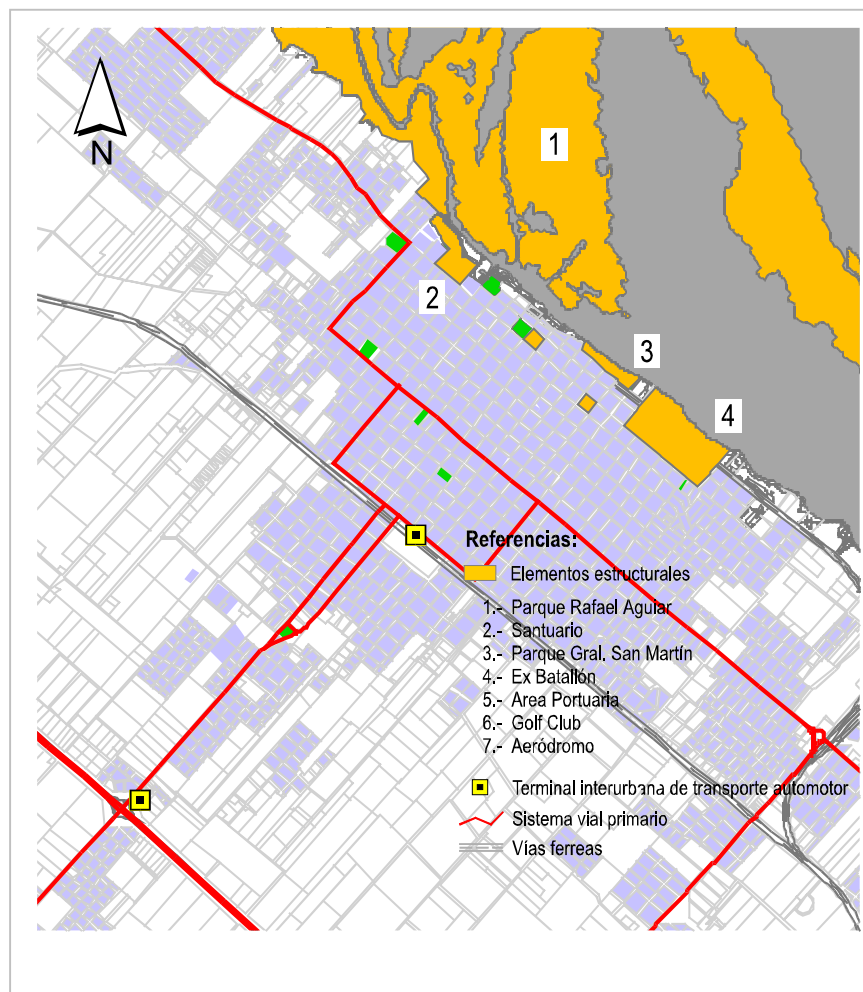
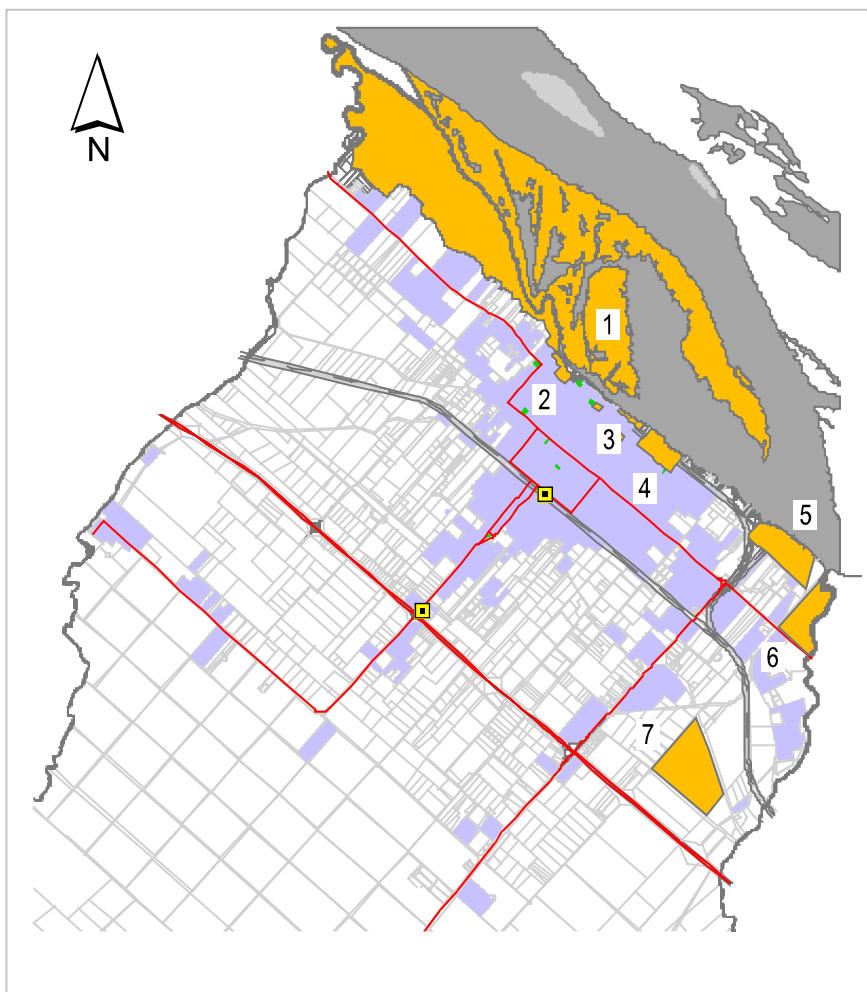
- El Paseo Costanero, entre el Balneario Municipal y el Club de Regatas San Nicolás, también en el sector bajo de la ciudad entre el arroyo Yaguarón y la barranca. Espacio público de reciente concreción, que se constituye en un nuevo y jerarquizado paseo para San Nicolás, si bien durante los períodos de crecientes puede quedar anegado.

- El sector ocupado por el Club de Regatas San Nicolás al pie de la barranca, que cuenta con instalaciones deportivas y muelles para embarcaciones pequeñas; el establecimiento deportivo más importante de la ciudad.

- El Parque General San Martín, sobre la barranca. Un lugar de alto valor urbanístico, en particular por ser un punto con vista panorámica hacia las islas y la desembocadura del arroyo Yaguarón en el Paraná. No obstante esta especial condición de mirador, no se encuentra adecuadamente cuidado ni equipado. Además, posee en su interior una edificación cuyo valor arquitectónico no está correctamente destacado.

- El predio del ex Batallón 101 de Ingenieros de Combate, actualmente vacante de uso, que cuenta en uno de sus extremos con las instalaciones del Club Paraná. Un predio dividido entre distintos propietarios (el Gobierno Nacional, la Municipalidad de San Nicolás, la Administración de Puertos Bonaerense y la Organización Nacional de Administración de Bienes del Estado) ubicado sobre la barranca y a continuación del Parque General San Martín que se convierte en el punto más jerarquizado de la ciudad por sus visuales al río Paraná. El gobierno municipal inició en 1992 los trámites ante el Enabief para la cesión de las tierras del ramal ferroviario que atraviesa su interior, si bien no continuó con las tratativas. La administración municipal ha iniciado conversaciones con el Ministerio de Defensa para resolver el destino de las tierras del predio.

## ELEMENTOS ESTRUCTURALES



## EL ÁREA CENTRAL

El núcleo fundacional y su entorno inmediato conforman el sector más consolidado y equipado de la ciudad que, además, posee un alto valor simbólico para los nicoleños. Es por ello que, en este tema central aparecen aquellas cuestiones que tienen que ver con las distintas situaciones que se presentan en el área central de la ciudad de San Nicolás.

En ese sentido, la ciudad cuenta con un área central (el núcleo fundacional y su entorno) consolidada, abastecida con todos los servicios y que concentra en su núcleo fundacional –un cuadrado de nueve manzanas de lado- prácticamente todo el equipamiento comercial y de servicios de la ciudad. Un centro que se encuentra muy próximo al río, a muy escasa distancia de un sector de alto valor paisajístico y de las instalaciones deportivas y recreativas más importantes de la ciudad. El área central cuenta, además, con una serie de edificios –de la administración pública, religiosos y privados- que caracterizan el patrimonio histórico y arquitectónico nicoleños. Patrimonio que en un futuro puede verse amenazado por la persistencia de reglamentaciones urbanísticas inadecuadas (entre ellas, la de retiros edilicios). La reciente sanción de la Ordenanza N° 5276/01 de protección del Patrimonio Cultural Nicoleño, que avanza sobre las definiciones contenidas en la ordenanza anterior (la N° 3866/95) estableciendo áreas de protección, se presenta como un nuevo avance en la protección efectiva del patrimonio arquitectónico de la ciudad.

El centro es un área de la ciudad que presenta un trazado de calles de dimensiones reducidas, donde las aceras mínimas junto con un borde edilicio recortado (resultado de la ordenanza de retiros), la ausencia de arbolado y la profusión de carteles publicitarios dispuestos sin criterio alguno, definen un espacio público de muy escasa calidad, donde la contaminación visual es uno de sus aspectos negativos más destacados. Por el contrario, en este sector de la ciudad es donde se encuentran los espacios verdes más significativos, de por sí escasos en el resto de la ciudad y en la misma área central: Plaza Sarmiento, Parque General San Martín, Plaza Mitre y Plaza 14 de Abril.

Dentro de este sector de la ciudad, y en vinculación directa con el “micro-centro”, se encuentra el área del Santuario, en proceso de construcción, que habrá de revitalizar y mejorar el extremo norte del sector más consolidado de la ciudad.

**MATRIZ DAFO****EJE URBANO TERRITORIAL****INTEGRACIÓN REGIONAL**

**Una ciudad con grandes ventajas locacionales, con conflictos de accesibilidad a resolver y una escasa articulación con las delegaciones del partido**

**DEBILIDADES****LA ORGANIZACIÓN TERRITORIAL**

- Escasa articulación entre las delegaciones y el gobierno municipal para la definición de una política integral de obras públicas de todo el partido
- Ausencia de políticas de desarrollo concertadas entre las distintas ciudades de la región

**LAS VINCULACIONES TERRESTRES**

- Conflictos y peligros en Conesa por el atravesamiento de la ruta N° 188
- Establecimientos comerciales y recreativos con salida directa a la autopista debido a la ausencia de calles colectoras
- Mantenimiento deficiente de la red de caminos rurales

**LOS ACCESOS A LA AUTOPISTA**

- Iluminación y señalización deficiente en los accesos a la autopista
- Incorrecta resolución de los nudos circulatorios en el acceso norte a la autopista
- Conflictiva resolución de la distribución del tránsito al finalizar Av. Presidente Perón

**LAS TERMINALES DE TRANSPORTE**

- Playas de camiones con insuficiente capacidad en las proximidades del puerto
- Estacionamiento de camiones sobre las calzadas de Avenida Irigoyen y Rivadavia
- Deficiente vinculación vial entre el aeródromo y la ciudad

**EL ATRAVESAMIENTO LONGITUDINAL**

- Circulación del transporte de cargas por el interior del área urbanizada más consolidada
- Escasa jerarquización de la ex ruta N° 9 como vía urbana
- Intersecciones conflictivas a lo largo de Avenida Presidente Illia y de Avenida General Savio
- Obstáculos para la circulación del transporte de cargas en los dos extremos de la ruta nacional N° 9

**FORTALEZAS****LA ORGANIZACIÓN TERRITORIAL**

- Elaboración en curso del PLESAN (Plan Estratégico para el partido de San Nicolás)
- Conformación de la micro-región Litoral del Paraná

**LAS VINCULACIONES TERRESTRES**

- Excelente conexión con los principales corredores viales de circulación interregional del país
- Presencia de una red ferroviaria que atraviesa transversalmente el partido

- Presencia de una red de caminos en todo el interior del partido, si bien la mayoría de ellos sin pavimentar

**LOS ACCESOS A LA AUTOPISTA**

- Existencia de puente sobre la autopista para la definición de un tercer acceso
- Existencia de caminos rurales perpendiculares a la autopista factibles de ser utilizados en el futuro como nuevos accesos

**LAS TERMINALES DE TRANSPORTE**

- Instalaciones portuarias en actividad
- Existencia de áreas vacantes de uso en el entorno del puerto
- Existencia de un aeródromo a escasa distancia del centro de la ciudad y de los grandes establecimientos industriales
- Terminales de transporte de corta, media y larga distancia con accesos directos desde la autopista
- Disponibilidad de tierras para la definición de acceso ferroviario al puerto
- Existencia de la Ordenanza N° 2450/88 de ordenamiento del tránsito pesado dentro de la ciudad

**AMENAZAS****LAS VINCULACIONES TERRESTRES**

- Incremento de conflictos en Conesa, Erézcana y Campo Salles por una intensificación de los flujos de circulación del transporte de cargas en ruta N° 188





#### LAS TERMINALES DE TRANSPORTE

- Congestionamiento progresivo del transporte de cargas en el extremo este de Avenida Irigoyen

#### EL ATRAVESAMIENTO LONGITUDINAL

- Congestión progresiva del tránsito

#### OPORTUNIDADES

##### LA ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

- Disponibilidad creciente, por parte de las autoridades, para la elaboración de un plan estratégico de la micro-región Litoral del Paraná.

#### FRAGMENTACIÓN Y DESEQUILIBRIOS INTERIORES

**Una planta urbana desarticulada, con servicios infraestructurales incompletos que requiere de un plan de ordenamiento urbanístico**

#### DEBILIDADES

##### USOS DEL SUELO

- Ausencia de un plan de ordenación urbanística
- Insuficiente ejercicio del poder de policía por parte de la Municipalidad
- Problemas en áreas residenciales por la presencia de establecimientos industriales
- Dispersión de las instalaciones productivas en el interior de la trama urbana
- Presencia de instalaciones industriales sin actividad en el interior de la trama urbana
- Ausencia de centros barriales que contengan actividades de servicios, además de equipamiento comercial

##### CONECTIVIDAD

- Deficiente servicio de transporte urbano de pasajeros

- Reducido número de calles con mejorado y/o pavimento en los barrios
- Ausencia de vínculos viales entre los sectores urbanizados en torno de los accesos sur y norte a la autopista
- Deficiente señalización vial
- Presencia de grandes áreas indivisas que interrumpen la continuidad del trazado en algunos sectores de la ciudad

##### INFRAESTRUCTURA

- Ausencia de desagües cloacales en prácticamente toda la extensión suroeste, en parte de la extensión sureste y en la mayoría de los barrios de la extensión noroeste
- Carencia de red de distribución de gas natural en gran parte de los barrios de la extensión noreste y en otros ubicados en torno del acceso norte a autopista
- Graves deficiencias en el sistema de desagües pluviales

##### SANEAMIENTO

- Sectores anegadizos por escaso escurrimiento en barrios del sector suroeste de la ciudad
- Ausencia de una política para el tratamiento adecuado de residuos industriales

##### VIVIENDA

- Existencia de asentamientos irregulares en distintos sectores de la ciudad
- Aplicación de criterios urbanísticos en algunos conjuntos habitacionales que incrementan situaciones de inseguridad
- Carencia de terrenos de propiedad municipal para la construcción de vivienda de interés social
- Deterioro creciente de grupos habitacionales

#### FORTALEZAS

##### USOS DEL SUELO

- Existencia de plazas en los barrios, si bien escasamente equipadas y jerarquizadas
- Disponibilidad de tierras para la construcción de centros comunitarios

##### CONECTIVIDAD

- Sanción de la Ordenanza N° 5201/00 de regulación del transporte de pasajeros y de su Decreto Reglamentario N° 1545/00
- Llamado a licitación para la concesión del Sistema de Transporte Urbano de Pasajeros en estudio y discusión en el Concejo Deliberante
- Existencia de ramales ferroviarios desactivados para ser incorporados a la trama urbana

##### SANEAMIENTO

- Existencia de canales para el escurrimiento de aguas hacia el Arroyo del Medio, si bien sin correcta nivelación
- Existencia de un proyecto de ordenanza para Residuos Domiciliarios Urbanos presentado ante el Concejo Deliberante

##### VIVIENDA

- Barrios de alta calidad ambiental y urbanística en el sureste de la ciudad
- Construcción de viviendas de interés social a través del Programa municipal de vivienda "Pro casa"

#### AMENAZAS

##### VIVIENDA

- Incremento del número de habitantes residentes en asentamientos irregulares
- Degradación progresiva de la calidad de vida en algunos barrios de vivienda pública





## OPORTUNIDADES

### INFRAESTRUCTURA

- Existencia de líneas de financiamiento para la ejecución de obras públicas a través de los Planes de Reformas e Inversiones del Ministerio del Interior de la Nación
- Existencia de líneas de créditos del Banco de la Provincia de Buenos Aires destinadas a cooperativas de servicios para la ejecución de obras públicas
- Disponibilidad de Planes Trabajar para ser utilizados en la ejecución de obras públicas

## FRENTE RIBEREÑO

**Espacio de alta calidad paisajística y ambiental que demanda un ordenamiento integral en la articulación de la ciudad con el río.**

## DEBILIDADES

### LA VINCULACIÓN DE LA CIUDAD CON SU BORDE FLUVIAL

- Ausencia de un plan especial para todo el borde fluvial
- Paseo ribereño anegadizo en períodos de crecientes
- Sedimentación del arroyo Yaguarón frente a la ciudad
- Insuficiente equipamiento náutico y deportivo
- Ausencia de vínculos viales directos entre los distintos sectores del sistema ribereño
- Escaso número de puntos panorámicos accesibles sobre la barranca

### EL PARQUE RAFAEL AGUIAR

- Demoras en la definición de un plan para el Parque

- Presencia de asentamientos y explotaciones irregulares en el interior del Parque

### EL AREA DEL EX BATALLÓN Y SU ENTORNO

- Ausencia de un proyecto integral para el predio del ex Batallón

## FORTALEZAS

### LA VINCULACIÓN DE LA CIUDAD CON SU BORDE FLUVIAL

- Paisaje ribereño e isleño de alta calidad
- Calidad ambiental y paisajística de los bordes de los arroyos
- Accesos francos a la zona ribereña desde el centro de la ciudad
- Instalaciones y equipamientos para actividades náuticas
- Paseo ribereño en el sector bajo de la ciudad
- Valoración positiva del río como escenario histórico cultural por parte de la población
- Existencia de la ordenanza N° 5192/2000 de restricción sobre el uso en la barranca para prolongación de un camino ribereño
- Barrios ribereños con situaciones de valor paisajístico-ambiental (espacios verdes, árboles añosos)

### EL PARQUE RAFAEL AGUIAR

- Reserva natural de alto valor ambiental
- Posibilidad de compra o expropiación por parte del municipio de terrenos particulares existentes en el interior del parque Aguiar

### EL AREA DEL EX BATALLÓN Y SU ENTORNO

- Puntos panorámicos, en particular, en el Parque General San Martín y en el predio del ex Batallón

- Presencia de una extensa área vacante de uso en el predio del ex Batallón

- Existencia de la Ordenanza N° 2590/89 y su modificatoria N° 3603/94 sobre zonificación general del predio
- Existencia de la Ordenanza N° 4967/97 de declaración del predio de interés patrimonial municipal
- Existencia de la Ordenanza N° 4518/98 de declaración del predio utilidad para el municipio

## AMENAZAS

### LA VINCULACIÓN DE LA CIUDAD CON SU BORDE FLUVIAL

- Degradación progresiva de las barrancas
- Desarrollo de actividades contaminantes en la Zona Franca de Villa Constitución

### EL PARQUE RAFAEL AGUIAR

- Degradación de las barrancas frente al Parque

## OPORTUNIDADES

### LA VINCULACIÓN DE LA CIUDAD CON SU BORDE FLUVIAL

- Desarrollo creciente de las actividades náuticas
- Visitas mensuales y anuales masivas al Santuario de la Virgen del Rosario
- Incremento del uso de los espacios públicos por parte de la población de la ciudad
- Existencia de propuesta consensuada para la ordenación del Parque Somisa

### EL PARQUE RAFAEL AGUIAR

- Reinicio de las reuniones de la Comisión Asesora Permanente del Parque Aguiar



#### EL AREA DEL EX BATALLÓN Y SU ENTORNO

- Negociaciones encaminadas ante el Ministerio de Defensa para la cesión (total o parcial) de las tierras del predio del ex Batallón y el desarrollo del PDUI (Programa de Desarrollo Urbano Integra)

### ÁREA CENTRAL

**Un sector altamente equipado, con edificaciones de valor histórico y arquitectónico y un espacio público totalmente descaracterizado que necesita de una política específica de ordenamiento y recualificación**

#### DEBILIDADES

##### LA CALIDAD DE VIDA DEL AREA CENTRAL

- Ausencia de un plan que articule el “micro centro” con los principales atractivos urbanos y paisajísticos de la ciudad
- Presencia de asentamientos irregulares en la zona del Santuario (ex Villa Pulmón)
- Presencia del centro penitenciario en área residencial
- Conflictos por el funcionamiento de lugares bailables (sitios no habilitados como tales)
- Contaminación ambiental y sonora en el área del micro-centro
- Insuficiente cantidad de playas de estacionamiento
- Normas urbanísticas con valores de densidad inapropiados para el área central

##### EL ESPACIO PÚBLICO

- Ausencia de una política de recualificación del espacio público
- Ausencia de forestación y de un plan integral para la misma

- Contaminación visual por la presencia de publicidad aérea (sin control) y de cableado aéreo
- Vigencia de ordenanzas inapropiadas para la edificación que afectan el espacio público
- Ausencia de espacios públicos jerarquizados para el encuentro
- Ausencia de mobiliario urbano tanto en las arterias más importantes, como en los sectores de pesca (Bajada Belgrano, Parque San Martín y Parque Presidente Perón)

##### EL PATRIMONIO CONSTRUIDO

- Vigencia de ordenanzas inapropiadas para la edificación
- Ausencia de una política específica de concientización ciudadana acerca del patrimonio arquitectónico y del espacio público
- Ausencia de inventario completo de las construcciones consideradas patrimonio arquitectónico.

##### EL TRÁNSITO

- Congestión, en particular en el micro – centro
- Semaforización y señalización deficientes
- Escasa disponibilidad para el estacionamiento, en particular en el micro-centro

#### FORTALEZAS

##### LA CALIDAD DE VIDA DEL AREA CENTRAL

- Dotación completa de servicios infraestructurales
- Vinculación directa con distintos puntos de interés de la ribera
- Concentración de actividades comerciales y de servicios
- Vinculación directa con el sector del Santuario de la Virgen del Rosario

- Desarrollo urbanístico del sector del Santuario de la Virgen del Rosario - Parque Aguiar - Barranca Alta

##### EL ESPACIO PÚBLICO

- Existencia de una Ordenanza específica para el sector de barranca alta que determina la apertura de un camino entre las calles Viale y Dámaso Valdés
- Existencia de un estudio de diagnóstico sobre el estado del arbolado urbano
- Presencia de espacios verdes significativos
- Iniciativa de la Federación de Comercio para resolver el problema del espacio público

##### EL PATRIMONIO CONSTRUIDO

- Presencia de un significativo número de edificios de valor histórico y arquitectónico
- Sanción de la Ordenanza N° 5276/01 de protección del Patrimonio Cultural Nicoleño
- Creación reciente del Departamento de Preservación en el ámbito del gobierno municipal

#### AMENAZAS

##### EL PATRIMONIO CONSTRUIDO

- Degradación progresiva del patrimonio arquitectónico

##### EL TRÁNSITO

- Congestión creciente del tránsito

#### OPORTUNIDADES

##### EL PATRIMONIO CONSTRUIDO

- Creciente conciencia respecto del peligro del deterioro de edificios de valor histórico y arquitectónico



## EJE SOCIO INSTITUCIONAL

### CARACTERIZACIÓN

Los cambios económicos y sociales de los últimos años impactaron fuertemente en la vida de las ciudades; San Nicolás está viviendo lo que la mayoría de las ciudades de esa escala está sufriendo: un momento de crisis, producto de la necesidad de reacomodamiento a los nuevos desafíos que imponen los tiempos que vienen.

La vida de las ciudades, su dinámica y vitalidad, es la condensación (a la vez que materialización) del juego de actores políticos, sociales y económicos que en un determinado territorio intentan articular esfuerzos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Los problemas sociales de San Nicolás son el reflejo de una sociedad que tuvo momentos de bonanza con ideas de futuro asegurado, pero dependiente de la prosperidad de un puñado de empresas. Una vez que la gran dadora de bienestar sucumbe por las políticas económicas nacionales, se produce una fuerte confusión sobre el presente e incertidumbre sobre el futuro de la ciudad y el partido.

La ciudad, que creció abrupta y descontroladamente en periodos de prosperidad, hoy evidencia profundos y extendidos problemas sociales e institucionales.

Una mirada estratégica sobre estos temas permite reconocer cuáles son los temas que, por su significado (real o simbólico) pueden convertirse en dinamizadores de alternativas que potencien cualidades urbanas, logren romper inercias e intenten desactivar nudos que obstaculizan el desarrollo social, cultural y político de la ciudad.

### TEMAS CENTRALES

#### FRAGMENTACIÓN SOCIAL

La fragmentación social de la ciudad de San Nicolás es un fenómeno que resulta de una conjunción de sucesos demográficos, económicos, políticos, sociales y urbanísticos, en un proceso de crecimiento explosivo y sin planificación.

Desde 1960 a 1990 su población se triplicó y con ella se instalaron problemas que hacen crisis años después. La presencia de SOMISA y otras empresas de gran envergadura, introdujeron a la ciudad en una dinámica económico-productiva acorde





con el proceso de crecimiento industrial nacional, pero a la vez, una dinámica muy dependiente del destino de esas empresas.

El ajuste estructural de la economía y el proceso de privatizaciones de las empresas del estado nacional en los años ochenta, marcaron un punto de inflexión para la ciudad. La desaparición de la “dadora” de bienestar puso en conflicto, no sólo a los directos perjudicados (obreros y empleados despedidos), sino también a toda la población que no encuentra formas adecuadas de transitar y hacer frente a la profunda crisis.

El fenómeno de la desocupación y la sub-ocupación (que sumados alcanzan al 30%) agravó los niveles de pobreza de algunos sectores de la ciudad, y dio lugar a la presencia de “nuevos pobres” y al empobrecimiento de la clase media.

La fragmentación expresa las inequidades de San Nicolás, de tal forma que las personas, grupos y barrios evidencian las desigualdades en el acceso a los bienes y servicios que ofrece la ciudad. Con excepción de la zona centro, importantes sectores de la población tienen Necesidades Básicas Insatisfechas; los índices van creciendo de sur a norte en los barrios, llegando hasta el 50% en zonas del noroeste. Coexisten dos ciudades -el centro y los barrios- marcando una brecha que profundiza los niveles de injusticia social. El gran número de barrios (más de noventa) inconexos expresa la dispersión de las partes en detrimento de una visión amplia de ciudad que los contenga en sus particularidades.

La desarticulación también se manifiesta respecto de los otros centros urbanos del partido; sus actividades, instituciones y problemáticas son poco conocidas por los habitantes de la ciudad de San Nicolás e históricamente desatendidos por el gobierno de la cabecera del partido.

Para hacer frente a estos problemas, San Nicolás cuenta con una fuerte tradición de trabajo, un buen nivel de instrucción en amplios sectores de desocupados y una gran ductilidad de los recursos humanos para la reconversión, lo que la posicionaría favorablemente a la hora de implementar políticas activas tanto de promoción social como de empleo.

## **SALUD**

El aumento de la desocupación y de la precarización laboral es la causa más importante del aumento de la demanda de los servicios públicos de salud. Esta

tendencia, -de carácter nacional- se ve agravada por la situación crítica de las obras sociales, situación que impacta negativamente en los municipios que, además de hacerse cargo de la atención primaria/preventiva de los ciudadanos, también deben asistirlos en las viejas y nuevas patologías. San Nicolás no está fuera de esta tendencia. Cuenta con 25 Centros Periféricos Municipales y un Hospital Provincial que, conjuntamente, brindan servicios médicos al 60 % de la población.

A pesar de los trabajos que se realizan desde el Municipio, no se logra optimizar los esfuerzos y recursos debido a problemas tanto de índole estructural como de coordinación de políticas.

La distribución espacial de los Centros Municipales no responde a necesidades estrictamente sanitarias. En muchos casos su ubicación se debió a cuestiones políticas clientelares, generando un evidente desequilibrio en la calidad de las prestaciones y una sub-utilización de recursos con las consecuentes injusticias que ello trae aparejado.

La falta de coordinación entre los efectores municipales de salud y el hospital provincial se presenta como un obstáculo serio para el Municipio, ya que con recursos propios quien debe afrontar mayor cantidad y variedad de demandas que, de ser abordadas conjuntamente, podrían ser atendidas con mejores resultados.

## **EDUCACIÓN**

El nivel de instrucción de la población es un indicador muy relevante a la hora de conocer las capacidades reales y potenciales de una ciudad para hacer frente creativamente a las tendencias de desarrollo regional y nacional.

San Nicolás presenta una muy buena dotación -en términos cuantitativos- de servicios educativos públicos y de gestión privada en todos los niveles (inicial, EGB y polimodal). En ese contexto, la dificultad más sentida es que el sistema educativo no puede garantizar, en importantes sectores de la población, el desarrollo de las competencias necesarias por el fuerte atravesamiento de las problemáticas sociales.

En el nivel terciario se dicta una gran variedad de carreras: Analista de Sistemas, Administración de Empresas, Hotelería, Comercio Internacional, Bibliotecología, Comunicación Social, Relaciones Públicas, Asistente Social, Idiomas, Artes Visuales, Diseño Gráfico, Decoración, Música, Educación Física, etc.



También es importante el número de Institutos de Formación Docente en las diferentes especialidades y niveles y, en particular, en Educación Especial que logran satisfacer la demanda de los establecimientos educativos de la ciudad, el partido y la región.

La Universidad Tecnológica Nacional tiene sede en San Nicolás desde hace más de treinta años donde se cursan las carreras de Ingeniería Eléctrica, Electrónica, Mecánica, Metalúrgica, Industrial y la licenciatura en Ciencias Aplicadas.

SERVICIOS EDUCATIVOS	Cantidad total
Cantidad de Servicios Educativos: (Ver datos estadísticos discriminados por especialidades en pág. 7)	197

Fuente: Inspección General de Enseñanza

Desde otro punto de vista, se evidencia una débil articulación con los sectores productivos locales y regionales, lo que dificulta, por un lado, la inserción real de los jóvenes en el mercado de trabajo y, por el otro, la posibilidad de diseñar estrategias de capacitación permanente para la reconversión de mano de obra, ya sea para evitar expulsión o para generar nuevas alternativas de empleo productivo.

## REDES SOCIALES INSTITUCIONALES

Una forma de evaluar la fortaleza de la sociedad civil de una comunidad es a través de la red de solidaridades que se teje a partir de la presencia y el accionar de sus organizaciones. Desde ellas, los ciudadanos no solo pueden dar respuesta a sus necesidades, sino también, y fundamentalmente, defender y promover sus derechos ciudadanos. El asociativismo contribuye a hacer de las ciudades espacios mas democráticos, inclusivos y sostenibles.

San Nicolás reconoce un importante número de organizaciones de la sociedad civil: vecinales, mutuales, cooperativas, gremios, sindicatos, clubes sociales y deportivos, bibliotecas populares, asociaciones profesionales, cámaras empresarias, etc. que muestra una rica trayectoria institucional. La identidad, fortaleza y “desarrollo de la sociedad civil no dependen solamente de la proliferación de organizaciones ni de la

cantidad de recursos humanos y financieros que moviliza, sino de su capacidad de generar sentido, basado en la orientación que las aliente...”<sup>1</sup>

En este aspecto, las organizaciones de la sociedad civil nicoleña presentan problemas que, aunque generalizados, fueron considerados importantes: la falta de representatividad, la escasez de recursos (humanos, económicos, técnicos) para llevar adelante proyectos y, fundamentalmente, la falta de articulación entre ellas y de coordinación con el Estado. La ausencia de estos vínculos provoca superposición de esfuerzos, dispersa recursos y dificulta la posibilidad de compartir visiones y acciones que superen el interés propio de un sector territorial o corporativo.

Lo que ocurre con el movimiento vecinalista de San Nicolás es significativo, a la vez que expresa la particularidad de la ciudad; 89 asociaciones vecinales distribuidas en los distintos barrios no logran proponer acciones que trasciendan el escaso límite de su fragmento territorial.

Otra característica particular de la ciudad la constituye la reconocida tradición de trabajo que determinó la presencia de numerosas y fuertes asociaciones de afinidad (gremios, sindicatos, asociaciones profesionales).

## MODERNIZACIÓN DEL ESTADO LOCAL

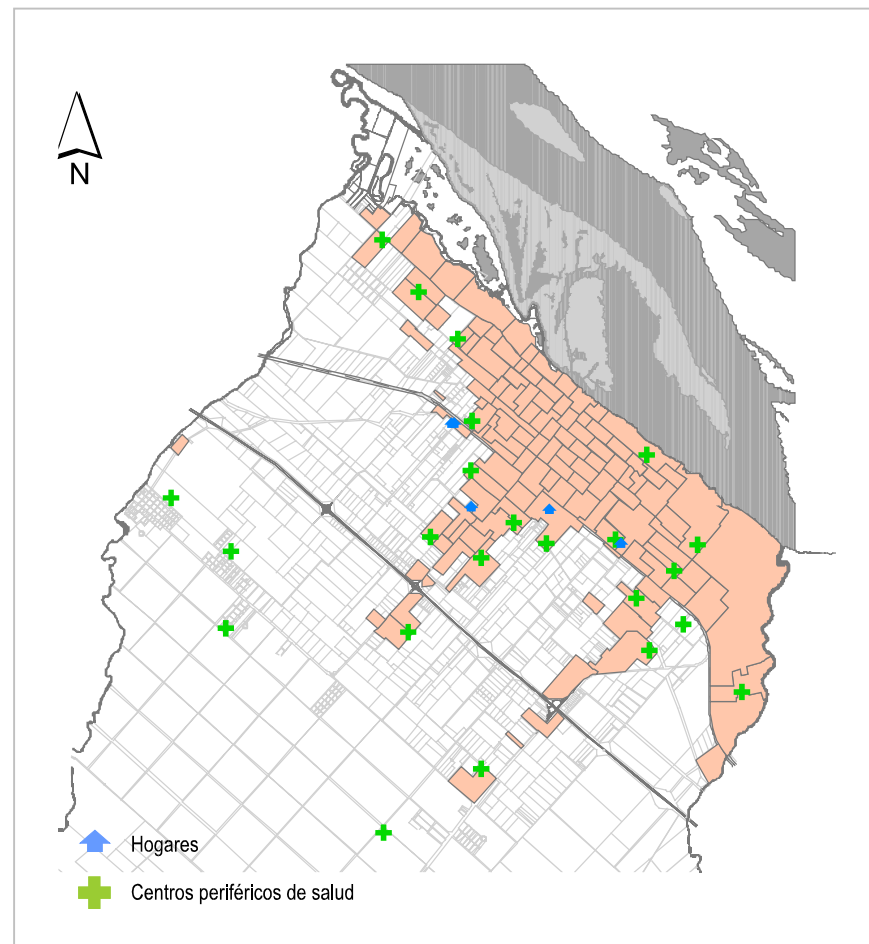
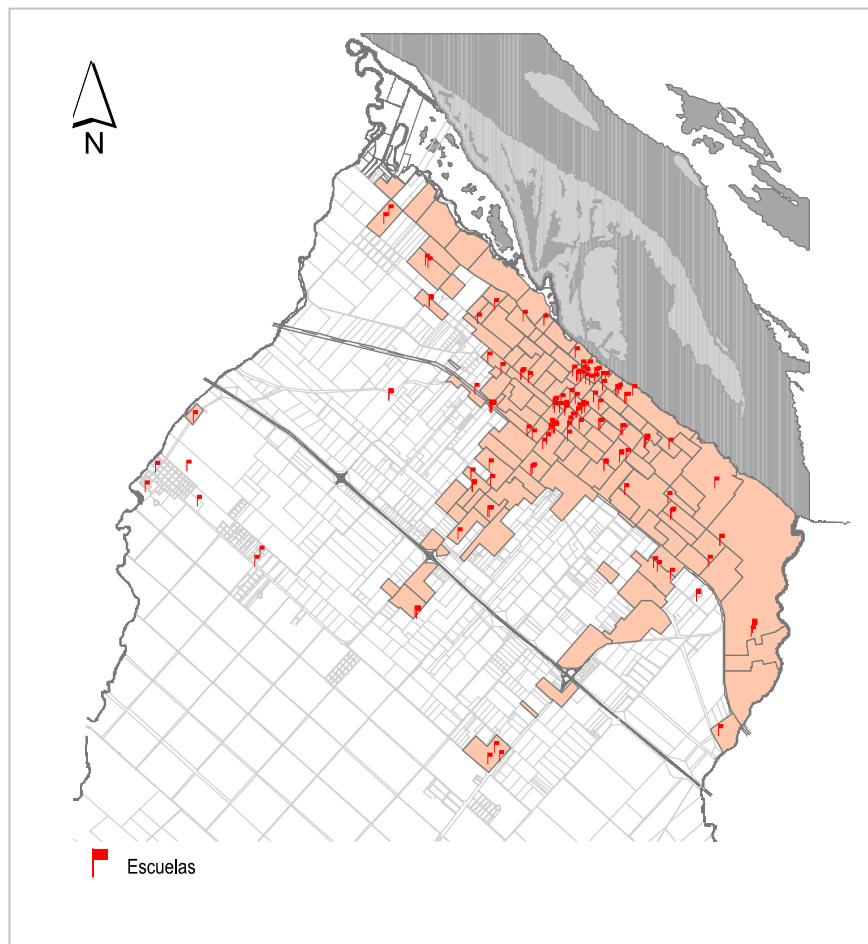
Los nuevos desafíos que deben afrontar los gobiernos locales en general y el municipio de San Nicolás en particular, impone cambios y transformaciones que van desde el propio “aparato” del estado municipal hasta el estilo de gestión de las políticas para hacerlo mas transparente, eficaz y participativo.

En los últimos años se evidenció el aumento y la complejidad de la demanda de los vecinos al gobierno municipal, por lo cual es necesario replantear las formas de gestión para poder abordar eficazmente tanto las cuestiones derivadas de la coyuntura como aquellas estratégicas o de proyección para la ciudad.

El estado municipal se presenta ante la comunidad como una máquina burocratizada y lenta. Circuitos administrativos altamente complejos, escasa informatización de los mismos e inadecuados espacios físicos en los que se trabaja, no favorecen una correcta y pronta respuesta.

<sup>1</sup> Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil en Argentina PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) Argentina – BID representación Argentina, Edilab editora – Argentina mayo 2000

## LOCALIZACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS Y CENTROS PERIFÉRICOS DE SALUD





En ese contexto, el municipio debe tomar la iniciativa para mejorar la calidad de los servicios que presta e intensificar el relacionamiento con los vecinos, diseñando estrategias para su modernización.

Modernizar el estado municipal significa cambiar viejas formas de gestión (rutinarias, verticalistas, centralizadas, sin programación, etc.) por prácticas que sean más flexibles y descentralizadas que impliquen mayor transparencia y participación de la gente en las decisiones. La introducción de parámetros de calidad en la gestión promueve la planificación y la evaluación, evitando que el “día a día” interfiera con el diseño y la gestión de proyectos prioritarios y/o estratégicos.

### IDENTIDAD LOCAL

*“....no sabíamos bien quienes éramos ni para donde íbamos....SOMISA (como símbolo de un proceso) nos marcó un rumbo...empezábamos a entender cuál era nuestro rol.....desaparecida SOMISA, nos quedamos sin norte.....” (de las mesas de trabajo)*

La identidad de una ciudad está modelada por su historia: sus orígenes, su desarrollo, sus crisis, sus sueños, su trabajo, su esperanza.

Las ciudades que crecen en forma aluvional, cualquiera sea la razón, sufren “crisis de identidad” derivada de esos fenómenos al ser receptoras de hombres y mujeres que desde distintos lugares del país llegan en busca de futuro. La coexistencia de los arroyeños (exponentes de la sociedad original) con los “nuevos” habitantes (obreros, funcionarios, subcontratistas etc) marcó un momento de inflexión en la vida de la ciudad.

El bienestar económico y la idea de ciudad pujante bajo la protección de una gran empresa comenzó a funcionar como articulador de sentido colectivo. Este fenómeno eclipsó la vulnerabilidad de una sociedad altamente dependiente, paradójicamente, del destino de esa gran empresa. La sociedad logró dimensionar estos problemas recién cuando comenzó a sufrir sus consecuencias. Es precisamente en ese momento cuando se instala la imagen de ciudad sin rumbo.

En esta instancia, y como estrategia de “salida” de la turbulencia, se hace necesario avanzar hacia un proyecto colectivo que tendrá que ver con su identidad. La construcción de una identidad colectiva es el producto de esfuerzos mancomunados para reforzar símbolos (nuevos o viejos): por un lado, rescatar y recrear las particularidades de la ciudad, aquello que la hace distinta y, por el otro, generar, desde

sus potencialidades, nuevas imágenes y atributos que logren constituirse en representaciones de la ciudad.

Se tratará entonces de que los actores se reconozcan como tales y tomen el compromiso de sumar sus esfuerzos particulares en el sentido de proyecto colectivo de la ciudad.

Si se habla de particularidades y atributos identificatorios, en este apartado no se puede obviar un fenómeno de carácter religioso y de fuerte impacto para la ciudad: el Acontecimiento Mariano. La devoción a María del Rosario de San Nicolás convoca a peregrinos, en una cantidad aproximada de 1.200.000 al año. Todos los meses, los días 25 se reúnen miles de fieles en el predio del Santuario y en los meses de mayo y septiembre la convocatoria es multitudinaria, cambiando la fisonomía de la ciudad.

### CULTURA

La cultura, la recreación y el deporte son ámbitos de socialización y participación comunitaria. El acceso generalizado y de calidad a estas actividades, promueve la integración social de la ciudad. La utilización del espacio público como lugar de encuentro multisocial ayuda a promover la existencia de una sola ciudad, debilitando la noción despectiva de la vida del centro, y la vida en los barrios.

San Nicolás, regionalmente reconocida por la diversidad y calidad de sus expresiones artísticas, cuenta con una importante infraestructura para actividades culturales, tales como el Teatro Municipal, la Asociación Cultural Rumbo, el Museo de la Ciudad, el de Ciencias Naturales, la Casa del Acuerdo, etc.

La multiplicidad de grupos, organizaciones y asociaciones que trabajan por la promoción de la cultura en la ciudad es importante. Al mismo tiempo se evidencia una débil presencia del sector público en las actividades culturales y artísticas en los barrios, como así también en las Delegaciones Municipales.

Para la práctica de deportes, San Nicolás cuenta con un número significativo de clubes, pero escasas instalaciones municipales que posibiliten el acceso a las actividades deportivas a amplios sectores de la población.

Por otro lado, el espacio público para el ocio y la recreación se reconoce escaso y de baja calidad.

**MATRIZ DAFO****EJE SOCIO INSTITUCIONAL****FRAGMENTACIÓN SOCIAL**

**Agudizada por el proceso de reconversión productiva**

**DEBILIDADES**

- Importantes sectores de la población con Necesidades Básicas Insatisfechas
- Exclusión de amplios sectores de la población
- Insuficientes políticas de promoción social
- Alto índice de desocupación
- Planes de trabajo que no significan incorporación real al mercado de trabajo.
- Bajo nivel de instrucción de un sector de los desocupados
- Pauperización de las clases medias, aparición de “nuevos pobres”
- Deterioro de las condiciones de vida en los grupos habitacionales
- Insuficiencia de planes de vivienda
- Tradición sindical que dificulta las posibilidades de radicación de empresas
- Ausencia de datos ciertos sobre la realidad social y dificultad para mantener estadísticas actualizadas
- Falta de políticas municipales de promoción de empleo
- Desaparición de la población rural

**FORTALEZAS**

- Tradición de trabajo
- Amplios sectores de desocupados con buen nivel de instrucción
- Ductilidad de los recursos humanos para la reconversión

- Desarrollo del Plan Estratégico

**AMENAZAS**

- Aumento de la población en los barrios más carenciados por el asentamiento de sectores provenientes de otras ciudades
- Aumento de la brecha entre los barrios y el centro de la ciudad
- Aumento de la precarización laboral
- Desintegración familiar por la desaparición de la figura del jefe de familia
- Crecimiento de la inseguridad

**OPORTUNIDADES**

- Programas nacionales de capacitación orientados a la calificación de los recursos humanos

**SALUD**

**Incremento de la demanda de servicios públicos de salud**

**DEBILIDADES**

- Inapropiada ubicación de algunos centros periféricos de salud
- Excesiva cantidad de centros periféricos de salud
- Insuficiencia de programas para tratamiento de nuevas patologías: adicciones, violencia familiar, accidentes de tránsito, enfermedades mentales
- Insuficiencia de datos y estadísticas actualizadas
- Falta de coordinación entre los servicios municipales y el hospital provincial

**FORTALEZAS**

- Buen servicio público de atención primaria /preventiva
- Buen servicio de atención de agudos en el Hospital Provincial
- Incipiente reestructuración de los servicios que se prestan en los centros periféricos

**AMENAZAS**

- Aumento de la población sin cobertura social de salud, lo que implica mayor demanda para los efectores públicos
- Pérdida de apoyo de entidades públicas de otras ciudades a los requerimientos de derivación local

**EDUCACIÓN**

**Deterioro de la calidad de la educación**

**DEBILIDADES**

- Sistema educativo que debe hacerse cargo de problemas sociales no específicamente pedagógicos
- Falta de carreras secundarias orientadas a las necesidades del partido
- Desfasaje entre avance científico- tecnológico y la actualización curricular
- Falta de pasantías en empresas
- Insuficientes carreras terciarias articuladas con el potencial productivo de la región
- Falta de becas para los mejores promedios del partido para estudios universitarios
- Sistema educativo que no garantiza que el alumno adquiera o desarrolle las competencias necesarias en cada nivel





- Falta de implementación de cursos de formación profesional para actividades agropecuarias
- Insuficiente número de centros educativos complementarios.
- Insuficiente oferta de capacitación docente de post título y universitario
- Ausencia de jardines maternos provinciales
- Escasa participación de los padres y otros agentes sociales en la educación

#### **FORTALEZAS**

- Cuantitativamente adecuada oferta educativa inicial, EGB, polimodal.
- Estructura educativa terciaria con capacidad de atracción zonal
- Existencia de carreras universitarias

#### **AMENAZAS**

- Paulatino abandono del rol de socialización de la familia por la crisis en su constitución
- Burocratización y rigidez del sistema educativo
- Tendencia a la pauperización de la educación pública, lo que aumenta la inequidad social

#### **OPORTUNIDADES**

- Posibilidad de realizar convenios con las universidades para la instalación de sub sedes o carreras acordes al perfil de la ciudad
- Organismos nacionales muestran interés en volcar sus planes socio educativos
- Recursos provinciales para cursos de formación profesional para actividades agropecuarias

#### **REDES SOCIALES E INSTITUCIONALES**

**Falta de coordinación de las Organizaciones de la sociedad civil**

#### **DEBILIDADES**

- Falta de articulación entre las organizaciones de la sociedad civil.
- Falta de coordinación entre la organizaciones de la sociedad civil y el estado local
- Desconfianza de las organizaciones de la sociedad civil hacia el estado.
- Politización partidaria de las organizaciones de base territorial
- Falta de capacidad institucional para liderar proyectos
- Presencia de un sector del sindicalismo reactivo
- Exceso de sectorización de las actividades de las organizaciones que no permite ver la totalidad
- Falta de experiencia en organización de redes sociales
- Débil sentido de pertenencia en las instituciones intermedias, que genera disminución de participación y aumento de la delegación

#### **FORTALEZAS**

- Importante número de organizaciones e instituciones sociales
- Organizaciones vecinales con alta inserción en los barrios
- Organizaciones sindicales con trabajo social en los barrios
- Existencia de acuerdos interinstitucionales formalizados (Acuerdo social y de la Micro Región)
- Trabajo mancomunado en situaciones puntuales de crisis (ej inundaciones)

#### **AMENAZAS**

- Aumento del individualismo y la retracción a lo privado

- Promoción del individualismo a través de los medios de comunicación
- Tendencia a la delegación pasiva
- Aumento de la sectorización de la actividad social

#### **OPORTUNIDADES**

- Financiamiento de organismos internacionales a ONGs para asistencia técnica y capacitación
- Tendencia nacional e internacional a promover el trabajo en red

#### **CULTURA**

**Expresiones artísticas, deporte y tiempo libre: exigua valoración del espacio público**

#### **DEBILIDADES**

- Escasa presencia del sector público en actividades culturales en los barrios
- Escasa diversificación de oferta para el ocio y la recreación
- Insuficiente cantidad y calidad de espacio público para el tiempo libre y la recreación
- Escasas instalaciones municipales para la práctica de deportes
- Falta de actividades culturales en las delegaciones municipales

#### **FORTALEZAS**

- Existencia de Infraestructura apropiada para las actividades culturales (Teatro Municipal y Centro Cultural, Museos)
- Numerosos grupos y organizaciones vinculadas al desarrollo y promoción de la cultura
- Incipiente oferta municipal de escuelas deportivas
- Reconocido centro regional de expresiones culturales



- Existencia de una ribera apropiada para el desarrollo de deportes y actividades recreativas
- Importante cantidad de clubes para la práctica de deportes

#### **AMENAZAS**

- Proceso de globalización que desculturaliza y desarraiga
- Ausencia de pensamiento crítico ante el mensaje masificador de los medios de comunicación

#### **OPORTUNIDADES**

- Revalorización de las actividades artísticas y deportivas

#### **IDENTIDAD LOCAL**

**Ausencia de sentido colectivo agravado por la crisis del modelo de desarrollo**

#### **DEBILIDADES**

- Insuficiente conocimiento y valoración de la historia y el patrimonio local

#### **FORTALEZAS**

- Importante grado de autoestima
- Escenario de trascendentes acontecimientos de la historia nacional
- Acontecimiento popular de alcance nacional de la Virgen del Rosario
- Construcciones de valor histórico

#### **AMENAZAS**

- Consolidación de la imagen de ciudad “en crisis” y sin rumbo

#### **OPORTUNIDADES**

- Tendencia a la revalorización de las diferencias y de las particularidades locales

#### **MODERNIZACIÓN DEL ESTADO LOCAL**

**Organización administrativista y gestión tradicional**

#### **DEBILIDADES**

- Alta burocratización en circuitos administrativos
- Preeminencia de los temas de la coyuntura
- Bajo presupuesto municipal
- Ausencia de tecnologías de gestión
- Inadecuación de los espacios físicos de trabajo
- Escasa coordinación de las áreas municipales
- Desvinculación con las poblaciones del partido
- Ausencia de autonomía municipal
- Funcionarios sin especialización
- Escasa participación de la comunidad
- Centralización de la estructura municipal

#### **FORTALEZAS**

- Receptividad a los cambios en algunas áreas municipales
- Aumento de la conciencia de mejorar la estructura municipal
- Adecuada escala de ciudad para implementar cambios

#### **AMENAZAS**

- Restricciones de acceso a ciertos circuitos de financiamiento por la inadecuada estructura municipal y el alto nivel de endeudamiento
- Aceptación acrítica del modelo socio- económico nacional

#### **OPORTUNIDADES**

- Experiencias exitosas de modernización de los estados locales
- Existencia de redes de ciudades para el intercambio de experiencias

- Líneas de financiamiento externo para afrontar cambios
- Consenso entre los diferentes partidos acerca de la necesidad de la autonomía municipal
- Experiencias valiosas de elaboración de presupuesto participativo.

## LECTURA ESTRATÉGICA DEL DIAGNÓSTICO

Más allá del necesario abordaje temático de la realidad local, a través de los ejes para facilitar su discusión, resulta necesario visualizar cuáles son las temáticas que parecen cruzar estos diferentes espacios.

Identificar estos cruces aportará a una mejor comprensión de la situación, leyendo las variables claves que condicionan el escenario actual y a partir de allí, será interesante ir planteando algunas ideas de trabajo sobre las que habrá que operar en la construcción del escenario futuro, deseable y realizable para San Nicolás.

Podríamos decir que dos son los temas que atraviesan al Partido de San Nicolás,

- A) **El impacto del cambio de modelo de desarrollo:** que provocó desconcierto de la dirigencia social y política de San Nicolás para hacer frente a la crisis.
- B) **La fragmentación:** que pone de manifiesto las desigualdades entre sus habitantes en sus más variadas expresiones, desde el acceso a servicios urbanos básicos hasta en el ejercicio de los derechos ciudadanos

### El impacto del cambio de modelo de desarrollo:

La crisis del modelo de desarrollo exógeno (y promovido “desde arriba”) que construyó y definió el perfil de San Nicolás actuó negativamente en sus factores económicos, pero tal vez la peor herida que pueda haber producido es que dejó a sus habitantes, sus organizaciones sociales y sus dirigentes sin capacidades ni aptitudes para atreverse a la construcción de un modelo alternativo.

Esto se manifiesta particularmente en el no-surgimiento de un modelo de desarrollo propio, de características endógenas, que supere el déficit de factores intangibles para el desarrollo económico tales como son la capacidad de innovación, de anticiparse a los cambios, de asociarse, para superar sus consecuencias negativas.

Se trata entonces de generar un modelo de desarrollo local centrado en elementos endógenos, espina dorsal de articulación de políticas que promuevan el desarrollo económico. Un desarrollo construido sobre bases y con recursos humanos propios, de profundo arraigo en la cultura local y el quehacer cotidiano, sobre factores de innovación y flexibilidad institucional y con una mirada innovadora y abierta al mundo. Una nueva perspectiva en la que los actores locales, públicos y privados, tienen la gran responsabilidad de generar un marco de concertación hasta ahora no practicado,

para resolver los problemas que tienen los diferentes sectores locales y afrontar los nuevos desafíos.

Por otra parte el “déficit de innovación, de anticipación, de aprendizaje y de acuerdos” como intangibles ausentes en los últimos años tanto en el sistema productivo local como en el sector público y administrativo, podrá superarse mediante la puesta en práctica de un complejo proceso de aprendizaje compartido a nivel local. La decisión inequívoca debe ser de **aprender e innovar** para solventar este problema de fondo para San Nicolás.

Entre los que deberán sumarse a este proceso de cambio del modo de gestión, con un perfil de animador en la etapa que viene para San Nicolás, está el estado local como actor de primera línea. El rol activo del estado municipal será fundamental a la hora de diseñar alternativas tendientes a superar la actual crisis y a establecer dispositivos necesarios para afrontar otros desafíos. Ya no son suficientes las tradicionales funciones del municipio proveedor de servicios urbanos básicos y de asistencialismo social focalizado.

Papel activo del estado significa “hacerse cargo” de los problemas buscando soluciones concertadas con otros actores locales generando confianza tanto en los agentes económicos (vinculados a la lógica del mercado) como con las organizaciones de la sociedad civil.

El gobierno local debe generar los espacios de encuentro apropiados para que se produzcan y se lleven adelante programas y proyectos para la ciudad. En ese escenario el municipio debe promover la generación y desarrollo de capacidades (públicas y privadas) para la innovación.

Simultáneamente el estado local debe afrontar el reto de poner a tono su estructura administrativa con los nuevos conceptos de la administración pública: eficacia, eficiencia, transparencia y participación ciudadana. Para ello es necesario asignar recursos que fomenten la sensibilización y el aprendizaje para generar comportamientos que favorezcan la creatividad y la innovación.

### La fragmentación

Este es el otro gran tema que atraviesa San Nicolás dejando huella profunda en la conformación social y urbana de la ciudad.



En una visión dura pero no desprovista de rigor, Jordi Borja define a la ciudad fragmentada como ... "físicamente desequilibrada, socialmente injusta, económicamente despilfarradora y políticamente ingobernable"...

Desde estos múltiples aspectos será necesario encarar una etapa de transformación, pero se podrá coincidir en que la dimensión social es la que debe recibir una atención más urgente y más profunda.

La fragmentación social requiere la implementación de políticas sociales integrales y de promoción de derechos. La pobreza es un síntoma de la exclusión y no está determinada por la ausencia o escasez de ingresos solamente. La pobreza es un tema de derechos humanos. Por eso es necesario diseñar políticas sociales que pongan énfasis en potenciar las capacidades, habilidades y recursos (tangibles e intangibles) de esos sectores que ayude a movilizarlos para poder salir de esa situación. El gobierno municipal, junto a organizaciones de la sociedad civil debe trabajar en generar políticas de inclusión social para lograr igualdad de oportunidades.

La fragmentación física es producto de un crecimiento dependiente de factores externos sobre una conformación social de sectores sin vínculos fuertes que los ligara entre sí ni que los vinculara al lugar. Se fue conformando en el tiempo una estructura urbana y territorial "de partes".

Estas partes actuaron y actúan de manera desequilibrada en lo territorial y en la conectividad interna y externa. La organización territorial debe entenderse como la expresión espacial de la política económica, social y cultural de la comunidad cuyo fin último es el desarrollo equilibrado y la organización física del espacio. En ese sentido, aparece como necesario lograr una articulación territorial interna y externa de San Nicolás (el partido y la micro región Litoral del Paraná); adoptar definiciones precisas acerca de la armonización del desarrollo económico social, la calidad de vida urbana y la preservación del paisaje, el medio ambiente y el patrimonio construido y, por último, la coordinación de la acción territorial de la actuación pública.

Se identifican cuestiones principales sobre las cuales es preciso actuar:

- la formulación consensuada de políticas de obras públicas y de programas de dotación de servicios infraestructurales y de equipamiento en las localidades del partido.
- la reformulación del sistema vial, teniendo en cuenta en particular los accesos a las terminales de transporte, las conexiones con la autopista, el circuito del transporte

de cargas y la red de caminos rurales e indicando las acciones y proyecto necesarios para fortalecer el sistema de comunicaciones urbano e interurbano en el partido.

La fragmentación física actúa conjuntamente con la fragmentación social, dificultando el acceso de gran parte de la población a los beneficios de los servicios urbanos y no produce una distribución equitativa de la calidad de vida de sus habitantes. Avanzar en esta dirección supone superar la tradicional visión sectorial de la actuación pública que coloca –y limita- a la administración local en el ámbito de la prestación de determinados servicios urbanos muy básicos y, dentro de ella, a la solución de las urgencias y las cuestiones más inmediatas.

En ese sentido, se señala como propuestas de acción a:

- La formulación de un programa de dotación progresiva de servicios y equipamientos en los distintos barrios; la formulación de programas de mejoras en los espacios públicos.
- La definición de nuevas alternativas de conexión entre los barrios.

## FORMULACION



## INTRODUCCIÓN A LA FORMULACIÓN: MODALIDAD DE TRABAJO

La etapa de formulación constituye la parte central del Plan. Así como la elaboración del diagnóstico es la que produce la catarsis colectiva e inicia un proceso de debates y acuerdos alrededor del escenario actual, la formulación abre un universo de expectativas y opciones que se deberán precisar, dimensionar y evaluar. La formulación del plan es la tarea conjunta de pensar y acordar el escenario futuro determinando los criterios de actuación y las tareas concretas que se deben llevar adelante para su concreción.

Este proceso de trabajo tuvo diferentes momentos que se podrían desarrollar de la siguiente manera:

- Identificación de variables críticas que definen la situación actual de la ciudad y el partido.
- Modelación de los comportamientos posibles de cada una de las variables.
- Identificación de los escenarios factibles y deseables para el futuro de la ciudad.
- Diseño de la estrategia de actuación.
- Elaboración de líneas estratégicas de actuación.
- Formulación de proyectos estratégicos
- Desarrollo de proyectos
- Conformación de la red institucional que soporte la gestión de los proyectos.

Estas tareas fueron planteadas en distintas actividades que demandaron una profunda elaboración técnica, una permanente consulta con actores individuales o focus group, mesas y talleres de trabajo. Cada una de las instancias fue ajustando los lineamientos técnicos de la propuesta e incorporando las miradas y la disposición de cada uno de los actores.

La tarea de formulación del plan utilizando como técnica la construcción de escenarios se basa en tres núcleos fundamentales:

- la mirada restrospectiva
- el posicionamiento de los actores
- la mirada prospectiva

Estos tres núcleos son trabajados en diferentes momentos de análisis y se sintetizan en la construcción del escenario del plan. De este modo la tarea se sustenta en:

- Incorporar a la construcción el mayor número de racionalidades en sus diferentes momentos: actores políticos, sociales, económicos, expertos técnicos, vecinos.
- Otorgar una gran importancia a la participación de los actores en la construcción de escenarios con lo que esto supone en cuanto a simplificación de las técnicas y los tiempos previstos.
- Entender la construcción de escenarios como un proceso social, por lo que contempla la revisión periódica del posicionamiento de los actores y por lo tanto, de los escenarios identificados como deseables y realizables.

## IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES: LA “ESPINA DE PESCADO”

La identificación de las variables críticas y su representación en un esquema de espina de pescado, es la modalidad de trabajo que se utilizó para el pasaje del diagnóstico a la formulación. Para esta etapa se tomaron como insumos el diagnóstico consensuado y priorizado, la lectura estratégica del mismo y se cerró la mirada retrospectiva para iniciar la mirada prospectiva.

Lo que se pretende obtener de este momentos es,

- Focalizar la caracterización de la situación actual de la ciudad y el partido.
- Identificar las variables internas (aquellas que dependen de la propia ciudad-partido), las principales condiciones estructurantes que definen la situación actual.
- Identificar las variables externas (aquellas que no dependen de la ciudad-partido), precisando aquellas que actúan de manera positiva o negativa sobre la situación actual.

De este modo es posible organizar y visualizar el conjunto de variables que determinan el escenario de hoy, ordenar, priorizar y habilitar un espacio de trabajo que facilita los acuerdos. La espina de pescado pone de manifiesto la situación problemática de la ciudad-partido, indicando con claridad cuáles son los elementos centrales que dificultan su desarrollo.

Las cuatro grandes variables internas que definen la situación actual de San Nicolás, son:

### DIFICULTAD PARA CONSTRUIR ALTERNATIVAS DE DESARROLLO ENDÓGENO

Esta dificultad se refiere a los intangibles que condicionan el desarrollo económico y social de San Nicolás y está relacionada con varias cuestiones como:

- la capacidad de liderazgo
- la identidad local
- el déficit de innovación y aprendizaje
- la descoordinación educación – producción - empleo
- las conexiones internas y la articulación externa
- la falta de estímulos a la actividad empresarial
- el déficit de asociativismo

### FRAGMENTACIÓN URBANA Y SOCIAL

El reconocimiento de un tejido social desintegrado, enfrenta problemas como:

- la desigualdad e inequidad entre los barrios y el centro
- la exclusión social, la pobreza
- la mala distribución de los equipamientos sociales
- el desempleo
- las insuficientes acciones y políticas de integración destinadas a reconstruir el tejido social.

La fragmentación física o urbana, determinada por el déficit de infraestructura de servicio, y que contempla:

- el deficiente servicio de transporte público
- la ausencia de un plan integral de ordenamiento urbano, que determine:
  - . el funcionamiento del sistema vial
  - . los accesos a la ciudad
  - . las conexiones físicas necesarias para la integración territorial del partido
  - . la dotación de equipamiento urbano
  - . la extensión y completamiento de las redes infraestructurales

### MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA TRADICIONAL

El gobierno local y su modelo de gestión pública tradicional, se encuentra hoy con una necesidad de cambio que debe considerar los siguientes aspectos:

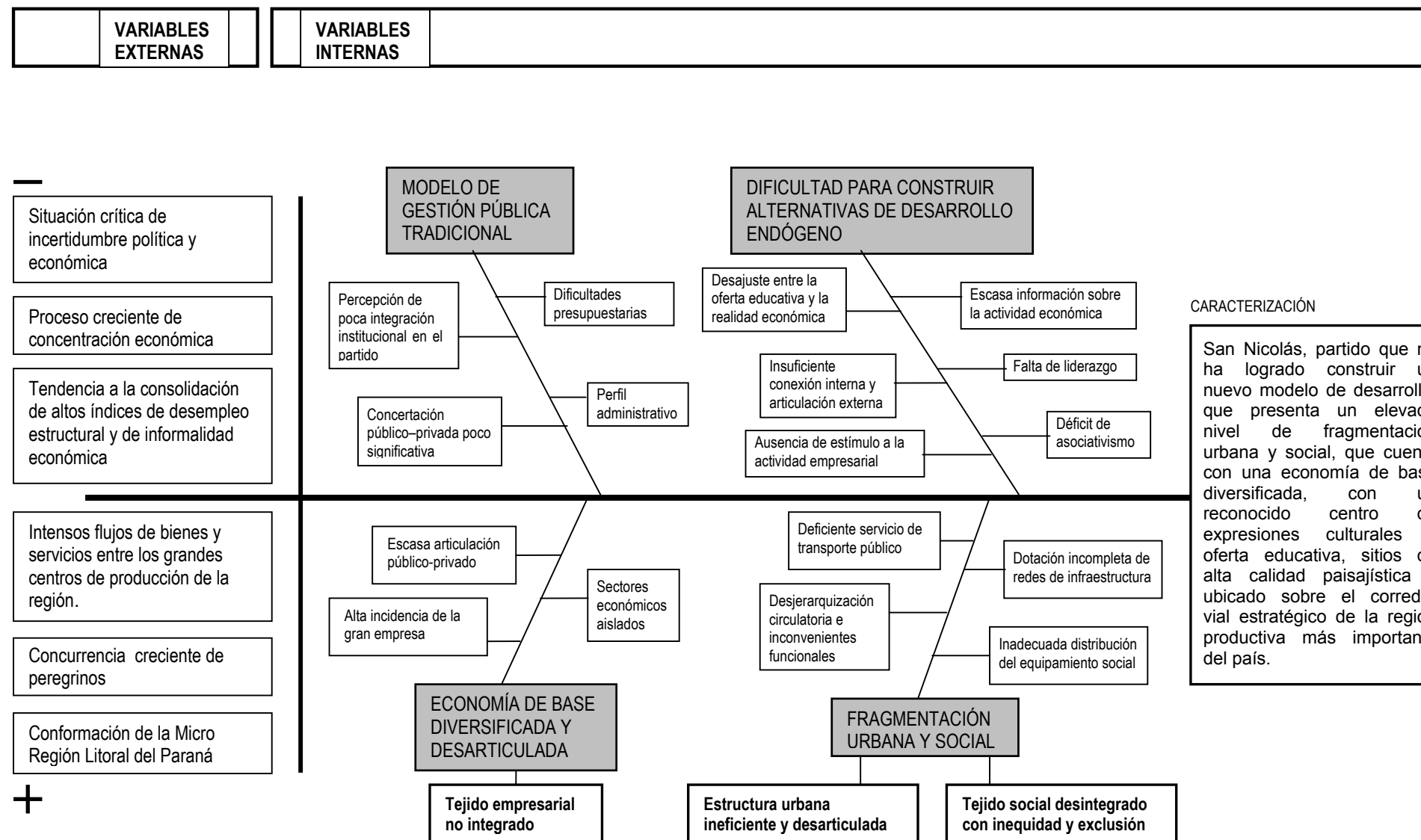
- innovación en tecnología y capacitación
- iniciativa para concertar con los actores privados
- integración institucional del partido: las delegaciones y la ciudad

### ECONOMÍA DE BASE DIVERSIFICADA Y DESARTICULADA

La desarticulación del tejido empresarial es una variable que estructura y condiciona el desarrollo económico de San Nicolás. En el reconocimiento de la existencia de una base diversificada de actividades económicas nos encontramos con:

- un sector agropecuario en desarrollo pero desvinculado de procesos productivos posteriores.
- un conjunto de empresas de servicios y logística con capacidad individual pero con escasos vínculos entre las mismas.
- el sector comercial que pierde dinamismo y no encuentra estrategias de revitalización
- y el turismo con gran potencialidad pero con desarrollo espontáneo.

# LA ESPINA DE PESCADO





## COMPORTAMIENTO DE VARIABLES: LOS ESCENARIOS

A partir de identificar las variables claves que actúan, en lo que avanzamos es en la prefiguración del comportamiento de estas variables y de qué modo se articulan en un escenario de futuro.

Para ello se trabajó particularmente con las variables internas, ya que son esas las que podremos modificar a nivel local. Para cada una de estas variables se diseñaron cuatro posiciones (que en adelante llamaremos escenarios).

- **Totalmente positivo:** (escenario ++) en donde las mejores condiciones se dan conjuntamente para el desempeño positivo de la variable.
- **Totalmente negativo:** (escenario --) a la inversa, la totalidad de los elementos negativos se articulan en el desempeño futuro de la variable.

Entre ambas se propuso indicar dos posiciones intermedias,

- **Medianamente positivo:** (escenario +-) algunas condiciones mejoran mientras otras mantienen la tendencia actual o empeoran.
- **Medianamente negativo:** (escenario -+) se lo vincula a la situación actual, en donde existe un conjunto de situaciones problemáticas que condicionan el desempeño de la variable.

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

	DIFICULTAD PARA CONSTRUIR ALTERNATIVAS DE DESARROLLO ENDÓGENO	FRAGMENTACIÓN URBANA Y SOCIAL		MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA TRADICIONAL	ECONOMÍA DE BASE DIVERSIFICADA Y DESARTICULADA
		TEJIDO SOCIAL DESINTEGRADO CON INEQUIDAD Y EXCLUSIÓN	ESTRUCTURA URBANA INEFICIENTE Y DESARTICULADA		TEJIDO EMPRESARIAL NO INTEGRADO
++	Construcción consensuada de una estrategia integral de desarrollo económico y social, impulsada por líderes locales	Reconstrucción del tejido social a partir de la implementación de políticas integrales	Implementación de un plan integral de ordenamiento urbano	Modernización del estado local e implementación de un modelo de gestión innovadora con estrategias de desarrollo sustentable	Desarrollo de un plan de inclusión, fortalecimiento y expansión del tejido empresarial
+ -	Intervenciones parciales que promueven mejoras en lo económico y social	Incipiente articulación del tejido social por la puesta en marcha de políticas de promoción e integración social	Puesta en marcha de programas de dotación de infraestructuras y equipamiento, de recualificación del espacio público y de mejoras en los accesos	Ordenamiento de la deuda pública, implementación de políticas sectoriales con incipiente incorporación de tecnología y capacitación	Generación de programas y de políticas sectoriales para la actividad económica
- +	Acciones aisladas y descoordinadas que no se orientan hacia la construcción de un modelo de desarrollo	Tejido social desarticulado con insuficientes acciones coyunturales de contención social.	Deterioro progresivo del transporte y los servicios públicos, congestión vial creciente en la zona portuaria y productiva, escasas obras de infraestructura	Persistencia de las dificultades presupuestarias, poca articulación entre áreas de gobierno y trabajo sobre la coyuntura	Mantenimiento de actividades puntuales y discontinuas para el desarrollo del tejido empresarial
--	Dependencia absoluta de las decisiones externas por ausencia de un modelo de desarrollo endógeno	Ruptura del tejido social, conflictos, violencia social	Colapso de los servicios públicos, saturación de la red vial jerárquica, y paralización de obras de infraestructura y saneamiento	Asfixia presupuestaria, inexistencia de políticas urbanas y pérdida de credibilidad ciudadana sobre el estado local	Desintegración de la actividad económica y desaparición de la 'Gran Empresa'

El debate en el taller de escenarios tenía como objetivos:

- Analizar el comportamiento de cada variable interna seleccionando las alternativas que se consideren factibles y deseables para el desarrollo de la ciudad-partido.
- Analizar el comportamiento de cada variable externa previendo como será su comportamiento en tanto mantiene su tendencia o se modifica de manera significativa impactando positiva o negativamente en el territorio.
- Jerarquizar / priorizar las que se consideren de alto impacto.

Esta tarea permitió obtener una gran cantidad de insumos para la elaboración de la estrategia de actuación.

### Síntesis escenarios

	DIFICULTAD PARA CONSTRUIR ALTERNATIVAS DE DESARROLLO ENDÓGENO	FRAGMENTACIÓN URBANA Y SOCIAL		MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA TRADICIONAL	ECONOMÍA DE BASE DIVERSIFICADA Y DESARTICULADA
		TEJIDO SOCIAL DESINTEGRADO CON INEQUIDAD Y EXCLUSIÓN	ESTRUCTURA URBANA INEFICIENTE Y DESARTICULADA		TEJIDO EMPRESARIAL NO INTEGRADO
++	XXXXXX	XXX	XXXXXXX	XXXXX	XXXX
+-	XXX	XXXXXXXXXX	XXXX	XXXXXX	XXXXXXXX
-+			X	X	X
--					

La identificación de escenarios factibles y deseables realizada en los talleres evidenció una actitud positiva por parte de las Instituciones que a pesar de las dificultades de la coyuntura estima posible posicionarse en escenarios preferentemente positivos.

De este modo los escenarios que más se visualizan son deseables y factibles:

- **La Construcción consensuada de una estrategia integral de desarrollo.**
- **Incipiente articulación del tejido social por la puesta en marcha de políticas de promoción e integración**
- **La implementación de un plan integral de ordenamiento urbano**
- **Ordenamiento de la deuda pública , implementación de políticas sectoriales con incipiente incorporación de tecnología y capacitación.**
- **Generación de programas sectoriales por actividad**

Una lectura más detenida de la grilla mostrará las tendencias de cada uno de los escenarios escogidos.

## LA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN: EL ÁRBOL ESTRATÉGICO

A partir de los insumos recogidos en el taller de escenarios, y de la consulta a expertos e informantes calificados se pasó al diseño de la estrategia de actuación. Esta tarea de eminente carácter técnico fue luego trabajada y ajustada a través de entrevistas con actores locales previo al trabajo en talleres.

Básicamente la estrategia se sustenta en los siguientes criterios:

Se identifican como los tres elementos claves que condicionan la situación actual de la ciudad,

- **El modelo de desarrollo exógeno**, que caracterizó el desarrollo de la ciudad partido donde la presencia de la Gran Empresa fue la que fijó las pautas y los patrones de comportamientos económicos y sociales. Esta situación dejó una fuerte marca, que no solamente se verifica en los inconvenientes que tuvo y tiene la región ante la ausencia de la gran empresa sino que además marcó una manera de actuación de las empresas, las instituciones y los propios ciudadanos condicionada a la actuación de SOMISA.

- **La presencia de un estado tradicional**, en el mismo sentido que lo anterior. El propio estado reprodujo estas pautas de actuación, limitándose a cumplir (no siempre de manera eficiente) las funciones básicas en la prestación de servicios y administrando la cosa pública en su concepto y modalidad más tradicional. El municipio no tuvo un papel anticipador de los conflictos, por lo que relegó su función a intentar resolver aquellas cuestiones emergentes del propio modelo en crisis.

- **Un nivel importante de fragmentación social y urbana**, como rasgos que se evidencian conjuntamente y que mantienen orígenes comunes: el crecimiento y desarrollo explosivo de la ciudad y la ausencia de políticas sectoriales que atiendan estas temáticas. Agudizados por la crisis de los últimos años San Nicolás no logró integrar las partes sobre la que está conformado y estos rasgos se evidencian en los cortes de su tejido urbano, las diferencias entre barrios, la falta de equipamiento en los sectores, la ausencia de espacios comunes de integración y reconocimiento ciudadano. Por otra parte el surgimiento de cantidades muy significativas de vecinales y centros asistenciales que no redundan en una mejor calidad de participación ciudadana en la gestión de la ciudad ni en una mejor prestación del servicio de salud.

Tomados éstos como los tres rasgos centrales que definen el escenario actual, se plantean invertir, a modo de espejos, estas tres variables, configurando un nuevo escenario que se sustente en:

- **Promover una estrategia de desarrollo endógeno**, que movilice los recursos tanto económicos como humanos, que fortalezca los lazos asociativos entre los sectores y opere sobre aquellos factores intangibles del desarrollo tales como la capacidad emprendedora, de innovación y de gestión.

- **Sentar las bases de un estado con perfil innovador**, introducir un conjunto de reformas en la gestión municipal que hagan eficiente y eficaz la gestión cotidiana de administración y prestación de servicios pero que avance decididamente en los nuevos roles de la gestión local, comprometida con el desarrollo sostenible del territorio y actuando como el principal animador de ese proceso.

- **Gestionar políticas de integración urbana y social**, que recompongan el tejido institucional, que mejore el diseño y la implementación de las políticas sociales en una concepción inclusiva de promoción de derechos. En el mismo sentido recomponer y reestructurar el tejido urbanístico integrando sectores física, funcional y simbólicamente, instalando un nuevo modo de gestionar políticas.

Estas tres variables se traducen en un objetivo central y cinco líneas estratégicas de acción

El objetivo central, es el que marca la orientación de las acciones y el que pone de manifiesto la voluntad y la vocación de la ciudad-partido. En el proceso de trabajo se definió el siguiente objetivo,

**HACER DE SAN NICOLÁS UN PARTIDO CON UN IMPORTANTE DESARROLLO ENDÓGENO Y COMPETITIVO DE SU DIVERSIDAD ECONÓMICA, INTEGRADOR EN LO SOCIAL Y URBANO, ARTICULADOR DE LA MICRO REGIÓN, DE IMPORTANTE DESARROLLO EDUCATIVO COMPROMETIDO CON EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y CON UN ESTADO LOCAL EFICIENTE Y ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN DE SUS CIUDADANOS**

A partir de este objetivo central, se desprenden las cinco líneas estratégicas vinculadas a las tres variables sinérgicas. Las líneas dan precisión a las acciones y orientan el perfil de los proyectos.

Las líneas estratégicas son:

#### **Vinculadas al desarrollo endógeno,**

##### **Línea 1: De desarrollo endógeno local**

Promover un proceso de desarrollo centrado en la movilización de los recursos propios, que integre y potencie la diversidad de su economía, a partir de la conectividad de su territorio y la competitividad de sus procesos productivos.

##### **Línea 2: De promoción de atractivos urbanos**

Consolidar a San Nicolás como centro de peregrinación a partir de cualificar los sectores turísticos, comerciales y culturales y de la puesta en valor de los atractivos urbanos y paisajísticos.

#### **Vinculadas a la modernización del estado**

##### **Línea 3: De modernización del estado local**

Impulsar la transformación de la gestión, hacia un modelo eficiente, eficaz, proactivo y participativo.

#### **Vinculadas a la integración urbana y social**

##### **Línea 4: De Integración social**

Integrar el tejido social a través de políticas asistenciales eficaces y programas de promoción de derechos ciudadanos.

##### **Línea 5: De Integración urbana**

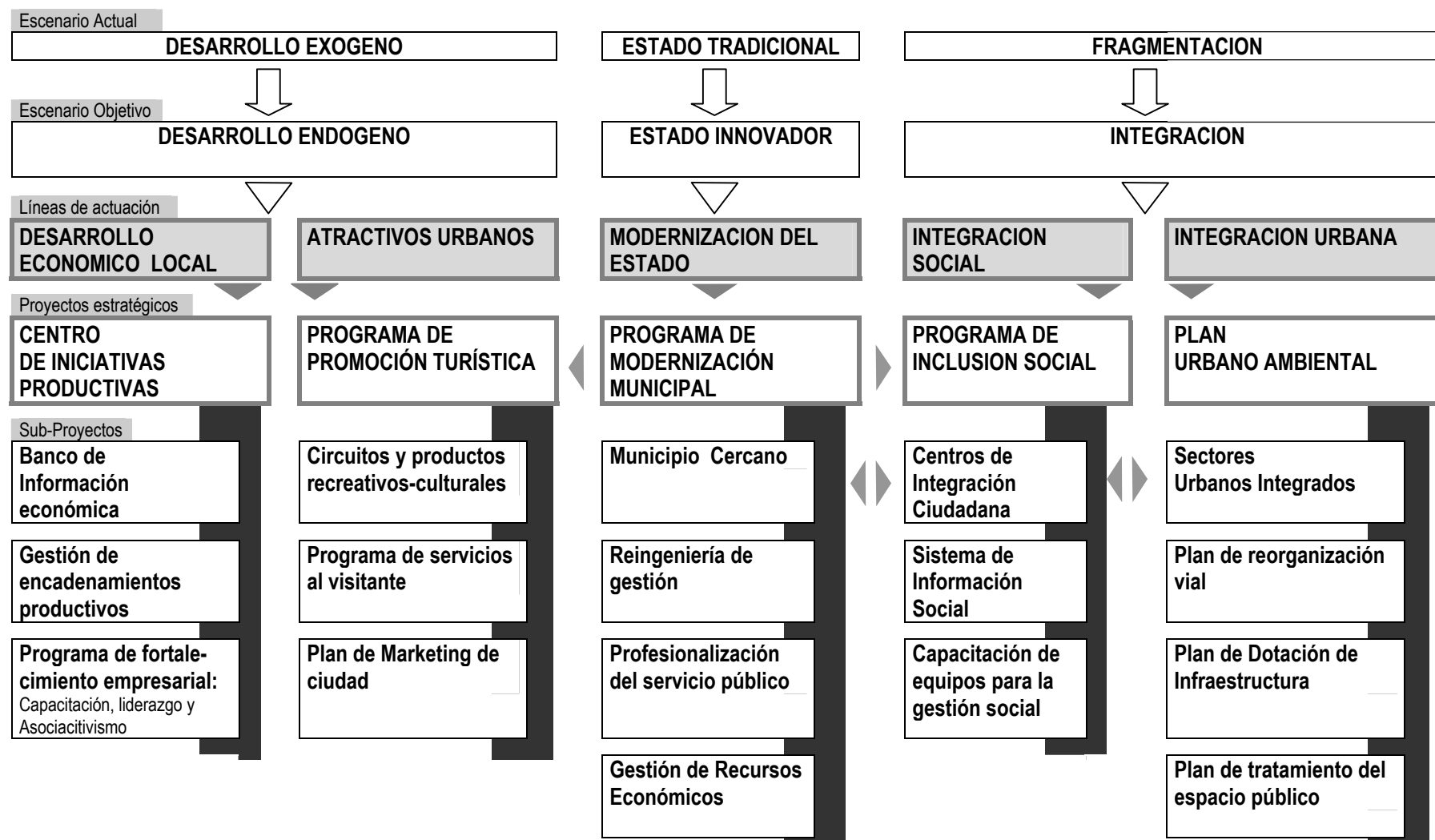
Mejorar la calidad de vida urbana a partir de intervenciones en el sistema de conectividad interna, en la organización funcional y en los equipamientos y servicios.

De cada una de las líneas se desprende un proyecto central de carácter estratégico que es el que materializa los objetivos de la línea.

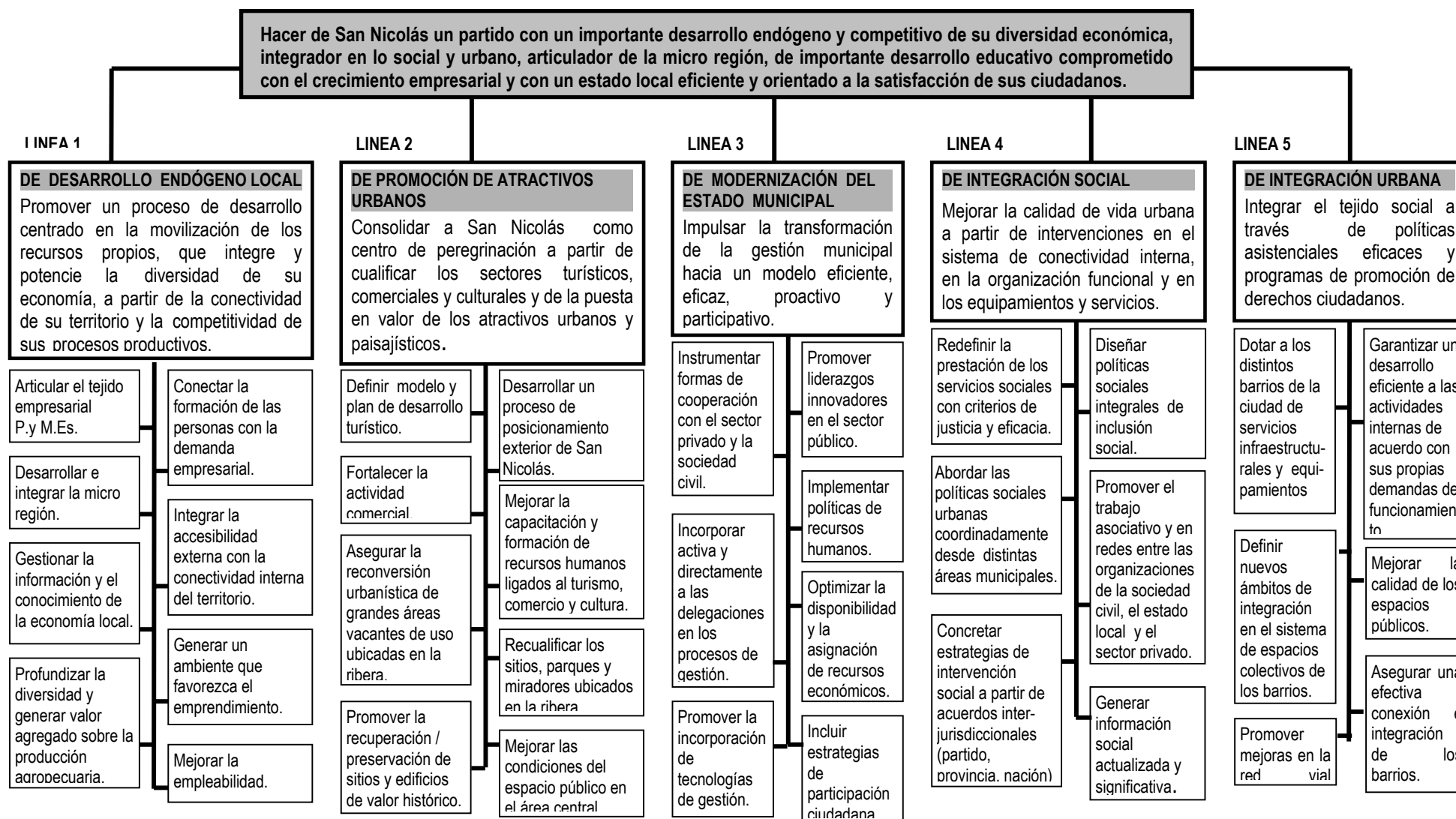
Los gráficos que se encuentran a continuación detallan

- **la estrategia de actuación**, representando las variables claves del escenario actual, las claves sinérgicas para el desarrollo de San Nicolás, las líneas estratégicas y los proyectos.
- **el árbol estratégico**, que desagrega cada uno de los objetivos específicos.

## LA ESTRATEGIA DE ACTUACION



## EL ARBOL ESTRATÉGICO



## LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y PROYECTOS

### 1. LÍNEA ESTRATÉGICA

#### De DESARROLLO ENDÓGENO LOCAL

**Promover un proceso de desarrollo centrado en la movilización de los recursos propios, que integre y potencie la diversidad de su economía, a partir de la conectividad de su territorio y la competitividad de sus procesos productivos.**

#### ARGUMENTACIÓN

La matriz estadocéntrica para las relaciones Estado-Sociedad-Economía - que permitió la inserción de San Nicolás en el escenario nacional con un perfil industrial al calor de los procesos sustitutivos - arrastró en su deterioro y quiebre mucho más que la base económica de la ciudad y el partido: dejó a sus principales actores sociales y políticos inermes y desorientados en torno a los nuevos vínculos a construir.

Si algo pudo recuperarse como costoso aprendizaje en la década pasada, es la necesidad de apartarse de modelos de desarrollo “top-down” - promovidos desde arriba - sea por instancias públicas o privadas, dado el alto nivel de rigidez y dependencia de factores exógenos que los mismos comportan de cara al nuevo paradigma tecnológico productivo signado por la alta movilidad de buena parte de los factores de la producción.

Para ello sigue sin embargo irresuelta, pese al tiempo transcurrido, la construcción de un nuevo patrón de relacionamiento que genere certezas en la turbulencia del presente a partir de la movilización – esta vez – de recursos fundamentalmente endógenos. Atribuible también quizás a un deficitario capital en “intangibles” la demora señalada se torna crítica, cuando las condiciones externas vuelven a cambiar en el actual escenario post-devaluación y su incierto desenlace. Pero cualesquiera sean los rumbos que adopte la crisis, “la generación de un modelo de desarrollo local centrado en elementos endógenos” parece ser la espina dorsal para articular las políticas que promuevan las transformaciones que reclama la sociedad nicoleña.

Se trata de pensar en un proceso construido sobre bases y con recursos humanos propios, de profundo arraigo en la cultura local y el quehacer cotidiano, sobre factores de innovación y flexibilidad institucional pero con una mirada innovadora y abierta al mundo.

Esta nueva perspectiva de proyección del futuro desarrollo económico de San Nicolás exige profundas modificaciones en las prácticas de todos los actores para responder al desafío de generar marcos de conocimiento, concertación y asociatividad hasta ahora inéditos: un estado ya no productor, pero sí promotor y capaz de arbitrar, regular e imponer direccionalidad a los procesos, junto a actores empresariales emprendedores y no meros demandantes. En la capacidad de articularse en un modelo de desarrollo coherente se jugará el éxito de las diferentes políticas sectoriales implementadas: su actual desconexión es la puesta en escena - en otro plano - de la fragmentación territorial y productiva.

Si las empresas locales dependen de su entorno operativo para ser competitivas y crear trabajo y bienestar, se tratará entonces no sólo de incorporar las infraestructuras tecnológicas adecuadas y un sistema de comunicaciones que asegure la conectividad del territorio, sino y - fundamentalmente- de garantizar la existencia de recursos humanos capaces de producir y gestionar en el nuevo modelo.

#### OBJETIVOS

Gestionar la información y el conocimiento de la economía local.

Conectar la formación de las personas con la demanda empresarial.

Articular el tejido empresarial PyM.Es.

Desarrollar e integrar la Micro Región.

Generar un ambiente que favorezca el emprendimiento.

Profundizar la diversidad y generar valor agregado sobre la producción agropecuaria y otras.

Mejorar la empleabilidad.

Fomentar a los capitales locales a invertir en proyectos locales.

Integrar la accesibilidad externa con la conectividad interna del territorio.

## PROYECTO ESTRATEGICO

---

### CENTRO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS (CIP)

Su objetivo es promover el desarrollo de nuevas capacidades en los sectores público y privado para la definición y construcción de un modelo sustentable de desarrollo endógeno, movilizándolo el potencial de la región hacia la integración competitiva, innovadora, y equilibrada del partido de San Nicolás.

El Proyecto propone gestar y sostener una herramienta específica, espacio de encuentro, articulación consensuada y puesta en proyección estratégica de las múltiples iniciativas en marcha o a formularse en el terreno económico, que actúe a la vez como instancia facilitadora de acceso a recursos críticos (información, financiamiento, asistencia técnica, capacitación, servicios tecnológicos, etc.) y promotora de innovación y emprendimientos que incrementen la competitividad y la productividad de la trama empresarial existente.

Su principal desafío será el lograr los niveles necesarios de asociatividad y encadenamiento productivo que generen: la integración de los distintos sectores económicos reforzando el tejido actual, condiciones para el surgimiento de nuevas empresas y el encuentro efectivo entre el mundo de la producción y de la educación.

Junto a la definición del perfil y la puesta en marcha del CENTRO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS (CIP), la concreción de los objetivos priorizados se apoyará en la realización de los siguientes Sub-proyectos:

**Banco de Información Económica:** La disponibilidad oportuna de información adecuada, confiable y de calidad constituye un importante recurso de poder local. La constitución de un repositorio permanentemente actualizado de información relevante y su gestión democrática y democratizante, aportará sustantivamente a la calidad de las decisiones empresariales y del sector público local.

**Gestión de encadenamientos productivos:** La agregación de valor a productos específicos y la generación de cadenas de valor exigen estudios técnicos tanto

ligados a los problemas de la producción en sí como a las oportunidades viables de asociación, los que a menudo no resultan accesibles al empresario individual. Este proyecto se orienta a facilitar la concreción y persistencia de las alianzas estratégicas que los hagan disponibles y optimicen el uso y generación de nuevos recursos en la emprenditorialidad local.

**Programa de fortalecimiento empresarial:** Orientado a dotar de sustentabilidad al entramado empresarial existente, consolidando los sectores y caracteres que resultan estratégicos en los escenarios que se avizoran, procurará a la vez cubrir las vacancias más sentidas a través de acciones sistemáticas de:

fortalecimiento de la oferta de servicios tecnológicos y de la capacidad de acceso a las fuentes de financiamiento,

prestación de apoyos puntuales a proyectos específicos que lo requieran, cualquiera sea su fase de ejecución,

acercamiento entre oferta y demanda de capacitación y

promoción del imprescindible cambio de actitudes y comportamientos en los altos niveles gerenciales.



## FICHA DE PROYECTO



TÍTULO DEL PROYECTO:

---

### CENTRO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS (CIP)

#### FUNDAMENTACIÓN

---

La decisión de optar por una estrategia de desarrollo endógeno local sustentable supone la apropiación de herramientas ya existentes pero también la construcción de otras nuevas que se revelen más idóneas para la actualización y relacionamiento sinérgico de sus componentes. Superar el “déficit de innovación, anticipación, aprendizaje y acuerdos” constatado en la fase diagnóstica, requiere de liderazgos definidos y de dispositivos de organización y trabajo flexibles, ágiles y abiertos, hoy inexistentes o insuficientemente desarrollados tanto en el sector público como en el privado.

Los nuevos roles a asumir por uno y otro, aunque ya delineados en algunas experiencias exitosas, no los eximen de recorrer su propio camino de aprendizaje.

El Proyecto de creación del **CENTRO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS (CIP)** se inscribe en ese horizonte en tanto se propone:

- . como espacio de animación, encuentro, articulación consensuada y puesta en proyección estratégica de las múltiples iniciativas en marcha o a formularse, potenciando sin concentrar ni sustituir el dinamismo y creatividad de cada uno de los actores locales públicos y privados de la micro región en la definición del perfil de desarrollo local y su concreción.

- . como instancia facilitadora de acceso a recursos críticos (información sobre la economía local, nacional y mundial, fuentes de financiamiento, asistencia técnica, capacitación, servicios tecnológicos, etc.) para el incremento de la competitividad y la productividad del tejido empresarial existente.

- . como impulsor de asociatividad, encadenamientos productivos y generador de condiciones para el surgimiento de nuevas empresas, hacia la integración de los distintos sectores económicos.

- . como promotor de los vínculos necesarios para el encuentro efectivo entre el mundo de la producción y de la educación.

Tal como surge en forma directa del listado de objetivos priorizados en los talleres de estrategias, revalidados por la magnitud y los rasgos que asume la crisis actual.

#### ANTECEDENTES

---

La creación del **CENTRO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS** reconoce como sus antecedentes directos los múltiples esfuerzos parciales - algunos exitosos, otros fallidos y varios en curso – que en esta misma línea vienen sosteniendo actores públicos y privados del Partido de San Nicolás. A saber y sin pretensión exhaustiva:

- . las iniciativas de órganos del Poder Ejecutivo y Legislativo Municipal
- . los múltiples servicios prestados por IDEB y la realización del Foro Empresarial
- . el relevamiento de la estructura productiva encarado por COMIRSA y en proceso de adjudicación
- . los proyectos de construcción de bases de datos, desarrollo del sitio web [www.sannicolaspyme.com.ar](http://www.sannicolaspyme.com.ar), actividades para el fomento de ventas y de actuación integrada de C.A.PyM.E.

#### DESCRIPCIÓN

---

El Proyecto propone gestar y sostener una institución, que recupere las experiencias pasadas pero constituya el nuevo ámbito desde el que se articulen y alineen estratégicamente las múltiples iniciativas en marcha o a formularse en el terreno económico para la ciudad, el partido y la región, promoviendo eslabonamientos e impactos mutuos virtuosos.

Para lograrlo, deberá identificar y remover los obstáculos que han impedido alcanzar los niveles necesarios de asociación e integración entre los distintos ámbitos de la economía local, operar sobre las debilidades sectoriales superables, promover la consolidación de condiciones para la inversión productiva y el florecimiento de emprendimientos sustentables, reconocer los espacios viables y factibles desde los que la innovación curricular en la educación formal y no formal podrá cubrir necesidades genuinas del mundo de la producción y el trabajo.

Los aspectos más destacables que definen el carácter del Proyecto son:

. La confluencia de actores locales públicos y privados en un esquema de gestión mixta.

. Un criterio rector de movilización y utilización intensiva de los recursos regionales disponibles, detectando capacidades hoy ociosas y potenciándolas en su integración.

. La adopción de una figura jurídico institucional que lo habilite en forma sustentable.

. La organización con base en una estructura mínima de personal debidamente calificado y la disponibilidad de equipamiento adecuado, en particular en el área informática y de las comunicaciones.

. Una lógica de intervención en la cual la factibilidad y viabilidad de cada proyecto específico no se evaluará en forma independiente sino en función de la articulación y aporte de las acciones propuestas a los objetivos estratégicos trazados.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Su objetivo es promover el desarrollo de nuevas capacidades en los sectores público y privado para la definición y construcción de un modelo sustentable de desarrollo endógeno, movilizándolo el potencial de la región hacia la integración competitiva, innovadora y equilibrada del partido de San Nicolás.

### Objetivos específicos

- Gestionar información diagnóstica global y sectorial sobre la economía local y nacional.
- Difundir innovaciones tecnológicas, promoviendo su incorporación en el medio
- Fomentar la prestación de servicios de apoyo al sector empresario local.
- Detectar y resolver demandas insatisfechas en el área de la capacitación.

- Proponer políticas activas de apoyo hacia las micro, pequeñas y medianas empresas de la región ante los distintos niveles de gobierno correspondientes.
- Fortalecer el tejido empresarial, propiciando encadenamientos productivos, la asociatividad e integración de empresas para el desarrollo de proyectos conjuntos.
- Facilitar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a fuentes de financiamiento y a programas de desarrollo de organismos regionales o nacionales o internacionales.
- Implementar políticas de benchmarking local.

## RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que el desarrollo del proyecto permitirá obtener son:

- En lo referente a la gestión de información:

Disponibilidad de relevamientos e informes necesarios, actualizados y de calidad.  
Su utilización productiva por los beneficiarios directos implicados.

- En lo referente a la difusión de innovaciones:

Incorporación crítica en la medida de su adecuación a los procesos productivos locales

- En lo referente a la prestación de servicios de apoyo al sector empresario local:

Una mayor utilización de los recursos de los organismos públicos y privados prestadores de servicios técnicos existentes en la región (IDEB, Parque Empresarial Comirsa, UTN, ITEC, SEPRODE, IAS) por parte de las empresas locales.

Optimización de la gestión integrada e integral de dichos recursos

Productos o servicios generados con mejor nivel de calidad.

Proyectos elaborados con viabilidad técnica y financiera.

- En lo concerniente a detectar y resolver demandas insatisfechas en el área de la capacitación :

Una mejor articulación entre las necesidades de capacitación existente en las empresas de la región y los organismos proveedores de la misma.

- En cuanto a proponer políticas activas de apoyo hacia las micro, pequeñas y medianas empresas de la región:

Receptividad y concreción de las propuestas planteadas.

- En lo referente a fortalecer el tejido empresarial, propiciando encadenamientos productivos, la asociatividad e integración de empresas :

Empresas integradas horizontal y/o verticalmente generando nuevos productos o mejorando su competitividad y productividad.



- Respecto de facilitar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a fuentes de financiamiento y a programas de desarrollo de organismos regionales o nacionales o internacionales:
- Proyectos con financiamiento asegurado.

## RED INSTITUCIONAL

### Comisión de Proyecto

Secretaría de la Producción y Desarrollo Sustentable (SEPRODES)  
Federación de Comercio e Industria  
Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (I.D.E.B.)

### Responsable

Inicialmente CAPyME

### Actores involucrados

Parque Empresarial Comirsa  
Siderar  
Cámara Empresariales  
Cooperativas agrícolas  
Delegaciones Municipales  
Concejo Deliberante  
INTA  
ITEC  
Universidad Tecnológica  
Fundación Exportar  
Administración Portuaria Bonaerense  
Aduana  
Consejo de Ciencias Económicas  
Empresas Pymes y Micropymes de la región (industriales, comerciales, de servicios y agropecuarias)  
Comerciantes  
Institutos de enseñanza técnica y superior .

## MODALIDAD DE FINANCIACIÓN

Las posibles fuentes de financiación para el desarrollo del proyecto deberán surgir tanto del sector público como del privado y podrán ser, entre otras:

- Sector público  
Programas de financiamiento provenientes del Ministerio de Trabajo y/o Secretaría PyMe de la Nación, como el proyecto CERPyme, Programa de Reestructuración Empresarial (PRE), Constitución de Consorcios, Programa de Crédito Fiscal, Programa FONTAR y otros.  
Programas de desarrollo provinciales a través del Ministerio de la Producción  
Programa de desarrollo municipal  
Programas de organismos multilaterales
- Sector privado  
Las grandes empresas instaladas en la región  
Las pequeñas y medianas empresas participantes o asociadas al C.I.P.  
Cámaras empresarias de la región  
ONG interesadas en el desarrollo local
- Programas de organismos internacionales  
y los recursos propios que pueda incorporar a través de la prestación de servicios.

## PLAZOS DE REALIZACIÓN

El tiempo estimado para el desarrollo del proyecto, involucra dos etapas bien definidas:

Etapas 1: Plazo de tiempo para conformar el C.I.P., establecer su forma jurídica, nombrar al Director Ejecutivo y estar en condiciones de iniciar sus actividades: 6 meses

Etapas 2: Plazo de tiempo para realizar la primera evaluación del proyecto a partir de las acciones y actividades realizadas: Un año a partir de su puesta en marcha.

## FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- El consenso activo de los actores locales para :
  - . la creación del Centro
  - . lo relativo a la forma jurídico-institucional del mismo y
  - . su financiamiento sostenido en el tiempo.

- El ejercicio del liderazgo suficiente como para generar la “confianza interna” necesaria para la apropiación del proyecto por los actores clave.
- El efecto que el desarrollo de una primera iniciativa exitosa produzca en el medio.

## DESARROLLO DE SUBPROYECTOS

### TÍTULO

#### **BANCO DE INFORMACIÓN ECONÓMICA**

### DESCRIPCIÓN

La disponibilidad oportuna de información adecuada, confiable y de calidad constituye un importante recurso de poder local. Sin embargo, por sí sola, no genera ese poder. La información debe ser adecuadamente gestionada, desde el momento mismo de la definición de cuál es la necesaria para atender cada problema en particular, al de la decisión de cómo obtenerla, en función de la complejidad y costos de su producción y la pluralidad de alternativas de acceso existentes, fundadas tanto en la competencia como en la cooperación.

La posibilidad de imprimir valor estratégico a la información disponible reside en los intangibles presentes en la comunidad local que los otros dos subproyectos complementarios se orientan a fortalecer.

Pero ni la asociatividad ni el fortalecimiento empresarial son posibles sin incorporación de conocimiento y éste requiere como su materia prima, la información. “La constitución de un repositorio permanentemente actualizado de información relevante y su gestión democrática y democratizante, aportaría sustantivamente a la calidad de las decisiones empresariales y del sector público local” al proveerles, por ejemplo, de:

- . relevamientos globales y sectoriales (de perspectivas económicas, problemas y oportunidades en el escenario post-devaluación, informes de coyuntura, análisis de tendencias y estudios de mercado, nichos, etc.)
- . información sobre experiencias exitosas de innovación y emprenditorialidad
- . cronogramas de reuniones, foros, ferias, ruedas de negocio, apertura a fuentes de financiamiento, etc.
- . documentación sustantiva de apoyo para el ejercicio del lobby en torno a políticas y proyectos críticos para el partido y la región (Ej. expansión de la infraestructura portuaria; mejoramiento de la conectividad vial, etc.)

### OBJETIVOS

- Hacer disponible, oportuna, adecuada, confiable y de calidad la información diagnóstica global y sectorial sobre la economía local y nacional necesaria para el desempeño eficaz y eficiente del sector público como promotor del desarrollo del Partido y la región
- Hacer disponible, oportuna, adecuada, confiable y de calidad la información diagnóstica global y sectorial sobre la economía local y nacional necesaria para sustentar las decisiones empresariales del sector privado.
- Difundir innovaciones tecnológicas, promoviendo su incorporación en el medio en la medida de su adecuación estratégica y operativa.
- Hacer conocer experiencias exitosas de desarrollo local, emprendimientos asociativos e iniciativas de fortalecimiento empresarial
- Procurar y difundir cronogramas de reuniones, foros, ferias, ruedas de negocio, llamados de apertura a fuentes de financiamiento, etc. .

### TÍTULO

#### **GESTIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS**

### DESCRIPCIÓN

Las condiciones emergentes del escenario post-devaluación -aún en su inestabilidad y consecuente clima de incertidumbre para todos los actores- hacen más que imperiosa la superación del aislamiento empresarial y la búsqueda de soluciones asociativas a los problemas comunes, máxime cuando el sector externo aparenta volver a presentarse como oportunidad alternativa para la colocación de productos y servicios argentinos, en una nueva etapa de sustitución de importaciones. La destrucción de muchas capacidades preexistentes, la no adquisición de otras nuevas y el desaprovechamiento de recursos en todas las dimensiones de capacidad involucradas (desde infraestructuras, actualización de equipamientos, oportunidades de financiamiento, identificación de mercados actuales y potenciales, cultura exportadora ) demoran hoy toda reacción positiva en tal sentido. La eventual reactivación del mercado interno también desafiará la capacidad de adaptación del tejido empresarial y de cada una de las empresas a reglas de juego diferentes.

La superación de estas condiciones en forma asociativa ha sido uno de los caminos privilegiados por quienes ya enfrentaron con solvencia situaciones análogas.

Este subproyecto intenta proveer los instrumentos de apoyo necesarios para la promoción efectiva de la asociatividad, sea a través de modalidades

- . verticales (encadenamientos para la conformación de proveedores; agregación de valor a productos; generación de nuevos productos o formas de producto que puedan integrarse más flexiblemente a otros demandantes, etc.) como
- . horizontales (conformación de consorcios para crecer en escala, para acceder a otros mercados, para mejorar calidad de productos, bajar costos en la incorporación de nuevas tecnologías, nuevos diseños, identificar nichos de mercado, ser proveedores de exportadores, etc.)

## OBJETIVOS

---

- Realizar y/o encargar estudios de:
  - Escalas competitivas para el acceso a nuevos mercados
  - Especialización e integración productiva para disminuir costos y otros fines
  - Alternativas de diversificación de productos y servicios
  - Posibilidad y ventajas de sustitución de importaciones y de “compre nicoleño”.
- Difundir oportunidades de alianzas estratégicas, partnership, joint-ventures
- Garantizar la presencia nicoleña en ruedas de negocios y ferias internacionales consiguiendo sponsors comunes para las empresas locales.
- Generar recursos propios ( instituyendo fondos de garantía recíproca , vía prestación u obtención de apoyos, otorgamiento de premios ).

## TÍTULO

---

### PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

#### DESCRIPCIÓN

---

Como su nombre lo indica, el programa se orienta a vigorizar el entramado empresarial existente consolidando los caracteres que se revelan como estratégicos en el nuevo escenario nacional y a la vez llenar vacancias sentidas, a través de acciones sistemáticas en orden al:

- . Fortalecimiento de la oferta de servicios tecnológicos y de la capacidad de acceso a las fuentes de financiamiento (calidad, costos, gerenciamiento, plan de negocios, marketing, ensayos y pruebas de laboratorio, estudios de viabilidad y factibilidad,

obtención de recursos financieros blandos y diversificados, acercando oferta y demanda en torno al estado de la cooperación internacional al desarrollo, etc).

- . Apoyo en la elaboración de proyectos específicos en sus diferentes fases de concreción
- . Acercamiento entre oferta y demanda de capacitación ( recibiendo, sistematizando y canalizando demandas de recursos humanos capacitados en temas específicos, constatando insuficiencia de competencias requeridas por el cambio tecnológico, - sugiriendo alternativas de mejor aprovechamiento de las capacidades existentes, trabajando en la actualización de las currículas vigentes )
- . Cambio de actitudes y comportamientos en los niveles gerenciales ( nuevos liderazgos, gestión mixta, flexibilidad, etc.)

## OBJETIVOS

---

- Fortalecer en accesibilidad, adecuación y calidad de la oferta de servicios tecnológicos
- Mejorar la capacidad de acceso a las fuentes de financiamiento necesarias para utilizarlos provistas por los organismos públicos, privados, organismos multilaterales y la cooperación internacional.
- Asistir técnicamente en la elaboración de proyectos específicos
- Acercar la oferta y la demanda de capacitación
- Generar instancias de intercambio y trabajo conjunto propicias para el necesario cambio de actitudes y el surgimientos de nuevos liderazgos positivos.

## 2. LÍNEA ESTRATÉGICA

### De PROMOCIÓN DE ATRACTIVOS URBANOS

**Consolidar a San Nicolás como centro de peregrinación a partir de cualificar los sectores turísticos, comerciales y culturales y de poner en valor los atractivos urbanos y paisajísticos del partido.**

#### ARGUMENTACIÓN

El diseño de esta propuesta pretende condensar todos los rasgos deseables del nuevo modelo buscado para relacionar estado, sociedad y economía en San Nicolás. Un auténtico “puente” –nexo- entre la situación presente y el futuro deseado. Una oportunidad para recuperar sus fortalezas históricas, recientes y actuales, con intención de potenciarlas y hacer de ellas puntos de apoyo desde donde proyectar iniciativas que movilicen recursos aletargados y delinear lo nuevo.

Típico del presente, el Santuario y la afluencia de una importante cantidad de peregrinos a la ciudad dotan a San Nicolás -durante todo el año- de una fuerte identidad regional y nacional. Pero también, exponente de la fragmentación y desarticulación actuales, esta notable movilización no ha generado aún vínculos significativos con otros recursos que podrían ser aprovechados, en particular, su rico patrimonio histórico y cultural, los atractivos paisajísticos y recreativos del área ribereña, sus distintas alternativas para el desarrollo de actividades náuticas, o su oferta comercial.

Este hecho debe permitir pensar en proyectos de fortalecimiento económico y de atractivos de la ciudad a los fines de potenciar este perfil y definirlo para impulsarlo con convicción y vigor. La capacidad de los recursos humanos para generar una oferta completa y atractiva a los visitantes de la ciudad está hoy disponible y a la espera de una gestión movilizadora en ese sentido. Sin embargo, el mayor valor de la concreción de iniciativas que se formulen al respecto radica especialmente en su conectividad con las restantes líneas estratégicas propuestas. Esto implica considerar las siguientes cuestiones:

. Tomar la decisión de avanzar en la definición de un modelo y un plan de desarrollo turístico exigirá un fuerte compromiso de las autoridades en la convocatoria a los actores locales involucrados (autoridades religiosas, empresarios, comerciantes, educadores, representantes vecinales y de otras

instituciones de la sociedad civil, etc.) y en el diseño y sostenimiento de modalidades de procesar el conflicto, concertar y actuar conjuntamente en la gestión de los nuevos productos y servicios.

. Desarrollar un proceso de posicionamiento exterior de San Nicolás para consolidar su presencia en los mercados turísticos exigirá gestionar adecuadamente la información, diseñando estrategias específicas que incrementen las capacidades existentes en materia de *marketing* de la ciudad, que revertirá sobre la oferta que los nicoleños hagan de su diversidad económico-productiva.

. Mejorar la capacitación y formación de recursos humanos ligados al turismo, comercio y cultura, pondrá en contacto oferta y demanda educativa, exigiendo niveles de sensibilización, movilización e innovación que impactarán sobre las representaciones de la identidad nicoleña.

. La reconversión urbanística de grandes áreas vacantes de uso ubicadas en la ribera, la recuperación/preservación de sitios y edificios de valor histórico, la recualificación de sitios, parques y miradores ubicados en la ribera y las intervenciones sobre el espacio urbano en general, serán sin duda alguna generadoras de actividad para empresas locales y productoras de oportunidades de empleo a la vez que impactarán significativamente sobre la calidad de vida de los propios nicoleños.

#### OBJETIVOS

Definir un modelo y un plan de desarrollo turístico.

Impulsar la puesta en marcha de un proceso de posicionamiento exterior de San Nicolás.

Mejorar la capacitación y formación de recursos humanos vinculados al turismo, el comercio y la cultura.

Asegurar la reconversión urbanística de grandes áreas vacantes de uso ubicadas en la ribera.

Promover la recuperación / preservación de sitios y edificios de valor histórico.

## PROYECTO ESTRATÉGICO

---

### PROGRAMA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

Se propone identificar, describir y vertebrar articuladamente las acciones a desarrollar en distintos niveles y ámbitos de actividad que se vinculan con el propósito de promover a la ciudad como un centro de atracción turística junto al rol ya perfilado de centro de peregrinación. En este programa se definirán las líneas de trabajo para los distintos frentes (puesta en valor de los “objetos” a promover, puesta en disposición de bienes y servicios, actividades, infraestructura, personal capacitado, etc.).

Tres proyectos alimentan los contenidos básicos de este PROGRAMA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA, todos fundados en redes de vinculación público-privada:

**Circuitos recreativo-culturales:** que identifica los distintos tipos de circuitos a ofrecer como atractivos locales a la vez que propone la modalidad de tratamiento urbanístico que habrá de aplicárseles, sea para su “apropiación” como bienes públicos por los habitantes de la ciudad como para su transformación en motivos de interés para diferentes segmentos de visitantes (actuales y potenciales).

**Programa de servicios al visitante:** referido al mejoramiento de las condiciones de accesibilidad y circulación internas, a la provisión al visitante actual y potencial de información ágil acerca de los distintos atractivos de la ciudad y a la generación de las condiciones materiales y simbólicas que garanticen un adecuado clima de receptividad.

**Plan de marketing de la ciudad:** que formalice las políticas tendientes a la promoción de la ciudad en distintos ámbitos de acuerdo con el alcance que se espera del desarrollo de la actividad turística.

## FICHA DE PROYECTO



TÍTULO DEL PROYECTO:

### PROGRAMA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

#### FUNDAMENTACIÓN

El patrimonio construido, en particular aquellas edificaciones de valor histórico y arquitectónico, las particularidades del paisaje, las actividades culturales, la oferta comercial, son elementos de atracción de una ciudad. Factores que inducen a habitantes de otros sitios a trasladarse a esa ciudad para visitarla, conocerla, consumir los servicios que ofrece. San Nicolás no es un centro turístico, pero en el medio regional donde se encuentra presenta ciertas particularidades: el borde ribereño, en especial todo el frente urbano sobre el Yaguarón, el Paraná y las islas, un sitio de particulares atractivos paisajísticos y ambientales con instalaciones para el desarrollo de actividades náuticas; un conjunto de construcciones y sitios de alto valor arquitectónico e histórico que hacen referencia a acontecimientos importantes del pasado del país; un centro comercial con diversidad de oferta de carácter regional. Situaciones que si bien particularizan a San Nicolás no son excepcionales ni, por sí mismas, capaces de atraer a una población por fuera de los límites del ámbito regional donde se encuentra la ciudad.

No obstante, desde el Acontecimiento Mariano, la ciudad ha comenzado a recibir mensualmente una cantidad significativa de visitantes en forma continua durante distintos momentos del año. El movimiento de peregrinos, mensual y anual, desde distintos lugares del país, permite entonces recalcar todos estos atractivos que la ciudad posee en otra dimensión y pensar que es posible un desarrollo de la actividad turística en la ciudad (gastronomía, hotelería, deportes y recreación).

Por otro lado, pensar en el desarrollo del turismo receptivo en San Nicolás, implica tener en cuenta las condiciones (accesibilidad, tránsito, seguridad, comodidad) que

la ciudad debe ofrecer para garantizar una permanencia de los peregrinos en la ciudad sin conflictos, e incorporar otros segmentos visitantes. Todas estas cuestiones son las que se tienen que abordar desde un Programa de Promoción Turística, en cuya gestión deberán sumarse esfuerzos del gobierno y del empresariado local y que requerirá -como garantía de éxito- también del alto involucramiento del tercer sector, de los medios masivos de comunicación y, muy en particular, de las instituciones educativas.

#### ANTECEDENTES

El Proyecto reconoce como valioso y firme antecedente la “Planificación para el Desarrollo Turístico de San Nicolás de los Arroyos” elaborada por la Dirección de Turismo de la Municipalidad, como así también las distintas acciones ya emprendidas en ese marco.

#### DESCRIPCIÓN

El Programa de Promoción Turística consiste en la articulación de las acciones a desarrollar en distintos niveles o ámbitos de actividad y que se vinculan con el propósito de promover a la ciudad como un centro de atracción turística junto con el rol ya perfilado de centro de peregrinación. Como tal, aborda distintas cuestiones:

Los atractivos que se ofrecen a los visitantes a la ciudad (sitios, actividades); la selección de los sitios, edificios y lugares que serán objeto de la promoción turística; la definición de las medidas específicas para su conservación, puesta en valor y uso; la identificación de circuitos y recorridos que pongan en relación los sitios entre sí; la identificación de las actividades (expresiones artísticas, culturales, religiosas, deportivas) que formarán parte de la oferta de atractivos de la ciudad.

. La infraestructura turística (gastronomía, hotelería, comercio): la promoción de la diversidad de ofertas de acuerdo con las particularidades de los visitantes.

. La infraestructura urbana: las condiciones de accesibilidad, circulación y señalización para desplazarse hacia los distintos atractivos de la ciudad

. Las condiciones que se ofrecen a los peregrinos: seguridad, áreas de estacionamiento, áreas de descanso, desplazamiento a otros sitios.

. La promoción de la ciudad y sus atractivos: la definición de una política particular para promover los atractivos de la ciudad y de aquellas situaciones que la distinguen del resto de las ciudades de la región.





Como ya se enunciara, las líneas de trabajo a desarrollar en los distintos frentes cristalizan en tres proyectos:

- Circuitos y productos turísticos
- Programa de servicios al visitante
- Plan de marketing de la ciudad

## OBJETIVOS

### Objetivo general :

Su objetivo es promover el desarrollo de una gestión movilizadora, de orientación receptiva, que incremente y cualifique los flujos de demanda y, a la vez, garantice una oferta completa y atractiva a los visitantes de la ciudad.

### Objetivos específicos:

- Definir un modelo y un plan de desarrollo turístico que fije los alcances del turismo receptivo de San Nicolás (potencialidad, *targets*, requerimientos).
- Impulsar la puesta en marcha de un proceso de posicionamiento exterior de San Nicolás.
- Mejorar la capacitación y formación de recursos humanos vinculados al turismo, el comercio y la cultura.
- Asegurar la reconversión urbanística de grandes áreas vacantes de uso ubicadas en la ribera.
- Definir criterios específicos para el acondicionamiento de los espacios públicos vinculados con la actividad de promoción turística (mobiliario urbano, iluminación, pavimentos, señalética, etc.).
- Promover la recuperación / preservación de sitios y edificios de valor histórico.
- Promover una diversificación de la actividad económica de la ciudad.
- Promover el desarrollo de las actividades náuticas.
- Mejorar las condiciones de accesibilidad y de tránsito interno en la ciudad.

## RESULTADOS ESPERADOS

- Reposicionamiento de San Nicolás en el ámbito regional y nacional.

- Consolidación de las bases para el desarrollo del turismo receptivo en la ciudad, incrementando el número de visitantes.
- Desarrollo de nuevas ofertas culturales y recreativo-deportivas
- Incremento del número de nuevos emprendimientos vinculados con la actividad turística.
- Generación de nuevos empleos e incremento del personal ocupado en el sector

## RED INSTITUCIONAL

### Comisión de Proyecto

Dirección de Turismo (Municipalidad de San Nicolás)

Obispado de San Nicolás de los Arroyos

Representante de las Cámaras Empresarias del sector a través de la Federación de Comercio e Industria

### Responsable

A determinar

### Actores involucrados

Poder Ejecutivo Municipal y sus Delegaciones  
(Secretaría de Promoción del Desarrollo, Dirección de Patrimonio, Instituto de Planeamiento Urbano, Dirección de Urbanismo, Secretaría de Obras Públicas )  
Concejo Deliberante  
Iglesia Católica  
Cámara de Hoteles, Bares, Restaurantes y afines  
Cámara de Transporte de Pasajeros  
Agencias de Turismo  
Asociación de Guías de Turismo y profesionales ligados al sector  
Asociaciones de Comerciantes  
AVAN  
Artesanos  
Casa del Acuerdo  
Museos  
Instituciones educativas



Asociaciones Culturales  
 Clubes y campings  
 Medios de comunicación  
 Círculo de Trabajadores de Prensa  
 Asociaciones Ambientales  
 Comisiones Vecinales

#### MODALIDAD DE FINANCIACIÓN

Las posibles fuentes de financiación para el desarrollo del proyecto deberán surgir tanto del sector público como del privado y podrán ser, entre otras:

- Sector público

Programas de financiamiento provenientes de los órganos específicos en el plano nacional y provincial, del Ministerio de Trabajo y/o Secretaría Pyme de la Nación, Programas de desarrollo provinciales a través del Ministerio de la Producción  
 Programa Municipal  
 Programas de organismos multilaterales

- Sector privado

Las empresas instaladas en la región  
 Las pequeñas y medianas empresas participantes o asociadas al C.I.P.  
 Cámaras empresarias de actividades afines  
 ONG interesadas

- Programas de organismos internacionales

y los recursos propios que pueda incorporar a través de la prestación de servicios.

#### PLAZOS DE REALIZACIÓN

8 a 12 meses.

#### FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Vencer ciertos prejuicios que la ciudad tiene con respecto al turismo, sensibilizando a la mayor parte de la población en torno a una concepción receptiva fundada en premisas compartidas.
- Acercar a los actores involucrados superando el actual aislamiento que se expresa en acciones e iniciativas individuales.
- Fortalecer el entendimiento sobre la temática entre la Iglesia y el gobierno local.

- Profundizar en el conocimiento y las posibilidades que le ofrecen a la ciudad el peregrinaje y el turismo religioso, sin que se vulnere ni avasalle el carácter espiritual de la convocatoria de San Nicolás.

#### DESARROLLO DE SUBPROYECTOS

##### TÍTULO

#### CIRCUITOS Y PRODUCTOS TURISTICOS

##### DESCRIPCIÓN

Este subproyecto contempla la articulación de los distintos tipos de circuitos que forman, potencial y efectivamente, la oferta turística de la ciudad: atractivos urbanos (sitios, lugares y edificios de interés histórico y/o arquitectónico en la ciudad de San Nicolás y en otras localidades del partido, en particular La Emilia); atractivos paisajísticos (zona ribereña, islas, Parque Rafael Aguiar); de cuño rural (estancias y agroturismo) comercial (diversidad del centro comercial de San Nicolás); deportivo (actividades náuticas e instalaciones y sitios de realización); cultural (eventos de las distintas expresiones artísticas que se desarrollan en la ciudad); religioso (movimiento mariano); gastronómico (platos típicos del litoral fluvial).

Propondrá además la modalidad de tratamiento de estos circuitos de atractivos urbanos y paisajísticos de la ciudad y el partido, en su interrelación con los servicios específicos de atención a los visitantes para la definición de los nuevos productos turísticos. Los circuitos, a la vez que transformarse en motivo de atracción para segmentos de visitantes tradicionales y del segmento potencial que es el que se trataría de desarrollar y atraer, deberán mejorar el espacio público local para el aprovechamiento de los habitantes de la ciudad. Teniendo en cuenta estos contenidos y propósitos, este instrumento se vincula en particular con el subproyecto "Tratamiento del Espacio Público".

##### OBJETIVOS

- Diversificar los motivos de atracción que se ofrecen a los segmentos de visitantes tradicionales.
- Incorporar nuevos segmentos de visitantes a la ciudad a partir de diversificar la oferta turística.

- Definir los proyectos tendientes a lograr una articulación sólida entre el sitio del Santuario, la zona ribereña y el área central de la ciudad.
- Promover mejoras en el espacio público de la ciudad, en particular en su área central.
- Promover la preservación del patrimonio histórico y arquitectónico nicoleños y recuperarlo para la oferta turística de la ciudad.
- Promover la preservación de edificios de interés arquitectónico e histórico de las demás localidades del partido, en particular de La Emilia e incorporarlos a la oferta de atractivos turísticos.
- Continuar con el acondicionamiento de la zona ribereña para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas, garantizando la preservación de la calidad ambiental y paisajística de los lugares involucrados.

## TÍTULO

### PROGRAMA DE SERVICIOS AL VISITANTE

#### DESCRIPCIÓN

Una vez definido el modelo y el plan de desarrollo turístico, con sus circuitos recreativo-culturales consensuados y convocados la pluralidad de actores sectoriales interesados en su gestión para complementar “desde adentro” los esfuerzos de posicionamiento exterior de San Nicolás en los mercados turísticos, esta propuesta se orienta específicamente a mejorar las condiciones de accesibilidad y circulación internas, a definir los recorridos para llegar a los distintos sitios, en particular el Santuario y a las áreas de estacionamiento previstas, a brindar al visitante información ágil acerca de los distintos atractivos de la ciudad, a crear las condiciones para que el desplazamiento interior no presente obstáculos y sea atractivo ( en el tratamiento de los recorridos, la señalética, iluminación, etc.).

Esto se logrará a través de la priorización de servicios a mejorar e incorporar, tales como:

- En el plano de la información:
  - . Homogeneización de la información.
  - . Incremento y mejora de la presencia de la oferta turística de San Nicolás en revistas del ramo.
  - . Fomento de la participación del sector privado en ferias del ramo.

. Presencia de material promocional en las Oficinas de Turismo ubicadas en mercados de captación.

. Aplicación de las nuevas tecnologías de la información a la promoción turística de la ciudad.

• En el de las prestaciones directas (de hoteles, restaurantes, comercios, clubes, museos, teatros, parques y paseos, servicios públicos) a través de:

. Ampliación y estructuración de la oferta, creando paquetes turísticos integrados.

. Creación de un Servicio de Guías.

. Ampliación y/o flexibilidad de los horarios de visita a los lugares de interés.

. Diversificación de la oferta de alojamiento y complementaria adaptándola a las nuevas tendencias del mercado.

. Diseño de un programa de mejoras del comercio orientado al turista con descuentos en establecimientos adheridos.

. Potenciación de la artesanía y mejora de la comercialización de productos.

. Potenciación/ configuración de una oferta gastronómica diferenciada.

. Potenciación de las fiestas y manifestaciones populares, adaptándolas a la demanda turística.

. la capacitación y formación de los recursos humanos encargados de proporcionar esos servicios.

#### OBJETIVOS

• Difundir material promocional de circulación interna y externa sobre la ciudad, elaborada con criterios homogéneos y de calidad estandarizada.

• Garantizar la oferta turística de San Nicolás a través de la pluralidad de instancias que se juzguen pertinentes.

• Mejorar sustantivamente las prestaciones directas existentes (de hoteles, restaurantes, comercios, clubes, museos, teatros, parques y paseos, servicios públicos) en calidad, diversidad, precios, etc.

• Potenciar el desarrollo de nuevos productos y servicios

• Fomentar la capacitación y formación de los recursos humanos encargados de proporcionarlos.

## TÍTULO

### PLAN DE MARKETING DE LA CIUDAD

## DESCRIPCIÓN

---

El subproyecto se orienta a la definición de las políticas tendientes a la promoción de la ciudad en distintos ámbitos de acuerdo con el alcance que se espera del desarrollo de la actividad turística (medios, modos, momentos). El plan de *Marketing* deberá avanzar entre otros temas en el conocimiento más riguroso de:

- . Perfil de visitante actual y potencial: Dimensionamiento y calificación del visitante actual / Perfil de demanda / Nivel de satisfacción.
- . Nivel de posicionamiento regional y nacional: Dimensionamiento y calificación reconocimiento de marca de la ciudad / valoración expectativa / Potencialidades.
- . Definición de productos turísticos locales: Definición de menú de productos y servicios para los diferentes segmentos a desarrollar.
- . Plan de comunicación: Definición de estrategias / selección de medios / desarrollo de productos de comunicación / desarrollo de Marca.

## OBJETIVOS

---

- Identificar las perfiles de los visitantes actuales y evaluar sus niveles de satisfacción con vistas a la superación de estándares.
- Identificar las perfiles de los visitantes potenciales para evaluar el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Explorar la dimensión y el reconocimiento de la marca de la ciudad para consensuar estrategias transformadoras de la situación actual.

### 3. LÍNEA ESTRATÉGICA

#### De MODERNIZACIÓN DEL ESTADO LOCAL

**Impulsar la transformación de la gestión municipal hacia un modelo eficiente, eficaz, proactivo y participativo.**

#### ARGUMENTACIÓN

Gestionar lo local exige un estado ágil, activo, inductor, desburocratizado. La gestión de ciudades hoy demanda flexibilidad e involucramiento de una amplia variedad de actores para llevar adelante políticas proactivas, en una estrategia de desarrollo local sustentable.

Los municipios deben afrontar este reto en el marco de una creciente escasez de recursos. En momentos críticos, esta relación (mayores demandas-menores recursos) tiende a agravarse.

Desde el reconocimiento, por lo tanto, de la imposibilidad de dar respuesta, desde las políticas locales, a todas las dimensiones donde se expresan los conflictos económico-sociales, son importantes las experiencias nacionales e internacionales que confirman la hipótesis de que desde los gobiernos locales *se puede* actuar para torcer algunos rumbos que parecen inevitables y para fortalecer potencialidades adormecidas.

Para esto la decisión inequívoca debe ser *aprender e innovar*. Es necesario comprender desde el municipio que es necesario hacer las cosas que se hacían tradicionalmente de forma *distinta* y, además, incorporar nuevas competencias. En otras palabras, “romper sus paradigmas”.

La situación de San Nicolás no escapa al diagnóstico de “déficit de innovación, de anticipación, de aprendizaje y de acuerdos” como grandes intangibles ausentes en los últimos años, tanto en el sistema productivo local como en el sector público y administrativo.

la gestión municipal se presenta ante la comunidad –de acuerdo al diagnóstico realizado- como una máquina burocratizada y lenta. La gran burocratización de sus procesos, la ausencia de tecnologías de gestión, la escasa coordinación de las áreas municipales, la escasa participación de la comunidad y la centralización de la estructura municipal, entre otros, aparecen como debilidades a la hora de

construir innovación y aprendizaje, necesarios para una actitud proactiva .

Además, el municipio cuenta con una importante restricción en su accionar, que se manifiesta aún más significativa a la hora de pensar, diseñar e implementar nuevos estilos de gestión. Desde lo normativo, en la Provincia de Buenos Aires, el municipio es carente de autonomía, esto provoca una serie de imposibilidades, ya que sus competencias y ámbitos de actuación se encuentran acotadas o enmarcadas en normas provinciales ( Doc. Fundacional de la Comisión de Modernización Municipal, 2002).

Sin embargo, es necesario remarcar algunas fortalezas desde donde construir un nuevo estilo de gestión: el aumento de la conciencia de la necesidad de mejoras en de la estructura municipal, la creciente receptividad a los cambios de algunas áreas municipales y la adecuada escala de ciudad para implementar cambios.

Esta conciencia de la necesidad de mejoras de la gestión municipal adquiere toda su fuerza cuando es expresada por la comunidad en términos de escenario deseado, “*un estado local moderno, capaz de implementar un modelo de gestión innovadora con estrategias de desarrollo sustentable*”

Esta línea estratégica promueve el desarrollo de estas nuevas capacidades de gestión. Desde dos aspectos centrales:

. Recrear la gestión: poner en cuestión los modos tradicionales de gestión. Es decir, revisar y mejorar recursos, estructuras, procesos y liderazgos existentes en orden a la construcción de un *modelo eficiente, eficaz y proactivo*.

. Construir nuevos vínculos con la sociedad: En ese sentido, se refuerza el concepto de que los gobiernos *deben* promover sinergias desde la articulación de esfuerzos públicos y privados que motoricen las opciones estratégicas y construyan nuevos vínculos sociedad – estado, desarrollen cercanía.

San Nicolás, al asumir esta tarea y llevar adelante el desafío, desarrollará un sector público capaz de satisfacer de modo sustentable las necesidades de sus ciudadanos.

## OBJETIVOS

---

Optimizar la disponibilidad y la asignación de recursos económicos.

Implementar políticas de recursos humanos.

Incluir estrategias de participación ciudadana.

Promover la incorporación de tecnologías de gestión.

Instrumentar formas de cooperación con el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.

## PROYECTO ESTRATEGICO

---

### PROGRAMA de MODERNIZACION MUNICIPAL.

Su Objetivo es el desarrollo de capacidades en el Sector Público para una Gestión Eficiente, Eficaz, Proactiva y Participativa.

El PROGRAMA de MODERNIZACION MUNICIPAL se propone generar una nueva relación entre el municipio y los vecinos del partido. Una relación que, centrada en la cercanía y el diálogo, forje nuevos liderazgos que promuevan la innovación y el aprendizaje, desarrolle el perfil de servicio público en el personal municipal, optimice la gestión de recursos económicos y simplifique los principales servicios municipales.

Integra los siguientes subproyectos:

#### Municipio Cercano

Establece el acercamiento al ciudadano como prioridad de gestión. Este acercamiento vecino - municipio se propone en dos niveles diferenciados:

- . con las Delegaciones
- . con los barrios

Y en tres ejes de trabajo principales:

- . la realización de tramitaciones simples
- . la prestación de servicios de mantenimiento en el sector
- . la generación de espacios para la discusión e implementación de proyectos sectoriales por parte de los vecinos y las organizaciones de la sociedad civil.

#### Profesionalización del Servicio Público

Se centra en el reconocimiento del capital humano del municipio, su personal, la dimensión principal a la hora de construir un municipio estratégico que asuma, a

su vez, la prestación de los servicios y sus competencias de control con eficiencia, eficacia y calidad.

#### Reingeniería de Gestión

Este proyecto plantea la revisión de los modos de funcionamiento tradicionales, a fin de lograr tramitaciones más sencillas, claramente orientadas a la satisfacción del vecino, dotadas de la información necesaria para la acción y la decisión.

#### Gestión de recursos económicos

Se ocupa de la optimización de la gestión de los recursos económicos municipales. Propone el desarrollo de nuevas herramientas presupuestarias, mecanismos de control de gestión, búsquedas de estrategias alternativas de gestión económica y el desarrollo de herramientas de información y comunicación con el vecino que incrementen la transparencia.

## FICHA DE PROYECTO



### TÍTULO DEL PROYECTO

#### PROGRAMA DE MODERNIZACION MUNICIPAL

##### FUNDAMENTACIÓN

Gestionar municipios exige un estado local innovador y cercano a las demandas de los ciudadanos. Pero sólo un contexto que empuje al cambio no garantiza que el cambio se produzca; para hacer realidad el nuevo estado local en San Nicolás es necesario actuar para que las cosas cambien. Es decir, poner en marcha un proceso de aprendizaje por el que los actores se adaptan a formas inéditas de relación y a nuevos modos de razonamiento, que expresan capacidades colectivas (Echabarría, 2001).

Para asegurar resultados en la construcción de innovación es necesario garantizar voluntad política de cambio y participación de los distintos actores involucrados.

##### ANTECEDENTES

En el año 1998, a demanda del Municipio, la Universidad Tecnológica de San Nicolás realizó un relevamiento de los Sistemas de Información y Servicios Municipales para la posterior elaboración de un Plan de Modernización.

Otros antecedentes relevantes son la experiencias de trabajo integrado con las Delegaciones y representantes de organizaciones de la sociedad civil para la prestación de servicios tradicionalmente municipales

En este mismo sentido se pueden identificar las acciones del Programa Vecinos en Acción en las diferentes zonas de la ciudad y las reuniones de los integrantes del Ejecutivo en los barrios.

Las conclusiones de los Talleres del Plan Estratégico y del diagnóstico en torno a las características del estado local son la base para que el Poder Ejecutivo presente, a fines del 2001, un Proyecto para la Modernización del Municipio ante el Consejo Municipal.

Este Proyecto da origen a la formación de la Comisión para la Modernización del Estado Municipal, formada por tres miembros de Ejecutivo y tres miembros del legislativo que se encuentra constituida desde febrero del corriente año.

En este marco, se han llevado adelante acciones encaminadas a realizar un diagnóstico de la estructura municipal actual hasta el nivel de Direcciones y están previstas nuevas acciones orientadas a llegar a un correcto diagnóstico de todos los niveles de la estructura municipal.

##### DESCRIPCIÓN

Tiene a su cargo la implementación de acciones, que al incrementar la capacidad de innovación en el Sector Público local, posibiliten mejoras en la eficiencia, eficacia y satisfacción del ciudadano en la prestación de los servicios tradicionales y en la función de contralor del municipio. Asimismo, se ocupa del desarrollo de capacidades para la gestión proactiva y participativa de las iniciativas de acciones estratégicas locales.

Un ámbito interjurisdiccional y participativo para la gestión integral del proceso de innovación municipal. Una instancia estratégica que prevé la participación coordinada de las instancias políticas, las diversas direcciones municipales, las delegaciones, el personal municipal, los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil.

Integra los siguientes sub-proyectos:

- Municipio Cercano
- Profesionalización del Servicio Público
- Reingeniería de Gestión
- Gestión de recursos económicos

## OBJETIVOS

---

### Objetivo general

Construir un nuevo estilo de gestión local, cercana en sus métodos y sus acciones a las demandas de los ciudadanos, con visión estratégica de la gestión (eficiente, eficaz, proactivo y participativo).

### Objetivos específicos

- Generar espacios de participación de las diferentes instancias del sector público y la sociedad civil para la mejora de la gestión pública.
- Forjar nuevos liderazgos en el sector público para una gestión proactiva.
- Acercar territorialmente las prestaciones del municipio a los vecinos.
- Desarrollar nuevas competencias en el personal municipal para el involucramiento, el aprendizaje y la innovación.
- Diseñar procesos de gestión flexibles y eficientes, centrados en la atención del vecino.
- Mejorar la capacidad de gestión de los recursos económicos del municipio.

## RESULTADOS ESPERADOS

---

- Visión interjurisdiccional para el abordaje de problemas.
- Nuevo liderazgo para la gestión pública.
- Personal municipal involucrado en el proceso de modernización, reconocido por los ciudadanos como servidor público íntegro y capaz.
- Espacios participativos (al interior de la organización municipal y con otros actores) para el desarrollo e implementación de ideas para la mejora del estado local.
- Presencia integradora del estado municipal en diferentes ámbitos territoriales del partido.
- Servicios, procesos y estructuras municipales centrados en la satisfacción de las demandas ciudadanas.
- Información confiable y accesible para la toma de decisiones.
- Recursos económicos eficiente y eficazmente gestionados

## RED INSTITUCIONAL

---

### Comisión de Proyecto

Comisión de Modernización del Estado (formada por representantes del ejecutivo local y del Concejo Deliberante)

## Responsable

---

a determinar

### Actores involucrados

---

Sindicato de Empleados Municipales  
Vecinales  
Empresas de Servicios Públicos  
Universidades, Centros de Estudios  
Colegios Profesionales  
Organizaciones no gubernamentales

## MODALIDAD DE FINANCIACIÓN

---

Líneas de financiamiento del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) para la reestructuración del sector público local.

Líneas de financiamiento de la Comunidad Europea y de Cooperación horizontal con diferentes países que pueden solventar acciones concretas dentro de los proyectos.

Líneas de financiamiento de Programas de Modernización de la Secretaría de Municipios y comunas de la Nación y la Provincia de Buenos Aires.

Fuentes alternativas de financiamiento que vinculen mejoras concretas de eficiencia con el desarrollo de nuevas acciones del PROGRAMA DE MODERNIZACION MUNICIPAL.

## PLAZOS DE REALIZACIÓN

---

El proyecto puede ser llevado adelante, hasta comenzar su implementación, con un equipo pertinente en un período de 6 meses.

## FACTORES CLAVES DE ÉXITO

---

- Clima político favorable ( interno y externo).
- Abordaje interjurisdiccional y transversal.
- Desarrollo de instancias de participación del personal y los diferentes actores.
- Implementación gradual de subproyectos como efecto demostración.





## DESARROLLO DE SUBPROYECTOS

## TÍTULO

## MUNICIPIO CERCANO

## DESCRIPCIÓN

Se propone acercar a los vecinos la gestión municipal, desarrollando nuevos modos de brindar servicios y realizar tramitaciones en las Delegaciones y en las sedes de los Sectores Urbanos Integrados.

El proyecto, a partir de las Delegaciones existentes en el partido y de la sectorización de la ciudad ( Ver Programa Sectores Urbanos Integrados) identificará aquellas áreas, donde, por sus particularidades (urbanísticas, sociales y culturales) se hace necesario la prestación de determinados servicios municipales o la implementación de centros para tramitaciones. Rediseñará estos servicios para que puedan ser desconcentrados, incorporará las tecnologías apropiadas y gestionará el desarrollo de las competencias necesarias en el personal a cargo de los nuevos servicios, capacitándolo particularmente en comunicación y atención al vecino. Asimismo considerará, en conjunto con el subproyecto de Gestión de Recursos Económicos la desconcentración del cobro de la tasa municipal y su afectación a la delegación o al sector urbano de origen.

El proyecto Municipio cercano es un modo de promover la integración ciudadana, como ámbito de participación y generación de proyectos zonales (referidos a las Delegaciones o al sector urbano) que se desarrolla en conjunto con el Proyecto CIC (Centros de Integración Ciudadana) y con el proyecto SUI ( Sectores Urbanos Integrados) .

## OBJETIVOS

- Desarrollar una gestión municipal cercana e integradora
- Desconcentrar, según las necesidades de las diversas zonas del partido, (Delegaciones Municipales y sectores urbanos integrados) en dos niveles:, tramitaciones y servicios municipales.
- Construir ámbitos de participación ciudadana para la definición e implementación de proyectos zonales.

## TÍTULO

## PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO MUNICIPAL

## DESCRIPCIÓN

La puesta en valor de la dimensión humana de la organización es la dimensión principal a la hora de construir el estado necesario para hacer frente a los desafíos estratégicos y a la gestión de la problemática cotidiana con eficiencia y eficacia.

Este subproyecto promueve la ejecución de acciones para el desarrollo de capacidad de innovación y aprendizaje, como condiciones necesarias para una gestión exitosa de lo local. En ese sentido se estructura en torno a dos líneas principales de trabajo:

- . el desarrollo de acciones integradas de formación para un nuevo liderazgo en el sector público local, que potencie la innovación y el aprendizaje.
- . la implementación de una política de recursos humanos para personal municipal.

Se propone desarrollar el nuevo perfil de servicio público, a través de acciones que involucren al personal municipal en una actitud de mejora y aprendizaje permanente.

Desarrolla una política de recursos humanos que contemple la selección, formación, promoción, *empowerment* y participación del personal municipal en la gestión a fin de fortalecer la motivación del personal para el logro de los resultados esperados.

## OBJETIVOS

- Desarrollar las competencias necesarias en el personal municipal para una gestión innovadora.
- Formar al personal directivo municipal para el liderazgo proactivo.
- Implementar una política articulada de Recursos Humanos.

## TÍTULO

## REINGENIERÍA DE GESTION

## DESCRIPCIÓN

Comprende el rediseño de los servicios, procesos y estructuras municipales para la satisfacción de las demandas ciudadanas. Se centra en criterios de

interjurisdiccionalidad, participación de los empleados, mejora permanente e información.

Se propone dotar a la gestión municipal de información para la toma de decisiones, la producción de servicios y el aumento de transparencia en las relaciones con los ciudadanos. Supone la incorporación del equipamiento informático necesario y la decodificación de la información de manera sencilla y ágil para la mejora de la comunicación con los diferentes niveles de la organización y al ciudadano, estimulando la participación. Asimismo prevé la realización de auditorías socio-culturales y el desarrollo de centros de capacitación comunitaria.

Prevé el desarrollo de los siguientes sistemas de información principales:

. Sistema de información georreferenciada: Información en entorno gráfico que posibilita acceder a la distribución espacial de información básica de la ciudad: información oficial, de asociaciones de la sociedad civil, infraestructura urbana, económica, social, etc.

. Sistemas de Información Social y Sistema de Información Urbanística (desarrollado en la correspondiente línea estratégica)

. Intranet Municipal: Sistema que articula la información existente en el sector público: toda la información en un lugar, con niveles de seguridad que permiten el acceso según las funciones que se desarrollan en el municipio.

## OBJETIVOS

---

- Desarrollar una organización flexible, que estimule el aprendizaje y la innovación.
- Rediseñar los servicios, estructuras y procesos municipales centrados en el ciudadano.
- Dotar a la gestión local de información confiable y accesible.

## TÍTULO

---

### GESTION DE RECURSOS ECONOMICOS

#### DESCRIPCIÓN

---

Este proyecto se ocupa de la mejora de la eficiencia y eficacia en la captación, asignación y uso de los recursos económicos municipales.

Comprende el desarrollo de un sistema presupuestario que posibilite la asignación de recursos por prioridades de gestión acompañados por herramientas de control de gestión. Para esto, propone la interrelación y articulación de los recursos entre

las diferentes áreas municipales y el desarrollo de herramientas de información que lo hagan posible.

Comprende la búsqueda y el desarrollo de fuentes alternativas de recursos, el análisis de eficiencia y eficacia de los circuitos de gasto municipal, el desarrollo de información significativa para la toma de decisiones y la creación de instancias de control y evaluación de gestión.

Prevé el análisis de la viabilidad de aplicación de nuevos modos de gestión de los recursos económicos, de experiencias innovadoras en formas mixtas de financiamiento y de cooperación municipal en la gestión de recursos.

En este sentido, en conjunto con el subproyecto Municipio Cercano se propone el análisis de la desconcentración del cobro de las tasas municipales y la afectación de lo percibido a la Delegación Municipal o sector urbano de origen.

Asimismo se propone el estudio de los ingresos municipales y el desarrollo de políticas de comunicación destinadas a informar a los vecinos sobre el estado de las cuentas y promover conciencia ciudadana en el pago de las obligaciones municipales.

## OBJETIVOS

---

- Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión presupuestaria local.
- Desarrollar fuentes alternativas de recursos municipales.
- Generar herramientas de gestión presupuestaria.
- Llevar a cabo políticas comunicacionales para la transparencia de la gestión de los recursos locales.

## 4. LÍNEA ESTRATÉGICA

### De INTEGRACION SOCIAL

**Integrar el tejido social a través de políticas públicas eficaces y programas de promoción de derechos humanos.**

### ARGUMENTACIÓN

Uno de los temas más relevantes de San Nicolás es la fragmentación. Este es un término que tiene diversas acepciones y, desde el punto de vista social, hace alusión específicamente a la disgregación, a partes inconexas, a segmentos que alguna vez fueron parte de un todo o que nunca lograron constituirse en un todo.

La fragmentación evidencia las inequidades. Algunos fragmentos (personas/ barrios/ instituciones/ grupos) acceden a bienes y servicios, mientras que otros no poseen, nunca tuvieron y es muy probable que nunca accedan a ellos si no se actúa sobre las causas de esa fragmentación o, al menos, se trate de atemperar sus efectos.

El aumento de la fragmentación social provoca el aumento de los niveles de exclusión, además de un aumento de los conflictos sociales. La pobreza y el desempleo son síntomas de la fragmentación, pero no la definen; como dice Lo Vuolo, “la gente es pobre y desempleada como resultado de participar de una lógica que la excluye y no al revés.” Por lo tanto, hay que actuar para contrarrestar esas fuerzas excluyentes y no sólo asistir a los afectados. La fragmentación es un concepto que se comprende en profundidad en relación a su opuesto: la integración.

El estado, el municipio, tiene en este sentido una responsabilidad que es garantizar la existencia de una combinación de pautas y acciones que posibilite a los ciudadanos el acceso a políticas sociales.

La presencia de dos ciudades contrapuestas -el centro y los barrios- pone en evidencia, además de las diferencias, la desconexión entre ellos, profundizándose la idea de pequeñas visiones de las partes en detrimento de la más amplia: la de ciudad.

El municipio es un espacio donde se conjugan, condensan y se expresan fenómenos que en la mayoría de los casos no se originan en la ciudad; pero

también es el lugar donde se ponen en evidencia políticas locales erráticas que provocan consecuencias nefastas para el desarrollo de la ciudad.

El área de las políticas sociales es paradigmática: desocupación, pobreza, marginación, etc., son variables con un fuerte componente externo a la ciudad, pero es en la ciudad donde se reclama la satisfacción de las necesidades básicas y es la ciudad quien debe hacerse cargo, básicamente por dos razones:

. Justicia, porque el eje de las políticas sociales debe ser la inclusión; la superación de la pobreza desde una perspectiva que implique acceso a los derechos ciudadanos (alimentación, vivienda, educación, salud, empleo, recreación, etc).

. Sustentabilidad: las políticas públicas municipales deben promover y asegurar la sostenibilidad de la ciudad. Allí donde existan profundas diferencias, inequidades y desarticulación, los equilibrios socio-políticos serán mas inestables y el problema de la violencia y la disolución social un emergente próximo.

En ese sentido, el desafío estratégico de San Nicolás es cómo se plantea combatir la ciudad fragmentada y la exclusión social antes de que cristalice aún más territorialmente, mediante políticas que alivien la pobreza urbana, promuevan la integración social y generen empleo. Con ese rumbo, es necesario plantear la aplicación de un enfoque integral y multisectorial de recomposición urbana como elemento esencial de cambio en la ciudad:

. Enfoque integral: Las políticas públicas deben promover oportunidades para todos los ciudadanos, pero existe una responsabilidad primaria que es con los sectores más pobres de la ciudad, los que están en una situación de desventaja respecto al acceso de bienes y servicios. Las políticas integrales son aquellas que parten de caracterizar a la pobreza como ausencia o escasez de capacidades, por lo que es necesario plantear políticas que apunten dos ejes: educación y empleo. Las acciones deben orientarse a los ambientes familiares y comunitarios donde se forman los niños y en el mejoramiento de la empleabilidad para su futura inserción laboral. La población beneficiaria no debe ser un sector focalizado (niños, ancianos, embarazadas, adolescentes, etc) sino que las intervenciones públicas se potencien sobre la misma población objetivo. De esta forma, los recursos se optimizan y el impacto es mayor ya que se logra disminuir los niveles de exclusión, aumentar la calidad de vida de la población y alejarse paulatinamente del asistencialismo que solo refuerza las desigualdades.

. Enfoque multisectorial: Se trata de generar mecanismos de concertación y / o cooperación entre el municipio, organizaciones sociales o intermedias de la ciudad y sectores empresariales. Aunque el estado tiene la principal y mayor



responsabilidad sobre las políticas sociales, las estrategias de trabajo conjunto con otros actores, pueden agilizar decisiones y establecer criterios de solución más viables para distintas problemáticas.

## OBJETIVOS

---

Diseñar políticas sociales integrales de inclusión social.

Concretar estrategias de intervención social a partir de acuerdos interjurisdiccionales (partido, provincia, nación).

Redefinir la prestación de servicios sociales con criterios de justicia y eficacia.

Promover el trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el estado local y el sector privado.

Incluir estrategias de participación ciudadana.

Abordar las políticas sociales urbanas coordinadamente desde distintas áreas municipales.

Generar información social actualizada y significativa.

## PROYECTO ESTRATEGICO

---

### PROGRAMA DE INCLUSIÓN SOCIAL

Su objetivo es desarrollar políticas sociales que promuevan procesos de inclusión social fomentando el ejercicio pleno de los derechos ciudadanos.

El PROGRAMA DE INCLUSIÓN SOCIAL mismo pretende ser el articulador de sub-proyectos a partir de cuya planificación y ejecución coordinada se logre mejorar la calidad de vida de la población de la ciudad y el partido de San Nicolás:

**Centros de Integración Ciudadana (C.I.C):** Ubicados en lugares estratégicos de la ciudad, los CICs son espacios en los cuales se llevan adelante programas sociales integrales, y cuya finalidad es promover el acceso a los derechos humanos.

Las características de los Centros de Integración responderán a las especificidades de cada lugar de la ciudad, razón por la cual, el diseño particular de cada uno de ellos dependerá de las condiciones concretas de la población y el territorio.

**Sistema de información social:** Obtener, desarrollar y procesar información es vital para el municipio. El deterioro de las condiciones de vida de la población, el

aumento de las demandas sociales y la escasez de recursos, ameritan poseer la mayor y mejor información social.

El sistema de información social permite crear y desarrollar sub-sistemas informáticos (Registro Único de Beneficiarios, Registro de Información Social y Georreferenciación) para disponer de información social confiable para la toma de decisiones.

**Capacitación de equipos para la gestión social:** el diseño de planes, programas y proyectos sociales innovadores requiere de recursos humanos capaces de llevar adelante esa tarea. Es imprescindible la formación de equipos que puedan abordar con solvencia técnica los nuevos desafíos de la planificación.

## FICHA DE PROYECTO



TÍTULO DEL PROYECTO:

### PROGRAMA DE INCLUSIÓN SOCIAL

#### FUNDAMENTACIÓN

La necesidad de integrar social y territorialmente al Partido de San Nicolás es una de las prioridades consensuadas en el marco del PLESAN. La existencia de profundas diferencias entre la calidad de vida en los barrios y el centro y las Delegaciones Municipales, y entre distintos barrios de la ciudad, evidencia inequidades e injusticias ya que algunos sectores acceden a bienes y servicios, mientras que otros no logran satisfacer necesidad básicas.

La fragmentación no sólo se manifiesta en los niveles de pobreza y desocupación sino, y fundamentalmente, en la imposibilidad de acceder a un cúmulo de recursos (tangibles e intangibles) que puedan aumentar la capacidad de los ciudadanos para desempeñarse en mejores condiciones y superar su situación objetiva y subjetiva; no se trata solamente de un fenómeno económico y social, sino también, político, cultural y simbólico.

#### DESCRIPCIÓN

Programa social integral que propone articular políticas públicas municipales y de otras jurisdicciones que favorezcan al mejoramiento de la calidad de vida de la población de la ciudad y el partido.

Contempla una política de reconstrucción del tejido social de San Nicolás a través de múltiples acciones coordinadas tendientes a:

Mejorar las condiciones de vida de los habitantes: optimización de los recursos disponibles, en fortalecimiento de las redes sociales y de los acuerdos interjurisdiccionales.

Promover el acceso a los derechos ciudadanos: impulsar acciones que garanticen el fomento de capacidades y destrezas para el crecimiento de los sujetos como ciudadanos a través de políticas públicas integrales de promoción social.

Diseñar un nuevo mapa urbano: revitalizar zonas deprimidas, articular sectores inconexos, y consolidar partes de la ciudad.

El programa de inclusión social se propone generar otra manera de abordar la problemática de la fragmentación; abandonar las políticas asistencialistas por estrategias integrales y de promoción de derechos.

Involucra los siguientes sub-proyectos:

- Centros de Integración Ciudadana
- Sistema de Información social
- Capacitación de equipos para la gestión social

El orden de los proyectos no significa prioridad para su ejecución, una particularidad es que su implementación está pensada para realizarse conjuntamente.

Para llevar adelante los CICs, es necesario comenzar con un análisis exhaustivo de la situación territorial de San Nicolás; en este estudio se contemplarán variables territoriales, económicas, demográficas, sociales, históricas y urbanas, de tal forma que su distribución espacial responda eficazmente a las necesidades de la población de los barrios y produzca impacto real y simbólico en la zona, ya sea revitalizando áreas deprimidas o articulando barrios o zonas inconexas. Dicho análisis implica poner en marcha en forma simultánea a los otros dos proyectos: el sistema de información social para el relevamiento de toda la información pertinente y la capacitación de los equipos de recursos humanos para la realización de esta tarea.

#### OBJETIVOS

##### Objetivo general

Promover procesos de inclusión social fomentando el ejercicio de los derechos ciudadanos.



### Objetivos específicos:

- Generar espacios apropiados para llevar adelante políticas sociales integrales sobre la base de una redefinición territorial de sectores urbanos.
- Promover la implementación de políticas sociales **integradas** comprometiendo a las distintas áreas municipales, a otras jurisdicciones de gobierno (provincial y nacional) y a las organizaciones de la sociedad civil.
- Fomentar procesos de participación y cogestión de los ciudadanos.
- Desarrollar procesos que habiliten la disposición de información social confiable.
- Mejorar la capacidad de los recursos humanos para la gestión social del partido.

### RESULTADOS ESPERADOS

---

- Visión interjurisdiccional para el abordaje de los problemas sociales.
- Rol activo del estado municipal en la implementación de políticas integrales.
- Políticas sociales de promoción de derechos.
- Rearticulación del tejido social.
- Información confiable y accesible
- Recursos humanos capacitados para gestionar

### RED INSTITUCIONAL

---

#### Comisión de Proyecto

Comisión de Salud Pública y Acción Social del Concejo Deliberante.

Comisión de Modernización del Estado.

Secretaría de Salud Pública y Acción Social de la Municipalidad de San Nicolás.

2 representantes de los actores involucrados en el desarrollo de cada uno de los proyectos (CIC-SIS- capacitación)

#### Responsable

---

a determinar

#### Actores involucrados

---

• CENTRO DE INTEGRACIÓN CIUDADANA  
Comisiones Vecinales  
Escuelas  
Centros de Salud  
Iglesia

Organizaciones culturales y deportivas

#### • SISTEMA DE INFORMACIÓN SOCIAL

Comisiones Vecinales

Escuelas

Centros de Salud

Iglesia

Organizaciones culturales y deportivas

#### • CAPACITACIÓN DE EQUIPOS PARA LA GESTIÓN SOCIAL

Universidad

Instituto Nro 38

Colegio de Asistentes Sociales

Obispado

Juzgado de Menores

### MODALIDAD DE FINANCIACIÓN

---

Recursos municipales, provinciales y nacionales: se trata de combinar y potenciar los escasos recursos disponibles.

Fuentes alternativas de financiamiento contempladas por la Cooperación Internacional (Unión Europea, OEA)

Banco Interamericano de Desarrollo, que cofinancia programas para grupos vulnerables (niños, mujeres, jóvenes con HIV, etc)

### PLAZOS DE REALIZACIÓN

---

Diseño definitivo del Programa y sus proyectos: 6 meses

### FACTORES CLAVES DE ÉXITO

---

- Convicción y decisión política
- Integración de un equipo de gestión del Programa
- Trabajo sistemático y coordinado entre las áreas municipales y demás organizaciones públicas y privadas involucradas
- Especial atención a la búsqueda y gestión de recursos económicos.

## DESARROLLO DE SUBPROYECTOS

### TÍTULO

#### CENTROS DE INTEGRACIÓN CIUDADANA

#### DESCRIPCIÓN

Espacios diseñados y gestionados para llevar adelante proyectos sociales integrales. En ellos se desarrollarán, articulada y paulatinamente, distintos proyectos municipales y de otras jurisdicciones que tiendan a generar sinergias que favorezcan los derechos ciudadanos:

- . Proyecto de Atención Primaria de Salud
- . Proyecto educativo / nutricional: Jardín de infantes. Capacitación de padres en nutrición y manipulación de alimentos
- . Proyecto de inserción y apoyo escolar
- . Proyecto de capacitación en oficios y micro emprendimientos productivos
- . Proyecto de supresión de la violencia familiar
- . Proyecto de recreación, cultura y deportes
- . Proyecto de integración generacional

Estos espacios pueden resultar aptos para un incipiente proceso de desconcentración administrativa, a partir del cual se pueda realizar un cierto número de trámites, pago de tasas y servicios, reclamos, o inicio de trámites simples. Desde otro punto de vista son apropiados para que los vecinos de la zona tengan un lugar donde realizar asambleas barriales, reuniones con los funcionarios y, además, convertirlos en centros de encuentro de la comunidad. (ver Proyecto Municipio Cercano)

Una característica de los CICs es que no serán todos iguales, es decir, en cada CIC funcionarán los proyectos que resulten adecuados según la evaluación que se haga de cada zona. Para las zonas con NBI, o zonas marginales, el Programa prevé la ejecución de todos los proyectos, para implementar una estrategia de mayor impacto. En tanto, en aquellas zonas más dotadas de servicios se desarrollarán sólo algunos de ellos, los que se evalúen más acordes a las necesidades del sector. No necesariamente se trata de nuevas construcciones; pueden ser utilizados lugares emblemáticos para el barrio, que resulten apropiados y en los que ya están funcionando instituciones del municipio, o bien que puedan refuncionalizarse adecuadamente para los objetivos propuestos.

## OBJETIVOS

- Optimizar la asistencia médica primaria.
- Brindar estimulación socio- motriz y refuerzo nutricional a niños de 2 a 5 años.
- Brindar capacitación en nutrición y manipulación de alimentos a las mamás de los niños que concurren al Jardín o participan del programa.
- Garantizar la inserción a la escolaridad formal de los niños que concurren al CIC y brindar refuerzo a aquellos que lo necesiten.
- Disminuir los niveles de violencia familiar.
- Generar espacios de encuentros generacionales y promoción de las actividades de los adultos mayores.
- Promover la actividad deportiva , recreativa y cultural de los nuevos sectores urbanos.
- Promover la capacitación en oficios y micro-emprendimientos productivos para los jefes/as de hogar del barrio.
- Impulsar la capacitación de los jóvenes para mejorar su empleabilidad y/o concluir sus estudios secundarios.

### TÍTULO

#### SISTEMA DE INFORMACIÓN SOCIAL

#### DESCRIPCION

Este proyecto tiene por finalidad articular, a través de un sistema, información social indispensable para mejorar la eficacia de las políticas sociales y diseñar acciones sobre diagnósticos más precisos.

. Registro único de beneficiarios: se trata de una base de datos en las que se registren los beneficiarios de los programas sociales, de tal forma que la administración municipal sepa fehacientemente a quién y cómo llegan los beneficios sociales a la población.

. Relevamiento de información social: los censos, la EPH son instrumentos de recolección de información de excelente calidad, pero es necesario complementarlos en términos de necesidades sociales locales y, además, actualizarlos. Todo esto requiere de mecanismos y recursos apropiados. La posibilidad de acceder rápidamente a información confiable habilita el diseño de programas y proyectos basados en situaciones objetivas, otorgándole a los mismos mayor legitimidad.



. Georreferenciación de la información social: Los sistemas de información geográfica posibilitan tener diagnósticos, pronósticos y escenarios futuros en los planos de la ciudad. Es decir permite territorializar toda la información con la que se cuenta, otorgando mayor legitimidad y rigor a las decisiones.

#### OBJETIVOS

---

- Desarrollar políticas sociales más eficaces, evitar superposiciones de beneficios y reducir al máximo las posibilidades de dejar sin cobertura a sectores vulnerables.
- Generar y disponer de información social confiable para la toma de decisiones.

#### TITULO

---

#### **CAPACITACIÓN DE EQUIPOS PARA LA GESTION SOCIAL**

#### DESCRIPCIÓN

---

Se propone diseñar una estrategia de capacitación específica para los equipos técnicos encargados de llevar adelante proyectos sociales, la capacidad técnico-profesional es un recurso invaluable a la hora de llevar adelante nuevas estrategias de intervención.

La “Capacitación de equipos para la Gestión Social” promueve la realización de acciones para el desarrollo de capacidades técnico-operativas para la formulación, implementación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales.

Articula una política de recursos humanos para desarrollar las competencias necesarias en el personal municipal a cargo de las políticas sociales.

El proyecto articula acciones de capacitación con las organizaciones de la sociedad civil, para optimizar los abordajes a la problemática social del partido y fortalecer sus capacidades.

#### OBJETIVOS

---

- Desarrollar las competencias en el personal municipal para la gestión innovadora de proyectos sociales.
- Fortalecimiento de la capacidad de gestión de las organizaciones de la sociedad civil.



## 5. LÍNEA ESTRATÉGICA

### De INTEGRACION URBANA

**Mejorar la calidad de vida urbana a partir de intervenciones en el sistema de conectividad interna, en la organización funcional de la ciudad y en la dotación de equipamientos y servicios.**

#### ARGUMENTACIÓN

El municipio, en tanto una de las instituciones básicas del sistema democrático, orienta sus políticas urbanas y sociales de acuerdo con el propósito de disminuir y atemperar los efectos de la fragmentación social que se manifiestan en el interior del espacio urbano. Efectos que, por un lado, resultan cada vez más evidentes debido a la profunda crisis económica por la cual atraviesa el país actualmente. La fragmentación se verifica particularmente en el deterioro de las condiciones de calidad de vida que la ciudad ofrece a sus habitantes. En ese sentido, la fragmentación social se expresa, entre otras cuestiones, en:

- . una dotación inequitativa de los servicios infraestructurales y equipamientos públicos según el sector de la ciudad -y del partido- que se trate;
- . las diversas situaciones de calidad que presenta el espacio público en los distintos sectores que conforman la ciudad, como así también en las Delegaciones Municipales que integran el partido;
- . las condiciones diferenciales que presenta la vivienda, y en particular la vivienda pública, también según el sector urbano que se trate.

En San Nicolás la fragmentación presenta una particularidad: una ciudad desestructurada, con escasas conexiones de los barrios entre sí y entre estos con el centro y, además, con un servicio de transporte urbano deficiente. Asimismo, se manifiesta en la escasa articulación entre el Municipio y sus Delegaciones.

No obstante ello, el municipio cuenta con un elenco de varios dispositivos, entre ellos instrumentos urbanísticos reconocidos por ley, que le permiten poner en marcha iniciativas para mejorar las condiciones de la calidad de vida urbana que hoy gozan los nicoleños. En esta línea estratégica corresponde, por lo tanto, que se

definan aquellas acciones y proyectos tendientes a revertir la actual situación en la perspectiva de la integración territorial del partido y la ciudad. Esto supone, promover mejoras en:

- . la conectividad interior, con el propósito de alcanzar una ciudad más integrada y fácil de recorrer y que cuente con un servicio de transporte que contribuya a esa integración;
- . la organización funcional, procurando que las actividades puedan desarrollarse en el interior de la planta urbana satisfaciendo sus requerimientos de funcionamiento y accesibilidad, sin interferencias entre ellas, y en particular, con la vivienda;
- . la dotación de infraestructuras, de modo tal que, progresivamente, los distintos sectores de la ciudad cuenten con un nivel básico de servicios;
- . el espacio colectivo, conformando un sistema de espacios colectivos de la ciudad e incorporando a ese sistema nuevos ámbitos que hagan posible la integración de los vecinos.

#### OBJETIVOS

Establecer una nueva organización funcional de la ciudad y del partido a partir de una redefinición de la zonificación según usos.

Definir una nueva estructura organizativa de la ciudad basada en una eficiente conectividad interior y en la integración de todos sus barrios.

Promover mejoras en los elementos que conforman la red vial primaria de la ciudad.

Definir nuevos ámbitos de integración ciudadana que se incorporen al sistema de espacios colectivos en distintos sectores de San Nicolás.

Dotar, equitativa y progresivamente de servicios infraestructurales y equipamientos a los distintos sectores de la ciudad.

#### PROYECTO ESTRATEGICO

##### PLAN URBANO AMBIENTAL

Instrumento de la planificación urbana que define las políticas y estrategias para la ordenación territorial del partido; establece una nueva zonificación según usos; define una nueva estructura organizativa de la ciudad identificando los sectores

urbanos que la conforman; indica los proyectos prioritarios por la ordenación en cada uno de esos sectores urbanos.

Tres programas, de propósitos y contenidos específicos cada uno de ellos, se integran en el Plan de Ordenación, otorgándole a este proyecto central una particularidad propia que lo distingue y, que por tal motivo, se constituyen en su “columna vertebral”. Se trata de:

#### **Programa Sectores Urbanos Integrados**

El programa se propone definir una nueva estructura organizativa de la ciudad, a partir de identificar en su interior los grandes sectores urbanos que actuarán, por un lado, como unidades de planificación de escala intermedia y, por el otro, como medio para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones respecto de los proyectos específicos para la transformación de cada uno de esos sectores de la ciudad.

#### **Programa de Reorganización Vial**

Este programa se propone definir el sistema vial primario, secundario y local (y/o rural) del partido de San Nicolás e identificar los proyectos necesarios para materializar el sistema adoptado.

#### **Programa de Dotación de Infraestructuras**

Este programa se propone, por un lado, definir los proyectos de completamiento de las redes de infraestructuras de la ciudad y el partido y, por el otro, establecer las prioridades para la ejecución de las obras, según la disponibilidad presupuestaria y las demandas de la población de los distintos sectores de la ciudad.

#### **Programa de tratamiento del espacio público**

Programa destinado a contener los proyectos que se formulen para mejorar las condiciones de calidad que brindan los distintos espacios públicos de la ciudad de San Nicolás y de las Delegaciones Municipales. Supone, en primer lugar, la identificación del sistema de espacios públicos de la ciudad y del partido y los modos en que estos elementos se articulan en los distintos sectores de la ciudad y en las Delegaciones Municipales.

## FICHA DE PROYECTO



TÍTULO DEL PROYECTO:

### PLAN URBANO AMBIENTAL

#### FUNDAMENTACIÓN

El Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental aparece como el instrumento específico para definir los lineamientos generales de la ordenación territorial y urbana en el partido de San Nicolás y, fundamentalmente, para comenzar a dar respuestas a una de las cuestiones más problemáticas destacadas en las sucesivas reuniones del PLESAN: la fragmentación urbana y social. Enfrentar este problema supone actuar articuladamente en tres cuestiones que oportunamente han sido consideradas estratégicas para el desarrollo de la ciudad y del partido:

. La conectividad interna, es decir, proponer aquellas acciones necesarias sobre el sistema vial con el propósito de, por un lado, mejorar las condiciones de atravesamiento y acceso a la ciudad y a las terminales de transporte y centros de producción; y, por el otro, proponer nuevos vínculos de conexión vial entre los distintos sectores urbanos que conforman la ciudad y el partido.

. La organización funcional, que supone definir las condiciones para un desarrollo más eficiente de las actividades en el territorio, especialmente en el interior de la ciudad, posibilitando, en particular, la instalación de actividades productivas sin provocar interferencias negativas con el desarrollo residencial.

. La recomposición de la planta urbana, es decir, definir una nueva estructura de la ciudad que se sustente en la articulación de grandes sectores urbanos (identificados

a partir de los barrios y las organizaciones vecinales existentes) que sean unidades de planificación y, a la vez, nuevos ámbitos de discusión acerca de las políticas a formular para la transformación urbana en esos sectores.

De esta manera, el PLAN URBANO AMBIENTAL, además de constituirse en el “soporte físico” del Plan Estratégico, en la medida en que traduce en clave urbanística los proyectos pensados para la transformación de la ciudad y el partido, se convierte también en una herramienta de la autoridad local para promover nuevas instancias de participación ciudadana en la definición de políticas, estrategias y proyectos para la transformación de la ciudad.

#### ANTECEDENTES

Ordenanza N° 2450/88 de ordenamiento del tránsito pesado dentro de la ciudad.

Ordenanza N° 2590/89 (modificatoria de la Ordenanza N° 1286/78) de zonificación según usos.

Ordenanza N° 467/92 de creación de la Comisión Asesora Permanente del Parque Regional Forestal y Botánico “Rafael de Aguiar”.

Ordenanza N° 3603/94 (modificatoria de la Ordenanza N° 2590/89) de zonificación general del predio del ex Batallón.

Ordenanza N° 3629/94 de protección del ámbito natural de las barrancas del Parque Regional Forestal y Botánico “Rafael de Aguiar”.

Ordenanza N° 437/97 de creación del Instituto Municipal de Investigación y Planeamiento Urbano de San Nicolás de los Arroyos (I.P.U.).

Ordenanza N° 4443 de creación de la Comisión Asesora del Parque SOMISA para la elaboración de un programa de refuncionalización del predio (programa elaborado en 2001).

Ordenanza N° 4493/97 de preservación del ecosistema del Parque Regional Forestal y Botánico “Rafael de Aguiar”.

Ordenanza N° 4967/97 de declaración de interés patrimonial municipal del predio del ex Batallón.

Ordenanza N° 4518/98 de declaración de utilidad para el municipio del predio del ex Batallón.

Ordenanza N° 5131/00 que dispone la elaboración de un anteproyecto de Plan de Gestión del Parque Regional Forestal y Botánico “Rafael de Aguiar”.

Ordenanza N° 5192/00 que establece restricciones sobre el uso de la barranca para permitir la prolongación de un camino ribereño.

Ordenanza 5201/00 de regulación del transporte de pasajeros en todo el ámbito del Partido de San Nicolás de los Arroyos.

Ordenanza N° 5276/01 de protección del patrimonio cultural nicoleño.

Decreto N° 62/90 de erradicación de instalaciones clandestinas en el predio del Parque Regional Forestal y Botánico "Rafael de Aguiar".

Creación del Departamento de Preservación en el ámbito del gobierno municipal en el año 2000.

## DESCRIPCIÓN

El Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental es la figura más tradicional del planeamiento municipal que, en la provincia de Buenos Aires, se encuentra reconocido por la Ley N° 8912 bajo la denominación genérica de "plan de ordenamiento territorial". Un instrumento que define las particularidades de la organización física del territorio, de la estructuración de sus áreas y zonas, de la trama circulatoria y de la programación de su desarrollo, tal como lo establece la propia ley en su artículo N° 79. Pero, además de ello, constituye una etapa del proceso de planeamiento (o de ordenamiento territorial) que, en forma continua, debe llevar adelante la administración local.

De acuerdo con esta consagración jurídica obtenida hace ya varias décadas, el plan de ordenamiento se presenta como el instrumento urbanístico por excelencia, en la medida en que es precisamente en él donde se hace explícita la idea o proyecto de ciudad que anima la voluntad de una ordenación integral del territorio. En ese sentido, da cuenta de las grandes decisiones adoptadas acerca de la estructura urbana, del crecimiento de la ciudad y de la ordenación territorial; todo ello a partir de entender como una única totalidad a la ciudad y el territorio donde se encuentra. Por otro lado, la elaboración del Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental reafirma el rol protagónico de la autoridad local en la definición de las políticas orientadas a la ordenación física de su jurisdicción.

Por estos motivos, el Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental constituye un instrumento urbanístico con un doble carácter: su condición de básico y necesario para la redacción de otras figuras de la planificación de carácter local o municipal. Es básico, en la medida en que no requiere de una figura de la planificación previa a su elaboración o de orientaciones anteriores para su formulación. Es necesario, porque su elaboración resulta imprescindible y es demandada como punto de partida para la definición de aquellos otros instrumentos de ordenación

denominados "de escala intermedia" o de otros instrumentos normativos de regulación de la construcción en la ciudad.

De acuerdo entonces con el carácter que adquiere esta especial figura de la planificación urbana, los contenidos del Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental serán los siguientes:

- . la explicitación de las políticas y estrategias que orientan la ordenación física de todo el territorio del partido;
- . la identificación de los programas, proyectos y acciones a desarrollar a los efectos de poner en marcha las políticas y estrategias del plan referidas a la ordenación física del territorio;
- . la identificación de los elementos clave de la estructura urbana y de la estructura territorial, como así también la formulación de las indicaciones u orientaciones generales acerca de su diseño;
- . la definición de las orientaciones generales acerca de la transformación de los tejidos existentes y de la expansión de la ciudad;
- . la clasificación urbanística del suelo en todo el territorio del partido;
- . la identificación de áreas que, para su ordenamiento, se remiten a otras figuras ulteriores del planeamiento;
- . la identificación de los instrumentos de ordenación urbanística de escala intermedia y de los instrumentos de gestión;
- . el establecimiento del período de vigencia de las disposiciones del plan y de los mecanismos para su actualización y revisión.

Cuatro subproyectos se desprenden de este proyecto central y, a la vez, conforman los cuatro pilares que lo sustentan:

- Sectores Urbanos Integrados
- Reorganización Vial
- Dotación de Infraestructuras
- Tratamiento del Espacio Público

## OBJETIVOS

---

La Ley N° 8912, en su artículo 2°, fija taxativamente los objetivos de un plan de ordenación territorial, prestando particular atención a la protección del medio ambiente donde vive la comunidad:

- Asegurar la preservación y mejoramiento del medio ambiente.
- Proscribir las acciones degradantes y corregir los efectos ya producidos.
- Crear las condiciones físico-espaciales que posibiliten satisfacer los requerimientos y necesidades de la comunidad.
- Preservar las áreas y sitios de interés (paisajístico, histórico, turístico).
- Implementar los mecanismos que permitan al municipio contrarrestar las maniobras especulativas con la tierra urbana.
- Posibilitar la participación de la comunidad en el proceso de ordenación territorial.
- Propiciar y estimular una conciencia comunitaria respecto de la preservación y recuperación de los valores ambientales.

A estos objetivos que la Ley N° 8912 reconoce para el plan de ordenación, corresponde incorporar los siguientes, precisando aún más los alcances y contenidos del plan:

- Definir los lineamientos generales para ordenar el crecimiento de la ciudad de manera sostenible.
- Establecer las condiciones básicas necesarias para el desarrollo de las distintas actividades urbanas sin interferencias entre sí y satisfaciendo sus necesidades específicas de funcionamiento y accesibilidad.
- Definir los criterios generales que orienten una distribución equitativa de los servicios y equipamientos en los distintos sectores de la ciudad.
- Definir una nueva estructura urbana que posibilite una organización eficiente de los distintos sectores que conforman la ciudad.
- Proponer los instrumentos técnico-jurídicos que garanticen la preservación del ambiente (patrimonio cultural y natural).
- Proponer la definición de instrumentos normativos que garanticen el uso social de la tierra.
- Definir los mecanismos apropiados para el seguimiento de las acciones propuestas en el plan y su cumplimiento en relación con los objetivos planteados.

## RESULTADOS ESPERADOS

---

- Las bases para la eliminación de las interferencias en el funcionamiento de las distintas actividades urbanas, en particular interferencias con el desarrollo residencial.
- Las bases para la distribución equilibrada de los servicios y los equipamientos entre los distintos sectores de la ciudad.
- Las bases para alcanzar mejores niveles de conectividad interior.
- Las bases para la definición de nuevos centros de integración ciudadana que den cuenta de una nueva estructura organizativa de la ciudad.
- La definición de nuevos ámbitos para la identificación y priorización de intervenciones relativas a la provisión de servicios y equipamientos y a la recualificación del espacio público.
- Un elenco de instrumentos de actuación tendientes a la conservación del medio ambiente, la protección del patrimonio natural y cultural y la ordenación de la construcción en todo el territorio del partido.

## RED INSTITUCIONAL

---

### Comisión de proyecto

Un representante de:

Concejo Deliberante.

Delegaciones Municipales.

Sociedad de Arquitectos.

Federación de Comercio e Industria.

Comisiones Vecinales.

Secretaría de Obras y Servicios Públicos.

Dirección de Urbanismo

### Responsables

---

Instituto de Planeamiento Urbano IPU

**Actores involucrados**

Organizaciones ambientalistas (Integrantes del “Acuerdo Ambiental”)  
 Colegio de Arquitectos  
 Empresas inmobiliarias  
 Empresas de transporte  
 Empresas y cooperativas de servicios urbanos  
 Administración Portuaria Bonaerense

**PRIMERAS ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN COORDINADORA DEL PROYECTO**

- Elaboración de un reglamento interno de funcionamiento.
- Definición de las modalidades de consulta entre el Instituto Municipal de Planeamiento Urbano y la Comisión a cargo del seguimiento del proyecto.
- Definición de mecanismos de discusión y difusión de las distintas etapas del plan.
- Definición del calendario de las instancias de discusión ciudadana de los avances del plan.

**MODALIDAD DE FINANCIACIÓN**

EL proyecto se desarrolla con personal técnico de las oficinas municipales responsables de su ejecución. Puede requerirse financiamiento para la realización de estudios y/o el asesoramiento de especialistas.

**PLAZOS DE REALIZACIÓN**

8 (ocho) meses.

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

- Dimensionar correctamente las distintas etapas del proceso de elaboración del plan.
- Cumplir con los tiempos establecidos para la realización de las distintas etapas del plan, en particular la del Diagnóstico
- Alcanzar una articulación eficaz entre el Instituto Municipal de Planeamiento Urbano, la Dirección de Urbanismo de la Secretaría de Obras Públicas y la Comisión Coordinadora del Plan.
- Promover la participación ciudadana en distintas instancias de elaboración del plan.

- Alcanzar un amplio consenso en la identificación de proyectos y en la priorización para la ejecución de las obras.

**DESARROLLO DE SUBPROYECTOS****TÍTULO:****SECTORES URBANOS INTEGRADOS****DESCRIPCIÓN**

Este subproyecto se refiere a la definición de una nueva estructura organizativa de la ciudad, a partir de identificar en su interior a los grandes sectores urbanos que actuarán, por un lado, como unidades de planificación de escala intermedia que contribuyen a la elaboración del plan general y, por el otro, como medio para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones respecto de los proyectos específicos para la transformación de cada uno de esos sectores de la ciudad.

Se trata, por lo tanto, de establecer los criterios para la delimitación territorial de estos grandes sectores de modo tal de incorporar dentro de su ámbito a varias jurisdicciones de las comisiones vecinales hoy existentes. También corresponde alcanzar acuerdos respecto de la definición del tipo y carácter que habrá de tener la sede del Centro de Integración Ciudadana (C.I.C.) que corresponda a cada sector.

Por sus contenidos, este programa se convierte en uno de los insumos más importantes para la elaboración del Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental del Partido de San Nicolás y se vincula especialmente con los programas de “Dotación de Infraestructuras” y “Tratamiento del Espacio Público”. Por otro lado, del mismo modo que el subproyecto “Municipio Cercano”, se integra al proyecto de “Integración Social”, y dentro de él, al subproyecto “Centros de Integración Ciudadana” (C.I.C.).

**OBJETIVOS**

- definir los criterios para mejorar las condiciones de calidad que ofrece el espacio público donde se encuentren los C.I.C.s.
- preparar un *mapa* de necesidades y requerimientos de cada sector en materia de:

- . dotación de servicios de infraestructura.
- . dotación de equipamiento social (cultural, deportivo, educativo)
- . identificación de conflictos ambientales (en particular interferencias entre distintos usos del suelo)
- . identificación de proyectos de mejoras de las condiciones del espacio público (calles, aceras, espacios verdes, iluminación, arbolado, mobiliario urbano, publicidad, señalética).

- Proponer prioridades para la ejecución de los proyectos de obra pública.

## TÍTULO

---

### REORGANIZACIÓN VIAL

#### DESCRIPCIÓN

---

Este subproyecto aborda la definición del sistema vial primario, secundario y local (y/o rural) del partido de San Nicolás e identifica los proyectos necesarios para materializar el sistema adoptado. Por sus contenidos, este subproyecto también se convierte en uno de los insumos básicos del Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental del Partido de San Nicolás, en la medida en que se trata de proponer acciones sobre uno de los componentes más importantes de la estructura organizativa del territorio y la ciudad: el sistema vial.

#### OBJETIVOS

---

- Preparar los distintos proyectos de extensión de la red vial primaria.
- Definir el circuito para la circulación del tránsito pesado, en el interior de la ciudad de San Nicolás.
- Definir los modos de vinculación de los accesos a la ciudad de San Nicolás con su red vial secundaria.
- Identificar los proyectos de recualificación de los componentes del sistema vial primario de la ciudad (accesos, atravesamiento y principales vías de conexión interna).
- Diseñar los accesos a la ciudad.

- Identificar los proyectos de recualificación de los componentes del sistema vial primario de las localidades correspondientes a las distintas Delegaciones Municipales.

- Identificar los proyectos tendientes a mitigar y/o suprimir los problemas ocasionados por el atravesamiento de la ruta N°188 en las localidades que sobre ella se ubican (en particular, Campo Salles, Erézcana y Conesa).

- Identificar los proyectos de obras viales correspondientes a mejoras en la red de caminos rurales.

- Establecer prioridades para la preparación de un cronograma de obras a ejecutar en el corto y mediano plazos.

## TÍTULO

---

### DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS

#### DESCRIPCIÓN

---

Este subproyecto contempla, por un lado, la definición de los proyectos de completamiento de las redes de infraestructuras de la ciudad y el partido y, por el otro, el establecimiento de las prioridades para la ejecución de las obras, según la disponibilidad presupuestaria y las demandas de la población de los distintos sectores de la ciudad. Este subproyecto se vincula con el subproyecto "Sectores Urbanos Integrados", en particular en aquello que concierne a la identificación de la demanda y a la programación de los proyectos de extensión y dotación de servicios infraestructurales.

#### OBJETIVOS

---

- Preparar el "mapa" de la demanda, identificando los distintos grados de dotación infraestructural que presentan tanto la ciudad como las delegaciones del partido.
- Preparar el "mapa" de las condiciones de saneamiento del partido, identificando los distintos niveles de vulnerabilidad en materia de inundaciones, el carácter de las áreas afectadas y los dispositivos de corrección existentes y/o en proyecto.



- Definir los proyectos de extensión de las redes de infraestructura básica en la ciudad (distribución domiciliar de agua potable, desagües cloacales y pluviales, energía eléctrica, gas natural) y en las localidades de las Delegaciones Municipales.
- Programar la ejecución de las obras en relación con la ejecución de otros proyectos de obras públicas (en particular apertura de calles, pavimentación, vivienda social), con las demandas específicas del sector productivo y con las tendencias reales de completamiento y crecimiento de la planta urbana.
- Programar la ejecución de obras de saneamiento, en relación con las obras que se plantean desde el ámbito del gobierno provincial.
- Definir las prioridades a tener en cuenta en la ejecución de las obras, de acuerdo a demandas de la población y a su vinculación con proyectos considerados estratégicos para el desarrollo de la ciudad.

## TÍTULO

---

### TRATAMIENTO DEL ESPACIO PÚBLICO

#### DESCRIPCIÓN

---

Subproyecto destinado a contener las distintas iniciativas que se formulen con la finalidad de mejorar las condiciones de calidad que brindan los diferentes espacios públicos de la ciudad de San Nicolás y de las otras localidades del partido. Supone, en primer lugar, la identificación del sistema de espacios públicos de la ciudad y en las Delegaciones Municipales. Este subproyecto, por su carácter, se vincula con el subproyecto “Sectores Urbanos Integrados”, del mismo modo que lo hace el subproyecto “Dotación de infraestructuras”. Por otro lado, se encuentra estrechamente ligado al “Plan de Promoción Turística” y, dentro de él, al subproyecto “Circuitos Recreativo-culturales”.

#### OBJETIVOS

---

- Identificar los proyectos destinados a completar el sistema de espacios públicos en los distintos sectores de la ciudad.
- Identificar los proyectos destinados a destacar la presencia de edificaciones de valor histórico y/o arquitectónico en la ciudad y Delegaciones Municipales.

- Identificar los proyectos tendientes a recualificar y revitalizar el borde ribereño de la ciudad (río y arroyos).
- Preparar el plan de forestación y arbolado urbanos.



## **CIERRE**





## LA GESTION ESTRATEGICA DEL PLAN

### Las consideraciones generales

La elaboración del Plan Estratégico de San Nicolás ha demandado un gran esfuerzo de personas e Instituciones locales. De esta manera la ciudad-partido cuenta hoy con un instrumento importante para su desarrollo; un conjunto de proyectos, producto de este proceso de trabajo y acuerdo. Este hecho constituye un logro en sí mismo, para San Nicolás es trascendente contar con el Plan.

Pero, obviamente, no es este el fin del proceso de planificación. Lo significativo, lo transformador es que estas iniciativas se concreten, que produzcan las transformaciones que se esperan y que el éxito de las mismas llegue a cada uno de los vecinos del partido. Modificar la realidad es el propósito del plan; diagnosticar, formular, proyectar y evaluar un ciclo continuo del cual deben participar el Municipio y los actores locales, ajustando las estrategias y las acciones a cada paso.

Estos puntos suelen ser críticos para las ciudades; algunas alcanzan sólo logros parciales; otras se dedican a tratar de implementar proyectos descuidando la visión general que se mantiene alerta a las transformaciones locales y globales; otras, permanecen en un nivel de generalidad diagnosticando correctamente cambios de contextos sin poder avanzar en las transformaciones reales.

El camino que llevará adelante San Nicolás es una nueva opción; algunos podrán darse por satisfecho con lo realizado, otros requerirán de logros palpables para ganar confianza y lanzarse hacia emprendimientos más importantes.

Esto es en síntesis la gestión estratégica del Plan, la tarea cotidiana de actuar, de transformar en el sentido establecido. Sin duda será un camino duro, la situación de coyuntura no es la mejor, pero sin embargo creemos que los puntos más críticos para el éxito dependen de los propios actores locales, y podrían resumirse en dos que deberán ser atendidos urgentemente,

- **la capacidad asociativa de diferentes**, entendiendo por ello que la puesta en marcha de varios de estos proyectos deberá tener como protagonistas a actores que en un espacio pueden ser competidores y hasta tener intereses contrapuestos. Sirva como ejemplo, provincia-municipio, municipio-sindicato, empresas-estado, empresa-

empresa. San Nicolás deberá encontrar el modo de que estas partes trabajen conjuntamente y tengan éxitos compartidos. Si ello no es posible, muchas de las iniciativas quedarán congeladas; por lo cual la madurez y la convicción de cada uno de los actores deberá ser la llave que destrabe estos procesos.

- **la debilidad de los liderazgos**, entendiendo en el mismo sentido que lo anterior la necesidad de que existan actores que funcionen como dinamizadores de estos procesos, y que posean la amplitud y la grandeza suficiente y necesaria para no apropiarse individualmente del éxito. Estos liderazgos de nuevo tipo son los que requieren procesos de planificación como el que lleva adelante San Nicolás.

En el proceso de gestión de estos proyectos claves o estructurales será imperioso avanzar incrementalmente desde la gestación de la necesaria **confianza interna** (en cada uno de los actores clave) y **externa** (entre los integrantes de la red institucional) para ponerlos en marcha. Encaminarse hacia la **corresponsabilización**, plasmada en compromisos de acción concreta y evaluable, de parte de todos los actores y sostenida –aún con diferente intensidad– a lo largo del tiempo.

Hasta ahora se ha atribuido la ausencia de estas condiciones necesarias a la falta de fuerza o apoyo político. Si se conviene en que la tarea de gestar acuerdos y apoyos que consoliden cada iniciativa es eminentemente política –conseguir el poder necesario para llevarla a cabo– no podrá ser sustituida por intervenciones técnicas. Pero la técnica sí puede sugerir cómo hacerlo, a los actores comprometidos que deberán desarrollar estas nuevas capacidades. Si no surgen liderazgos naturales de reconocimiento extenso, habrá que negociar, persuadir, mostrar las ventajas particulares y las vetas de legitimación que posibilite la gestión de los diferentes proyectos.

### Las consideraciones particulares

La etapa de gestión estratégica supone un alto nivel de organización y de movilización de las Instituciones para poner en marcha los proyectos acordados. Por este motivo es que se deberá definir con mayor precisión los integrantes de las Comisiones de

Proyecto y ajustar sus roles y responsabilidades dentro de un esquema concreto de trabajo. Teniendo en cuenta estos elementos se considera necesario,

- Completar las Comisiones de Proyectos
- Definir el responsable de cada Proyecto (Unidad ejecutora/equipo técnico).
- Precisar el Plan de Trabajo
- Definir los plazos de elaboración
- Acordar los mecanismos de seguimiento

Estas tareas deberán estar definidas rápidamente, para evitar dilaciones que terminen conspirando contra el propio proyecto.

Teniendo en cuenta de que cada proyecto tiene sus especificidades y distintos niveles de avance se sugiere para cada uno lo siguiente,

#### **Centro de Iniciativas Productivas (CIP) / Programa de Promoción Turística (PPT)**

Si bien son dos proyectos diferenciados, ambos se relacionan estrechamente y deben ser gestionados articuladamente ya que presentan varios puntos críticos similares.

Para avanzar en la implementación del **CIP**, deberá garantizarse,

- **Obtener, mantener, incrementar y recrear continuamente el consenso activo** de los actores necesarios (los que por su legitimidad, poder y urgencia no pueden desconocerse).

Se deberá mejorar la identificación del interés de cada actor en la realización del proyecto, discutiendo profundamente “en la mesa chica” en torno a cuestiones muy específicas y con alto nivel de concreción (no sobre el pasado; sí sobre lo que cada actor reconoce como su fortaleza, lo que pretende y lo que está dispuesto a poner en juego) para avanzar en el conocimiento, la comprensión mutua y las decisiones que lleven al establecimiento de consensos. De este modo se avanzará en la visualización conjunta de la especificidad funcional de cada uno y desde el reconocimiento de lo que cada uno ya viene haciendo correctamente.

- **Definir a la brevedad la conducción del CIP**, con confluencia de actores locales públicos y privados en un **esquema de gestión mixta**, con un criterio de movilización y utilización intensiva de los recursos regionales disponibles que no deseche aportes interjurisdiccionales ni intergubernamentales.

Sobre estos conceptos se deberá plasmar la forma jurídico-institucional del **CIP**, adoptando una figura flexible, que lo habilite a actuar en el mediano y largo plazo en forma sustentable. Se deberá además organizar una estructura mínima de personal debidamente calificado y la disponibilidad de equipamiento adecuado, en particular en el área informática y de las comunicaciones, fijando sus fuentes y modalidades alternativas de financiamiento sostenido en el tiempo.

A partir de esta conducción, será necesario establecer grandes acuerdos sobre lo que no se va a volver a revisar (el sentido, la direccionalidad, el rumbo estratégico del proyecto), diseñando la complementariedad de las intervenciones, concibiéndolas y monitoreándolas centralizadamente desde la propia estructura del PLESAN.

#### **• Implementar cada sub-proyecto en forma descentralizada**

Estableciendo su “unidad ejecutora/equipo técnico responsable” en el nivel operativo, dotándola de los recursos humanos del perfil adecuado para su misión y previendo los restantes recursos materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales necesarios para que su tarea sea eficaz y eficiente

- **Concretar en el corto plazo una primera iniciativa exitosa** que produzca en el medio un notable efecto demostración, aunque haya que insistir sobre la importancia de esto entre quienes -por no estar habituados a problemas de gestión- no logren visualizar ni dar la dimensión adecuada al impacto de la misma.

Desde nuestro punto de vista esto se logrará, dando inmediata implementación al **Programa de Promoción Turística (PPT)**, factible y construido sobre una oportunidad palpable, que involucra a los actores locales más poderosos y legitimados (el Gobierno y la Iglesia) y que es fuente de actividad para sectores importantes de la ciudad.

Será posible avanzar en este proyecto clave si se fortalece el entendimiento sobre la temática entre la Iglesia y el gobierno local, desde la premisa de que no se vulnere ni avasalle el carácter espiritual de la convocatoria de San Nicolás.

En esta tarea se deberán acercar a los demás actores involucrados: empresarios y trabajadores del sector, instituciones recreativas, culturales y educativas, etc., superando el actual aislamiento que se expresa en acciones e iniciativas individuales de bajo impacto.

**Existe un Plan de Desarrollo Turístico** ya definido desde la perspectiva del Dirección Municipal de Turismo. Es imperativo revisarlo y completarlo para avanzar hacia un

modelo articulado con las estrategias de Desarrollo Endógeno y de Integración Social y Urbana. Se insinúan como primeras orientaciones:

- Viabilizar medios para ir venciendo los prejuicios que la ciudad tiene con respecto al turismo, sensibilizando a la mayor parte de la población en torno a una concepción receptiva fundada en premisas compartidas (pero sólo después de tener claros y en firme los acuerdos planteados más arriba).
- Profundizar en el conocimiento y las posibilidades que le ofrecen a la ciudad el peregrinaje y el turismo religioso (estudio riguroso del perfil actual del visitante y de nuevos segmentos de potencial captación) para cuya implementación también son válidos los criterios de gestión enunciados en el inicio de este tema.

### **Programa de Modernización Municipal**

---

La implementación es el gran desafío de los proyectos de transformación de la gestión. En este sentido, muchos excelentes proyectos de reformas han sido abandonados por no lograr quebrar la inercia de funcionamiento de la organización. Es necesario seleccionar cuidadosamente los ámbitos hacia los que dirigir el esfuerzo transformador en cada momento, evitando la tentación del abordaje general que sólo logra dividir esfuerzos, fragmentar la acción, inhabilitando el logro de resultados significativos.

Para esto es imprescindible crear las condiciones para el cambio, construir el “**clima político favorable**”, que se exprese en una clara voluntad de trabajo y asignación de recursos para el desarrollo del proyecto. El “clima político favorable” debe ser construido en todos los niveles de la organización y en todas las dependencias; es decir, se debe trabajar en una lógica relacional, que priorice el involucramiento de los actores internos y externos en diferentes momentos del proceso.

La implementación centrada en un enfoque relacional exige, asimismo, la presencia de una Unidad ejecutora ó equipo técnico, que proporcione métodos eficientes, ágiles y flexibles, que permitan el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos. Trabajar para obtener logros pequeños pero significativos, que articulados, permitan alcanzar los complejos desafíos planteados en el largo plazo. Para esto es importante comenzar con el desarrollo de actividades que sean factibles de realizar y tengan alto impacto en el municipio y la población, teniendo en cuenta la relación objetivos-dificultades-recursos.

En este sentido, en el taller de formulación de Proyectos Estratégicos se propusieron acciones a priorizar que merecen ser consideradas:

- Convocar a las delegaciones para comenzar el Proyecto Municipio Cercano con experiencias piloto
- Implementar acciones centradas en el personal: revisión de la grilla, capacitación, etc.
- Desarrollar experiencias innovadoras que vinculen la ejecución de proyectos en el territorio a la obtención y generación de recursos en el mismo espacio o sector de la ciudad-partido.

Y teniendo siempre en cuenta que la institucionalización del cambio depende de tres condiciones (Goodman, Bazerman y Condon, 1980):

- persistencia en el tiempo,
- aplicación masiva por sus destinatarios y
- reconocimiento social.

### **Programa de Inclusión Social**

---

De acuerdo con la complejidad y la multidimensionalidad del problema que aborda el Programa de Inclusión Social, desde una perspectiva técnica se requiere :

En primer lugar, la constitución de un equipo específico, calificado y abocado centralmente a este tema para que, junto a los actores responsables y/o interesados “afinen” el proyecto. En segundo lugar, un estudio muy pormenorizado del territorio de San Nicolás: un relevamiento socio institucional, de carácter cuantitativo, a la vez que recoja las percepciones de la población. La información que se relevó para el Diagnostico del Plesan es una base importante, pero es necesario ampliarla y analizarla con el fin de implementar los CIC (Centro de Integración Ciudadana). La solvencia técnica del equipo servirá de soporte sólido para las decisiones de gestión que se deberán tomar.

Es necesario contemplar las particularidades de cada zona de la ciudad, la experiencia indica que hay que respetar las características de los lugares y de la gente para que el proyecto sea apropiado (única garantía de éxito).

El proyecto del CIC, es imprescindible trabajarlo conjuntamente con los equipos que lo están haciendo en el proyecto “Sectores Urbanos Integrados” y “Municipio Cercano”. Los Centros de Integración constituirán un elemento que contribuyan a unir sectores,



revitalizar algunos deprimidos y consolidar otras partes de la ciudad a la vez que se intenta consolidar un nuevo modo de gestión de ciudad más próximo al vecino.

En ningún caso se trata de empezar todo de nuevo, es importante trabajar desde lo que se tiene y responde a las ideas del Proyecto. Algunos Centros Periféricos de Salud, pueden ser un buen comienzo.

- Se podría empezar a implementar en alguna zona de la ciudad, las experiencias graduales tienen buena receptividad y permiten corregir errores cuando se replique la experiencia en otras zonas.
- Paralelamente se deberá diseñar estrategias para la obtención de fondos para la ejecución de los proyectos.
- Además, sería importante contar con una política de comunicación que sensibilice y ayude a esclarecer el Proyecto.

Para el tema de la **Capacitación de Equipos** es muy importante hacer convenios con las Universidades de la ciudad y la Región.

### **Plan Urbano Ambiental**

---

La puesta en marcha de la elaboración del Plan de Ordenamiento Urbano Ambiental del Partido de San Nicolás supone la realización de distintas tareas previas a la elaboración en sí. Se trata de una serie de definiciones y reconocimientos del estado de situación necesarios para garantizar el éxito de la tarea a emprender. Estas definiciones son de distinto carácter y tienen que ver con los siguientes aspectos o cuestiones: institucionales (relacionadas con la búsqueda de consenso en el interior de la estructura municipal y con el resto de actores externos a la administración), metodológicas (referidas a los procedimientos lógicos que permitan alcanzar un resultado, técnica y políticamente, eficaz), documentales (que tienen que ver con el “estado del arte” en la administración municipal).

#### **Cuestiones institucionales**

- Definir los mecanismos de articulación con los integrantes de la Comisión Coordinadora del Proyecto y el organismo responsable de su ejecución (IPU).
- Definir los mecanismos de trabajo y colaboración entre las oficinas técnicas de la Municipalidad que, por su tarea específica, se encuentren involucradas en la

realización del plan. En particular, interesa el intercambio y consultas entre la Secretaría de Obras Públicas, la Dirección de Urbanismo y Vivienda y el Instituto Municipal de Investigación y Planeamiento Urbano (I.P.U.), responsable de la ejecución del plan.

- Definir los mecanismos de trabajo y colaboración con los dos proyectos estratégicos vinculados: Municipio Cercano, Centro de Integración Ciudadana.

#### **Cuestiones metodológicas**

- Definir la metodología a seguir para la elaboración del plan.
- Establecer las distintas etapas de trabajo.
- Definir los plazos de concreción de cada una de las etapas, prestando particular atención al dimensionamiento de la etapa de diagnóstico; tarea que, tradicionalmente, ha merecido más tiempo del realmente necesario para la elaboración del plan.
- Definir los criterios para la discusión con la ciudadanía de los avances del plan y de sus propuestas, centrando el interés en los actores que las autoridades entiendan como claves para garantizar una propuesta de consenso para la transformación de la ciudad.

#### **Cuestiones documentales**

- Relevar la documentación gráfica, cartográfica, fotográfica y aerofotográfica existente en el municipio, su estado de actualización y tipo de procesamiento disponible.
- Relevar los proyectos actualmente en ejecución y su estado de avance en relación con las actividades originalmente previstas.

### Los temas estratégicos pendientes

En el desarrollo del Plesan, fueron surgiendo un conjunto de temas de futuro. Varios de ellos se tradujeron en proyectos de carácter estratégico, que fueron acordados por un conjunto de Instituciones públicas y privadas de la ciudad-partido. Otros forman parte de la nueva agenda del Plan, que deberá a la par que gestiona las propuestas consensuadas va instalando con mayor intensidad estos temas.

Del proceso de trabajo surgen dos que desde una mirada técnica, entendemos de importancia y que no han generado las adhesiones suficientes para transformarse en proyectos.

- **los servicios educativos locales**, como potencial elemento diferenciador de la ciudad y elemento de desarrollo social y económico del territorio. Este tema fue trabajo en algunos talleres pero quedó circunscrito a las instituciones vinculadas al tema educativo, y no consiguió adhesiones de otros sectores. El sistema educativo de San Nicolás tanto público como privado, fue indicado como fortaleza en el diagnóstico, donde se señaló también su escasa relación con las demandas productivas de la región. La cuestión educativa y de capacitación atraviesa los proyectos estratégicos: el Centro de Iniciativas Productivas, el Programa de promoción Turística y en las instancias de capacitación del Programa de Modernización Municipal y Programa de Inclusión Social.

- **la inserción regional de San Nicolás**, constituye un tema de gran importancia pero no aparece entre los actores locales una idea acabada acerca de sus posibilidades reales de aprovechamiento. El tema regional refiere a dos escalas, uno la microregional con la conformación de la microregión (San Nicolás/Ramallo/San Pedro/Villa Constitución) vinculándose con partidos aledaños de la propia provincia de Buenos Aires como así también con ciudades de la Provincia de Santa Fe.

Por otra parte la escala nacional e internacional, en tanto el desarrollo del corredor bi-oceánico a través del paso del Pehunche.

Son dos temas a abordar y a colocarlos en su verdadera magnitud y posibilidades. Particularmente la cuestión del corredor que entra en competencia con otros corredores propuestos y que no serán sencillos de consolidar.

Estos dos temas en particular, y otros que seguramente irán apareciendo en el paso del tiempo, serán parte de las tareas del plan, de los equipos técnicos y de los propios actores locales.

### La red Institucional de gestión de proyectos

Se denomina Red Institucional de Gestión al conjunto de organizaciones de la ciudad que se vinculan a los proyectos estratégicos con tres roles diferenciados.

**Comisión de proyecto:** es el núcleo básico de Instituciones con mayor responsabilidad sobre los proyectos (la “mesa chica”). Acuerda los lineamientos del trabajo, le otorga respaldo político-institucional a la iniciativa, monitorea su puesta en marcha y aporta a su desarrollo.

**Responsable:** es el organismo o institución que técnicamente se hace cargo de llevar adelante el proyecto, propone la metodología de trabajo, los plazos de realización y los productos de cada etapa.

**Actores involucrados:** son las organizaciones con interés directo sobre el tema, que deben ser informadas y consultadas acerca del desarrollo del proyecto.

Esta red institucional junto con el Grupo Promotor constituyen el nuevo soporte de gestión para esta nueva etapa del Plan. De la vocación y el compromiso de estos actores se irá fortaleciendo el proceso de planificación estratégica de San Nicolás.



## Red Institucional para la gestión de proyectos estratégicos

	Centro de Iniciativas Productivas (CIP)	Programa de Promoción Turística (PPT)	Programa de Modernización Municipal	Plan Urbano-Ambiental	Programa de Inclusión Social
<b>Comisión de Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de la Producción y Desarrollo Sustentable (SEPRODES)</li> <li>• Federación de Comercio e Industria</li> <li>• Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Turismo (Municipalidad de San Nicolás).</li> <li>• Diócesis de San Nicolás de los Arroyos</li> <li>• Representante de las Cámaras Empresarias del sector a través de la Federación de Comercio e Industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de Modernización del Estado, (formada por representantes del ejecutivo local y del Concejo Deliberante)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un representante de,</li> <li>• Concejo Deliberante</li> <li>• Delegaciones Municipales</li> <li>• Sociedad de Arquitectos</li> <li>• Federación de Comercio e Industria</li> <li>• Comisiones Vecinales</li> <li>• Secretaría de Obras Públicas</li> <li>• Dirección de Urbanismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de Salud Pública y Acción Social del Concejo Deliberante.</li> <li>• Secretaría de Salud Pública y Acción Social de la Municipalidad de San Nicolás.</li> <li>• 2 representantes de los actores involucrados en cada subproyecto (CIC-SIS-Capacitación)</li> </ul>
<b>Responsable</b>	<b>Inicialmente CAPyME (Centro de Articulación PyME)</b>	<b>A determinar</b>	<b>A determinar</b>	<b>Instituto de Planeamiento Urbano - IPU</b>	<b>A determinar</b>
<b>Actores involucrados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Comirsa</li> <li>• Siderar</li> <li>• Cámaras Empresariales</li> <li>• Cooperativas agrícolas</li> <li>• Delegaciones Municipales</li> <li>• Concejo Deliberante</li> <li>• INTA</li> <li>• ITEC</li> <li>• Universidad Tecnológica Nac.</li> <li>• Fundación Exportar</li> <li>• Administración Portuaria Bonaerense</li> <li>• Aduana</li> <li>• Consejo de Ciencias Económicas</li> <li>• Empresas Pymes y Micropymes de la región (industriales, comerciales, de servicios y agropecuarias)</li> <li>• Comerciantes</li> <li>• Institutos de enseñanza técnica y superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder Ejecutivo Municipal y Delegaciones (Sec. de Promoción del Desarrollo, Dir. de Patrimonio, IPU, Dir. de Urbanismo, Sec. de Obras y Servicios Públicos)</li> <li>• Concejo Deliberante</li> <li>• Iglesia Católica</li> <li>• Cámara de Hoteles</li> <li>• Cámara de Empresas de Transporte de Pasajeros</li> <li>• Agencias de Turismo</li> <li>• Asociación de Guías de Turismo</li> <li>• Asociaciones de Comerciantes</li> <li>• AVAN</li> <li>• Artesanos</li> <li>• Casa del Acuerdo</li> <li>• Museos</li> <li>• Instituciones educativas</li> <li>• Asociaciones Culturales</li> <li>• Clubes y campings</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Círculo Trabajadores de Prensa</li> <li>• Asociaciones Ambientales</li> <li>• Comisiones Vecinales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicato de Empleados Municipales</li> <li>• Comisiones Vecinales</li> <li>• Colegios Profesionales</li> <li>• ONGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones ambientalistas (Integrantes del "Acuerdo Ambiental")</li> <li>• Colegio de Arquitectos</li> <li>• Empresas inmobiliarias</li> <li>• Empresas de transporte</li> <li>• Empresas y cooperativas de servicios urbanos</li> <li>• Administración Portuaria Bonaerense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Centro de Integración Ciudadana (CIC)</b></li> <li>• Comisiones Vecinales</li> <li>• Escuelas</li> <li>• Centros de Salud</li> <li>• Iglesia</li> <li>• ONGs culturales y deportivas</li> <li><b>Sistema de Información Social (SIS)</b></li> <li>• Comisiones Vecinales</li> <li>• Escuelas</li> <li>• Centros de Salud</li> <li>• Iglesia</li> <li>• ONGs culturales y deportivas</li> <li><b>Capacitación de equipos para la gestión social</b></li> <li>• Universidad</li> <li>• Instituto Nro 38</li> <li>• Colegio de Asistentes Sociales</li> <li>• Obisado</li> <li>• Juzgado de Menores</li> </ul>

**EL GRUPO PROMOTOR DEL PLAN**

Municipalidad de San Nicolás  
Honorable Concejo Deliberante de San Nicolás  
Federación de Comercio e Industria  
Obispado de la Diócesis de San Nicolás  
CGT Regional San Nicolás – Ramallo  
Puerto Paraná Inferior  
Ente de Promoción COMIRSA  
Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional San Nicolás  
Instituto Tecnológico “Rafael de Aguiar”  
Consejo General de Educación de la Provincia. De Buenos Aires  
Casa del Acuerdo de San Nicolás  
Consejo de Pastores Evangélicos  
SIDERAR S.A.  
Cámara PYMES  
Diario “El Norte”  
Cablevisión S.A. Canal 2  
Sociedad de Arquitectos de San Nicolás  
Colegio de Arquitectos Distrito VI  
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de San Nicolás  
LT 24 Radio San Nicolás  
I.D.E.B.  
Fortunato Bonelli y Cia  
Centro de Ingenieros de San Nicolás  
Cooperativa de Agrícola General Rojo  
Comisión de Apoyo Emiliano  
Delegación Municipal de Erézcano



**Participantes de las Mesas de Trabajo y Taller Institucional**

Alba, Marciano	Campana, Hugo	Díaz Bancalari, Gustavo	Innocenti, María G.	Mangiaterra, Carlos
Albanese, Graciela	Cámpora, Duilio	Dusso, Jorge	Isarra, Darío	Marano, Graciela
Alemán de Gallardo, M.	Canevaro, René	Edelmann, Patricia	Isa, Mario L.	Marchi, Pedro
Alonso, M. Magdalena	Carreto, Oscar	Enciso, Ernesto	Jiménez, Enrique A.	Martín, Gonzalo
Amaya, Carlos	Cáseres Manuel	Espadaro Orlando	Kalemberg, Aníbal	Martinesse, Roberto
Andersen, Fermín	Castelli, Rosa M.	Espinoza, Eduardo	Kalemberg, Jorge	Martínez, Abdón
Anselín Bruno	Cavaro, Rosana	Faldani, Guillermo	Kern, Silvia	Martínez, Miguel
Ardissono, María	Cebey, Carlos	Feliziani, J. Carlos	Kozicki, Alcides	Mattana Gabriela
Arredo, Alicia	Cebey, Damián	Fernández, Carlos	Krupnjakow, Elena	Mendoza, Hernán
Aseff, Olga	Cerioti, Pablo	Fernández, M. Rosa	Lami, Omar E.	Menéndez, Vilma
Astuto, Martín	Charry, Germán	Ferro, Lía	Larivera, Fernando	Micheel de Alomer, Silvia
Ayola, Santiago	Chávez, Inocencio	Fió, Gustavo	Laureiro, Mirtha	Migliarini, Miguel Á.
Ballesteros, Ernesto	Chervo, Mirta	Forastieri, Gustavo	Lazarte, Gladis	Milardoviz, Héctor
Barbotto, Pedro	Chervo, Santiago	Forni, Delia	Leiva, Sergio	Miralles, Antonio
Bardié, Carmen	Ciache, María	Franco, Neorén	León, Guillermo	Miró, Daniel
Barile, Gonzalo	Coba, Carlos	Frias de Floriani, Doris	Levato, Graciela	Montero, Norma
Bassoletti, Oscar	Cocever, Eduardo A.	Galizio, Oscar	Liotta, Beatriz	Morelo, Aldo
Basualdo, Ana	Cordisco, Susana	Galván, Rubén	Liotta, Jorge	Mota, Lila
Bellone, Hildérico	Córdoba Domingo	Gasparini, J. Carlos	Lita, Marta	Munárriz, Graciela
Beltrami, Daniela	Correas, Oscar	Giménez, Liliana	Lacoume, Juan José	Murri, Oscar
Bernatd, Irma Ángela	Costabel, Nestor	Giménez, Paulino	Long, Dario	Najar, José
Bertolini, Noemí	D'Adamo, Antonio	Gómez, Ruth	Longinotti, Anabel	Navas, José
Bertosi, José María	Del Degán, Mario	González, Adriana	López de Mari, Norma	Nieto, Ernestor
Biava, Silvia	Del Pozo, Carlos	González, Beatriz	López, Norma	Noro, Jorge
Bluhn, Eduardo	Del Pozo, Oscar	González, Liliana	Lorenzetti, Rosana	Notturmo, Guillermo
Brascesco, Ricardo L.	Deniou, Carlos	Gorgone, Hugo	Lorroucau, Mauricio	Novau, Damián
Brenna, Mario	Devito, Miguel	Graffione, Graciela	Madariaga, Carlos M.	Novau, Pedro José
Brex, Víctor	Di Stilio Sergio	Gruffat, Daniel	Maga, Alfredo	Núñez, Lucio
Cabrera, Guillermo	Di Lorenzo, Carlos	Guadagnoli, Eduardo	Maiztegui, Horacio	Oberti, Valeria
Cáceres, Diego	Díaz, Alexis	Henrich, Gustavo	Maliza, Beatriz	Obregón, Rosana
Caisón, Beatriz	Díaz, Mario	Hernández, Mabel	Mández, Diego	Odetto, Alberto
Caldama, Alberto	Díaz Bancalari, Carlos M.	Hormazábal, C.	Mandolia, Héctor	Olfendorf, Susana



Ondarçu, Gustavo  
 Ouakin, Marcela  
 Pasqualín, Julio  
 Pastó, Juan José  
 Peirano, Diana M.  
 Pellini, Hugo  
 Penini, Héctor  
 Pérez, Juan Carlos  
 Petrella, Alberto  
 Petri, Claudia  
 Pieretti, Hugo José  
 Pomponio, Guillermo  
 Ponte, Fernando  
 Przy lucki, Teodora  
 Puelo, Patricia  
 Quiróz, Eva  
 Ramini, Aldo  
 Ramírez, Oscar  
 Re, María Cristina  
 Reina, M. Adaluz  
 Reynoso, Juan D.  
 Rezzet, Mirta  
 Ricardini, Clyde  
 Risso, Claudia  
 Risso, Luis  
 Rivarola, Lidia  
 Rojas, Alejandra  
 Rubiola, Cristina  
 Saldaqui, Norberto  
 Sanabria, Carlos  
 Sánchez, Luis  
 Sánchez, Mario  
 Sánchez, Miguel  
 Sarrú, Rubén  
 Sasal, Antonio  
 Scalise Mónica  
 Schofs, Marta

Segovia, Emma  
 Serenelli, Mercedes  
 Shutte, Osvaldo  
 Sistema, Víctor  
 Solís, Lidia  
 Sorrentino, Catalina  
 Spagnulo, Vicente  
 Stelzer, Daniel  
 Stelzer, Rodolfo  
 Streck, Roberto  
 Tiseira, José  
 Tolosa, Lilian  
 Tournour, Oscar  
 Torrado, Guillermo  
 Traico, Rosa  
 Uboldi, Juan Carlos  
 Valléis, Rosana  
 Vazquez, Mirta  
 Vega, María Inés  
 Velasco, Gustavo  
 Viale, Eduardo  
 Vidal, Jorge  
 Villareal, Dario  
 Villareal, Juana  
 Wenk, Ariel Raúl  
 Zaffalón, Rafael  
 Zapata, Celia  
 Zoccola, Leandro  
 Zucchella, César  
 Zuelgaray, Haroldo

Actividad	Lugar	Fecha
Talleres barriales: En 7 talleres se agruparon 38 barrios y 5 delegaciones	Sede de Comisiones Vecinales	10-11-98 24-11-98 1º-12-98 15-12-98 21-12-98 20-04-99 20-05-99
Taller de identificación de temas críticos	Federación de Comercio e Industria	28-05-99 29-05-99
Mesa de trabajo diagnóstico I /Eje Urbano	Consejo Profesional de Ciencias Económicas	27-04-01
Mesa de trabajo diagnóstico I /Eje Económico	Sociedad de Arquitectos de San Nicolás	02-05-01
Mesa de trabajo diagnóstico I /Eje Social	Consejo Profesional de Ciencias Económicas	04-05-01
Mesa de trabajo diagnóstico II /Eje Urbano	Consejo Profesional de Ciencias Económicas	09-05-01
Mesa de trabajo diagnóstico II /Eje Económico	Consejo Profesional de Ciencias Económicas	11-05-01
Mesa de trabajo diagnóstico II /Eje Social	Consejo Profesional de Ciencias Económicas	14-05-01
Mesa de Trabajo Síntesis de los tres ejes	Consejo Profesional de Ciencias Económicas	21-05-01
Taller de cierre de diagnóstico y priorización	Universidad Tecnológica Nacional (UTN)	30-06-01
Taller de escenarios	Vieja Escuela Normal	16-11-01
Taller de estrategias	Vieja Escuela Normal	16-11-01
Mesa de trabajo: Proyectos	Teatro Municipal Concejo Deliberante IPU IPU Concejo Municipal	11-03-02 15-03-02 18-03-02 19-03-02 22-03-02
Taller de proyectos	Vieja Escuela Normal	12-04-02



## El equipo técnico

---

### INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEAMIENTO URBANO (IPU)

Arq. Héctor M. Cámpora  
Arq. Mirko Bianchini  
Arq. Juan José Pastó  
Arq. Fernando J. Perlo  
Arq. Ernesto Franco  
Ing. Juan Soulé

#### Área Administrativa

Susana Carbone  
Cdor. Alejandro Alegrette

### EQUIPO INTERDISCIPLINARIO DE PROYECTO / Etapa 1998-1999

Lic. Oscar Madoery  
Lic. Miriam González  
Lic. Indiana Suárez

#### Coordinación de talleres

Sic. Soc. María del Carmen Donatti  
Sic. Soc. Alma Sívori  
IC- Consultores – Director Marcelo Dobry

#### Comunicación

Lic. María Cristina Castro  
Silvia Montaldo  
Alejandro Alcaraz  
Gonzalo Lazarte

#### Colaboradores

Cdora. Ma. Cecilia Riccardini  
Sra. Ana María Bucca  
Sra. Bernarda Gálvan

#### Coordinación General

Arq. Roberto Monteverde

### EQUIPO INTERDISCIPLINARIO DE PROYECTO / Etapa 2001-2002

Lic. Patricia Nari  
Lic. Patricia Alesandroni  
Arq. Oscar Bragos  
Lic. Rita Grandinetti  
Lic. Cristina Díaz

#### Colaboradores

Arq. Lucrecia Sodo  
Arq. Pablo Buzzo  
Arq. Leandro Bartulovich

#### Área De Comunicación

Lic. María Cristina Castro  
Lic. Ana Laura Liberatore

#### Coordinación De Talleres De Participación

Sic. Soc. María del Carmen Donatti  
Sic. Soc. Alma Sívori

Pablo Pastorino  
Estela Ciarello  
Gustavo Farana  
Betina Monteverde  
Marcelo Meinini  
Susana Liberatore

#### Pasantía en Comunicación Social en el IPU

Juan Pablo Hudson  
Federico Vázquez

#### Pasantía en Ceremonial y Protocolo en el IPU

Jorgelina Alisi  
Julieta Sacco  
Carolina Ponce

#### Coordinación General:

Arq. Roberto Monteverde