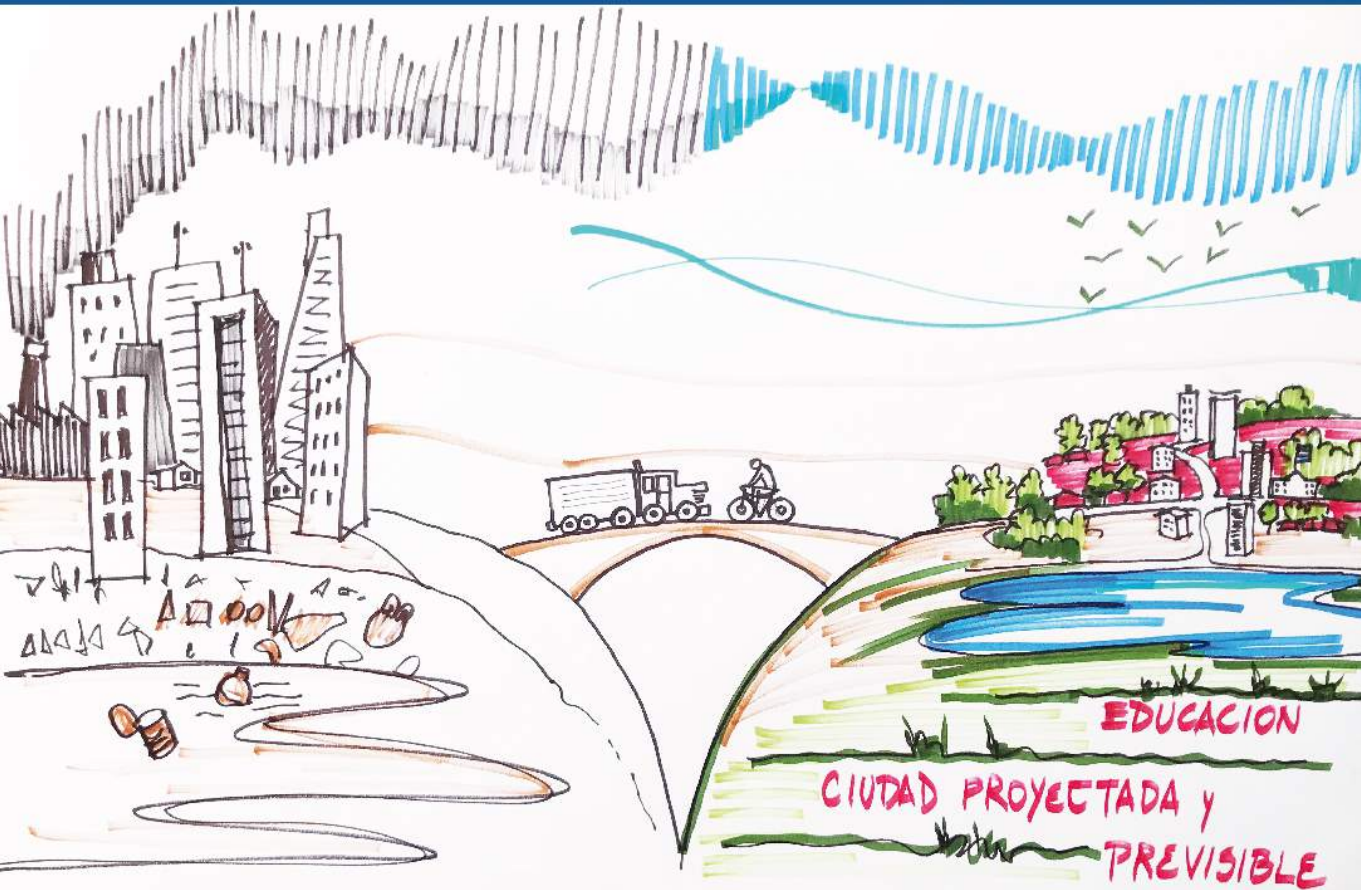




Plan Estratégico para el desarrollo de la Ciudad de **Santa Rosa** · 2050



Plan Estratégico para el desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa 2050



Gestión de proyectos : plan estratégico para el desarrollo de Santa Rosa / Santiago Ferro Moreno ... [et al.] ; coordinación general de Santiago Ferro Moreno. - 1a ed. - Sierra De La Ventana : Santiago Ferro Moreno, 2018.

218 p. ; 25 x 18 cm.

ISBN 978-987-42-8106-7

1. Planificación Estratégica. I. Ferro Moreno, Santiago II. Ferro Moreno, Santiago, coord.
CDD 338.9

Plan Estratégico para el desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa 2050

Abril 2018, Santa Rosa, La Pampa

Diseño y Diagramación: M. Florencia Mirassón. Diseño-UNLPam

Imagen de portada: Arq. Fabián Tueros

(Imagen construida en los talleres participativos, en base a las discusiones y consensos que se generaron.
La presente resultó ser la más votada por la comunidad)

Impreso en Argentina

ISBN 978-987-42-8106-7

© Cumplido con lo que marca la ley 11.723

La reproducción total o parcial de esta publicación, no autorizada por los editores, viola los derechos reservados. Cualquier utilización debe ser previamente autorizada.

EdUNLPam - Año 2018

Cnel. Gil 353 PB - CP L6300DUG

SANTA ROSA - La Pampa - Argentina

Consultores Responsables

FERRO MORENO, Santiago

(coordinador)

GILBERTO, Silvina Andrea

(especialista en gestión participativa)

VALERDI, Martín Guillermo

(especialista en desarrollo económico)

GÓMEZ, Silvina Beatriz

(especialista en desarrollo social)

ZAMPONI, Carolina

(especialista urbano ambiental)

D'ATRI, Andrea Marina

(especialista en comunicación)

GUTIÉRREZ, Miguel Francisco

(evaluador de proyectos)

PIAZZA, Marcelo

(especialista en análisis de normativa y gestión municipal)

Colaboradores del Departamento de Planificación y Gestión de la Municipalidad de Santa Rosa

SOMOVILLA, Julio (Rpte. Técnico ante DINAPreM)

DENOUEARD, Agustina

RECARTE, Yanela

RECHER, Carolina

SUÁREZ, Martín

ALONSO, Zulma

Estudio 1.EG.267

Programa Multisectorial de Preinversión IV

Préstamo BID 2851/OC-AR

Ministerio del Interior

Dirección Nacional de Preinversión Municipal

ÍNDICE

Capítulo 1. Prólogo	9
Capítulo2. Reseña de antecedentes: PEPSR 2008-2012	13
2A. Comisión promotora del Plan Estratégico de Santa Rosa.....	15
2B. Experiencia del Plan Estratégico Participativo	16
Capítulo 3. Características del estudio	19
3A. Metodología.....	21
3A1. Etapas del estudio.....	22
3B. Instancias participativas.	25
3B1. Sensibilización de actores clave.....	25
3B2. Encuestas.....	29
3B3. Talleres participativos.....	32
3B4. Reuniones de la CPP	38
3C. Relaciones con otras localidades y el gobierno provincial	40
Capítulo4. Plan Estratégico Santa Rosa 2050	43
4A. Modelo deseado de ciudad 2050	46
4B. Situación de ciudad	48
4B1. Estudio de diagnóstico 1.Eg.161	48
4B3. FODA del eje desarrollo social.....	61
4B4. FODA del eje desarrollo económico.	64
4B5. FODA del eje desarrollo urbano	65
4B6. FODA del eje desarrollo ambiental.....	68
4B7. FODA general	70
4B8. Transversalidades y continuidades de los diagnósticos.....	71
4C. Objetivos de mediano y largo plazo	74
4C1. Inclusiva, solidaria y participativa	75
4C2. Predecible y proyectada	76
4C3. Sustentable y verde	77
4D. Ejes estratégicos.....	79
4D1. Desarrollo social.....	79
4D2. Desarrollo económico.....	80
4D3. Desarrollo urbano.....	80
4D4. Desarrollo ambiental	81
4E. Banco de ideas proyecto	82
4F. Ideas-proyectos ponderadas participativamente	95

4F1. Desarrollo de ideas proyecto	97
4G. Ideas proyecto prioritarias.....	113
4G1. Modificar y actualizar el código urbanístico (generación y uso del suelo urbano)	114
4G2. Plan sustentable de movilidad urbana y metropolitana (ciclovías, tranvías, tren, colectivos con energía alternativa, otros).....	120
4G3. Plan de gestión integral de los residuos sólidos urbanos, peligrosos y patológicos del conglomerado Santa Rosa-Toay	126
4G4. Favorecer el crecimiento y consolidación de centros comerciales en lugares estratégicos de la ciudad.	135
4G5. Elaborar y poner en funcionamiento programa de formación y apo- yo de técnicos, emprendedores y mandos medios	140
4G6. Crear un ente regulador ambiental del área metropolitana Santa Rosa, Toay, Anguil.....	144
4H. Posibles impactos en el territorio de los proyectos priorizados	147
4I. Recomendaciones para la evaluación de los proyectos	151
4J. Propuesta de lineamientos para el cuidado del medio ambiente.....	153
4K. Condiciones para el desarrollo de la ciudad	156
4K1. Criterios para el crecimiento de la ciudad	157
4K2. Instrumentos de intervención.	161
4K3. Instrumentos tributarios y de financiación	171
Capítulo 5. Propuestas normativas para la puesta en marcha y funciona- miento del plan	171
5A. Propuesta del instrumento de compromiso	173
5A1. Anteproyecto de ordenanza de instrumento de compromiso para la creación de comisión del Plan Estratégico de la ciudad de Santa Rosa.....	174
5B. Propuesta de la institucionalización y organización del plan	175
5B1. Anteproyecto de ordenanza por la que se crea la comisión del Plan Estratégico para el desarrollo de la ciudad de Santa Rosa	179
Capítulo6. Propuesta de comunicación del plan.....	199
Introducción	201
Diagnostico / análisis de los entorno	202
Comunicación y TICs.....	202
Red de actores / sistema de medios	205
Propuesta comunicacional general	206
Eje 1: estrategia de desarrollo de la comunicación institucional.....	206
Eje 2: estrategia de desarrollo de la comunicación hacia la comunidad y los medios	207
Eje 3: estrategia de desarrollo de la comunicación interna.....	207
Anexo I. Acta de participación	215



Capítulo 1: PRÓLOGO

La planificación estratégica es una herramienta importante para el desarrollo local, generalmente poco valorada en todos los niveles de los gobiernos argentinos. Nuestra historia es ejemplo de vaivenes y ciclos sociales, económicos y ambientales librados a la capacidad de gestión coyuntural del Estado. Sin un norte claro, construido por la ciudadanía y apropiado por los representantes e instituciones, un pueblo ve restringida la capacidad de construcción de su futuro. Y una ciudadanía sin capacidad y voluntad para edificar su futuro sobre lo deseado y acordado, es una sociedad con soberanía mermada, donde lo coyuntural siempre pesa más que lo estructural.

Es por medio de la planificación que el territorio articula, se apropia y ejecuta las estrategias públicas y privadas con impacto local y regional. La construcción de consensos, la existencia de tensiones y el grado de articulación de los actores sociales son puntos cruciales que deben ser considerados en todo el proceso. Los resultados no son informes y productos concretos, son apropiaciones que los actores deben ir edificando e institucionalizando, son formas de pensar y actuar en la realidad compleja de los territorios. La planificación es una forma de llevar adelante el futuro, construido en base a perspectivas, acuerdos, anticipaciones y pensamiento prospectivo.

La necesidad de contar con un Plan Estratégico que sea semilla e hilo conductor de políticas de Estado, que trasvasen los intereses particulares y continúen en los cambios de gobiernos, es una realidad que se vive y se siente en Argentina en general, y en La Pampa en particular. Ejemplo de esto es la ciudad de Santa Rosa, donde, por diversos motivos, fue evolucionando una situación de descontrol del crecimiento y parches de remediación temporal sobre problemas importantes para el desarrollo.

El punto de partida de este Plan es un doble desafío, y puede ser visto de dos maneras complementarias. Por un lado, se puede apreciar que la ciudad se encuentra en un punto histórico donde se percibe, a fuerza de malestares cotidianos, principalmente expresados en la obra pública, que la situación no da para más. Es claro que la saturación de programas, acciones, ejecuciones y controles no planificados y articulados con los actores sociales e instituciones, impacta negativamente en la calidad de vida y en la imagen de la ciudad. Los condicionamientos para el crecimiento y desarrollo están a la vista. Por otro lado, está el desafío de la comunidad y los gobernantes de salir de la coyuntura y empezar a edificar una ciudad que anticipe los problemas del desarrollo y que tome las riendas de su futuro, apuntando a una ciudad que esté en el imaginario colectivo de la mayoría de los santarroseños.

Otro desafío adicional tiene que ver con la autonomía de los gobiernos municipales para optar por estrategias soberanas de desarrollo. El grado de dependencia es importante, especialmente con el Gobierno provincial, con quien comparte ubicación y se superponen funciones y responsabilidades. La articulación entre los tres niveles del Estado debe mejorar, orientándose a un futuro común; pero fundamentalmente debe contemplar las necesidades locales de crecimiento y desarrollo, respetando las particularidades de cada localidad. La autonomía y la articulación son dos variables cruciales para el desarrollo local, regional y nacional; las interconexiones deben estar abiertas continuamente en doble vía de comunicación y construcción. La autonomía local no puede desatender los intereses provinciales y nacionales, y las planificaciones y gestiones nacionales y provinciales no pueden desestimar y desalentar la soberanía en la toma de decisiones locales. He aquí un problema que debe encontrar su justo equilibrio con el fin de aportar al desarrollo sistémico de todo el territorio.

La planificación, la toma de decisiones y el control deben ser participativos, la suma de perspectivas y la construcción colectiva de abajo hacia arriba posibilita la apropiación de los cursos de acción de corto, mediano y largo plazo. Dar lugar a la participación es fundamental para robustecer la democracia y mejorar los procesos sociales de abordaje de las complejidades. La planificación y la democracia siempre mantendrán una relación potenciadora de las virtudes de los territorios. La diferencia entre un Plan bueno o malo no está dada por la calidad técnica de la presentación o informe; un Plan es bueno cuando logra captar los acuerdos sociales y abre instancias permanentes de participación comunitaria para adelantarse y apropiarse de la construcción del futuro.

Vale aclarar que la planificación no es la solución *per se* a todos los problemas; es una herramienta que debe ser utilizada, vivida y mejorada por la comunidad. Como cualquier herramienta, tiene sus ventajas y limitaciones. Está en los ciudadanos e instituciones, que logren aportar positivamente, se apropien de los espacios participativos y capitalicen las experiencias vividas y por vivir. No hay receta para el desarrollo, cada pueblo debe buscar en su base social las soluciones actuales y futuras para los problemas y desafíos que implica.

El presente aporte es un primer paso hacia un proceso participativo de planificación estratégica. No es un producto en sí mismo, sino la base perfectible para edificar las acciones, programas, proyectos y estrategias que la ciudad de Santa Rosa piense y acuerde para su futuro. Implica compromiso, y necesariamente plantea un desafío para los ciudadanos, gobernantes e instituciones: pensar y acordar el futuro de la ciudad de manera continua, en el marco de grandes consensos de largo plazo que estructuren y den coherencia a todas las acciones públicas y privadas. Hay que construir futuro con el otro, ese es el camino hacia una mejor ciudad y una más robusta democracia.

Lic. Dr. Santiago Ferro Moreno



Capítulo 2: **RESEÑA DE** **ANTECEDENTES:** **PEPSR 2008-2012**

2A. COMISIÓN PROMOTORA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SANTA ROSA

El proceso de planificación estratégica es impulsado por el Municipio de Santa Rosa (MSR), promovido y con seguimiento de la Comisión Promotora del Plan Estratégico de Santa Rosa (CPP). Comisión creada por Ordenanza N° 3.859/08 (modificada por la Ordenanza N° 4.697/12) del Honorable Consejo Deliberante de la ciudad (HCD). La CPP es presidida por el Intendente de la ciudad, y conformada por el Presidente del HCD, un representante de cada bloque del HCD, y representantes (uno por institución) de la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam), la Cámara de Comercio, Industria y Producción de La Pampa (CACIP), la Confederación General del Trabajo Regional Centro Sur La Pampa (CGT), la Cooperativa Popular de Electricidad (CPE), el Gobierno Provincial, y del Consejo Consultivo Vecinal de la ciudad de Santa Rosa.

El objetivo de la Comisión Promotora es realizar las gestiones para que funcione una amplia, democrática y conducente convocatoria a la comunidad de Santa Rosa, para la elaboración del Plan Estratégico de la ciudad. También es su objetivo la coordinación durante la ejecución del mismo. Dicha convocatoria deberá incluir a todos los vecinos y vecinas, representaciones de todas las expresiones de la comunidad: Partidos políticos, instituciones gremiales, culturales, profesionales, empresariales, cooperativas, vecinales, ambientalistas, cívicas, religiosas, científicas, y de todo tipo de grupos de interés, a la vez que representantes del gobierno local, provincial, nacional, de los tres poderes del Estado.

La CPP fue un espacio fundamental para el Estudio, la composición heterogénea y representativa de varios intereses es una ventaja que se aprovechó y potenció. Por la naturaleza de su creación y conformación, fue pensada con el fin de contar con un Plan Estratégico construido participativamente y consensuado comunitariamente; pero no para llevar adelante la planificación estratégica del desarrollo de la ciudad. Por este motivo se propone la creación por ordenanza de la Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa, cuyas características principales se detallan en el Anexo I.

2B. EXPERIENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

A partir de la creación de la CPP en el año 2008 a través de la Ordenanza N° 3.859/2008, la ciudad emprendió un camino hacia la planificación estratégica inédita hasta ese entonces. Este antecedente fue denominado Plan Estratégico Participativo de Santa Rosa (1.EG.161). El Estudio no llegó a la instancia de Plan Estratégico debido a que, una vez aprobada la etapa de diagnóstico participativo, ocurrió un cambio de gestión municipal que no mostró interés en continuar con las instancias posteriores. Todo esto, a pesar de que la CPP manifestó, en una reunión de transición, la necesidad de continuarlo y ejecutarlo. Su discontinuidad significó un gran retroceso para la Ciudad, ya que fueron muchos los recursos que se volcaron al Estudio y requirió de un esfuerzo por parte de la sociedad que participó del mismo activamente.

Un perjuicio aún más hondo provocado por la interrupción abrupta del proceso de planificación estratégica, tiene que ver con el descrédito que se genera sobre este el tipo de herramienta de planificación participativa cuando no logra su objetivo de impulsar políticas de estado participativas a largo plazo. Esta situación generó (y lo seguirá haciendo en el futuro) un desafío para el presente Plan y su ejecución. Todo esto, sin mencionar que en la actualidad Santa Rosa adolece de problemas que afectan seriamente la calidad de vida de sus ciudadanos, mientras que, de haberse continuado con el 1 EG. 161, la ciudad podría tener en marcha un Plan Estratégico desde hace ya varios años.

A pesar de lo acontecido, el diagnóstico participativo obtenido mediante el Estudio 1.EG.161 sirvió de puntapié para el Estudio 1.EG.267, ya que fue rico en instancias participativas. En el mismo se implementaron diferentes instrumentos metodológicos que consultaron a la comunidad a través de sus 8 ejes, a saber: Desarrollo Social, Desarrollo Económico-Productivo, Desarrollo Urbano-Ambiental, Comunicación, Gestión Municipal, Marco Normativo y los trasversales de Municipio Saludable y Ciudad Educadora, con aportes desde una mirada holística en dimensiones que involucran la intersectorialidad, e interinstitucionalidad.

Fueron realizadas más de 80 encuestas a informantes claves, 15 entrevistas en profundidad, 9 talleres temáticos de diagnóstico y 12 talleres territoriales, sólo para el diagnóstico, cubriendo todos los barrios de la ciudad agregados por afinidad socioeconómica. En los talleres, la metodología utilizada fue participativa, realizando la identificación y priorización de problemas, y un breve análisis de las causas y consecuencias de uno o dos de los problemas priorizados. Efectivamente participaron hasta esa etapa más de 650 instituciones, actores claves y ciudadanos.

Como principales cuestiones positivas se rescata el nivel de participación en dos sentidos: cantidad de personas e instituciones involucradas y

alcance geográfico, con la realización de los talleres barriales. También es interesante el desarrollo de talleres temáticos en distintas áreas de la ciudad, lo que permitió trabajos más específicos y detallados de cada eje. La cantidad de ejes temáticos del Estudio es un aspecto destacable, principalmente por el nivel de desagregación de las perspectivas y sus interrelaciones.

Antes de interrumpirse por el cambio de gestión municipal, el diagnóstico consensuado del Plan Estratégico Participativo del 1.EG. 161 fue realizado y aprobado quedando un importante material de trabajo que fue utilizado en el presente Estudio. Todos los resultados, especialmente los participativos, fueron utilizados como base y como instrumentos de complementación y triangulación.

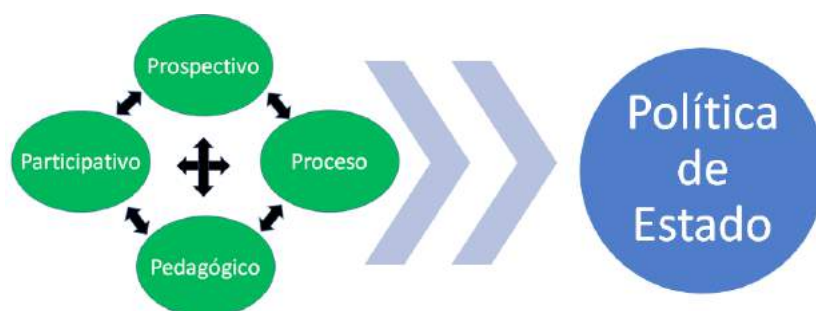


Capítulo 3: CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO

3A. METODOLOGÍA

El planeamiento estratégico de la ciudad de Santa Rosa (La Pampa) adopta características teóricas, metodológicas y empíricas particulares. El Estudio se basó en una propuesta que contempla 4 P's: prospectivo, participativo, pedagógico y procesual, con el fin de aportar a la construcción de una herramienta de política de Estado de mediano y largo plazo (figura 1).

Figura 1: Bases del Estudio.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se partió de una concepción teórica-metodológica prospectiva, de la corriente normativa, que parte de un modelo deseado de ciudad utópico-concreto. Su construcción se basa en aspectos y valores que la ciudadanía rescata como centrales para el desarrollo de largo plazo. Partir desde la reflexión y el consenso de un modelo de ciudad permite orientar el Plan en todas sus etapas a un norte común; todos los productos vinculados mantienen coherencia con la situación de largo plazo.

En segundo lugar, la esencia de su construcción fue (y debería ser en el futuro) participativa, los espacios creados desde el Estudio tuvieron el fin de canalizar las perspectivas, necesidades y soluciones de la ciudad, ordenarlas y jerarquizarlas en un Plan de mediano y largo plazo. Lo expuesto en el Plan está debidamente consensuado y validado, con el fin de mejorar las posibilidades de apropiación de una parte importante de la sociedad. La construcción colectiva es fundamental para poder generar un paso importante hacia una política de Estado de mediano y largo plazo.

La ciudad no cuenta con experiencias de planificación estratégica participativa terminadas; en el año 2008 se emprendió un proceso que culminó en un Estudio de diagnóstico consensuado (1.EG.161). Para una parte importante de la ciudadanía existió un plan y no se llevó a cabo. Esto plantea un desafío que debe ser contemplado en cada etapa de construcción y ejecución: hay que demostrar que la planificación estratégica participativa como herramienta de gestión colectiva de largo plazo sirve, y puede afrontar varios de los problemas actuales y futuros de la ciudad. El actual Plan es un paso en ese sentido, es la primera experiencia en concretarse, y deberá prever en cada una de sus etapas de comunicación, ejecución y control, las formas de educar a todos los actores en el sentido y los fines de la planificación estratégica. La función pedagógica dentro del contexto local se relaciona con la necesidad de contar con un comienzo, y con la práctica de seguro mejorarán el entendimiento y el sentido de pertenencia y apropiación por parte de la sociedad.

En relación con la idea del párrafo anterior, es necesario que esta primera versión de Plan se entienda como un primer paso de un proceso continuo de planificación estratégica participativa. Los resultados son necesariamente mejorables; deben ser la base perfectible para profundizar y ampliar la agenda de ciudad de largo plazo. Lo importante es que se generen instancias técnicas, participativas, institucionales y gubernamentales vinculadas a mejorar y avanzar hacia el modelo de ciudad deseado.

3A1. ETAPAS DEL ESTUDIO

El Estudio se realizó entre marzo y noviembre de 2017; en este marco temporal se realizaron diversas actividades constitutivas del Plan Estratégico. Las etapas fueron pensadas en cuatro grandes ejes: a) revisión de antecedentes y análisis de las perspectivas de los actores clave de la ciudad; b) definición del modelo deseado de ciudad y de la situación actual; c) propuesta de objetivos y ejes estratégicos de mediano y largo plazo; d) propuesta y consenso de ideas-proyecto ponderadas y prioritarias.

En la etapa 1, revisión de antecedentes y análisis de las perspectivas de los actores clave de la ciudad, se analizó todo el material disponible vinculado a la ciudad. Los antecedentes bibliográficos fueron clasificados y procesados en seis grandes grupos temáticos: desarrollo económico, desarrollo social, desarrollo ambiental, desarrollo urbano, comunicación y TIC's, normativa y gestión municipal. En cada uno, se indagó acerca de los trabajos recientes vinculados a la ciudad y la región. Se hizo especial énfasis en el Estudio de Diagnóstico Consensuado 1.EG.161, analizando las transversalidades generales y temáticas.

Posteriormente, se identificaron cerca de 90 actores clave de la ciudad, en su gran mayoría institucionales. Estos fueron encuestados por los consultores de contenido (Ing. Agr. Valerdi Martín -C3-, Lic. Gómez Silvina -C4- y Arq. Zamponi Carolina -C5-) en torno a ejes de relevamiento particulares y

transversales. La información recabada y procesada se utilizó como insumo en los talleres participativos de todo el Estudio.

En la etapa 2 se definió de manera colectiva, en un taller abierto y participativo realizado el día 5 de julio, el modelo deseado de ciudad. La metodología participativa, con todos los talleres del Estudio, fue elaborada por la Lic. Silvina Gilberto (C2) y el coordinador, determinando formas, momentos, disparadores y productos, entre otras cuestiones. En este taller, los participantes aportaron su mirada individual e institucional sobre los componentes que debería tener la ciudad deseada en el largo plazo (2050). Se trabajó en grupos conformados al azar, se votaron y definieron los conceptos más representativos de cada uno de los grupos y posteriormente se expusieron las perspectivas grupales en un plenario general. Paralelamente, siete artistas voluntarios locales acompañaron los trabajos grupales manifestando las discusiones y consensos en una obra de arte.

Posteriormente se trabajó sobre la situación de la ciudad, también en un taller abierto con fecha 6 de julio. En el taller cada consultor coordinó las mesas temáticas específicas. Los resultados fueron nuevos FODA prospectivos¹ que avanzaron en el diagnóstico y definieron participativamente cómo está la ciudad con respecto a lo deseado. De cada mesa de trabajo (desarrollo económico, desarrollo social, desarrollo ambiental, desarrollo urbano, comunicación y TIC's, y normativa y gestión municipal) surgió un FODA consensuado y en un plenario general se definieron los principales aspectos relativos a la ciudad como un todo.

Los resultados del primer taller fueron expuestos y retroalimentados en una reunión con la CPP el 27 de julio. Con la información consolidada (diagnóstico consensuado 2011, encuestas a actores clave, taller participativo y reunión con CPP) se pasó a la etapa 3, conformada por componentes propositivos importantes. En un segundo taller abierto y participativo, realizado el 30 de agosto, se avanzó en la definición colectiva de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, y de los ejes estratégicos. Este fue el taller participativo más complejo e integrador; cumplida la etapa de diagnóstico, la comunidad tuvo que pensar y consensuar colectiva y proactivamente aspectos propositivos; cuestión que históricamente no fue abordada. No existían experiencias similares donde se avance participativamente en la propuesta de objetivos y ejes estratégicos de mediano y largo plazo para la ciudad de Santa Rosa como un todo.

El Plan Estratégico, compuesto por el modelo deseado de ciudad, el FODA prospectivo, la situación de mejora (objetivos de mediano y largo plazo) y los ejes estratégicos, fue expuesto en una reunión con la CPP el 20 de septiembre. Se buscó mejorar los componentes y profundizar los acuerdos y

¹ Son prospectivos porque tienen en cuenta, como primer paso, la elaboración de un modelo deseado de ciudad. Posicionados en ese modelo, se criticará la situación actual, por lo tanto, lo positivo y negativo será fundamentado en base a su relación con el modelo de ciudad.

consensos. En la misma se validó de manera consensuada los resultados de avance expuestos.

La etapa 4, orientada a la definición de proyectos y programas prioritarios, avanzó en la proposición colectiva, invitado a la comunidad a materializar los objetivos y ejes estratégicos consolidados. Toda la información validada formó parte de los insumos del tercer taller participativo integrador, realizado el 26 de septiembre, cuyo objetivo fue identificar y ponderar programas e ideas-proyecto que se encausen en los ejes estratégicos, apunten a los objetivos de mediano y largo plazo y sean coherentes con el modelo deseado de ciudad consensuado. De este taller surgieron 83 ideas proyecto, de las cuales se calificaron como relevantes 20 de manera participativa.

Una vez definidas y consensuadas las principales ideas-proyecto (programáticas), se establecieron, con el Mg. Miguel Gutiérrez (C7) y los consultores de contenido, los criterios técnicos de priorización. Los mismos fueron puestos en consideración dentro del grupo de trabajo. En paralelo, se avanzó en las definiciones concretas de las ideas proyecto ponderadas participativamente por la comunidad. Posteriormente, en una nueva reunión de la CPP ampliada a actores e instituciones comprometidos e involucrados directamente (se invitaron más de 50), se expusieron las 20 ideas proyecto con el fin de identificar colectivamente las más prioritarias. Los asistentes, conformados en grupos heterogéneos, debatieron en la Cámara de Diputados provincial sobre los proyectos, identificando como prioritarios 6. Los participantes firmaron un acta de participación, donde dejaron manifestada su intención de aportar a la concreción de los proyectos ponderados en general y los prioritarios en particular (Anexo I).

Los proyectos priorizados fueron evaluados por el Mg. Miguel Gutiérrez (C7), quien, en conjunto con los consultores y actores intervinientes, analizaron las características generales de cada uno, y de todos en conjunto. También se construyeron indicadores de resultado de los proyectos priorizados y lineamientos ambientales generales para su ejecución.

En base a lo avanzado, el Abog. Marcelo Piazza (C8) propuso, con el coordinador del Estudio, anteproyectos de ordenanza orientados a normalizar e institucionalizar lo decidido en el Plan y a potenciar sus resultados. Además, se construyó un instrumento de compromiso general entre actores públicos y privados, con el fin de manifestar su acuerdo en la construcción y sostenimiento de lo propuesto por la comunidad.

Con la Lic. Andrea D'Atri (C6) se prepararon los productos de comunicación del Plan. La imagen comunicacional es un eje fundamental de la identidad; expresada principalmente por un logo que tiene en su génesis los principales resultados y formas del Plan. En el plan comunicacional, se definió cómo será el intercambio y la imagen del Plan después del Estudio. Los mecanismos y estrategias de comunicación del Plan son aspectos centrales;

definen en parte el grado de conocimiento, participación y apropiación del proceso por parte de la ciudadanía.

3B. INSTANCIAS PARTICIPATIVAS.

3B1. SENSIBILIZACIÓN DE ACTORES CLAVE

Se realizaron varios encuentros, preparados con el equipo técnico de la MSR y los consultores, con el objetivo de informar a la comunidad la puesta en marcha del nuevo proceso de planificación estratégica de la ciudad. Para esto, se confeccionó un mapa de actores clave, principalmente institucionales.

Las reuniones más destacadas, por cantidad y representatividad de actores, fueron con: a) todos los concejales del HCD (26/04/2017); b) los miembros de la Red de Desarrollo Local (10/05/2017); c) todos los miembros de la CPP (30/05/2017); d) público en general en el Café Científico organizado por la UNLPam (01/06/2017); e) los funcionarios de la MSR (12/06/2017).

La primera reunión se desarrolló en el recinto del HCD, y participaron todos los concejales del Cuerpo (figura 2).

Figura 2: Reunión con los concejales del HCD de la MSR.



Fuente: Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

Acompañado por el Representante Técnico del Estudio, la Directora de Desarrollo Local municipal y miembros del Departamento de Planificación y Gestión, se explicaron los detalles administrativos y técnicos del Estudio y se saldaron consultas vinculadas. El principal objetivo era informarlos del proceso, la metodología y la necesidad de contar con su participación activa y compromiso.

La segunda reunión se llevó a cabo en la sede de la Unión Industrial de La Pampa (UNILPA), y participaron varios actores e instituciones locales, provinciales y nacionales que conforman la Red de Desarrollo Local creada por Ordenanza N° 5.429/16 (figura 3). Algunas de ellas son: INTI, INTA, Subdirección de Empleo, Dirección General de Desarrollo Local Municipal, Consejo de Profesionales de las Ciencias Naturales, Municipalidad de Toay, Cámara de Turismo y Hotelería de La Pampa, Cámara de Comercio, Industria y Producción de La Pampa, Unión Industrial de La Pampa, SENASA, Ministerio de la Producción de la Provincia, Subsecretaría de Turismo de la Provincia, entre otros. Se explicaron los alcances y etapas del Estudio, y se hizo hincapié en la importancia de la participación institucional en los espacios de construcción colectiva del Plan.

Figura 3: Reunión con los miembros de la Red de Desarrollo Local.



Fuente: Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

La tercera gran reunión se llevó a cabo en la sala de reuniones del Intendente de la ciudad, y participaron todos los miembros de la CPP, menos el representante del Gobierno de la Provincia de La Pampa y de las comisiones vecinales (en el caso de esta última, la ausencia se debe a que la Federación aún no ha sido conformada, por lo cual no puede designar representante) (figura 4). Fue presidida por el Intendente, y en la misma se explicaron los principales lineamientos del plan de trabajo y se intercambiaron perspectivas con los representantes sobre los grandes objetivos del Plan, sus etapas y tiempos. Desde la coordinación, se comprometió en mantener a la Comisión informada y consultada sobre los avances, resultados y problemas del Estudio.

Figura 4: Reunión con los miembros de la CPP.



Fuente: Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

Se explicaron e intercambiaron los distintos fundamentos del porqué es necesario contar con un Plan Estratégico de largo plazo que permita orientar las actividades y decisiones de los actores locales, y ponga en valor la construcción colectiva en base a consensos. Los concejales se comprometieron a elaborar y firmar un acta acuerdo que ponga al Plan como base para una política de Estado (a la fecha, no hay registro formal de la misma).

La siguiente reunión se desarrolló en un resto-bar local, fue organizada por la UNLPam, y sus disertantes principales fueron la Mg. Beatriz Dillon (docente-investigadora de la UNLPam), la Arq. Carolina Zamponi (C5) y el coordinador del Estudio (figura 5).

Figura 5: Café científico organizado por la UNLPam.



Fuente: Secretaría de Cultura y Extensión de la UNLPam.

Asistieron más de 60 personas, entre ellos docentes y estudiantes universitarios, profesionales del medio, miembros de agrupaciones barriales y público en general. Se expusieron y debatieron aspectos vinculados a los procesos de planificación estratégica participativa en general y del Estudio en particular. La mayoría de los asistentes tenían dudas respecto a los espacios colectivos, las incumbencias del Plan, su aplicabilidad a los problemas de la ciudad y sus diferencias con el Plan Director de saneamiento y el Plan de Mitigación (ambos llevados adelante por la MSR de manera contemporánea).

La última reunión relevante tuvo lugar en el recinto del HCD, donde participaron más de 30 funcionarios municipales (figura 6). El objetivo del encuentro fue explicar en detalle los objetivos y etapas del Estudio, y saldar todo tipo de duda respecto al proceso y los posibles resultados. Luego de la presentación de coordinación, se realizó un taller de intercambio de perspectivas para profundizar y detallar los aspectos operativos y conceptuales más interesantes.

Figura 6: Reunión con funcionarios de la MSR



Fuente: Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

Complementariamente a estas reuniones, se llevaron a cabo varias entrevistas con máximos representantes de instituciones locales (cámaras empresarias, colegios y consejos profesionales, sindicatos y gremios de trabajadores, UNLPam, ex intendentes, funcionarios provinciales, legisladores nacionales, entre otros). Además, se mantuvieron entrevistas en distintos programas radiales y televisivos, medios gráficos y virtuales de comunicación.

3B2. ENCUESTAS

En el marco del Estudio se realizaron más de 90 encuestas semi-estructuradas; el contenido se ordenó en torno a cuatro aspectos: relaciones institucionales, conceptos deseados de largo plazo, aspectos positivos y problemas actuales y potenciales de la ciudad. Si bien existieron aspectos temáticos particulares, se hizo especial énfasis en las transversalidades encontradas.

En cuanto a los aspectos referidos al modelo deseado de ciudad 2050, se encontraron siete (7) transversalidades (tabla 1). Las mismas fueron discutidas por todo el grupo de consultores, analizando la representatividad de las ideas-conceptos. Cada grupo de conceptos encierra una idea que se interpretó de acuerdo a la perspectiva temática y de intereses por los actores sociales. Las mismas fueron entendidas en conjunto y no de manera aislada, siempre pensando en el horizonte de planeamiento fijado (2050). Estas transversalidades fueron utilizadas como insumo participativo en el primer taller, poniéndolas a consideración de los concurrentes.

Tabla 1: transversalidades de los resultados vinculados al modelo deseado.

IDEA CONCEPTUAL VINCULADA AL MODELO DESEADO	EJE URBANO- AMBIENTAL	EJE DESARROLLO ECONÓMICO	EJE DESARROLLO SOCIAL
Sustentable, verde	X	X	X
Limpia, ordenada, saludable	X	X	X
Predecible, proyectada	X	X	X
Innovadora, pujante, emprendedora	X	X	X
Amigable, tranquila, acogedora	X	X	X
Inclusiva, solidaria, participativa	X	X	X
Integrada, accesible, conectada	X		X

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas expuestos por los consultores C3, C4 y C5.

En lo referido a aspectos positivos de la ciudad, se encontraron nueve (9) aspectos transversales (tabla 2), cinco (5) de los cuales se repitieron en todos los ejes de contenido bajo estudio.

Tabla 2: Factores positivos transversales de la ciudad.

ASPECTOS POSITIVOS TRANSVERSALES	EJE URBANO-AMBIENTAL	EJE DESARROLLO ECONÓMICO	EJE DESARROLLO SOCIAL
Escala, tamaño, “planificable”	X	X	X
Ubicación, localización geográfica	X	X	X
Proximidad, relaciones “cara a cara”		X	X
Con potencial de crecimiento y desarrollo	X	X	
Población heterogénea	X		X
Profesionalización, acceso a Estudios universitarios, UNLPam como eje	X	X	X
Idea de limpia, ordenada, prolija	X	X	X
Adecuada oferta cultural, artística	X		X
Actividad comercial preponderante, demanda de otros lugares	X	X	X

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas expuestos por los consultores C3, C4 y C5.

Como factores transversales negativos actuales, se identificaron diez (10) ideas fuerza (tabla 3), de las cuales seis (6) fueron mencionadas en todos los ejes de contenido analizados.

Tabla 3: Factores negativos actuales transversales de la ciudad.

ASPECTOS NEGATIVOS ACTUALES TRANSVERSALES	EJE URBANO-AMBIENTAL	EJE DESARROLLO ECONÓMICO	EJE DESARROLLO SOCIAL
Crecimiento desordenado, falta de planificación	X	X	
Infraestructura, acceso a servicios básicos	X	X	X
Déficit del transporte público, no confiable	X	X	X
Desorden en el tránsito	X	X	X
Residuos sólido urbanos, patológicos, peligrosos	X	X	X
Mala articulación entre gobiernos	X	X	X
Descuido de los espacios públicos, distribución de espacios verdes	X	X	X
Carencia de capacidad de generar empleo genuino		X	X
Deserción escolar, calidad heterogénea de educación		X	X
Precio de la tierra, mercado inmobiliario	X	X	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas expuestos por los consultores C3, C4 y C5.

En la siguiente tabla (N° 4) se exponen las transversalidades encontradas y debatidas con todos los consultores sobre los problemas potenciales de la ciudad. Estos fueron indagados con la idea de mejorar la perspectiva de análisis de mediano y largo plazo, e invitar a los encuestados a salirse de la coyuntura inmediata.

Tabla 4: Factores negativos potenciales de la ciudad.

ASPECTO	EJE URBANO-AMBIENTAL	EJE DESARROLLO ECONÓMICO	EJE DESARROLLO SOCIAL
Acceso al agua potable, gestión de recursos	X	X	X
Napas freáticas	X	X	
Acceso y calidad de servicios públicos	X	X	
Capacidad para generar trabajo privado, persistencia de empleo público		X	X
Contaminación ambiental	X		X
Inseguridad, violencia			X
Habitacional, sanitario	X		X
Competencia con otras ciudades por servicios a prestar		X	X
Fragmentación social, barrios inconexos	X		X

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas puestos por los consultores C3, C4 y C5.

Las transversalidades de aspectos positivos, negativos actuales y negativos potenciales, fueron usadas como insumo en el taller participativo 1.

3B3. TALLERES PARTICIPATIVOS

El Estudio contó con tres talleres generales, abiertos y participativos, donde se invitó a todos los miembros de la comunidad a participar. Además, se complementó con varias reuniones abiertas de trabajo, orientadas a abordar temáticas específicas, y una última convocatoria donde se trabajó con la CPP y un grupo de 50 actores e instituciones clave.

Primer taller: MODELO DESEADO Y SITUACIÓN DE LA CIUDAD

En conjunto con el Departamento de Planificación y Gestión municipal se realizaron diversas estrategias para convocar a las instituciones y a la ciudadanía en general al primer taller participativo. Desde coordinación se

diseño y firmó una nota de invitación personalizada a las instituciones relevantes de la ciudad (90 notas).

Por la complejidad del espacio participativo y las características de las herramientas y productos, se llevó a cabo una convocatoria de voluntarios. Se dividieron en dos grandes grupos: a) de contenido (moderadores, asistentes y relatores); b) artistas. Los resultados de la misma fueron muy buenos, en principio se inscribieron más de cincuenta (50) voluntarios de contenido y siete (7) artistas gráficos, de los cuales, la gran mayoría participó en el taller (cada uno de ellos recibió un certificado de participación).

Los productos buscados de construcción colectiva eran muy importantes y demandaban una dedicación temporal considerable; por este motivo se dividió al taller en dos jornadas. Esto se apalancó en la necesidad de plantear espacios integradores, con momentos de trabajo colectivo temáticos y espacios plenarios de intercambio y consenso. En la primera jornada se trabajó sobre el modelo deseado de ciudad a 2050, y en la segunda sobre la situación de ciudad; ambas se desarrollaron en el Aula Magna de la UNLPam y en la Facultad de Ciencias Humanas de dicha Casa de altos Estudios; en total asistieron más 160 personas (figura 7).

Figura 7: Imágenes del primer taller participativo.



Fuente: Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

En la primera jornada, los asistentes se dividieron en grupos al azar con el objetivo de pensar las características deseadas de la ciudad en 2050. Las discusiones y consensos fueron plasmados en obras por artistas locales, siendo uno de los resultados relevantes de la primera jornada. Los siete (7) conceptos gráficos-artísticos fueron puestos a votación a lo largo del Estudio,

con la intención de seleccionar el más representativo de la ciudad deseada a 2050 (figura 8). La obra más votada, con el 47 % de los votos registrados, es la del Arq. Tueros Fabián, y figura en la tapa de la presente publicación².

Figura 8: obras de arte realizadas en el primer taller participativo.



Fuente: Fotografías tomadas por el Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

En la segunda jornada, los participantes se dividieron en mesas temáticas de trabajo: producción, comercio y servicios; movilidad y sistema urbano; ambiente; socio-educativo y empleo; comunicación y TIC's, normativa y gestión municipal. De cada grupo surgió un FODA temático consensuado que será parte de cada eje de contenido del Plan.

Posteriormente, cada grupo presentó sus resultados al auditorio (figura 9); los contenidos fueron utilizados en el diagnóstico del Plan. Con el criterio de transversalidades, se construyó el FODA general de ciudad, que en la última etapa fue puesto a consideración.

² Con todos los artistas que participaron del taller, se realizó un contrato de cesión de derechos para que sus obras puedan ser utilizadas en el marco del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa.

Figura 9: FODAs temáticos resultantes del primer taller participativo.



Fuente: Fotografías tomadas por el Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

Segundo taller: OBJETIVOS Y EJES ESTRATÉGICOS

La convocatoria fue abierta a todo ciudadano e institución, se hizo por medios masivos de comunicación, redes sociales y afiches impresos y pegados en lugares concurridos de la ciudad. Se realizó en la escuela provincial N° 74; asistieron unas 140 personas (figura 10). En primer lugar, escucharon la presentación del taller, luego trabajaron en comisiones temáticas, por último, cada grupo de trabajo expuso los resultados preliminares al resto de los participantes en un plenario general.

Figura 10: Imágenes del segundo taller participativo del Estudio.



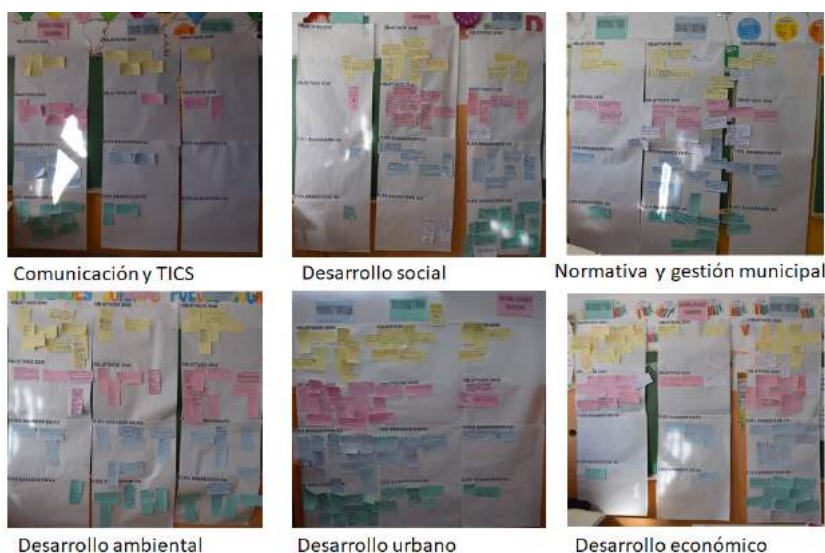
Fuente: Imágenes tomadas por el Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

El objetivo principal de este taller fue proponer, de manera coherente con los resultados consolidados del primer taller (modelo deseado de ciudad y situación actual), objetivos a mediano (2030) y largo plazo (2050), y ejes estratégicos conducentes que contrarresten las debilidades y amenazas, y aprovechen o potencien las fortalezas y oportunidades de la ciudad.

A los participantes se les propuso asistir a la mesa temática de su interés, para luego materializar los componentes del modelo deseado de ciudad en objetivos concretos a 2050 y 2030. Estos debían estar enmarcados en la temática correspondiente a cada mesa de trabajo. Los ejes estratégicos surgieron como respuesta a los objetivos planteados y al entendimiento colectivo sobre los aspectos positivos y negativos de los FODA temáticos.

Cada grupo de trabajo armó un afiche con las propuestas individuales escritas y avanzó en la identificación verbal de transversalidades. Como muestra la siguiente figura (11), los afiches contemplaron los componentes del modelo deseado de ciudad, seguidos de los objetivos 2050, los objetivos 2030, los ejes estratégicos basados en los FODA temáticos.

Figura 11: Afiches temáticos con objetivos y ejes estratégicos.



Fuente: Imágenes tomadas por el Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

Estos resultados fueron analizados y procesados por cada uno de los consultores responsables y utilizados en el siguiente taller, como base del Plan Estratégico.

Tercer taller: IDEAS PROYECTO DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Con la información consolidada de los objetivos y ejes estratégicos, formulamos en conjunto con la consultora C2 la propuesta metodológica del taller integrado denominado “ideas-proyecto de corto, mediano y largo plazo”. El mismo se desarrolló en el Centro de Jubilados y Pensionados del Barrio Colonia Escalante (Téllez 346). Nuevamente, la convocatoria se realizó por medios masivos, redes sociales y con afiches impresos colocados en distintos sectores de la ciudad. Asistieron unas 70 personas de distintas instituciones y vecinos en general (figura 12).

Figura 12: Imágenes del taller participativo “ideas-proyecto”.



Fuente: Imágenes tomadas por el Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

Los participantes, como en el resto de los talleres, pudieron optar libremente por la mesa de trabajo, en este caso eran cuatro las posibilidades (coordinadas por consultores): desarrollo social (C4), desarrollo económico (C3 y C7), desarrollo urbano (C5) y desarrollo ambiental (C6). Las cuestiones vinculadas con la normativa y con la comunicación, fueron transversales en todas las mesas temáticas.

En primer lugar, se expusieron todos los resultados consolidados del Estudio, comentando las vinculaciones e implicancias de cada uno y su relación con el resto. Posteriormente, cada consultor explicó de manera pormenorizada los objetivos y ejes estratégicos temáticos por componente del modelo deseado de ciudad 2050. Los asistentes se dividieron en grupos más pequeños con la intención de charlar y consensuar alternativas que apunten a concretar los objetivos y estén enmarcadas dentro de los ejes estratégicos. Todos los aportes fueron contemplados en el Estudio, y cada mesa de

trabajo seleccionó los 5 más importantes (por votación y consenso). Como último paso, representantes de cada mesa expusieron en un plenario las 5 ideas-proyecto ponderadas participativamente. En total surgieron 83 ideas-proyecto como banco de datos, y 20 ponderadas participativamente.

3B4. REUNIONES DE LA CPP

En cada una de las etapas, especialmente luego del procesamiento y discusión interna de los resultados participativos de cada taller, se convocó formalmente a la Comisión Promotora del Plan Estratégico. En cada una de las reuniones, el coordinador del Estudio presentó a los miembros de la comisión los resultados logrados, explicando el proceso de construcción, las principales implicancias y las relaciones entre los resultados consolidados y los próximos pasos (figura 13).

Figura 13: Imágenes de las reuniones de la CPP (2017).



Fuente: Imágenes tomadas por el Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

A nivel general, cada Institución miembro de la comisión recibía, por medio de su representante, la información a trabajar en las reuniones. En cada una de ellas se buscaba presentar, complementar y validar los resultados participativos. De esta manera se consolidaron los pasos, y los resultados preliminares validados eran utilizados nuevamente por la comunidad en los siguientes talleres participativos.

La última reunión de la CPP fue ampliada a más de 50 instituciones y actores clave de la ciudad. Se realizó el día 30 de octubre en el salón del Pensamiento de la Honorable Cámara de Diputados provincial. Se les presentó las ideas proyectos ponderadas participativamente, y los actores e instituciones asistentes determinaron los proyectos prioritarios de ciudad. Asistieron 50 representantes de instituciones, organizaciones y colectivos sociales (figura 14). Al término de la reunión, los asistentes firmaron un acta de participación, donde plantearon apoyar la concreción de las 20 ideas proyecto ponderadas, especialmente las 6 priorizadas.

Figura 14: Reunión de la CPP ampliada a instituciones y actores clave.



Fuente: Imágenes tomadas por el Departamento de Planificación y Gestión de la MSR.

También se eligió por votación el logo del Plan, el cual capta las principales características (figura 15): a) diálogo: la base del logo es un globo de diálogo, poniendo en valor la preponderancia de la construcción colectiva por medio del diálogo y los consensos abiertos y horizontales; b) continuidad y proceso: el logo cuenta con un espacio abierto y los superiores en formas de flecha tendiendo al cierre del círculo, comunicando la necesidad de seguir construyendo y aportando al proceso por medio del consenso; c) componentes del modelo deseado de ciudad: las tres flechas superiores que conforman el círculo de diálogo hacen alusión a los tres componentes del

modelo deseado de ciudad, sustentable y verde (verde), predecible y proyectada (azul) e inclusiva, solidaria y participativa (violeta).

Figura 15: Logo del Plan Estratégico para el Desarrollo de Santa Rosa.



Fuente: Elaboración conjunta del grupo de trabajo con la Diseñadora Elsa Braun.

3C. RELACIONES CON OTRAS LOCALIDADES Y EL GOBIERNO PROVINCIAL

En el marco del Estudio, y como parte del proceso de sensibilización e interrelación de voluntades, se realizaron una serie de reuniones formales entre el coordinador y actores locales clave. Vale destacar las reuniones con el Intendente de la localidad de Toay, funcionarios del Ministerio de Obras Públicas y de Desarrollo Territorial de la provincia de La Pampa y con el Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior (DAMI) del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de Nación.

En todas las reuniones se buscó plantear las principales características del Estudio, presentar las etapas y momentos, y reflexionar en torno a lo fundamental que resulta la participación activa de todos los actores en la construcción, apropiación y sostenimiento del Plan como política de Estado.

La primera reunión, central en el sostenimiento y profundización de los proyectos y lineamientos del presente Plan, se realizó en el despacho del

Intendente de Toay. Luego del intercambio de perspectivas y experiencias, se analizaron las principales necesidades de articulación entre municipios. Vale aclarar que la localidad de Toay cuenta con un Plan Estratégico Territorial y un nuevo Código de ordenamiento urbano. Ambos documentos son de excelente calidad técnica, innovadores en propuestas y anticipadores de dinámicas territoriales particulares y del conglomerado Santa Rosa - Toay. Es fundamental que existan coherencias y complementariedades entre ambos Planes Estratégicos y Códigos urbanísticos; en todo el proceso se hicieron esfuerzos técnicos para que esto sea así.

Varias fueron las reuniones con funcionarios del actual Gobierno de la provincia de La Pampa, principalmente con los ministerios que más implicancia tienen en el desarrollo de la ciudad. En cada una se planteó las ventajas de contar con un Plan de largo plazo consensuado, donde las diversas fuerzas políticas y los distintos estamentos del Estado participen de manera articulada. El Gobierno provincial ha sido un actor sumamente importante en el proceso de construcción, y lo seguirá siendo por sus atribuciones constitucionales y por las implicancias de la Ley N° 1.597 “Orgánica de Municipalidades y Comisiones de Fomento”.

El Programa DAMI viene trabajando hace unos años en territorio con el objetivo de formalizar el conglomerado Santa Rosa - Toay como área metropolitana integrada, con políticas y acciones coordinadas entre municipios. El Plan Estratégico de la ciudad toma como propios los resultados que surgieron de las diversas reuniones entre Intendentes, técnicos y funcionarios municipales, y actores clave de ambas localidades. El proceso de planificación metropolitana aún está en una etapa inicial, pero por sus posibles impactos positivos en materia social, económica y ambiental, se ha considerado como una futura etapa de integración del Plan Estratégico para el Desarrollo de la ciudad.



Capítulo 4: **PLAN ESTRATÉGICO** **SANTA ROSA 2050**

Todas las actividades anteriores contribuyeron a la elaboración del Plan como un proceso de largo aliento orientado a generar y mantener políticas de Estado. Fueron construidas en instancias abiertas a la ciudadanía, complementadas con actores clave, y ordenadas metodológica y conceptualmente por los consultores del Estudio. Las etapas se plantearon de tal forma que se generen y retroalimenten los capítulos y conceptos más importantes del Plan, a saber:

- a) Modelo deseado de ciudad 2050, con tres componentes: sustentable y verde; predecible y proyectada; inclusiva, solidaria y participativa.
- b) FODA's temáticos y un FODA general validado en el taller participativo.
- c) Objetivos estratégicos a 2050 para cada uno de los ejes temáticos del Estudio, clasificados por componente del modelo deseado de ciudad.
- d) Objetivos estratégicos a 2030 para cada uno de los ejes temáticos del Estudio, clasificados por componente del modelo deseado de ciudad.
- e) Ejes estratégicos para cada uno de los ejes temáticos del Estudio, clasificados por componente del modelo deseado de ciudad y en respuesta a los objetivos de mediano y largo plazo planteados. Los mismos se basaron en el aprovechamiento de las cuestiones positivas (fortalezas y debilidades identificadas colectivamente en el primer taller participativo) y de las negativas (debilidades y amenazas) de la ciudad.
- f) Banco de ideas-proyecto y programáticas de corto, mediano y largo plazo.
- g) Desarrollo de las 20 ideas-proyecto y programáticas más ponderadas participativamente, y perfil de los 6 proyectos priorizados por actores e instituciones clave.
- h) Lineamientos ambientales generales y criterios de crecimiento para la ciudad.
- i) Conformación de un organismo público-privado autárquico con decisiones vinculantes, que vele por la planificación de largo plazo de

la ciudad. Se propone un anteproyecto de conformación y funcionamiento, y un Plan de comunicación.

Estos resultados, construïos colectivamente en instancias participativas abiertas, es la estructura político-conceptual del Plan Estratégico. En futuras actualizaciones, es necesario preservar la coherencia con estos lineamientos de mediano y largo plazo para sostener los consensos logrados. Así también, es fundamental construir las futuras propuestas con estudios técnicos profesionales validados y reconstruidos en instancias de amplia participación ciudadana.

Vale aclarar, que todos estos resultados siempre fueron expuestos, validados y retroalimentados por la Comisión Promotora del Plan Estratégico de la ciudad. Las reuniones de trabajo realizadas a lo largo del Estudio permitieron avanzar en la apropiación público-privada de los resultados participativos. La composición heterogénea y representativa de varios intereses fue una ventaja que desde el Estudio se intentó aprovechar y potenciar. Un espacio de estas características es esencial para que el Plan resulte en políticas de Estado de largo aliento.

4A. MODELO DESEADO DE CIUDAD 2050

El Plan Estratégico comienza explorando las posibilidades y deseos colectivos sobre el futuro de la ciudad. Al plantear el Estudio desde una perspectiva prospectiva-estratégica, el primer paso es analizar el futuro, entendiendo y poniendo en palabras y conceptos los componentes deseados del modelo de ciudad. Explicitando de alguna manera la idea colectiva de futuro que desea la ciudad para sí misma. Este primer paso es diferencial porque pone en el centro la voluntad del territorio por sobre sus contextos, su coyuntura y por sobre sus proyecciones lógicas.

Contar con un modelo deseado de ciudad permite ordenar y entender el análisis y le da coherencia y sentido a las propuestas estratégicas y programáticas del Plan. Implica una posición de largo plazo, da a entender que la esencia del Plan es voluntarista y proactiva, y comunica interna y externamente que la ciudad es quien tiene en manos la construcción de su futuro.

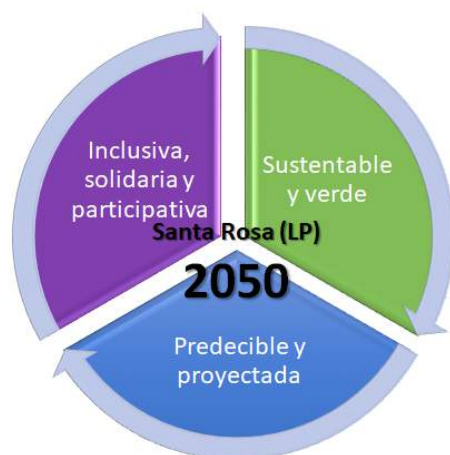
El modelo deseado de ciudad es un norte común de largo plazo. Está planteado como un todo utópico-concreto con la idea de que comunique la ciudad que los santarroseños desean, sin importar cuán desafiante resulten sus componentes. Sabiendo que, al cabo de una serie de planificaciones estratégicas, es posible acercarse al modelo.

Los componentes del modelo de ciudad deben ser entendidos como un todo. Los conceptos vertidos en sus definiciones se deben plantear necesariamente interrelacionados y comprender siempre como aspectos portadores de futuro. Van más allá de sus propias definiciones técnicas o cotidianas,

superan la linealidad de solo enunciar los conceptos. Al formar parte de una idea colectiva de futuro, no necesariamente deben estar definidas con precisión; lo importante es que comuniquen y guíen el accionar de los actores comprometidos con el Plan en el corto, mediano y largo plazo.

Como señalamos, los tres componentes del modelo de ciudad de Santa Rosa son: sustentable y verde; inclusiva, solidaria y participativa; y predecible y proyectada (figura 16).

Figura 16: Modelo deseado de ciudad Santa Rosa 2050.



Fuente: Elaboración en base a las votaciones realizadas en el primer taller participativo.

En los siguientes apartados se define cada uno de los componentes de acuerdo a las perspectivas de los participantes de los talleres:

- **Sustentable y verde:** una ciudad con calidad y diversidad de espacios verdes, especialmente con especies nativas, con personas construyendo, disfrutando y cuidándolos. Formas de vida limpias y saludables, donde la interacción entre el entorno y las personas inviten al encuentro y mejoren la calidad de vida en sentido amplio. Cultura sostenible que mejore la utilización de los recursos y se transmita de generación en generación.
- **Inclusiva, solidaria y participativa:** la participación debe incluir a la sociedad y a las instituciones para que pueda trascender. Espacios que favorezcan esa participación de manera equilibrada y horizontal. La solidaridad y la inclusión como forma de vida, donde sean potenciadas por espacios participativos continuos. Educar en valores y respeto a la igualdad de derechos para todos, fortalecer la cultura ciudadana desde la familia y las escuelas.

- **Predecible y proyectada:** construcción de políticas de Estado que permitan mejorar la ciudad en el corto y largo plazo, que compatibilicen los distintos intereses y den un panorama claro de desarrollo a los ciudadanos. Tener en claro hacia dónde va la ciudad, cuáles son las prioridades y los fines de mediano y largo plazo.

De acuerdo a las relatorías de las comisiones de trabajo, la interrelación entre los conceptos desemboca en la siguiente síntesis del Modelo deseado de ciudad a 2050:

Una ciudad predecible y equilibrada, que construye su futuro de maneras participativas en un marco de sustentabilidad e inclusión económica, social y ambiental; que utiliza, genera y potencia sus recursos y los de la región con miras a la integración local, nacional e internacional.

El Plan se arma en base a la definición del modelo de ciudad, cada uno de sus componentes será revisado en la situación actual, proyectado en objetivos y ejes estratégicos de mediano y largo plazo, y materializado en ideas-proyecto concretas que permitirán avanzar en la construcción colectiva de la ciudad que los santarroseños quieren para su futuro.

4B. SITUACIÓN DE CIUDAD

4B1. ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO 1.EG.161

Con el fin de avanzar sobre lo realizado y capitalizar las experiencias anteriores de reflexión colectiva y planificación, se identificaron aspectos positivos y negativos del Estudio de Diagnóstico Participativo 1.EG.161.

Los consensos acordados son un insumo base importante, que permite hacer un paralelismo histórico de lo que la comunidad puso en valor en aquel entonces y lo que ponderó en esta oportunidad. En ambos casos, varios de los factores puestos en consideración se vinculan con la coyuntura de la ciudad, pero otros tantos (no menores), son aspectos estructurales y transversales.

Varios factores y variables identificados y valorados en aquel estudio apuntan a cuestiones estructurales de la ciudad, que necesariamente el presente Plan debe capitalizar y actualizar. Si bien el diagnóstico consensuado tuvo varios ejes temáticos, en general los resultados se pueden agrupar en las mismas áreas clave de contenido: económico, social, urbano-ambiental y normativa. A continuación, se detallan los principales lineamientos estructurales que se identificaron y valoraron como relevantes en 2011, y que actualmente tienen vigencia por su impacto en el presente y futuro de la ciudad.

El aspecto central más destacable de ambos diagnósticos se vincula con la condición de capital provincial que ostenta la ciudad. Esta característica

trae aparejado una serie de impactos positivos y negativos, que fueron explicitados en 2011 y volvieron a resaltarse en 2017:

- Dentro de lo positivo se pueden destacar: la centralidad de los servicios administrativos, la cantidad, calidad y variedad de comercios y servicios conexos, los servicios de salud pública y privada, las diversas ofertas de educación superior públicas y privadas, el patrimonio cultural y la existencia de museos, salas, teatros, juegos, etc., la existencia de varias entidades financieras, entre otros. En ambos diagnósticos se destaca a la ciudad como polo de atracción y prestación de servicios generales. Queda explícito que la ciudad piensa y actúa en base a una cantidad mayor de población que la marcada el censo y sus proyecciones. En todos los aspectos, los actores consideran las demandas complementarias de localidades provinciales y extra-provinciales, lo cual dinamiza la economía, la cultura y promueve el desarrollo de varias actividades públicas y privadas.
- Como aspectos negativos, se pueden resaltar: la convivencia entre los diferentes gobiernos (nacional, provincial y municipal) y la falta de coherencia entre las acciones estatales, los problemas de tránsito vehicular, apalancados por las costumbres de conductores y peatones, y una infraestructura no adecuada para la intensidad y dinámica de los movimientos vehiculares y de personas, la saturación en algunos servicios públicos (principalmente salud), la intensidad en el uso de los bienes y servicios públicos (terminal, espacios verdes, dependencias, etc.), el crecimiento desorganizado de lo urbano (barrios sin identidad integrada e inconexos en sentido amplio), condicionando los indicadores de accesibilidad a los servicios, entre otros. En lo cotidiano la ciudad se encuentra restringida en varios aspectos, principalmente los vinculados a la infraestructura pública y la oferta privada de servicios y comercios de calidad (relaciones entre precio, cantidad, períodos de entrega, servicios, etc.).

4B2. FODA DEL EJE NORMATIVA Y GESTIÓN MUNICIPAL

La legislación municipal es absolutamente profusa; en el presente apartado se ha intentado relevar las más significativas y paradigmáticas, por un lado, en orden al funcionamiento institucional, y por otro sobre la incidencia de éstas en la sociedad.

Obviamente, en la cúspide de la normativa se encuentra la Constitución de la Nación, interesante de relevar por la implicancia en la cuestión de la autonomía municipal. En su Artículo 5º menciona: *“Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen*

municipal, y la educación primaria. Bajo de estas condiciones el Gobierno federal, garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones”, y el Artículo 123: “Cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el Artículo 5º asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.”

Le sigue luego en jerarquía la Constitución de la Provincia (1960 reformada 1994) que en su Artículo 115º, establece *“Todo centro de población superior a quinientos habitantes, o los que siendo de menor número determine la ley en función de su desarrollo y posibilidades económico-financieras, constituye un Municipio con autonomía política, administrativa, económica, financiera e institucional, cuyo gobierno será ejercido con independencia de todo otro poder, de conformidad a las prescripciones de esta Constitución y de la Ley Orgánica. La ley establecerá el régimen de los centros de población que no constituyan Municipios.”*, y Artículo 121º que dispone: *“El tesoro de los Municipios estará formado por el producto de las tasas retributivas de servicios; los impuestos fiscales que se perciban en su ejido en la proporción que fije la ley; las multas que impongan; las operaciones de crédito que efectúen; la enajenación y locación de sus bienes propios; las donaciones y subsidios que perciban y todo otro recurso propio de la naturaleza y competencia municipal.”*

Finalmente, la Ley Orgánica de Municipalidades y Comisiones de Fomento Ley Provincial N° 1.597, que reglamenta exhaustiva y detalladamente las competencias y jurisdicciones del accionar municipal.

Desde el punto de vista institucional, es relevante la Ordenanza N° 5.352/15, que aprueba el Organigrama Municipal, distribuyendo *“el despacho de los negocios de la Municipalidad...”*, en cinco secretarías, a saber: 1) Gobierno y Justicia, 2) De Hacienda, Abastecimiento y Producción, 3) De Obras, Servicios Públicos y Planeamiento Urbano, 4) De Educación, Cultura, Turismo y Empleo y, 5) De Desarrollo Social.

Se puede observar que, si bien la Constitución Nacional garantiza la autonomía municipal en su Artículo 5º, luego en el citado Artículo 123º establece que las Provincias deben reglar su *“alcance y contenido”*; igual principio recoge la Constitución Provincial en cuanto reconoce la autonomía a todos los Municipios de la Provincia por igual, pero fuertemente restringida por la Ley Orgánica.

De este modo la Provincia, mediante la ley provincial N° 1.597 no sólo organiza el gobierno de los Municipios (Artículo 7º), sino también su conformación y sus facultades, y fundamentalmente determina -en forma expresa- los recursos municipales (Artículo 103º), es decir, establece cuales son las fuentes de financiación municipal, por lo tanto, la posibilidad de generar ingresos va estar fuertemente limitada, al igual que la facultad para tomar empréstitos.

Por otro lado, las cuestiones de salud, educación, seguridad y justicia, han quedado reservadas exclusivamente al ámbito provincial.

Ejemplo de ello, es la imposibilidad de los Municipios de crear bajo su órbita establecimientos escolares. La Ley Provincial de Educación N° 2.511, en su Artículo 6° excluye a los Municipios como “*responsables de las acciones educativas*”, señalando además que “*son también responsables, bajo la supervisión del Estado Provincial, las confesiones religiosas reconocidas oficialmente, las organizaciones de la sociedad, y la familia como agente natural y primario.*” Como consecuencia de ello, las escasas escuelas municipales fueron transferidas al Estado Provincial.

En definitiva, la relación Provincia-Municipio, es una cuestión compleja y de múltiples facetas.

Dentro del marco de la jurisdicción municipal y en la faz de la gestión municipal propiamente dicha, hemos podido detectar un gran entramado de ordenanzas y resoluciones municipales, muchas de ellas atravesadas por normativas tanto provinciales como nacionales, que en forma directa o indirecta van a impactar en el accionar de cada área municipal, muchas veces superponiendo tareas y competencia entre las distintas jurisdicciones.

Se relevaron como significativas a los fines de su caracterización y consideración de su impacto social a las siguientes normativas, expuestas por eje temático, a saber:

I. Económico / Productivo. Sobre este eje temático se ha relevado la siguiente normativa, que será expuesta respetando un criterio de mayor a menor especificidad.

- 1) Ordenanza N° 4.332; Fondo Rotatorio para otorgar préstamos a los productores locales;
- 2) Ordenanza N° 3.029; Créditos promocionales de emprendimientos productivos y de servicios;
- 3) Ordenanza Fiscal N° 237/86;
- 4) Ordenanza N° 5.356. Ley Provincial N° 2.870 de Promoción Económica, adhesión y creación Consejo Productivo Local;
- 5) Ordenanza N° 3.028; adhesión Régimen “*Compre Producto Pampeano*”;
- 6) Ley Nacional N° 18.284, Decreto 2.126/71 Código Alimentario Argentino;
- 7) Resolución SENASA N° 256/2003, Límites máximos de residuos de Plaguicidas;
- 8) Resolución SENASA N° 530/2001; Buenas Prácticas de Higiene y Agrícolas;
- 9) Resolución SAGPyA N° 350/1999; Registro de Productos Fitosanitarios;
- 10) Ordenanza N° 3.429; Adhiriendo a Ley Nacional de Transito N° 24.449;
- 11) Ordenanza N° 681; regulación de las actividades comerciales.

Se advierte las limitaciones de disponer de recursos propios para financiar y sostener emprendimientos productivos, de acuerdo a políticas diseñadas localmente.

II. Socio / Cultural. Este eje temático presenta algunas dificultades en lo que se refiere al relevamiento de la normativa que lo afecta en virtud de su amplitud, que resulta muy diversa y profusamente casuística. Por ello relevamos la normativa que los actores nos han indicado como más “usadas”.

- 1) Ordenanza N° 4.508; Plan de comedores Integrales;
- 2) Ordenanza N° 4.477; Programa Integral de Prevención, Asistencia y Oportunidades para el desarrollo de Víctimas de Trata de Personas por Explotación Sexual y Prostitución.
- 3) Ordenanza N° 4.650; Creación Hogar Medio Camino. Que tiene por objeto principal dar tratamiento, alojamiento y manutención de personas víctima de violencia de género y víctimas de trata de personas, junto a los hijos que se encuentren a su cargo.
- 4) Ordenanza N° 5.242; Adhesión a Ley provincial N° 2.226, *Régimen Especial de Protección Integral para las personas con Discapacidad*.
- 5) Ordenanza N° 4.750; Distribución de lo recaudado por multas de tránsito a ONG´s. relacionadas con la Discapacidad.
- 6) Ordenanza N° 5.560; Regulación Servicio Transporte Para personas con Discapacidad.
- 7) Ordenanza N° 5.342; Regulación del funcionamiento y habilitación de los establecimientos geriátricos.
- 8) Ordenanza N° 3.218; Código de Espectáculos Públicos y sus Locales.
- 9) Ordenanza N° 5.350; Espacios Culturales Independientes.

Como cuestión relevante, se destacan las dificultades tanto materiales como jurídicas para llevar adelante el control del poder de policía sobre todas las actividades sociales que se llevan adelante en el marco de la Ciudad.

III. Urbano / Ambiental. Sobre este eje temático se ha relevado la siguiente normativa, que será expuesta con distintos criterios (mayor jerarquía, mayor generalidad, mayor antigüedad), a fin de brindar un panorama más completo sobre la incidencia y evolución de la misma.

a. En grado de mayor jerarquía, la referente al tratamiento de los residuos urbanos:

- 1) Ley Nacional N° 25.675; Por la que se establecen los presupuestos y procedimientos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.
- 2) Ley Nacional N° 25.916; Legisla sobre residuos domiciliarios y los presupuestos mínimos de protección ambiental para la gestión integral de residuos domiciliarios.
- 3) Ley Nacional N° 24.051 y Decreto reglamentario N°831/93; de creación del Registro Nacional de Generadores y Operadores de Residuos Peligrosos.
- 4) Ley Provincial N°1.586; sobre residuos peligrosos. Establece la autoridad de aplicación, y regula la “gestión” de los residuos patológicos.
- 5) Ley Provincial N° 1.914; adhesión provincial a la Ley Nacional de Medio Ambiente N° 25.675.
- 6) Ordenanza N° 5.414; prohibición de arrojar basura y desperdicios en todo el Ejido de la ciudad de Santa Rosa con excepción de lugares autorizados y destinados a tal fin.
- 7) Ordenanza N° 5.136; creación del Consejo Consultivo Ambiental (CONAM).

b. En grado de mayor generalidad normativa, la referente al tratamiento de Espacios Verdes

- 1) Ordenanza N° 21/1984, sobre regulación, conservación, ubicación y uso de espacios verdes,
- 2) Ordenanza N° 354/87, declarando de interés público la defensa, preservación y recuperación del arbolado público.
- 3) Ordenanza N° 701/90, aprobando convenio Cinturón Verde de la ciudad de Santa Rosa.
- 4) Ordenanza N° 1538/94, creando el padrinazgo de espacios verdes.
- 5) Ordenanza N° 2150/98, destinado como “*Espacio Verde*” y “*Uso Comunitario*” a reserva “*Los Caldenes*”.
- 6) Ordenanzas N° 21/1984 y N° 354/87, de creación de un régimen para la preservación, conservación, recuperación y mejoramiento del arbolado público y los espacios verdes de la Ciudad.

c. En grado de mayor antigüedad normativa, la referente a la regulación urbanística

- 1) 1976. Plan Regulador de la ciudad de Santa Rosa.
- 2) 1982. Ajustado del Plan Regulador.

- 3) 1982. Reglamento de Industrias que regula su localización, la de los depósitos y talleres mecánicos según el grado de molestias.
- 4) 1994. Código urbanístico de la ciudad de Santa Rosa.
- 5) 1994. Código de Edificación de la ciudad de Santa Rosa.
- 6) 2005. Actualización del Código Urbanístico.
- 7) Actualidad. Propuesta de Actualización del Plan Director Integral Saneamiento Urbano (Ordenanza N° 5.359/16), con el objetivo de encauzar el desarrollo físico de la ciudad y su entorno, mediante ajustes normativos a las Ordenanzas vigentes en tal sentido. Contemplando las tendencias del crecimiento urbano, los usos de suelo y el ordenamiento territorial.

El entrecruzamiento de jurisdicción y la superposición de facultades y atribuciones entre Provincia y Municipio (e incluso Nación en algunos aspectos) determina una situación compleja importante. Potenciada por el hecho de tener el gobierno provincial su asiento en la ciudad y que sus agencias también prestan servicios directos a la población; todo esto hace que resulte difícil identificar responsabilidades de gestión en cada área. Ejemplos concretos son: los comederos escolares, los controles de tránsito y nocturnidad, la salud pública, la educación pública, la construcción de viviendas sociales, entre otros.

En cuanto a la relación del Municipio con la sociedad civil, es necesario destacar el entramado institucional, en algunos casos interesante y activo, y en otros sin dinámica e interacción. Las iniciativas que aparecen como más relevantes son:

- Comisión Promotora del Plan Estratégico Participativo de la ciudad (Ordenanza N° 3.859/08): El objetivo principal de esta Comisión es realizar las gestiones para que funcione una amplia, democrática y conducente convocatoria a la comunidad de Santa Rosa, para la elaboración del Plan Estratégico de la ciudad. También será su objetivo la coordinación durante la ejecución del mismo.
- Consejo Municipal de Políticas para Personas con Discapacidad (Ordenanza N° 4.195/10): Conformado además del Intendente, por cada uno de los Secretarios Municipales, el Juez de Faltas, el presidente y un representante de cada bloque político que integra del Concejo Deliberante, por cada una de las Asociaciones con personería jurídica que se encuentren *“vinculadas a la temática de la discapacidad”*; y un representante de las escuelas o institutos de enseñanza Especial, pudiendo estar representada por miembros de sus cooperadoras.
- Consejo Consultivo Ambiental (CONAM) (Ordenanza 5.136/14): Conformado por representantes del Ejecutivo Municipal, de los

bloques políticos que integran el Concejo Deliberante de la ciudad, de la Universidad Nacional de La Pampa, dos (2) representantes del gobierno de la provincia en sus distintas áreas, cuatro (4) representantes de las distintas agrupaciones ambientalistas, de los colegios profesionales con incumbencia, de la Confederación General del Trabajo (CGT), de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de La Pampa (CACIP) y la “Unión Industrial de La Pampa” (UNILPA), de la Cooperativa Popular de Electricidad de la Ciudad, de la Cooperativa COOPEPLUS, y un representante de las comisiones vecinales elegido por el Consejo Vecinal y además prevé la incorporación de “*instituciones o personas*” que el mismo organismo “*resuelva incorporar*”.

- Consejo Municipal de Niñez y Adolescencia (Ordenanza 5.173/14): Conformado por el Intendente, cada uno de los Secretarios Municipales (el Secretario de Desarrollo Social resulta ser el Secretario nato del Concejo), el presidente y un representante de cada bloque político que integra del Concejo Deliberante, un representante de la Oficina Municipal de Empleo, “*Las Organizaciones de la Sociedad Civil*” involucradas “*en la temática de la Niñez y la Adolescencia, debiendo necesariamente estar inscripto en el Registro ... de la Ley N° 2.703*”, un representante de la Universidad Nacional de La Pampa, un representante del Consejo Profesional de Asistentes Sociales, del Colegio de Psicólogos, del Colegio de Abogados y Procuradores de la Provincia de La Pampa y “*Las niñas, los niños y las/los adolescentes quienes deberán tener doce años como mínimo y tener residencia en la Ciudad de Santa Rosa*”, y “*Aquellas instituciones que así lo soliciten y demuestren una relación con la temática*”.
- Consejo Consultivo de Tránsito (Ordenanza 3.196/04): Conformado por el Intendente, dos Secretarios Municipales, un representante del Juzgado de Faltas, un representante de la Secretaría de Obras, Servicios Públicos y Planeamiento Urbano, un representante del Departamento de Ambiente; un representante de la Dirección de Tránsito Municipal, un representante de cada uno de los organismos gubernamentales con injerencia en la materia, que sean invitados a participar del mismo, “*un representante de cada una de las entidades no gubernamentales con injerencia en la materia que sean invitadas a participar, en especial los Consejos Profesionales y el Automóvil Club Argentino*”.
- Comisión Municipal Honoraria de Defensa del Patrimonio Arquitectónico y Natural (Ordenanza 643/89): En el anexo de la Norma no solo se conforma sus integrantes, sino que también designa a sus autoridades, así el Presidente es el Intendente Municipal, Vicepresidente el Presidente del Concejo Deliberante, el Secretario de Obras,

Servicios Públicos y Planeamiento Urbano, los vocales son los directores de Planeamiento Urbano y Obras Particulares, el director de Cultura, y un representante de cada bloque político del Concejo Deliberante, y *“Se nombrarán miembros vocales a representantes de Instituciones de la Comunidad integrando un Cuerpo de Asesores Consultores”* conformado por un representante de la Secretaría de Cultura de la Provincia de La Pampa, de la Facultad de Ciencias Humanas, de la Facultad de Agronomía y de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Nacional de La Pampa, del Instituto Provincial de Bellas Artes, al Colegio Profesional de Ingenieros Agrónomos y de Arquitectos, culminando con los representantes de seis (6) entidades intermedias.

- Consejo Municipal de Seguridad (Ordenanza 4.465/11): Conformado por el Intendente en carácter de presidente, el Presidente y un integrante de cada bloque parlamentario del Concejo Deliberante de Santa Rosa, el Secretario de Gobierno y Acción Social de Santa Rosa; el Secretario de Cultura, Comunicación y Educación de Santa Rosa; un representante de cada comisión vecinal con mandato vigente. Además, y *“En carácter de invitados”* integraran el consejo *“un representante por las Organizaciones de los derechos humanos, un representante de cada partido político que haya participado de la última elección municipal, un representante del Ministerio de Cultura y Educación de La Pampa, un representante del Ministerio de Gobierno, Justicia y Seguridad de La Pampa, un representante del Ministerio de Salud y Acción Social de La Pampa, un representante del Poder Judicial de La Pampa, un representante de la Universidad de La Pampa, un representante de la secretaria de Derechos Humanos de La Pampa, un representante de la Policía de La Pampa, un representante por cada medio de comunicación de la ciudad de Santa Rosa, un representante del Sindicato de Prensa, un representante de cada club social y deportivo con mandato vigente de la ciudad de Santa Rosa, un representante de cada una de las cooperadoras de los establecimientos educativos que funcionan en la ciudad de Santa Rosa y un representante de la Cámara de Comercio”*.
- Creación de las Comisiones Vecinales (Ordenanza 4.410/11): Por la que se conforman veinte (20) Comisiones vecinales en el ámbito de la Ciudad de Santa Rosa, dirigidas por una comisión directiva de seis miembros titulares y cuatro suplentes y una comisión revisora de cuentas compuesta de tres miembros titulares y un suplente. Esta Ordenanza también contempla la creación del *“Consejo Consultivo Vecinal”*, compuesta por el Intendente Municipal, en carácter de Presidente; el Presidente de Concejo Deliberante en carácter de Vicepresidente; el Secretario de Gobierno, en carácter de Secretario;

el Director de Asuntos Vecinales, en carácter de Prosecretario; y “*en carácter de prosecretarios/as 2º y 3º del Consejo Consultivo Vecinal se integrarán un representante de la Federación de Comisiones Vecinales de la Provincia de La Pampa y un representante de las Comisiones Vecinales que participan del consejo a elección de éstas*” y por ultimo “*como miembros titulares participará un concejal por cada bloque que integra el Concejo Deliberante.*”

- Creación del Consejo Productivo Local (Ordenanza 5.356/16): Dicho consejo se integra el Intendente Municipal, en calidad de Presidente, un representante municipal “*del área de incumbencia*”; ocho “*concejales y Concejales del Concejo Deliberante, respetando la representación proporcional del Cuerpo*”; dos representantes de las entidades cooperativas de la ciudad, dos representantes de las entidades locales del sector agropecuario, un representante de las entidades locales que representan al comercio y a los servicios, un representante de las entidades locales que representan a la industria, dos representantes de la Universidad Nacional de La Pampa y un representante titular de la Central Obrera legalmente reconocida en Santa Rosa.
- Creación del Consejo Municipal de Políticas de Género (Resolución Municipal N° 154/2010): Dicho consejo es creado dentro de la jurisdicción del Departamento Ejecutivo Municipal, y está presidido por el Intendente Municipal, e integrado por la totalidad de los Secretarios Municipales y por el Juzgado Municipal de Faltas, la titular de la Subdirección de Políticas de Género, actúa como coordinadora.
- Red de Desarrollo Local (Ordenanza 5.459/16): Dicha red está constituida por “*una mesa interinstitucional integrado por Instituciones del Estado Nacional, Provincial y Municipal, y Organizaciones No Gubernamentales que tengan injerencia en el Desarrollo Local*”, y se autoriza al Departamento Ejecutivo a designar los integrantes de la mesa interinstitucional respectiva.”

En lo observado durante los últimos dos años, a excepción del Consejo de Políticas para Personas con Discapacidad, el Consejo Productivo Local y de la Red de Desarrollo Local, la mayoría de las comisiones no se han puesto en vigencia o su actividad es muy escasa y esporádica. La fuerte presencia del equipo de gestión municipal en todas las comisiones directivas (a excepción de la Red de Desarrollo), y el carácter meramente consultivo de las mismas, son dos aspectos que condicionan su funcionamiento y accionar. Se puede decir que, en general, existe un alto grado de institucionalización, pero un bajo nivel de producción institucional.

En el marco de los talleres realizados, uno de los aspectos planteados como fortaleza del Municipio tiene que ver con una aparente agilidad en la

sanción de las normas cuando existe acuerdo político. Esto se evidenciaría en la cantidad de tratamientos sobre tablas, o el apartamiento del reglamento para dar ingreso de temas al orden del día. En definitiva, se apunta a la existencia de rapidez y celeridad del Legislativo local para responder a las demandas de los ciudadanos. Asociado a esto, se menciona como una dificultad el hecho de que cuando se sanciona una norma, no se reglamenta o se tarda mucho en hacerlo. En la generalidad, las Ordenanzas se aprueban de un modo muy general, tornándose muy difícil su posterior ejecución si no está acompañada de normas suplementarias delegadas a la reglamentación. Aparece la necesidad de consensuar el trabajo legislativo con el ejecutivo, que es el que reglamentará y ejecutará la norma.

Como una debilidad, surge que el problema no es la reglamentación, ya que no toda ordenanza la requiere, sino el cumplimiento y la (falta de) capacidad del Municipio para controlar el cumplimiento por parte de los organismos técnicos. Sobre este aspecto se destacaron dos cuestiones: 1) La dificultad del Municipio de ejercer el poder de policía (problemas presupuestarios y de jurisdicción), 2) La idiosincrasia de la sociedad respecto de no acatar las normas, tal como se expresó en el taller *“culturalmente somos incumplidores seriales”*. Sobre este último tópico aparecieron varias consideraciones, respecto de que es el Municipio (y el Estado en general) que también tienen esta lógica de incumplir (falta de rampas para discapacitados, no se piden habilitaciones, etc.). En general, la falta de cumplimiento de la normativa tiene que ver con la falta de correlación que hay entre el que redacta y el destinatario de la normativa. Una cuestión puntual que ejemplifica sería que existe normativa urbanística consensuada históricamente con colegios de ingenieros, arquitectos, lo que las hace benéficas, pero se incumplen, ya sea por parte del vecino como del propio Estado. Es decir, existe alto nivel de consenso en la sanción de normativa urbanística (buenas normas), pero es el propio Estado el que incumple. La cuestión del incumplimiento de las normas aparece insistentemente como un problema transversal.

Otro fundamento positivo se vincula con la idea de que la normativa local repercute inmediatamente sobre la ciudadanía por la cercanía del ámbito (fortaleza); por ello es fundamental lograr consenso no sólo político para la sanción de la norma, sino también social para que la norma se respete y sea aplicable (de manera no compulsiva).

Se agrega como debilidad que *“hay normas que no se condicen con la realidad”*; *“La aplicación de la norma a veces resulta contraproducente”*; *“Lo punitivo puede tener resultado adverso”*. Surge del dialogo en el taller el ejemplo del secuestro de las motos de baja cilindrada, que, al contemplar multas tan altas, el vecino las abandona y el Municipio se encuentra con una enorme cantidad de esos motovehículos retenidos. Resulta más beneficioso para el infractor dejar su vehículo que pagar la multa.

Al analizar si el problema del incumplimiento de la normativa es propio de la Ciudad o no, se menciona que el tema de la normativa es general

del país, sucede lo mismo a nivel local que provincial. *“Tiene que ver con la cultura de creer que la norma resuelve un problema”*. Es necesario educar, pero también tener seguimiento de las normas; medir el impacto de aplicación de las normas en las políticas públicas, hacer monitoreo, ver si cambia la vida de la gente o no. No pensar que la norma soluciona problemas *per se*.

Una amenaza al cumplimiento de la normativa es la falta de convicción de los ciudadanos: *¿para qué tengo que cumplir esto? Conozco la normativa, sé que existe, pero ¿para qué?*

Se valora positivamente la cercanía y accesibilidad a los funcionarios, a fin de plantear cuestiones puntuales. Consideración que también se objetó dado que ello conlleva luego a un sinnúmero de excepciones a la norma.

Surge como un fuerte emergente la cuestión de la educación: *“educando a la comunidad se logra, no sólo el cumplimiento de las ordenanzas, sino también que nosotros mismos los ciudadanos, como sociedad, seamos los propios contralores”*. Hay que lograr conocimiento, compromiso y apropiación de la norma.

Como un elemento de fortaleza de la normativa y una oportunidad para el tratamiento de las cuestiones municipales, dos institutos aparecen claramente definidos: *“La banca del ciudadano”* y *“La audiencia pública”*, que intentan lograr que el destinatario de la normativa sea quien la elabora. Como otro aspecto positivo se menciona el hecho de que la normativa está relevada y disponible, con lo cual se puede rever el Digesto Municipal y considerar las ordenanzas ociosas.

No obstante, -del intercambio de ideas que surgió en el Taller- se relativiza la importancia del Digesto Municipal, en el entendimiento que el solo hecho de que las Ordenanzas estén *“colgadas”* en la web, no supone que los ciudadanos la conozcan y mucho menos que las conozcan.

Como otra alternativa para solucionar la distancia entre los ciudadanos y la normativa, surge que las comisiones vecinales servirían para acercar la normativa vinculante. Darles participación, lograr el consenso, hacer lista de necesidades. Esto cumpliría con la parte de educación, convencer a la gente de que cumple con la normativa. Esto podría ser una oportunidad.

En general, se podría afirmar que como ciudad tenemos mucha normativa y muy avanzada en relación a otras ciudades; por ejemplo, trata de personas, pirotecnia, etc. Hay interés por parte de los concejales de mantener actualizada la normativa. Pero de aquí resulta el siguiente problema: *“tenemos muchas ordenanzas que son del primer mundo y es difícil ponerlas a tono con nuestra realidad local”*. Hay tanta exigencia (tanta norma) que muchas veces eso conspira contra la voluntad de llevar adelante distintas actividades. La percepción del debate del taller se evidencia en la repetición de frase como: *“hay demasiadas normas y muy poco aplicables en la realidad”*, o *“No se puede llevar con control efectivo.”*, o *“La norma está, pero no me cambia la realidad”*, *“No son de aplicación efectiva”*.

Los asistentes se preguntaron la razón por la que existen “incumplidores seriales”. Y aportan al debate sosteniendo que los incumplidores seriales existen porque “*las normas que nos imponen no tienen que ver con nuestra idiosincrasia o no tienen que ver con nuestras realidades locales*”. Hay que adecuar la normativa a esa situación y no a la que se cree que es. El divorcio de la normativa con la ciudadanía, que en el área municipal es donde más se acerca a la gente, tiene que ver con el traslado de normativa de otras ciudades aquí, sin considerar la idiosincrasia local. “*A veces la normativa está perfecta para Suiza, pero no para Santa Rosa, La Pampa*”.

Por otra parte, y dentro de la problemática del incumplimiento, surge la cuestión del Municipio como agente recaudador y se plantea que uno de los problemas de la municipalidad hoy es que hay una baja recaudación en concepto de tasas municipales. Surge en la discusión que las tasas pueden resultar excesivas para la realidad socioeconómica de algunos vecinos. Se propone que el 100% de la población pague, ya que hay muchas generaciones que no ven el fruto de pagar un impuesto y cumplir la normativa.

Por último, planteada la cuestión de la relación entre la normativa provincial y la local, se menciona al gobierno local como el responsable de no exigir el cumplimiento de la norma a los distintos niveles de gobierno.

En base a lo expuesto, los asistentes al taller plantearon y clasificaron los siguientes factores y variables como aspectos relevantes de la ciudad (tabla 5).

Tabla 5: FODA del eje normativo-institucional y gestión municipal.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Agilidad en el dictado de las normas. • Fácil acceso a los funcionarios. • La banca del ciudadano. • La audiencia pública. • Digesto Municipal.	• La banca del ciudadano. • La audiencia pública. • Comisiones Vecinales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Falta de trabajo coordinado entre legislativo y ejecutivo. • Dificultades del Municipio en llevar adelante el Poder de Policía. • Falta de medición del impacto de la norma • Cultura incumplidora de la sociedad, tanto por parte del mismo Estado como de los privados. • Desajuste entre la norma y la realidad social.	• Relación Provincia – Municipio.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del primer taller participativo PESR 2050.

4B3. FODA DEL EJE DESARROLLO SOCIAL

El análisis se dividió en sub-ejes con la intención de ordenar la información recabada. En primer lugar, se exponen los principales aspectos vinculados a la población, salud, educación, empleo, inclusión social, cultura y recreación; y luego un FODA construido colectivamente que sintetiza lo más relevante.

Como aspectos positivos internos del sub-eje población se destacaron los siguientes: a) variada composición, origen, idiosincrasias, culturas predominantes, que hacen de Santa Rosa una ciudad de convergencias de pobladores; b) fuerza de la *pampeanidad*, producto de heterogeneidades y la fuerza del ámbito; c) la población de la ciudad de Santa Rosa se organiza en torno a 54 barrios, sin embargo, el ejido urbano se extiende hasta conectarse con la ciudad de Toay, formando lo que se conoce como el conglomerado Santa Rosa - Toay.

Como debilidades principales se encontraron: a) proceso de despoblamiento de los pueblos rurales hacia la Ciudad de Santa Rosa; b) jóvenes, franja etaria poco atendida, en muchos casos relacionada a las adicciones, inseguridad como inquietudes a trabajar en conjunto. Como oportunidades: a) Santa Rosa como ciudad del encuentro considerando las convergencias que implica ejercer la capitalidad, ser un crisol de culturas y servir a su entorno en componentes sociales esenciales como son salud, educación, recreación; b) inclusión de jóvenes en diversas actividades a planificar desde las Asociaciones Vecinales; c) las redes sociales como medio de interacción. Las amenazas más importantes detectadas fueron: a) el crecimiento real de Santa Rosa abarca una inmensa extensión, traspasando la frontera departamental y adjudicándole a Toay una gran masa de población (crecimiento de Toay censo 2010 = 34%); se añade el barrio Cuesta del Sur.

En el sub-eje salud, las fortalezas más relevantes fueron: a) cierta integración entre lo público y lo privado: complementariedad de equipamientos, profesionales; b) oferta de programas de prevención de la salud; c) existencia de la infraestructura y el capital humano necesario para desarrollar centros de investigación que se proyecten en la prevención.

Como debilidades importantes se destacaron: a) insuficiente capacidad de recepción en centros de salud para toda la población de la ciudad y de localidades cercanas, lo que redundó en derivaciones de urgencias a centros vecinos; b) necesidad de discutir el reordenamiento de los centros de baja complejidad (postas sanitarias); la implementación de centros intermedios (mediana complejidad con sistemas de ambulancias descentralizados) frente al crecimiento de la ciudad; c) hay barrios que no tienen acceso al centro más próximo por transporte público y no poseen un centro de salud primario; d) carencia de una mirada integral de la prevención de la salud y una educación que se proyecte desde la investigación; e) las políticas son insuficientes y con aplicación desigual; f) sedentarismo en los jóvenes.

Dentro del sub-eje educación se clasificaron como fortalezas: a) educación formal y no formal, pública y privada, en permanente cambio. Creciente

diversificación de la educación superior, tanto en lo público como en lo privado; b) reúne la mayoría de los centros educativos más importantes de la provincia: Escuela N° 1 “D. F. Sarmiento (primera escuela fundada en la provincia); Sede del Ministerio de Educación; Rectorado de la Universidad Nacional de La Pampa, y las Facultades de Cs. Exactas y Naturales, Cs. Económicas y Jurídicas y una sede de Ciencias Humanas; Facultad de Agronomía. Escuela Provincial de Educación Técnica N°1 (E.P.E.T. N°1); Escuela Normal Superior Julio A. Roca; Colegio Nacional y el Colegio de la UNLPam; c) las Escuelas en general cuentan con mejor y más equipamiento; d) existencia de financiamiento a micro emprendedores, a quienes se ha capacitado a través del Municipio; e) la Ciudad recibe gente de toda la provincia y provincias aledañas, que viene para realizar trámites, utiliza servicios de salud y educación como así también para actividades comerciales y recreativas.

Como debilidades importantes se destacaron: a) procesos de repitencia, abandono o ciclos cumplidos de la población escolar; b) oferta escasa en el rubro capacitación laboral; c) falta de uso masivo de lo existente por parte de la población; d) falta de equilibrio en la accesibilidad a los centros de educación pública en los niveles primarios y medios (hay nuevos barrios sin servicios escolares); e) se saturan las matrículas de colegios secundarios y algunas carreras terciarias.

Las oportunidades detectadas tienen que ver con: a) la Universidad Nacional de La Pampa ofrece un amplio espectro de carreras de grado y posgrado de aplicación regional. Es un centro académico en expansión, al que se suman institutos terciarios, haciendo de Santa Rosa un polo educativo; b) se prevé una mayor atención en educación a una franja actualmente en riesgo.

Dentro del sub-eje empleo se detectaron las siguientes debilidades: a) débil articulación entre el sistema educativo y el productivo; b) los tiempos de gestión de la mayoría de las diferentes líneas de financiamiento disponibles a través del Estado para microemprendimientos no están adecuados a las necesidades del emprendedor.

Como fortalezas del sub-eje inclusión social se identificaron: a) hay trabajo social específico y una acción estatal municipal en relación a la problemática, que es buena pero no alcanza; b) se trabaja con el hoy mirando al mañana, en un amplio espectro de problemáticas: la trata de personas, la violencia familiar, la prostitución, son algunas de ellas. Preocupación con acción en positivo y a futuro para paliar la inequidad de género existente. Hay seminarios y encuentros de discusión y planificación y la perspectiva de crecimiento de las acciones, es un camino de hechos concretados con continuidad. Como principales debilidades, se resaltaron: a) insuficiente trabajo social específico; b) desde lo institucional, se adolece de acciones conjuntas y coordinadas entre la ciudad y la provincia; c) desconocimiento y desarticulación con la formación de las escuelas para sujetos con necesidades educativas especiales; d) falta de adaptación urbana e inserción social y laboral de los sujetos con necesidades educativas especiales y para aquellos con capacidades diferentes; e) desconocimiento por la otredad.

Dentro del sub-eje cultura y recreación se consignaron las siguientes fortalezas: a) interculturalidad y coexistencia plural como características de la ciudad; b) Consolidación en la construcción de la identidad de la ciudad como expresión de una ciudad del encuentro; c) Es el principal centro cultural de la provincia. En ella se desarrollan la mayoría de los eventos culturales, siendo sus lugares más destacados el Centro Municipal de Cultura; Teatro Español; Museo Verde; Alianza Francesa; Museo Provincial de Ciencias Naturales; Teatro A.T.T.P. (Asociación Trabajadores del Teatro Pampeano); Centro Cultural Provincial. Como principales debilidades, se remarcaron: a) Confusión conceptual entre cultura e identidad que, al homologarlas, genera contradicciones; b) gran parte de las propuestas educativas, culturales y deportivas están centralizadas.

Las oportunidades identificadas en este sub-eje son: a) Santa Rosa tiene por delante fundir en un mismo elemento su cultura, acrisolando los aportes que a lo largo del tiempo ha recibido y la comunidad residente ha ido transformando lentamente; b) Hay un camino a un futuro de definición de una cultura que ya se considere genuina y defina una o varias culturas en el devenir del tiempo, al igual que una o varias identidades.

Como síntesis de lo trabajado y aportado por la comunidad en los espacios abiertos generados por el Estudio, se construyó un FODA que rescata los principales aspectos consensuados (tabla 6).

Tabla 6: FODA del eje desarrollo social.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Población mediana y abordable. • Compromiso ciudadano, cuando hay un plan hay participación. • Hay redes institucionales. • La Universidad como formadora de Recursos Humanos, con sus actividades de Extensión. • Buena oferta educativa. • Cultura- ferias.	• La Universidad. • La formación para el trabajo a través de sindicatos. • Relación entre lo público y lo privado. • Educación para generar industrias. • Desarrollo cultural como fuente de trabajo, vinculado a las industrias culturales. • El turismo, vinculado a la presencia de capital humano y geográfico. • Interconectividad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• No hay oferta educativa para puestos intermedios. • El Municipio no puede acreditar educación. • Incidencia significativa del empleo público. • Pocas posibilidades de empleo en el sector privado, relacionado con pocas industrias. • Anomia social. • Falta de centros de salud para la cantidad de personas que utilizan el sistema.	• La Falta de continuidad de las políticas públicas. • La inacción comunitaria.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del primer taller participativo PESR 2050.

4B4. FODA DEL EJE DESARROLLO ECONÓMICO.

En el marco del Estudio, considerando principalmente lo consensuado en los talleres participativos, se nombraron varias fortalezas. Una de las más trabajadas y discutida es la ubicación geográfica estratégica de la ciudad, que, complementada con la intersección de dos rutas nacionales (números 35 y 5), es una variable a favor importante. Sumando a esto, la condición de capital provincial (centro administrativo, comercial y de servicios), asiento del poder judicial, estamentos federales, entre otros, es un factor interno que los participantes y encuestados determinaron como beneficioso para la ciudad. En este sentido, tener en territorio la sede más importante de la Universidad Nacional de La Pampa, potencia las otras dos fortalezas, en primer lugar, por el movimiento económico y social que implica, y en segundo por la calidad de la oferta académica y los profesionales que genera.

La oferta, en calidad y cantidad, de bienes y servicios es un factor positivo relevante para la ciudad, que se vincula con las fortalezas mencionadas. Principalmente se destacan los servicios médicos públicos y privados, el sector inmobiliario, el comercio minorista, los servicios profesionales y la existencia de recursos cercanos con potencial turístico, entre otros. También se identificó como positivo las buenas condiciones generadas por el sector público hacia el emprendedurismo.

También se consideró como fortaleza el hecho de contar con negocios desarrollados de servicios de transporte y logística. Esta cuestión, si bien no es generalizada, puede ser considerado como un aspecto positivo potencial, al igual que el desarrollo de actividades económicas y sociales vinculadas al turismo. Se reconoció que hay empresas e instituciones importantes que movilizan los esfuerzos públicos y privados. Se destacó como positivo la creación de la carrera Licenciatura en Turismo en el ámbito de la UNLPam. También se mencionaron casos, como el casino, los cotos de caza y autódromo, que son relevantes en la dinámica de los movimientos de personas hacia la ciudad.

En cuanto a las debilidades, una de las controversias estuvo vinculada a la falta de inversión pública y privada en turismo, no solo de capital físico, sino también de recursos humanos. La falta de una identidad productiva que destaque a la ciudad y diferencie sus bienes y servicios, fue otro de los factores clasificados como negativo. Otro aspecto destacado fue el exceso de empleados de la administración pública en la economía local (peso relativo de los empleos generados en la economía). La falta de industrias de envergadura, la baja densidad poblacional en la zona céntrica, la escasa concientización y capacitación de los consumidores, el costo elevado de las energías, el porcentaje de retención de recursos económicos y financieros en la ciudad y la falta de servicios para facilitar la comercialización (faena, control sanitario, logística, etc.) fueron debilidades que se ponderaron como importantes para la ciudad.

Las oportunidades detectadas y puestas en valor por los participantes se vincularon con: el potencial de autogeneración de energía por medio del desarrollo de nuevos modelos de generación basados en las condiciones meteorológicas y climáticas de la zona; la escala de ciudad actual, ya que mediante planificación es posible hacer los cambios estructurales necesarios para el desarrollo; también se resaltó el hecho de que la ciudad tiene una ubicación geográfica estratégica que brinda las condiciones necesarias para el desarrollo de emprendimientos logísticos, de transporte, eventos sociales y turísticos.

Como amenazas relevantes se mencionaron: la inestabilidad de las políticas públicas (la falta de políticas de Estado), el crecimiento excesivo de la cantidad de empleados del Estado, falta de inversiones en infraestructura y la falta de generación de empleo genuino privado.

Con esta información consensuada, se construyó durante el taller un FODA temático que representó los factores y variables que los presentes entendieron como más relevantes (tabla 7).

Tabla N° 7: FODA del eje desarrollo económico.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Servicios Administrativos • Servicios Comerciales • Servicios Educativos	• Escala de Ciudad de tamaño "Planificable" • Ubicación Geográfica Estratégica
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Falta de Mano de Obra Calificada Técnica/Oficios • Logística • Compra e Inversión Local	• Infraestructura • Estabilidad de las Reglas a largo Plazo

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del primer taller participativo PESR 2050.

4B5. FODA DEL EJE DESARROLLO URBANO

Para ordenar la información, se identificaron sub-ejes temáticos. Para cada uno se exponen los principales problemas detectados en los espacios participativos del Estudio. Para cada problemática detectada, se proponen una serie de factores y variables relacionados. Los sub-ejes propuestos son: accesibilidad y movilidad, sistema territorial, infraestructura y servicios, normativa vigente, ambiente urbano.

En cuanto al sub-eje accesibilidad y movilidad, las debilidades más relevantes se relacionaron con el desequilibrio entre infraestructura vial y el crecimiento-dinámica del parque automotor. Como amenaza preponderante

se destacó la mayor saturación de la capacidad vial. Los factores y variables que inciden en estas problemáticas son: a) Limitaciones de la conectividad de la ciudad producto de infraestructuras viarias en estado deficitario y desarticulación del sistema ferroviario; b) La expansión de la trama urbana de la ciudad, la existencia de la conurbación Santa Rosa - Toay, y la existencia de un transporte público de pasajeros deficitario provoca el aumento del parque automotor privado con el consiguiente aumento de la demanda de infraestructura viaria local e interurbana; c) Inexistencia de vías jerarquizadas acorde a las nuevas necesidades de desplazamiento local; d) Demanda insatisfecha de transporte urbano de pasajeros; e) Ciudad complicada para el peatón; f) Inexistencia de bici-sendas en una ciudad en donde se ven gran cantidad de usuarios de bicicletas.

Las problemáticas más importantes del sub-eje sistema territorial son el tejido urbano en leve forma fragmentada, desarticulado de infraestructura domiciliaria, y la inexistencia de políticas respecto a la disponibilidad de tierras públicas. Como amenazas destacadas se nombran el desequilibrio de densidades y morfológicos ante la falta de actualización de normas, y la formación de asentamientos irregulares. Los factores y variables que inciden en estas problemáticas son: a) Ocupación informal de suelo: asentamiento Nuevo Amanecer; b) Crecimiento desarticulado y sin planificar de la ciudad (sobre todo en lo referente en localización de viviendas sociales en donde el Estado aparece como principal desarrollador de suelos); c) La existencia de muy poca superficie de tierras fiscales y la inexistencia de un banco de tierras municipales imposibilitan al Estado Municipal la regulación del valor del suelo imposibilitando condiciones de igualdad para el acceso a la tierra; d) Fragmentación del espacio urbano por la existencia de grandes pasivos edilicios (El Molino); e) Degradación de áreas urbanas (especialmente las indicadas en los barrios más humildes de la ciudad); f) Existencia de terrenos baldíos en estado de precariedad y abandono; g) Existencia de grandes tapones urbanos que complejizan el proceso de crecimiento de la ciudad (Aeropuerto, Laguna Don Tomas); h) Presión de nuevos loteos (público y privados) sobre el periurbano de la ciudad; i) Distribución desequilibrada de los espacios verdes; j) La tipología de vivienda social caracterizada por su baja densidad determina la ocupación de grandes superficies de suelo en la periferia de la ciudad propiciando la ciudad difusa en detrimento de la ciudad compacta (considerar que el suelo es un bien que se agota); k) La expansión de la mancha urbana se genera a partir de loteos de baja densidad, desarrollados por actores públicos y privados, en el periurbano de la ciudad; l) Las áreas periurbanas de la ciudad que se han ido ocupando como respuesta a la demanda de suelo para uso residencial. Este hecho ha generado no sólo la presión sobre el suelo productivo de la ciudad sino también la existencia de suelo como “reserva de valor”.

Como debilidades del sub-eje infraestructura y servicios se plantearon como significativas la falta de Coordinación entre Provincia y Municipio para

cuestiones de vivienda e infraestructura, la insuficiencia del sistema de drenaje pluvial (falta completar red de agua potable y sistema cloacal), y los conflictos ambientales en relación al tratamiento de residuos y recurso agua. La amenaza más significativa relacionada fue la falta de coordinación para los planes de renovación y ampliación de servicios. Los factores y variables que inciden en estas problemáticas son: a) Colapso del sistema cloacal y pluvial de la ciudad; b) Necesidades insatisfechas de transporte público urbano, transporte público interurbano y otros medios sustentables de movilidad (bici-senda); c) Aumento de la demanda de servicios municipales, especialmente los relacionados con agua potable, cloaca y gas; d) Inexistencia de legislación que obligue a los desarrolladores de suelo la provisión de servicios básicos (agua, cloaca, electricidad) previa aprobación de nuevos loteos; e) Carencia de planes sectoriales actualizados según las nuevas demandas.

Las problemáticas vinculadas al sub-eje normativa vigente se relacionan con la debilidad del Estado municipal en el control de cuestiones contaminantes en lo urbano y ambiental, y con la deficiencia y desarticulación en la normativa urbana y actualización del desarrollo de lo urbano. Como amenaza más relevante se identificó al desequilibrio de densidades y morfológicos ante la falta de actualización de normas. Los factores y variables que inciden en estas problemáticas son: a) Naturalización del incumplimiento de la normativa vigente (código urbano- código de edificación) por un alto porcentaje de la población; b) Inexistencia de normativa ambiental transversal al Código Urbano de la ciudad.

Para el sub-eje ambiente urbano, las debilidades detectadas más importantes son deficiencia en el sistema de medición de consumo de agua que imposibilita un efectivo monitoreo, la inexistencia de caudalímetros obligatorios en sectores periurbanos lo que favorece el consumo indiscriminado, la densidad creciente en el tránsito con riesgo de aumento de la contaminación gaseosa y acústica, y el transporte público que no responde a un patrón economizador de energía y de menor contaminación. Varias fueron las amenazas detectadas: aumento de la densidad poblacional con la generación de tipologías de degradación del ambiente urbano; poca conciencia en la población para preservar la calidad del ambiente urbano y periurbano; creciente pérdida de una cultura urbana para reducir la producción de residuos y minimizar el consumo; baja predisposición de las autoridades (nacionales, provinciales y municipales) para incorporar pautas de arquitecturas bio-climática; posibilidad de surgimiento de conflictos ambientales por no evaluar el impacto de las transformaciones. Los factores y variables que inciden en estas problemáticas son: a) Contaminación de las napas freáticas producto del derrame de líquidos cloacales en algunas zonas; b) Contaminación del suelo y de napas freáticas por la formación de lixiviados en el relleno sanitario de la ciudad; c) Colapso del relleno sanitario, convertido en un vertedero a cielo abierto; d) Contaminación del aire producto de los incendios recurrentes en el relleno sanitario de la ciudad; e) Contaminación del aire producto de los

agroquímicos que se utilizan en los cultivos del periurbano; f) Aumento del nivel de napa freática producto del derrame de agua potable que provienen del acueducto del Río Colorado, generado por las roturas de las tuberías de conducción, distribución y domiciliarias.

Toda esta información se sintetizó en un FODA específico del eje temático, donde los participantes se pusieron de acuerdo en cuáles eran los factores y variables más importantes para la ciudad (tabla 8).

Tabla N° 8: FODA del eje desarrollo urbano.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Ubicación estratégica y geográfica • Escala/consolidación	• Eje Santa Rosa- Toay • Densidad • Crisis de la Infraestructura • Redefinición de vías circulatorias
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Deficiencia de accesibilidad • Baja densidad • Falta de gestión urbanística • Ineficiencia del transporte público • Estructura viaria actual	• Deficiencia del uso del recurso agua • Recursos técnicos que no podemos manejar

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del primer taller participativo PESR 2050.

4B6. FODA DEL EJE DESARROLLO AMBIENTAL

En primer lugar, el planteo de la comisión de trabajo que abordó el eje se relaciona con la necesidad de contar con instrumentos, momentos y acciones vinculados a la educación y concientización en materia ambiental. Como un aspecto positivo, se plantea el tamaño de la ciudad como “manejable”, con poco impacto ambiental relativo y con oportunidades vinculadas al cuidado y potenciamiento de la relación hombre-ambiente. “Demográficamente está la oportunidad de empezar con la educación ambiental porque la ciudad es mediana”. También se menciona como una fortaleza y una oportunidad, las condiciones climáticas y geográficas, que permitirían pensar una ciudad con autogeneración de energías limpias (solar, eólica, principalmente).

Un tema transversal es el de la basura, principalmente orientado a la situación crítica del sumidero actual y las experiencias fallidas de separación en origen por cuestiones políticas. Ambas situaciones dan a entender que no existe una política de Estado clara en torno a la disminución del impacto ambiental. Esto fue entendido como una clara debilidad ante el deseo de tener en 2050 una ciudad sustentable y verde. En contrapunto, se valora como

fortaleza una muy buena cobertura de recolección y un servicio confiable y eficiente.

Una fortaleza destacada es la presencia de la UNLPam y profesionales orientados al ambiente formados con muy buena calidad. Lo cual también es una oportunidad a explorar, aprovechando los recursos humanos formados en la toma de decisiones políticas.

La baja participación comunitaria en temas complejos, como los ambientales, y la burocracia y el “desmanejo” de instituciones, comisiones y otros organismos públicos-privados orientados a temas colectivos, son interpretadas como debilidades. También es una debilidad la conciencia ambiental de las personas solo en las palabras, y no en los hechos, “la conciencia la tenemos, pero tenemos que actuar con el ejemplo, y eso no se ve, falta en la sociedad”.

Una oportunidad detectada se relaciona con la posibilidad de contar con un Plan Estratégico con autonomía de gestión que permita formar y consolidar una política de Estado relacionada a la conservación del ambiente, la disminución del impacto ambiental y el aprovechamiento sustentable de los recursos locales.

La falta de planificación es determinada como una debilidad actual con impacto futuro “el problema actual más importante es la falta de planificación”.

A continuación, en la tabla 9, se expone una síntesis de lo trabajado en el marco del eje ambiental.

Tabla N° 9: FODA del eje desarrollo ambiental.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Tamaño de ciudad. Demografía • Universidad Nacional de La Pampa y otras instituciones • Recursos humanos	• Las Instituciones como centinelas del Plan Estratégico • El diálogo con las localidades vecinas • La participación en la Agenda Mundial • Posibilidad de insertarnos como ciudad sostenible
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Discontinuidad en las políticas públicas • Falta de normativa local en materia ambiental • Organismos de fiscalización muy débiles • Falta de gestión integrada (transversalidad)	• Conflictos entre Provincia y Ciudad • Crecimiento desordenado • Presión sobre los recursos naturales

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del primer taller participativo PESR 2050.

4B7. FODA GENERAL

La situación de ciudad se actualizó y puso en valor mediante la herramienta FODA, que, si bien tiene inconvenientes para funcionar como un instrumento adecuado para realizar diagnósticos, permite ordenar la información de manera clara y simple. También es, dentro de lo metodológicamente disponible, una forma conocida de sintetizar situaciones.

A continuación, se presenta un FODA general de ciudad, que fue construido en el plenario del primer taller participativo en base a las transversalidades de las diferentes mesas de trabajo (figura 17).

Figura 17: FODA general de la ciudad Santa Rosa.



Fuente: Elaboración en base a las transversalidades de los FODA consensuados en el primer taller participativo.

Los conceptos más relevantes, por cuadrante, son:

- Fortalezas: a) ser capital de la provincia, y contar en su territorio con todos los servicios administrativos; b) tener una escala “manejable” en cuanto a cantidad de pobladores y tamaño urbanizado; c) ubicación geográfica central para proveer de bienes y servicios a varios pueblos cercanos; d) servicios educativos en general y universitarios públicos en particular.

- Debilidades: a) articulación entre los gobiernos provincial y municipal; b) escaso nivel de recaudación municipal; c) la infraestructura y el equipamiento de la ciudad no están pensados para el ciudadano y no tienen en cuenta la accesibilidad; d) la formación de personas no se adecúa a las necesidades locales (principalmente en oficios, puesto técnicos y mandos medios); e) problemas de conectividad y comunicación dentro de la ciudad.
- Oportunidades: a) ubicación estratégica para generar negocios turísticos, logísticos y otros servicios en general; b) vinculación metropolitana con localidades cercanas, especialmente Toay; c) posibilidades de empezar a educar para mejorar en el futuro.
- Amenazas: a) gestión integral del agua (potable, pluviales, residuales, etc.); b) continuidad de políticas públicas; c) presión insostenible en el mediano plazo sobre los recursos naturales; d) crecimiento urbano exponencial y desorganizado impulsado por actores externos.

4B8. TRANSVERSALIDADES Y CONTINUIDADES DE LOS DIAGNÓSTICOS

Ambos estudios contaron con espacios participativos de calidad. De estos talleres, territoriales y temáticos en 2011 y generales e integrados en 2017, se puede destacar por eje de contenido las siguientes cuestiones:

Urbano-ambiental:

En general se mantuvieron varios problemas entre diagnóstico y diagnóstico. Los principales se encuentran vinculados al “tránsito descontrolado” (vehicular y peatonal), el déficit de infraestructura de servicios y accesibilidad a los servicios públicos, los problemas de transportes alternativos y públicos, problemas habitacionales, la ausencia y cuidado de espacios verdes distribuidos equitativamente.

Los aspectos positivos más destacados son: a) una escala de ciudad adecuada, que permite y permitiría planificar cuestiones vinculadas al acceso a servicios de calidad y aspectos que hacen a la calidad de vida de sus habitantes (espacios verdes, seguridad, distancias, tiempos, acceso, etc.); b) patrimonio cultural y natural diferencial, con potencial para las actividades turísticas y con buena capacidad técnica y profesional.

En cuanto a lo negativo transversal entre estudios, se puede mencionar: a) la falta de coordinación entre gobiernos, ya sea provincial-municipal (políticas habitacionales, infraestructura, culturales, educativas, salud, económicas) como municipal-municipal (entre mandatos); b) asimetría entre el tamaño del parque automotor ampliado (considerando las personas que vienen de localidades cercanas) y la infraestructura vial y el diseño de flujo de la ciudad; c) dependencia del control provincial en aspectos ambientales,

el cual es escaso y con capacidad operativa restringida; d) incremento en los problemas de acceso a agua potable, gas y sistemas cloacales; e) inexistencia de políticas contundentes de largo plazo de tratamiento de residuos sólidos urbanos, patológicos y peligrosos; f) tejido urbano fragmentado que condiciona la integración y el acceso a los bienes económicos, culturales y públicos de la ciudad (centralidad en varios aspectos y asimetrías marcadas centro-periferia).

Social:

Los principales problemas transversales entre estudios se vinculan con la inclusión social en general (trabajo, educación, salud), la desconexión centro-periferia, la falta de valores ciudadanos, la contención social y familiar de jóvenes. Todo esto repercute en situaciones de adicciones, violencia familiar, desocupación o subocupación, las dificultades en el acceso a la atención sanitaria (si bien la capacidad de salud es superior a la que requiere su población residente, Santa Rosa es un centro médico regional), la dependencia en el manejo de la educación y la salud, la in-conectividad general entre los barrios y el centro de la ciudad, entre otros aspectos.

Las variables positivas identificadas en el diagnóstico se relacionan con: a) la capitalidad de la provincia permitió construir en el tiempo un patrimonio cultural importante, dado por la diversidad de culturas de sus pobladores (interculturabilidad) y la disponibilidad y diversidad de museos, salas de exposición, teatros, cines, conferencias, exposiciones, show, entre otros; b) seguridad y desocupación relativamente inferior si se comparan las estadísticas oficiales con el promedio nacional; c) capital humano destacado en literatura, música y artes; d) disponibilidad y variedad de espacios educativos y médicos públicos de calidad; e) educación superior pública (UNLPam) e institutos de formación privados.

Los aspectos positivos transversales son: a) el tamaño de la ciudad, que todavía permite mantener relaciones cara a cara y le resta complejidad a los problemas sociales que la ciudad enfrenta, al tiempo que abre las puertas a desarrollos futuros; b) una sociedad amplia y heterogénea, con aportes de población migrante nacional e internacional y una identidad aún por consolidarse como capital de provincia; c) ciudad limpia, tranquila, cuidada; d) la universidad como motor de desarrollo regional, de reflexividad e innovación, como generador de empleo y de movimiento de personas, y como actor social que ayuda a resolver las problemáticas locales y regionales, con buen nivel educativo y capital humano formado; e) buena provisión de servicios educativos, sanitarios, culturales, comerciales, administrativos, etc.

Como negativo, se destacan los siguientes factores transversales: a) escaso involucramiento de jóvenes en actividades culturales, deportivas, educativas; b) creciente situaciones de marginalidad social en distintos barrios periféricos de la ciudad, que incluyen problemas de adicciones, violencia,

desempleo y deserción escolar, entre otros; c) falta de una mirada integral sobre la educación y salud, y desequilibrios en la calidad entre las dependencias céntricas y periféricas; d) desequilibrios en el acceso a los bienes públicos y culturales; e) falta de acciones conjuntas entre provincia y Municipio vinculadas a los problemas de género, trata, violencia, discapacidad, niñez y adolescencia; f) inadecuada educación peatonal y de conductores de vehículos que repercute en problemas de convivencia y caos en el tránsito; g) problemas ambientales-sanitarios: vinculados a desbordes cloacales, inundaciones, desagües, microbasurales y desecho de residuos patogénicos, especialmente en barrios periféricos.; h) falta de complementariedad entre la educación pública y privada, y desconexión de la universidad con las necesidades locales; i) falta de empleo fuera del Estado y pérdida del trabajo como valor social central; j) instalación de barrios sin planificación y sin infraestructura necesaria (sin servicios básicos, y sin conexión al centro).

Económico:

En este eje de contenido los diagnósticos confluyeron en la gran mayoría de las variables en consideración. Principalmente se destaca la ubicación geográfica de la ciudad, que es un punto importante para promover actividades y servicios comerciales, turísticos, de logística, salud y educación.

Como fuerzas positivas transversales a los estudios se pueden mencionar como relevantes: a) la ubicación geográfica y la disposición de recursos naturales particulares y potencialmente aprovechables; b) la cantidad y densidad institucional de la ciudad, que concentra la gran mayoría de las instituciones intermedias de la provincia; c) la infraestructura de servicios educativos, médicos y comerciales con capacidad para atender la demanda agregada de la región; d) la conjugación equilibrada entre una ciudad con movimiento urbano adecuado y recursos rurales próximos (cotos de caza, parque provincial, estancias turísticas); e) capital humano formado por encima de la media nacional (especialmente universitario); f) industria cultural vinculada a show musicales, teatro, cine, artesanos, gastronomía, productos y Artículos regionales.

En lo referente a lo negativo, los factores más significativos son: a) falta de coordinación entre las políticas provinciales y municipales; b) falta de cultura e infraestructura orientada al turismo como actividad económica; c) tamaño de mercado intermedio que condiciona por su escala la llegada de negocios dinamizadores de la economía; d) población capacitada absorbida por otros centros urbanos nacionales e internacionales (problema en la retención de talentos).

Normativa y gestión municipal:

En general, este apartado temático se centra en cuatro grandes ejes causales que implican varios efectos secundarios: a) la dependencia (o falta de autonomía) de la municipalidad en cuestiones cruciales para su desarrollo (por ejemplo: el ambiente, la educación y la salud); b) la relación inestable

y sin coordinación entre los gobiernos provinciales y los gobiernos municipales, independientemente del partido político al que representen; c) la falta de políticas de Estado concretas que mantengan un hilo conductor entre los gobiernos municipales; d) el escaso poder recaudatorio y de control de la normativa municipal existente.

Reflexiones en torno a los dos estudios diagnósticos:

A nivel general, los diagnósticos confluyen en la determinación de unos aspectos clave para el desarrollo equilibrado de la ciudad. De la participación y lectura de los informes, se pueden destacar que, como mínimo se debería contemplar:

- 1) la centralización urbana de los bienes y recursos públicos y privados, y la desigual distribución de la cultura, la educación y la salud pública entre el centro y la periferia;
- 2) la articulación gubernamental entre los diferentes gobiernos que actúan y deciden en territorio,
- 3) el mantenimiento de políticas de largo plazo entre gobiernos municipales, que brinden señales claras y contundentes al sector público, a las instituciones y a los actores privados y de la sociedad civil;
- 4) la definición del perfil de desarrollo de largo plazo, orientado a potenciar la ubicación geográfica de la ciudad y los recursos naturales y socioculturales particulares;
- 5) la autonomía municipal en cuestiones cruciales para su desarrollo y el mejoramiento de la implementación y control de las normativas vigentes;
- 6) la gestión integral de los recursos naturales (agua, paisaje, tierra) y de los desechos (sólidos, patológicos, peligrosos);
- 7) la jerarquización, adecuación y construcción de infraestructura sostenible, equilibrada y accesible, que contemple el potencial crecimiento urbano, la integralidad de la ciudad y las futuras necesidades sociales y ambientales.

4C. OBJETIVOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Los objetivos del territorio son una parte relevante del Plan, permiten entender hacia dónde se pretende ir o llegar en el mediano y largo plazo. Un buen objetivo es aquel que mantiene un equilibrio entre la contundencia de su comunicación y la amplitud de su significado: debe comunicar en concreto qué es lo que se quiere lograr, dejando varias alternativas de abordaje para su concreción. No explican cómo se deben concretar, solo determinan los puntos de llegada pretendidos en momentos determinados.

En los siguientes apartados se presentarán los objetivos a 2050 y a 2030 que surgieron de los talleres participativos, las encuestas a actores clave y las reuniones con la CPP: En general respetan la voluntad de los consensos colectivos del taller 2. Se exponen por componente del modelo deseado, aclarando a qué eje temático pertenecen.

4C1. INCLUSIVA, SOLIDARIA Y PARTICIPATIVA

Los objetivos de este componente están orientados a la consolidación de un proceso de gobernanza, en principio local, que atienda problemáticas y potencialidades estructurales de la ciudad. Hacen énfasis en la disminución de las inequidades existentes entre el centro y la periferia de la ciudad, especialmente en el acceso a bienes y servicios, cultura, educación, identidad, patrimonio, entre otros aspectos. Ponen foco en la generación de espacios participativos que permitan consolidar los valores de la ciudad, y reforzar en los barrios la identidad y el sentido de pertenencia. Como relevante y transversal, quedan explícitos dos ejes centrales: la continuidad de políticas públicas de largo plazo y la mejora en las articulaciones entre estamentos del Estado, entre el sector público y el sector privado, y entre los actores del sector privado. En detalle se presentan por eje en la tabla 10.

Tabla 10: objetivos 2050 y 2030 del componente “inclusiva, solidaria y participativa”.

Componente del modelo deseado: INCLUSIVA, SOLIDARIA Y PARTICIPATIVA		
Eje	Objetivos 2050	Objetivos 2030
Desarrollo social	Tener una ciudad que demuestre valores ciudadanos en las actividades cotidianas.	1) fomentar espacios participativos con toma de decisiones colectivas; 2) disminuir las brechas e inequidades sociales entre el centro y la periferia; 3) desarrollar políticas de promoción e inclusión cultural, deportiva y educativa; 4) generar mayor inclusión y atención a familias con personas con discapacidades.
Desarrollo económico	Ser una ciudad plural descentralizada.	1) contar con un Plan Estratégico en funcionamiento ininterrumpido; 2) construir y consolidar cierta autonomía en los barrios; 3) mejorar estructuralmente la identidad y pertenencia de la ciudad y los barrios.

Componente del modelo deseado: INCLUSIVA, SOLIDARIA Y PARTICIPATIVA		
Eje	Objetivos 2050	Objetivos 2030
Desarrollo urbano	Consolidar un proceso de gobernanza local y metropolitana con espacios de integración colectiva.	1) ampliar los espacios de participación y construcción colectiva; 2) abordar la complejidad de los problemas urbanos de forma inter-jurisdiccional; 3) integrar los barrios periféricos; 4) generar espacios participativos; 5) garantizar la continuidad de políticas públicas y mejorar la articulación entre los gobiernos municipales, provincial y nacional.
Desarrollo ambiental	Articular los espacios de la ciudad desde los puntos de vista social, ambiental y económico.	1) construcción colectiva de normativas tendientes a revertir las desigualdades territoriales centro-periferia; 2) consolidar espacios participativos para la concreción de proyectos colectivos barriales; 3) mejorar la interacción institucional público-público, público-privado; 4) articular políticas nacionales, provinciales y municipales; 5) tener un perfil implementado de área metropolitana.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de los talleres participativos.

4C2. PREDECIBLE Y PROYECTADA

Los objetivos de este componente se basan en la mejora de la planificación y ejecución de las políticas públicas, considerando como fundamental la articulación entre organismos del Estado y coherencia entre normativa, aplicación y control. Buscan generar sinergias entre el sector público y privado, organizando esfuerzos locales y provinciales que amplíen en cantidad y calidad la oferta de actividades culturales, sociales, económicas y productivas. En este marco, también apuntan a mejorar la percepción, valorización y apropiación del patrimonio. Como en el componente anterior, buscan mejorar las asimetrías centro-periferia, especialmente en acceso a servicios básicos, y a la calidad y accesibilidad en servicios culturales y patrimoniales. Tres necesidades relevantes surgen de manera nítida: contar con un modelo de ciudad sustentable de largo plazo construido colectivamente, la de mejorar la conectividad nacional e internacional de la ciudad, y la de tratar de manera integral todos los residuos generados en el marco de una gestión ambiental integral. En la siguiente tabla se detallan los objetivos a 2050 y 2030 por eje temático (tabla 11).

Tabla 11: objetivos 2050 y 2030 del componente “predecible y proyectada”.

Componente del modelo deseado: PREDECIBLE Y PROYECTADA		
Eje	Objetivos 2050	Objetivos 2030
Desarrollo social	Organizar la ciudad en torno a los encuentros socioculturales.	1) preservar y potenciar el la memoria social y el patrimonio social y cultural de la ciudad; 2) mejorar la calidad y accesibilidad de servicios básicos a todos los barrios; 3) mejorar la oferta de actividades creativas y culturales orientadas a generar empleo; 4) mejorar las políticas públicas de calidad orientadas a todos los grupos etarios; 5) mejorar la articulación estructural entre instituciones públicas y privadas.
Desarrollo económico	Consolidar a la ciudad como centro estratégico nacional e internacional de servicios.	1) propender a la mejora de la conectividad de Santa Rosa a nivel nacional e internacional; 2) homogenizar criterios de calidad en la oferta de bienes y servicios públicos y privados; 3) consolidar la calidad y complementariedad de los servicios diferenciales de la ciudad (educación, medicina, comercio, administrativos, profesionales, otros).
Desarrollo urbano	Contar con un marco normativo para decisiones urbanas coherente en su concepción, aplicación y control.	1) desarrollar normas urbanas específicas para los problemas urbanos actuales y potenciales; 2) definir y aplicar de manera participativa un modelo urbano sustentable de largo plazo; 3) tener en ejecución todos los planes directores de obra.
Desarrollo ambiental	Contar con planes estratégicos y directores de infraestructura articulados con vistas a un desarrollo territorial metropolitano armónico.	1) lograr el compromiso y la participación ciudadana en la creación y aplicación de normativas específicas; 2) resolver de manera estructural el tratamiento de los residuos urbanos, patológicos y peligrosos; 3) implementar espacios y normativas tendientes a la gestión ambiental transversal de los recursos y actividades.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de los talleres participativos.

4C3. SUSTENTABLE Y VERDE

Los objetivos de este componente se centran en tres aspectos importantes del futuro de la ciudad: los espacios públicos (especialmente los verdes), los residuos y el transporte. En cuanto a los espacios verdes, la cuestión pasa por la planificación, habitabilidad y accesibilidad, siempre pensando en la diversidad

de usuarios y beneficiarios. De los residuos se busca generar conciencia y educación, acompañado de un manejo integral que disminuya el impacto ambiental y garantice el acceso a los recursos para generaciones futuras. En cuanto a los servicios públicos en general, los objetivos apuntan a eficientizar y mejorar el impacto ambiental de los mismos, ya sea por buen o mal funcionamiento. Nuevamente avanzan sobre la valorización del patrimonio local, considerando al ambiente y la educación como ejes centrales. El manejo de recursos escasos, especialmente agua y energía, son cuestiones a mejorar, eficientizar y diversificar. Como aspecto transversal, los objetivos buscan generar una ciudad pensada para el peatón, donde se pueda convivir de manera armoniosa con el ambiente. En detalle se enumeran los objetivos por eje temático en la tabla 12.

Tabla 12: objetivos 2050 y 2030 del componente “sustentable y verde”.

Componente del modelo deseado: SUSTENTABLE Y VERDE		
Eje	Objetivos 2050	Objetivos 2030
Desarrollo social	Fortalecer la presencia y valoración urbana equilibrada del patrimonio local natural.	1) desarrollar conciencia ambiental en la sociedad; 2) potenciar la creación, el uso y cuidado de reservas naturales; 3) mejorar la percepción del patrimonio natural autóctono por parte de la sociedad.
Desarrollo económico	Ser una ciudad equilibrada, que utilice y potencie sus recursos de manera responsable.	1) utilización eficiente del recurso agua potable; 2) manejo integrado de los residuos urbanos; 3) diversificar las fuentes de energía; 4) mejorar la habitabilidad y accesibilidad de los espacios verdes.
Desarrollo urbano	Adecuar las infraestructuras y los servicios de la ciudad considerando aspectos sociales, ambientales y económicos.	1) mejorar la calidad, el mantenimiento y planificación de los espacios verdes; 2) mejorar la calidad y el acceso de los servicios públicos; 3) establecer e implementar criterios urbano-ambiental, es para las nuevas áreas urbanas; 4) poner en valor los servicios y recursos ambientales.
Desarrollo ambiental	Gestionar ambiental e integralmente el transporte, los residuos y los espacios públicos.	1) gestionar de manera coherente y homogénea todos los espacios verdes de la ciudad; 2) planificar y gestionar la movilidad en torno a los peatones; 3) desarrollar experiencias ecológicas domiciliarias exitosas; 4) manejar los residuos urbanos de manera integrada.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de los talleres participativos.

4D. EJES ESTRATÉGICOS

Como respuesta colectiva al planteamiento de objetivos de largo y mediano plazo, y a la construcción consensuada de una situación actual de ciudad, se plantearon una serie de ejes estratégicos. Entendidos como grandes alternativas propositivas orientadas a la concreción de los objetivos, son formulaciones amplias que en conjunto permiten avanzar hacia el modelo de ciudad 2050.

En los siguientes apartados se enuncian los ejes estratégicos, agrupados por componente del modelo deseado, identificando el eje de trabajo al cual pertenecen las propuestas.

4D1. DESARROLLO SOCIAL

Ejes estratégicos de inclusiva, solidaria y participativa:

a) impulsar la creación de centros culturales barriales; b) generar redes de actores sociales públicos y privados para la toma de decisiones sociales; c) ampliar la oferta cultural y recreativa considerando la equidad territorial entre el centro y la periferia; d) crear espacios de recreación y participación social con sentido de pertenencia e integralidad; e) fomentar programas culturales y espacios participativos con jóvenes y niños; f) concretar programas específicos que generen mayor inclusión y atención social de personas con discapacidades.

Ejes estratégicos de predecible y proyectada:

a) favorecer y fortalecer los emprendimientos vinculados a las industrias culturales y creativas; b) generar redes interinstitucionales orientadas a la gestión de problemas sociales; c) generar instancias participativas barriales de problemáticas sociales cuyas decisiones sean consideradas por los poderes ejecutivo y legislativo municipales; d) desarrollar actividades de turismo como fuente de empleo genuina; e) fortalecer los programas de emprendedores sociales con capacitaciones, redes, ampliaciones de mercados, mejoras en la comercialización y difusión de productos; f) garantizar con ordenanzas, leyes provinciales y acuerdos la continuidad de políticas públicas sociales; g) garantizar espacios participativos y democráticos barriales con poder de decisión sobre su futuro.

Ejes estratégicos de sustentable y verde:

a) incorporar en los espacios curriculares escolares la valoración del patrimonio local general y ambiental en particular; b) creación de un cordón periurbano verde forestal para el desarrollo de actividades creativas, recreativas, culturales y sociales; c) desarrollar circuitos turísticos que incluyan el

patrimonio local social y natural; d) mejorar los accesos a las reservas naturales existentes y los servicios vinculados a los visitantes.

4D2. DESARROLLO ECONÓMICO

Ejes estratégicos de inclusiva, solidaria y participativa:

a) presupuesto participativo municipal y barriales; b) desarrollar centros comerciales en la ciudad fijos e itinerantes.

Ejes estratégicos de predecible y proyectada:

a) desarrollar industrias del conocimiento y la innovación tecnológica; b) desarrollar centros comerciales en la ciudad; c) crear y consolidar ofertas curriculares universitarias adaptadas a las demandas locales; d) diseñar ofertas turísticas y de eventos que potencien la llegada y permanencia de personas en la ciudad.

Ejes estratégicos de sustentable y verde:

a) reciclado y reutilización de los residuos sólidos urbanos y peligrosos; b) concientizar sobre el uso responsable del agua y avanzar en la medición de los consumos domiciliarios; c) edificios públicos y nuevos con paneles solares y molinos eólicos; d) creación de cinturones verdes con fines recreativos y productivos, y potenciar el espacio de la vía del tren (eje verde metropolitano); e) promover la utilización de medios alternativos de movilización y generar las condiciones de infraestructura para que se desarrollen; f) unificar criterios de arbolado urbano y desarrollar avenidas con árboles de portes adecuados para el lugar a intervenir; g) abastecimiento de alimentos inocuos y de calidad, principalmente potenciando la producción local de hortalizas, animales, etc. por las vías formales.

4D3. DESARROLLO URBANO

Ejes estratégicos de inclusiva, solidaria y participativa:

a) generar foros de interacción entre los diferentes niveles del Estado (municipales, provinciales y nacionales); b) consolidar el área metropolitana en torno al conglomerado Santa Rosa - Toay; c) planificar la movilidad urbana y metropolitana centrándose en el peatón; d) propiciar y apoyar espacios participativos barriales; e) reforzar los organismos de fiscalización y control; f) generar instancias de gestión urbanística estratégica de la ciudad.

Ejes estratégicos de predecible y proyectada:

- a) institucionalizar el proceso de planificación estratégica participativa;
- b) definir y consensuar la normativa de gestión del suelo municipal de largo plazo;
- c) realizar un estudio social-económico-ambiental-urbano sobre las potencialidades de crecimiento de la ciudad en el largo plazo;
- d) definir y buscar financiamiento para los planes directores de infraestructura y servicios necesarios;
- e) realizar planes de movilidad urbana y metropolitana;
- f) fortalecer las áreas técnicas del Municipio vinculadas a la planificación urbana.

Ejes estratégicos de sustentable y verde:

- a) gestión integral de los espacios verdes de la ciudad con fines recreativos y productivos;
- b) descentralizar los servicios públicos;
- c) crear un proyecto de movilidad alternativa urbano y metropolitano (bicisendas);
- d) gestionar los espacios municipales con criterios sostenibles;
- e) establecer un sistema integral de recolección, tratado y reciclado de residuos;
- f) fomentar la educación ambiental y de utilización responsable de los recursos naturales;
- g) establecer mesas de trabajo temáticas con organismos públicos de todos los estamentos del Estado y el sector privado.

4D4. DESARROLLO AMBIENTAL

Ejes estratégicos de inclusiva, solidaria y participativa:

- a) gestionar de manera integral todos los residuos metropolitanos;
- b) lograr el funcionamiento efectivo y continuo de un consejo ambiental con participación de los organismos competentes nacionales, provinciales y municipales;
- c) generar espacios colectivos para la creación de normativa integrada e igualitaria;
- d) fomentar el control comunitario y fortalecer el institucional;
- e) incluir en actividades de concientización ambiental estables y progresivas a toda la ciudadanía;
- f) crear mecanismos de control y reclamos ambientales ciudadanos.

Ejes estratégicos de predecible y proyectada:

- a) garantizar la apropiación y continuidad del Plan Estratégico con espacios participativos continuos;
- b) incorporar los aspectos ambientales en todos los programas, proyectos y actividades de la municipalidad y las instituciones;
- c) jerarquizar los equipos técnicos vinculados al ambiente;
- d) articular entre las instituciones para generar proyectos de investigación y extensión orientados a la concientización y aprovechamiento de los recursos naturales locales.

Ejes estratégicos de sustentable y verde:

a) definir concretamente el significado y las implicancias de ciudad verde como política de Estado; b) favorecer la creación de medios y circuitos urbanos de movilidad sustentable; c) gestionar medios de transporte públicos urbanos y metropolitanos con menor impacto ambiental relativo; d) construcción e implementación de una policía ambiental barrial.

La totalidad de los ejes deberían ser contemplados, en conjunto con los objetivos, en la elaboración, ejecución y control de propuestas, programas, proyectos y estrategias dentro del marco del Plan. Varios de estos ejes se transformaron en propuestas concretas en el presente; los proyectos y programas propuestos participativamente tienen base y coherencia con los objetivos y ejes estratégicos desarrollados.

4E. BANCO DE IDEAS PROYECTO

Del proceso participativo de construcción colectiva de alternativas para abordar los objetivos y ejes estratégicos planteados, se obtuvieron 83 ideas (tabla 13). Las mismas corresponden a las diversas mesas de trabajo que se fueron realizando en los talleres del Estudio.

Una lectura detallada de las ideas permite interpretar que existen varias complementariedades y algunas superposiciones; la intención de dejar todas las manifestaciones se tomó con el fin de comunicar de manera fiel las ideas aportadas por las instituciones y la comunidad en general.

Tabla 13: Banco de ideas proyecto.

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Creación de una ordenanza de presupuesto participativo	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto (2 años)	Gobierno Municipal	Existencia de un presupuesto con participación de los ciudadanos
Fortalecimiento gobierno electrónico, modernización del Estado	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto (5 años)	Gobierno Municipal	Mayor accesibilidad del ciudadano
Incremento de la presencia del Municipio en los barrios-Centros de Gestión	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto (3 años)	Gobierno Municipal	Mayor accesibilidad del ciudadano

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Crear una Ente Ambiental integrando Santa Rosa, Anguil y Toay.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo (< a 5 años)	Las tres municipalidades y todas las instituciones.	Transversalizar todas las Problemáticas Ambientales a las instituciones del Estado: Nacional, Prov. y Municipales; ONG, Consejos, colegios profesionales, clubes
Crear y reglamentar una Junta ambiental municipal	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo	Estado provincial, municipal y nacional	Mejorar la calidad de vida de las personas
Crear espacios de recreación y participación con sentido de pertenencia barrial (ej. Biblioteca comunitaria/popular)	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo	Ministerio de Educación Provincial, Organismos municipales, Instituciones Educativas, Instituciones comunitarias barriales	Dar sentido de pertenencia a los barrios. Mejorar la calidad de vida de las personas (principalmente N,N y A). Fortalecer el desarrollo intelectual de los vecinos
Generar fiestas en las que los vecinos de todos los barrios sean protagonistas, a través de expresiones artísticas, gastronómicas, etc. que los identifiquen.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo	Organismos municipales, Asociaciones vecinales, Asociaciones civiles	Todos los barrios involucrados y beneficiados.
Recuperar espacios socio-comunitarios barriales en desuso.	Inclusiva, solidaria y participativa	Mediano plazo	Provincia, Organismos municipales, Comisiones vecinales, ONG/ asociaciones civiles.	Mejoras en calidad de vida en los barrios. Integrar a corto plazo centros de gestión. Activar el debate sobre el presupuesto participativo.
Creación de unidad local de niñez y adolescencia, y fortalecer dispositivos de primera infancia.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo	Instituciones públicas municipales, ONG, Clubes, Universidad.	Mejoras en calidad de vida en los barrios. Integrar a corto plazo centros de gestión.

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Desarrollar redes barriales, trabajando con el compromiso ciudadano.	Inclusiva, solidaria y participativa	Mediano plazo	Instituciones públicas municipales, ONG, Clubes, Universidad.	Mejoras en calidad de vida en los barrios. Integrar a corto plazo centros de gestión.
Realizar un diagnóstico barrial de cómo perciben los vecinos el entorno donde viven.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo	Instituciones públicas municipales, ONG, Clubes, Universidad.	Mejoras en calidad de vida en los barrios. Integrar a corto plazo centros de gestión.
Crear un foro de opinión y consenso metropolitano.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales	Mejoras en el contexto territorial Santa Rosa-Toay.
Fortalecer los Organismos de control urbanísticos, ambientales y de tránsito.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Organismos Nacionales.	Mejoras en el medio ambiente, la sociedad y el tránsito.
Crear un observatorio de movilidad urbana integral.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo	Organismos municipales, Asociaciones Civiles relacionadas con el Transporte, Colegio de Arquitectos. CALP.	Inclusión urbana y de accesibilidad para toda la población (entre otros: Adultos mayores, Niños y personas con Movilidad reducida).
Construir una red de Infraestructura vial para fortalecer la movilidad a escala urbana y metropolitana.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto y Mediano plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Organismos Nacionales, Empresas privadas	Organización del transporte y generación de sistemas alternativos de comunicación.
Replantear/Optimizar el tiempo y recorridos del Transporte Público existente.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto y Mediano plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales	Cantidad de barrios involucrados y beneficiados. Mejoras en el contexto territorial.
Fomentar el uso de medios de movilidad más sustentables, renunciando al modelo actual auto-céntrico.	Inclusiva, solidaria y participativa	Largo Plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales (educación escolar), Empresas locales, ONG Bicisendas	Democratizar el espacio público. Mejorar la accesibilidad al mismo para toda la población.

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Construir una red de ciclovía urbana e interurbana Santa Rosa-Toay.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo	Organismos Municipales, Instituciones intermedias, Empresas locales, ONG Bicisendas	Posicionar el uso de la bicicleta como medio de transporte eficaz, económico, inclusivo y solidario. Lograr modificar hábitos y costumbres de los ciudadanos en el uso de medios de transporte más sustentables
Incorporar el tren eléctrico Santa Rosa – Toay como servicio público periódico.	Inclusiva, solidaria y participativa	Mediano plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Organismos Nacionales.	Mejorar la calidad de vida.
Construir una red de transporte público aprovechando las vías férreas, que conecte Santa Rosa, Toay y el Campus de la UNLPam.	Inclusiva, solidaria y participativa	Largo Plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Organismos Nacionales	Inclusión barrial e integración metropolitana.
Modificar el sistema pluvial.	Inclusiva, solidaria y participativa	Mediano plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Organismos Nacionales	Mayor cantidad de ciudadanos beneficiados.
Reglamentar la utilización de cisternas para agua potable y Cámara Séptica para efluentes cloacales	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto plazo	Organismos Municipales	Mejoras en el medioambiente y en la calidad de vida de las personas.
Potenciar el espacio público con Accesibilidad y con Humanización	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto y Mediano plazo	Organismos Municipales	Mejorar la calidad del medioambiente
Potenciar las relaciones sociales con espacios comunes autogestionados en los barrios	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto y Mediano plazo	Organismos Municipales	Mejorar la calidad de vida de las personas

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Crear una red de Comisiones Barriales que sirvan como fuente de información al Municipio de acciones y obras a realizar.	Inclusiva, solidaria y participativa	Corto y Mediano plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Asociaciones Civiles	Beneficiar por igual a todos los barrios de la ciudad en lo relativo a validez de vida de sus vecinos.
Modificación de la Reglamentación Código Urbanístico analizando temas de salud, educación, ambiente y comercio	Predecible y proyectada	Corto (5 años)	Gobierno Nacional, Provincial, Municipal	Código Modificado, Descentralización Municipal
Creación de un Polo Logístico-Industrial	Predecible y proyectada	Corto (5 años)	Gobierno Nacional, Provincial, Municipal, Cámaras afines	Polo Logístico creado
Creación de Agenda de Eventos local y regional	Predecible y proyectada	Corto (1 año)	Gobierno Provincial, Municipal, Cámaras	Agenda en funcionamiento
Creación de una Facultad de Medicina en la UNLPam	Predecible y proyectada	Mediano (10 años)	Gobierno Nacional, Provincial, Municipal, UNLPam, Colegio Médico La Pampa	Facultad en pleno funcionamiento
Disminuir el uso de agua potable en actividades no vinculadas al consumo humano	Predecible y proyectada	Mediano	Empresas locales (plantaciones); gobierno provincial (RR Hídricos; viveros); gobierno municipal (área Ambiente y Arbolado); INTA; UNLPam	Bajar el nivel de agua de la laguna Don Tomás. Evitar la inundación de barrios cercanos a la laguna Don Tomás (20 litros por día/ árbol de 3 años; 200 litros por día/árbol de 20 años)
Fortalecer los recursos humanos y las instituciones en una articulación transversal	Predecible y proyectada	Corto plazo (< a 5 años)	Organismos municipales y todas las instituciones	Mejoras en la calidad de vida y en el ambiente
Realizar obras de reemplazo de infraestructura y saneamiento	Predecible y proyectada	Corto plazo (urgente y planificar etapas)	Gobiernos nacional, provincial y municipal; colegios profesionales, UNLPam y organismos técnicos	Refundar la infraestructura existente con miras al crecimiento futuro de la ciudad/ contar con un proyecto urgente

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Visión integral del área metropolitana Santa Rosa-Toay	Predecible y proyectada	Corto plazo	Gobiernos nacional, provincial y municipal; UNLPam, organismos técnicos y colegios profesionales.	Ahorro; eficiencia; optimizar resultados y unificar criterios
Mejorar presencia institucional de servicios en los barrios	Predecible y proyectada		Organismos municipales, Comisiones vecinales	Superar la situación de desconexión entre centro y periferia. Beneficiarios: los habitantes de los barrios.
Generar/fortalecer agrupamientos barriales que ejecuten presupuestos participativos en cada zona.	Predecible y proyectada	Mediano plazo.	Organismos municipales, Comisiones vecinales, Centros de salud, Escuelas	Superar la situación de desconexión entre centro y periferia. Beneficiarios: los habitantes de los barrios.
Fortalecer la organización de colectividades en pos de organizar Fiestas de Colectividades con presencia de todas ellas.	Predecible y proyectada	Mediano plazo.	Organismos municipales, Colectividades de inmigrantes.	Creación de un ente especial desde el cual trabajar.
Favorecer los emprendimientos vinculados a las industrias culturales y creativas.	Predecible y proyectada	Corto plazo	Organismos municipales, Organismos provinciales, Organismos nacionales.	Mejoras en los ingresos y puestos de trabajo cualificados
Generar programas de participación juvenil en toma de decisiones públicas y presupuestos participativos.	Predecible y proyectada	Corto Plazo	Organismos municipales, Comisiones barriales, Clubes.	Mejoras en el compromiso ciudadano. Mayor continuidad en las políticas públicas.
Desarrollar polo de industrias creativas en el Molino Werner con espacios culturales y educativos.	Predecible y proyectada	Mediano Plazo.	Organismos municipales, Organismos provinciales, Organismos nacionales.	Aprovechamiento y potenciación del patrimonio local y de la capacidad creativa

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Proyectar una institución de especial relieve y que se destaque en el conjunto de las ciudades argentinas, por ejemplo, un gran museo donde convivan las expresiones culturales de los pueblos originarios y los inmigrantes.	Predecible y proyectada	Mediano y Largo Plazo	Organismos municipales, Organismos provinciales, Organismos nacionales, Universidad, Grupos Artísticos.	Posicionar a la ciudad en torno a los servicios y eventos. Maximizar las posibilidades de realizar eventos
Desarrollar trayectos de formación en técnicas (marroquinería, textil, producción audiovisual), emprendedorismo y carreras cortas / tecnicaturas no tradicionales (turismo, hotelería, cocina, organización de eventos)	Predecible y proyectada	Corto y Mediano Plazo	Gobierno Municipal, Espacios de Formación secundario y terciario, ONG, Universidad.	Mejoras en las relaciones laborales, los puestos de calidad y en el agregado de valor local
Promover la generación de conocimiento (investigación) sobre distintas problemáticas sociales de la ciudad que tengan como objetivo servir de insumo para el Municipio, para la toma de decisiones.	Predecible y proyectada	Mediano y Largo Plazo	Universidad, Organismos municipales, Instituciones Privadas, La comunidad en general	Mejoras en los barrios y aumento de las posibilidades de impacto en las necesidades específicas.
Mejorar las redes comunicacionales gubernamentales y comunitarias.	Predecible y proyectada	Corto plazo	Medios de comunicación, Organismos Municipales, Organismos provinciales, Comisiones Vecinales.	Fomentar identidad. Mejoras en la comunidad. Difusión de actividades.

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Reglamentar una normativa metropolitana sobre el tránsito y la utilización peatonal de la vía pública	Predecible y proyectada	Corto plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales	Mejorar la calidad de vida de las personas
Construir dos arterias viales alternativas entre Santa Rosa y Toay (Pato Colorado y Bertón) considerando al peatón y el ambiente como ejes centrales	Predecible y proyectada	Corto plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Vialidad provincial	Mejorar la conectividad de la conurbación Santa Rosa-Toay.
Reubicar la terminal de ómnibus y del Aeropuerto	Predecible y proyectada	Corto y mediano plazo	Organismos Provinciales, Organismos Nacionales	Que el aeropuerto no genere una barrera de crecimiento para la ciudad. Que la terminal se localice próxima a una arteria vial principal que no entorpezca el tránsito de la ciudad
Revisar el Código Urbano de la ciudad y ampliar los capítulos ambientales	Predecible y proyectada	Corto, mediano y largo plazo	Organismos municipales	Organización urbano-territorial
Definir y consensuar la normativa de gestión del suelo municipal metropolitano	Predecible y proyectada	Corto, mediano y largo plazo	Organismos municipales	Mejorar el contexto territorial y medioambiental
Definir y concretar los diferentes planes directores de Infraestructura y Servicios coherente entre sí y con el Plan Estratégico	Predecible y proyectada	Corto y mediano plazo	Organismos municipales	Mejorar el contexto territorial y medioambiental
Crear la normativa por la cual se respete la "agenda de obras municipal" aunque cambien las gestiones	Predecible y proyectada	Corto plazo	Organismos municipales	Garantizar el logro del modelo deseado de ciudad

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Realizar un plan de movilidad urbana sustentable que contemple una red de transporte público con energías limpias	Predecible y proyectada	Mediano y largo plazo	Organismos municipales, Organismos provinciales, Organismos Nacionales	Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
Definir y/o proyectar la zonificación de la ciudad y la expansión urbana con criterios sustentables para 2050	Predecible y proyectada	Mediano plazo	Organismos municipales de Santa Rosa, Plan Estratégico, Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros	Mejoramiento territorial
Definir una segunda Circunvalación con espacios verdes (cordón) y posibles rellenos biodegradables reutilizables en los parques de la ciudad	Predecible y proyectada	Mediano plazo	Organismos municipales de Santa Rosa, Plan Estratégico, Vialidades	Lograr una ciudad verde, con espacios deportivos y recreativos. Mejorar la movilidad. Lograr un control ambiental y sanitario.
Potenciar el proyecto actual de ciudad con criterios inclusivos	Predecible y proyectada	Corto plazo	Organismos municipales de Santa Rosa, Entidades públicas intermedias	Mejorar el ambiente y la calidad de vida de las personas
Fortalecer las áreas técnicas del Municipio, vinculadas a la planificación, los sistemas geográficos de información y a las infraestructuras	Predecible y proyectada	Corto plazo	Organismos municipales de Santa Rosa, Entidades públicas intermedias, Organismos provinciales, Organismos Nacionales	Lograr llevar adelante la planificación de la ciudad a fin de mejorar el ambiente y la calidad de vida de las personas.
Reglamentación de la generación y distribución de Energías Renovables	Sustentable y verde	Corto (5 años)	Gobierno Municipal, Provincial, Nacional, APE, CPE, CAMESA	Mejorar la balanza de pagos de la ciudad
Creación de un Cinturón Verde peatonal que una la ciudad	Sustentable y verde	Mediano (10 años)	Gobierno Municipal, Provincial, UNLPam, INTA	Aumento de los espacios verdes

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Creación de un medio de transporte público sustentable (Santa Rosa-Toay)	Sustentable y verde	Mediano (10 años)	Gobiernos Municipales, Provincial	Mejorar tráfico, Disminución circulación vehicular
Creación de proyecto de gestión de residuos sólidos urbanos	Sustentable y verde	Corto (3 años)	Gobierno Municipal, Provincial, Nacional	Obtención del financiamiento para el proyecto
Fomentar reducción del uso del papel dentro del ámbito público y privado	Sustentable y verde	Mediano (10 años)	Gobierno Municipal, Provincial	Reducción del uso del papel y modernización del estado
Creación de un Frigorífico de Pequeños Animales y de Caza de Tránsito Provincial	Sustentable y verde	Corto (2 años)	Gobierno Municipal, Provincial, SENASA	Carnes de pequeños animales y de caza con el correspondiente control sanitario
Reglamentar el control de Residuos de Agroquímicos en Productos Fruti-hortícolas	Sustentable y verde	Corto (1 año)	Gobierno Municipal, Provincial, SENASA	Contar con productos Fruti-hortícolas inocuos para el consumo humano
Reconstruir la planificación del manejo de los residuos peligrosos, líquidos y gaseosos	Sustentable y verde	Corto plazo	Organismos nacionales, provinciales y municipales	Mejorar la calidad de vida de las personas. Observación: realizar campañas de concientización articuladas entre organismos educativos públicos
Manejar integralmente los residuos en su generación, transporte y disposición final	Sustentable y verde	Corto Plazo	Organismos nacional, provincial y municipal y UNLPam	Contaminación cero. Valorización de las 4 E: Económica; energética, ecológica y epidemiológica y lograr las 4 R: reciclar residuos industriales, semi-industriales y tecnológicos; reutilizar; reducir y recuperar

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Manejar residuos urbanos reciclables y reutilizables	Sustentable y verde	Corto Plazo	Organismos municipales; INTA, empresas locales; cooperativa de recolectores.	Disminuir el volumen de residuos y generar suelo de calidad generando compostaje; fomentar la separación de residuos.
Crear áreas recreativas y productivas en los terrenos del ferrocarril	Sustentable y verde	Corto Plazo	Organismos municipales; instituciones deportivas; asociaciones profesionales	Gestionar los espacios verdes.
Cultivo y siembra de especies autóctonas en el ámbito de la ciudad (plazas, calles, lagunas, frentes de casas, jardines, etc.)	Sustentable y verde	Corto plazo	Organismos municipales, Asociaciones profesionales, Sindicatos, Escuelas.	Mejoras en el ambiente. Mejoras en la calidad de vida de los habitantes de toda la ciudad.
Organizar actividades recreativas y turísticas en relación con el patrimonio natural de la ciudad.	Sustentable y verde	Mediano plazo.	Organismos municipales.	Mejoras en los ingresos por turismo. Valorización y utilización del patrimonio local. Conservación del patrimonio natural.
Fortalecer conocimientos sobre el patrimonio cultural y natural local y el turismo, a través de actividades tales como talleres o viajes.	Sustentable y verde	Corto y Mediano plazo	Organismos municipales, Establecimientos escolares de todos los niveles, UNLPam	Reconocimiento de las potencialidades turísticas en función del patrimonio. Beneficio de ciudadanos locales y en tránsito.
Fortalecer Reservas Naturales Urbanas (Accesibilidad, señalización, información, accesos)	Sustentable y verde	Corto y mediano plazo.	Organismos municipales, Organismos provinciales, Asociaciones civiles.	Determinar áreas de sacrificio. Integrar comunidades. Incorporar nuevas áreas naturales urbanas
Fomentar la apropiación y uso como parque público de la Reserva Urbana de los Caldenes	Sustentable y verde	Corto plazo	Organismos Municipales, Comisiones barriales circundantes	Lograr un nuevo lugar de esparcimiento para los vecinos

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Implementar un manejo integral de RSU, basado en la separación de residuos en origen	Sustentable y verde	Mediano y largo plazo	Organismos Municipales, EMSHU, Escuelas, Cooperativas de trabajo, Comisiones vecinales	Lograr calidad ambiental y limpieza urbana. Generar una cadena de valor con los residuos.
Disminuir progresivamente los volúmenes de residuos	Sustentable y verde	Largo plazo	Organismos Municipales, Empresas locales	Mejorar la calidad ambiental
Crear espacios de cohesión social integrados en los barrios.	Sustentable y verde	Corto y Mediano plazo	Organismos Municipales, Organizaciones privadas, Ciudadanos	Lograr espacios públicos de calidad.
Crear un Plan Integral de Espacios Públicos	Sustentable y verde	Corto plazo	Organismos Municipales, Asociaciones profesionales, Asociaciones Civiles.	Mejorar la calidad ambiental
Modificar la ordenanza de espacios verdes.	Sustentable y verde	Corto plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros Agrónomos	Contribuir a mejorar el espacio urbano de calidad
Proyectar el arbolado urbano y rural	Sustentable y verde	Corto plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros Agrónomos	Contribuir a mejorar el espacio urbano de calidad
Incorporar vegetación de alta evaporación en torno a los espejos de agua	Sustentable y verde	Corto plazo	Organismos Municipales	Mejorar el medioambiente y el paisaje. Absorber el excedente de agua

Idea proyecto	Componente del MD2050	Tiempo de ejecución	Instituciones intervinientes	Resultados esperados
Utilizar el agua pluvial de los cuencos para riego de espacios verdes, calles de tierra, etc.	Sustentable y verde	Corto plazo	Organismos Municipales	Beneficio para los barrios involucrados
Crear polo de servicio (parque industrial+ piletones + división de residuos) aprovechando y teniendo en cuenta la pendiente natural del terreno y dirección de los vientos	Sustentable y verde	Corto y Mediano plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Organismos Nacionales, Cámaras y sindicatos	Mejorar el ambiente y la calidad de vida de las personas.
Fomentar la creación de parques de energía alternativa	Sustentable y verde	Mediano y Largo plazo	Organismos Provinciales, Organismos Nacionales	Mejorar el medioambiente y aprovechar los recursos naturales.
Mejorar la ubicación del relleno sanitario y los cuencos. Reglamentar sus usos.	Sustentable y verde	Mediano plazo	Organismos Municipales, Organismos Provinciales, Organismos Nacionales	Saneamiento del área urbana y sub-urbana.
Crear nuevos centros integrados de servicios públicos y espacio verdes	Sustentable y verde	Corto y mediano plazo	Organismos Municipales, Organismos privados	Cantidad de barrios involucrados y beneficiados. Mejoras en el contexto territorial.
Crear el Departamento de Movilidad Sustentable Municipal	Sustentable y verde	Corto plazo	Organismos Municipales, Instituciones intermedias	Organizar, planificar y regular la promoción de medios de transporte sustentables.

Fuente: Elaboración en base a los talleres participativos del Estudio 1.EG.267.

Las ideas proyecto enunciadas en el cuadro anterior funcionarán como un reservorio de propuestas comunitarias, construidas participativamente. Es recomendable que se utilicen para abordar los objetivos y ejes estratégicos, y sirvan como disparadores para futuras acciones estratégicas enmarcadas en el Plan.

4F. IDEAS-PROYECTOS PONDERADAS PARTICIPATIVAMENTE

A continuación, se describen las ideas-proyecto que fueron ponderadas de manera comunitaria en los diferentes espacios participativos del Estudio. Estas fueron puestas a votación en el último taller y trianguladas con los resultados de las encuestas realizadas a actores calificados de la ciudad.

En primer lugar, se presenta una tabla que resume las veinte (20) ideas proyecto ponderadas, la comisión de trabajo que aportó la iniciativa y el componente del modelo deseado de ciudad vinculado. Posteriormente, se detalla cada una, profundizando sobre la descripción general, los antecedentes existentes, el plazo estimado, las instituciones necesarias y los resultados posibles.

Tabla: Ideas proyecto ponderadas.

	IDEAS PROYECTO	COMISIÓN DE TRABAJO	COMPONENTE DEL MD2050
a	Crear, sostener y potenciar eventos socioculturales barriales y regionales (artísticos, gastronómicos, deportivos, del conocimiento, colectividades, entre otras)	Desarrollo social; Desarrollo económico	Inclusiva, solidaria y participativa
b	Recuperar espacios socio-comunitarios en desuso (barriales principalmente)	Desarrollo social; Desarrollo urbano	Inclusiva, solidaria y participativa
c	Fortalecer el uso de nuevas tecnologías en el estado municipal (gobierno electrónico)	Desarrollo económico; Desarrollo urbano	Inclusiva, solidaria y participativa
d	Crear un ente regulador ambiental del área metropolitana Santa Rosa, Toay, Anguil	Desarrollo ambiental	Inclusiva, solidaria y participativa
e	Crear un ente de promoción de actividades turísticas locales público-privado	Desarrollo social; Desarrollo económico	Inclusiva, solidaria y participativa
f	Mejorar la accesibilidad y la dinámica de uso de la vía pública del peatón	Desarrollo urbano; Desarrollo social	Inclusiva, solidaria y participativa
g	Crear un centro socio-cultural de envergadura en la ciudad: Molino Werner	Desarrollo social	Predecible y proyectada
h	Modificar y actualizar el Código urbanístico (generación y uso del suelo urbano)	Desarrollo económico; Desarrollo urbano	Predecible y proyectada
i	Crear un polo logístico municipal de alcance nacional e internacional	Desarrollo económico	Predecible y proyectada
j	Fortalecer las áreas técnicas estatales y la articulación interinstitucional	Desarrollo ambiental; Desarrollo urbano; Desarrollo social	Predecible y proyectada

	IDEAS PROYECTO	COMISIÓN DE TRABAJO	COMPONENTE DEL MD2050
k	Elaborar y poner en funcionamiento un Plan sustentable de movilidad urbana y metropolitana (ciclovías, tranvías, tren eléctrico, cochemotor, colectivos con energía alternativa, otros)	Desarrollo urbano; Desarrollo ambiental; Desarrollo económico	Predecible y proyectada
l	Elaborar y poner en funcionamiento un Programa de formación y apoyo de técnicos, emprendedores y mandos medios	Desarrollo económico; Desarrollo social	Predecible y proyectada
m	Favorecer el crecimiento y consolidación de corredores y centros comerciales en lugares estratégicos de la ciudad	Desarrollo urbano; Desarrollo económico; Desarrollo social	Predecible y proyectada
n	Fortalecer y desarrollar reservas naturales urbanas y periurbanas	Desarrollo social; Desarrollo económico	Sustentable y verde
o	Crear un cinturón verde que acompañe la nueva circunvalación y un corredor verde en el trazado vial Santa Rosa-Toay	Desarrollo económico; Desarrollo urbano	Sustentable y verde
p	Elaborar y poner en funcionamiento un Plan de gestión integral de los residuos sólidos urbanos, peligrosos y patológicos del conglomerado Santa Rosa-Toay	Desarrollo económico; Desarrollo ambiental; Desarrollo urbano; Desarrollo social	Sustentable y verde
q	Elaborar y poner en funcionamiento un Plan integral de generación, utilización y cuidado de los espacios públicos	Desarrollo urbano; Desarrollo social; Desarrollo económico	Sustentable y verde
r	Crear un programa de energías alternativas en el Municipio y eficientizar todos los consumos de energía institucionales y hogareños	Desarrollo económico	Sustentable y verde
s	Crear un programa de educación sobre la valorización del patrimonio local (social, cultural, ambiental)	Desarrollo social	Sustentable y verde
t	Relocalizar los centros de transporte de pasajeros de la ciudad y construirlos con criterios sustentables y eficientes.	Desarrollo económico; Desarrollo urbano	Sustentable y verde

Fuente: Elaboración propia.

De estas veinte (20) ideas proyecto se priorizaron, para una primera etapa del Plan seis (6): d, h, k, l, m, p. Las catorce (14) ideas proyecto ponderadas participativamente deben ser consideradas en la implementación y ejecución del Plan. Son los proyectos más relevantes de la ciudad para los

próximos años, son conducentes a los objetivos de mediano y largo plazo y son coherentes con los ejes estratégicos del Plan. A continuación, se detallan algunos aspectos de estas ideas-proyecto; el orden de exposición no se vincula con jerarquía de ponderación alguna.

4F1. DESARROLLO DE IDEAS PROYECTO

- a. Crear, sostener y potenciar eventos socioculturales barriales y regionales (artísticos, gastronómicos, deportivos, del conocimiento, colectividades, entre otras)

Esta idea proyecto tiene fundamentos sociales y económicos. En primer lugar, se busca rescatar tradiciones, conocimientos, experiencias y otros aspectos patrimoniales intangibles de la ciudad, para ponerlos en valor en eventos sociales periódicos. Estos espacios populares, además de resaltar y valorar los aspectos culturales importantes de la ciudad y sus barrios, buscan generar una agenda estable de ofertas culturales que puedan ser promovidas como eje turístico de una oferta variada que posicione a la ciudad en el rubro eventos.

La idea pasa por generar fiestas, festivales o eventos con el fin de integrar a los distintos barrios de la ciudad y fortalecer sus identidades barriales. En éstas, los protagonistas serían los vecinos (incluyendo a comunidades inmigrantes, grupos originarios, etc.) que podrían organizarse y manifestarse a través de expresiones artísticas, gastronómicas, y otras que los identifiquen. Es muy importante que la agenda local-regional esté coordinada para evitar superposiciones y potenciar relaciones y fechas.

Antecedentes: La Fiesta del indio; Atuel Rock; Santa Rock; Fiesta de las colectividades; Corso Central en la laguna; Carnaval Popular en Parque Oliver; Concierto de Navidad (lirico); Festejos del día del niño en distintos barrios; Festival de Tango “Nido Gaucho”; Fiesta del Gaucho; Expo jardín andaluz, Concurso “Valores de mi barrio”; Festival de jazz nacional e internacional Santa Rosa; Semana nacional del cine; Festival provincial de teatro.

Plazo estimado: Corto plazo (<3 años). Se estima que podrían comenzar a organizarse en el corto plazo para a mediano plazo lograr consolidar la iniciativa en todos los barrios santarroseños y determinar una agenda estable, organizada y coordinada de eventos socio-culturales locales y regionales.

Instituciones necesarias: organismos municipales; asociaciones vecinales; centros de jubilados; asociaciones civiles; clubes deportivos y sociales; escuelas y otros establecimientos educativos; bibliotecas populares; grupos artísticos independientes; otras organizaciones informales que existan en los barrios; Cámara de turismo, Gobierno provincial, Gobierno nacional, UNLPam.

Posibles resultados: Fortalecimiento de las identidades barriales. Desarrollo de redes colaborativas entre distintas instituciones con presencia local. Integración y reconocimiento de los barrios en la ciudad. Agenda de eventos estable e integrada. Aumento de los flujos de turismo cultural.

b. Recuperar espacios socio-comunitarios en desuso (barriales principalmente)

La idea proyecto tiene fundamentos sociales y ambientales. En primer lugar, se busca recuperar y poner en valor los espacios socio-comunitarios barriales (plazas, centros culturales, salones de usos múltiples, etc.) que se encuentren de desuso. Estos espacios serían destinados a actividades sociales y económicas propias de los barrios, donde los habitantes puedan usar y capitalizar las instalaciones, orientándose a destinos definidos de manera participativa.

Se podría articular la idea con la reglamentación de fondos para implementar presupuestos participativos barriales (un porcentaje del presupuesto municipal ponderado por la cantidad de habitantes y las condiciones socio-económicas y de infraestructura).

Los posibles destinos serían:

- Espacios de recreación y participación comunitaria (bibliotecas, auditorios, salones de baile, entre otros).
- Espacios de interacción de vecinos, por ejemplo: mercados artesanales, de pulgas, entre otros.
- Sedes sociales de redes y comisiones barriales, con instalaciones para usos múltiples.
- Para desarrollar trayectos de formación técnicos en artes y oficios (marroquinería, textil, producción audiovisual), emprendedurismo y carreras cortas / tecnicaturas no tradicionales (turismo, hotelería, cocina, organización de eventos, gerencias operativas, agronegocios).

Antecedentes: Durante el 2017 se inauguraron 2 centros municipales barriales, utilizando estructuras edilicias que estaban en desuso.

Centro Municipal de Cultura Norte: La Municipalidad de Santa Rosa inauguró en el mes de septiembre de 2017 el Centro Municipal de Cultura Norte en el barrio Obreros de la Construcción. En este salón se están dictando talleres a cargo de la Dirección de Educación y de Cultura. El espacio cuenta con un salón de usos múltiples, cocina, depósito, baño para discapacitados, damas y caballeros.

Centro Municipal de Cultura Sur: localizado en el Barrio Néstor Kirchner, se inauguró en el mes de septiembre de 2017.

Plazo estimado: Mediano plazo.

Instituciones necesarias: organismos provinciales; organismos municipales; comisiones vecinales; ONGs/ asociaciones civiles; clubes deportivos; establecimientos educativos; bibliotecas populares; clubes de jubilados; otras organizaciones y redes comunitarias informales.

Posibles resultados: Dar sentido de pertenencia a los barrios. Mejoras en calidad de vida en los barrios y sus habitantes. Fortalecer el desarrollo intelectual de los vecinos. Promover vínculos entre los actores sociales intra y extra barriales. Integrar a corto plazo centros de gestión. Activar el debate sobre el presupuesto participativo. Mejorar la situación de desconexión entre centro y periferia.

c. Fortalecer el uso de nuevas tecnologías en el Estado municipal (gobierno electrónico)

La idea tiene connotación transversal, pues implica mejoras en la gestión municipal vinculadas a todos los ejes de contenido. Implica mejorar el acceso y la utilización por parte del gobierno municipal de las tecnologías de información y comunicación. También tiene implicancias sociales y ambientales, contribuyendo a la descongestión del centro de la ciudad y la mejora en la polución vehicular (por evitar traslados). Los objetivos principales son: a) aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública local, reduciendo las burocracias excesivas; b) mejorar la cercanía del Municipio con los ciudadanos y la calidad de los servicios públicos; c) mejorar la articulación intra Municipio y con otros estamentos del Estado.

Antecedentes: Algunos ejemplos de países que han encarado proyectos de Gobiernos Electrónicos y los principales puntos de sus proyectos son:

- España: Fuerte participación de comunidades autónomas y entes locales. Guía de procedimientos para prestaciones y servicios. Servicios concretos prestados por Internet que incorporan el empleo de la firma digital. Desarrollo del proyecto de Ventanilla Única.
- Canadá: Gobierno como Usuario Modelo. Infraestructura de Firma Digital. Sistema electrónico de compras. Designación de CIOs. Fuerte impulso en las provincias.
- Inglaterra: Designación del *E-envoy*. Abarca gobierno nacional y administraciones locales. Objetivos: prestación de mejores servicios a ciudadanos y empresas y uso más efectivo de recursos informáticos del Gobierno. Consigna: INNOVAR. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Estados Unidos: Normas que permiten la comunicación electrónica con el Estado y entre organismos. Fuertes iniciativas estatales: Utah, Washington, Illinois. Experiencias avanzadas de prestación de servicios, democracia electrónica.
- Otros países con proyectos de Gobierno Electrónico en marcha: Italia, Singapur, Méjico, Francia, Uruguay, Chile, Australia, Nueva Zelanda, Brasil.

El Plan Nacional de Modernización del Estado, puesto en marcha por el gobierno argentino, promueve el proyecto de Gobierno Electrónico como un eje primordial, con asesoramiento y entrega de instrumentos necesarios para la concreción de parte importante de las reformas horizontales y verticales planteadas.

Plazo estimado: Corto-mediano (5 años).

Instituciones necesarias: Gobierno Municipal; Gobierno provincial, Gobierno nacional.

Posibles resultados: Mayor accesibilidad del ciudadano a los servicios que provee el Estado. Gestión eficiente de trámites. Mayor eficiencia y calidad de respuestas. Mejoras en el ámbito laboral público. Menos residuos provenientes del papelerío y menos costos asociados. Menos contaminación. Descongestión del centro de la ciudad en horarios pico.

e. Crear un ente de promoción de actividades turísticas locales público-privado

La idea proyecto tiene fundamentos sociales y económicos. Se basa en la creación, reglamentación y puesta en funcionamiento de un Ente público-privado que profundice la experiencia de *disfrutasantarosa.com*. El objetivo principal de este organismo sería elaborar un plan general que contemple estrategias de financiamiento, funcionamiento y marketing de mediano y largo plazo. Este plan debe aprovechar y potenciar todos los recursos patrimoniales de la ciudad, sociales, culturales, ambientales, económicos, públicos, entre otros.

Es fundamental que el Ente organice y coordine los esfuerzos públicos y privados individualizados y los potencie en el tiempo. Uno de los resultados más importantes debería ser una agenda coordinada estable de ofertas turísticas sociales y ambientales, con propuestas de funcionamiento mixtas (público-privadas). También es deseable que se trabaje sobre un plan de adaptación y construcción de infraestructura de servicios turísticos de relevancia a las demandas actuales y potenciales.

Se recomienda posicionar a Santa Rosa como eje o base de la oferta turística provincial.

Antecedentes: El Instituto Nacional de Promoción Turística concreta la relación público-privada en lo que respecta a la promoción turística internacional. El instituto tiene como objetivo posicionar a la Argentina como destino turístico internacional en los mercados emisores. Varias provincias y localidades de Argentina y otros países tienen este tipo de organismo, centrado en el posicionamiento del territorio como destino turístico.

También está en vigencia el Plan Federal Estratégico de turismo sustentable, al cual La Pampa adhirió por medio de la Ley 2.855.

La provincia de La Pampa cuenta con un Plan Estratégico para el desarrollo turístico de la provincia. Tiene como objetivo el desarrollo de las potencialidades turísticas de La Pampa y la continua puesta en marcha de acciones basadas en pilares fundamentales para el fortalecimiento como la sustentabilidad, competitividad, calidad, conservación de patrimonio y desarrollo con inclusión social.

Plazo estimado: Corto-mediano (menos a 5 años).

Instituciones necesarias: Gobierno provincial, Gobierno municipal, Gobierno nacional, instituciones comunitarias, cámaras empresarias y sindicatos.

Posibles resultados: desarrollo turístico de la ciudad y la provincia. Mayor incidencia en el PBG de la actividad turística. Posicionamiento de Santa Rosa como centro turístico de las actividades de la provincia. Articulación entre actores públicos y privados bajo una estrategia común. Mejora en la calidad y cantidad de puestos laborales.

f. Mejorar la accesibilidad y la dinámica de uso de la vía pública del peatón

Esta idea tiene fundamentos urbanos y sociales, principalmente orientados a mejorar las experiencias peatonales cotidianas de todos los miembros de la ciudad. El primer objetivo es mejorar la infraestructura de accesibilidad para las personas con capacidad reducida en todas las veredas, accesos, espacios verdes, y principalmente en las esquinas, del radio céntrico y luego ir avanzando en los barrios. Complementariamente se busca generar mecanismos y medios para que el peatón pueda arbitrar medios confiables para cruzar las calles, usar el transporte público, usar los espacios verdes y viajar en medios alternativos de transporte (principalmente bicicletas).

En el caso de la accesibilidad, las rampas en las esquinas y en lugares de los espacios verdes, son fundamentales. Pero también hay que prestar especial atención a la supresión de las barreras físicas que condicionen la movilidad y el aprovechamiento de la vía pública por parte de la totalidad de los peatones. Es importante garantizar la seguridad y la autonomía de las personas con movilidad reducida.

La señalética y los sistemas a demanda de señalización en los cruces peatonales son dos instrumentos importantes. También la reglamentación clara y comunicación eficiente sobre las prioridades peatonales.

Antecedentes: Municipios de ciudades importantes del país y el mundo cuentan con normativas y reglamentaciones vinculadas al mejoramiento de las condiciones de seguridad y autonomía en la vía pública para las personas con movilidad reducida.

Santa Rosa firmó en el año 2009 un convenio con el con el Instituto Nacional contra la Discriminación, el Racismo y la Xenofobia (INADI) de ciudades libres de discriminación.

Plazo: corto-mediano (5 años).

Instituciones necesarias: Gobierno municipal, gobierno provincial, gobierno nacional, Vialidad provincial, Vialidad nacional.

Posibles resultados: Mejoras en la vida cotidiana de las personas con movilidad reducida. Menos accidentes de tránsito en la ciudad. Mayor respeto al peatón por parte de los conductores. Mejores experiencias ciudadanas y condiciones de convivencia en el tránsito cotidiano. Mejoras en la imagen de ciudad.

g. Crear un centro socio-cultural de envergadura en la ciudad: Molino Werner

Las bases de esta idea se sustentan en aspectos socioculturales, y de manera secundaria en factores económicos. Implica proyectar y concretar un espacio cultural (museo, centro cultural, feria, polo tecnológico, agencia de desarrollo y emprendimiento, entre otros diversos usos sociales) de relevancia que albergue manifestaciones sociales, culturales e históricas de la ciudad, e impulse y fortalezca el desarrollo de las industrias y emprendimientos locales. Es deseable que las actividades realizadas en este tipo de centros se encuentren coordinadas y sean previsibles.

El inmueble es un sitio icónico y relevante para la ciudad, habla de su historia y puede ser adaptado para albergar actividades sociales de todo tipo. Además de poner en valor parte del patrimonio arquitectónico de la ciudad, se mejora la funcionalidad y accesibilidad a los mismos, ampliando las posibilidades de desarrollo de una agenda cultural sostenida. También se integra a un eje urbano que, a través del trazado ferroviario, une la localidad de Toay, atravesando el Parque y laguna Don Tomás, y continua hacia el este por el corredor comercial Alsina- Alvear, llegando hasta la circunvalación norte.

Antecedentes: El ex Molino Werner ha sido reconocido como patrimonio cultural por los vecinos y habitantes de la ciudad. A través del tiempo se han pensado distintos destinos para el mismo, aunque la mayoría de ellos parecen confluir en destino que tienen relación con el uso por parte de los vecinos y su vinculación patrimonial.

Un estudiante pampeano planteó una tesis arquitectura en base al Molino, como “Complejo Werner”, buscando revitalizar el predio. En esta idea se planteó una mixtura de actividades, incluyendo un centro de cultura, un Polo tecnológico, un espacio de feria municipal y espacios verdes.

Al presente la Municipalidad de Santa Rosa dio el primer paso para tomar posesión del predio del ex Molino Werner y darle una utilidad concreta. La intención es hacer un traspaso modesto pero paulatino, acorde a la realidad que enfrenta la actual administración municipal. La Secretaría de Cultura, Educación, Turismo y Empleo largó en punta: utilizará el pabellón que se encuentra en mejor estado edilicio para llevar allí la Escuela de Cerámica y la Oficina de Empleo.

En 2014 se inauguró el Medasur (Multi Espacio de Arte del Sur) como centro cultural de origen provincial. Se destaca la necesidad de la ciudad de contar con un espacio preparado para albergar con calidad eventos multitudinarios (>500-700 personas) en espacios cerrados.

Plazo estimado: corto-mediano plazo (5-8 años).

Instituciones necesarias: organismos municipales; organismos provinciales; organismos nacionales; ONGs; comisiones vecinales; UNLPam; entidades y agrupaciones artísticas, CATULPA, CACIP.

Posibles resultados: Desarrollar polo de industrias creativas que incluyan espacios culturales y educativos. Ampliar la actividad a través de la inserción de otros actores sociales y económicos, generando puestos de trabajo para artistas visuales, teatro, ceramistas, artesanos, pulperías, ferias, visitas a centros culturales como los museos. La conservación del patrimonio cultural material e inmaterial, en favor de una vida saludable, en una ciudad que preserve su memoria y la proyecte al futuro. Aumento de la oferta cultural y recreativa. Posicionar a la ciudad. Aumento de flujo turísticos culturales.

i. Crear de un polo logístico municipal de alcance nacional e internacional

La presente idea surge como propuesta de la mesa de trabajo económica. Implica crear, aprovechar y potenciar herramientas que posicionen a la ciudad como centro logístico integral, nacional e internacional.

Los posibles procesos a tener en cuenta son: servicios al cliente, tráfico y medios de transporte, centro de transferencia de cargas, cabina sanitaria, almacenaje, control de inventario, procesamiento de pedidos, distribución y traslados de materiales, almacenamiento de piezas, embalaje, devolución de mercaderías y previsión del volumen de pedidos, estacionamiento, mantenimiento, lavado y guardado de vehículos de transporte. En general, todos los bienes y servicios necesarios para que las organizaciones ofrezcan productos y servicios a los clientes de acuerdo con sus necesidades y exigencias del modo más eficiente posible.

Posibles características:

- Superficie 10-30 ha. con beneficios fiscales, promoción gubernamental, conectividad física, acceso a TIC's, soluciones con valor agregado, ubicación geográfica estratégica, economías de escala y alcance.
- Logística de abastecimiento
- Logística de producción y almacenamiento
- Logística de distribución
- Logística inversa, gestionar flujos de materiales del cliente hacia la empresa, son los residuos que se producen luego de la entrega de los productos a los clientes, estos se retiran, se procesan y reciclan.
- Logística de servicios administrativos.

- Cabina sanitaria para control de productos alimenticios que ingresan a la ciudad.
- En el Parque Industrial de Santa Rosa dos empresas poseen plataformas de transporte y almacenamiento de productos y otras que están ubicadas en la ciudad.

Plazo estimado: Corto-mediano (5 años).

Instituciones necesarias: Gobierno Municipal; Gobierno de la Provincia; Gobierno nacional; CAME; UNILPA; CACIP; Sindicato de Camioneros, Otros gremios y cámaras.

Posibles resultados: Interacciones y compromisos público-privados, con empresas, cámaras empresariales, sindicatos y el Estado. Generación de puestos de trabajo formales. Generación de carreras universitarias y terciarias orientadas a esta especialidad. Economías de escala y alcance. Posicionamiento nacional e internacional como ciudad central del país.

j. Fortalecer las áreas técnicas estatales y la articulación interinstitucional

La propuesta surge de las mesas de trabajo urbana y ambiental. Consiste en jerarquizar las áreas de ambiente, planeamiento urbano, desarrollo económico, desarrollo social y desarrollo local, en el organigrama municipal con el objetivo de empoderarlas en la toma de decisiones relativas al desarrollo de la ciudad. Los recursos humanos y la articulación transversal de las instituciones también deberían estar garantizadas para poder lograr una adecuada gestión social, urbana, económica y ambiental.

En el escenario más ambicioso el área de Planificación debería pertenecer a un rango de Secretaría con direcciones inter-secretarías urbanas, ambientales, económicas y sociales con el objetivo de lograr que la toma de decisiones relativas a la obra pública siempre se tenga en cuenta el desarrollo territorial planificado de la ciudad. En todos los casos, la articulación con el Plan Estratégico como organismo debe ser frecuente, con el fin de abordar problemáticas de futuro de manera coherente con lo planificado.

Antecedentes:

- Resolución N° 1.208/2015 Relativa a la aprobación del organigrama de la Dirección de Planeamiento urbano y a la definición de las funciones y misiones de la misma.
- Resolución N° 38/2015 Relativa a la definición de las Unidades de Organización que secundarán al Intendente y a las Secretarías Municipales.
- Resolución N° 37/2016.
- Resolución N° 221/2016.
- Resolución N° 498/2016.

- Resolución N° 976/16 Relativa a la creación del Departamento de Planificación y Gestión de la Dirección General de Desarrollo Local.
- Resolución N° 1.386/2016.
- Resolución N° 868/2017 Relativa a la definición de las Unidades de Organización que secundarán al Intendente y a las Secretarías Municipales.

Plazo estimado: en el corto plazo, en función de la situación actual de la ciudad, y sobre todo teniendo en cuenta que se está redactando el Plan Director de Infraestructura. Para lo cual se vuelve condición sine qua non definir hacia donde se prevé el crecimiento de la mancha urbana.

Instituciones necesarias: Organismos Municipales, Organismos Provinciales, entidades públicas intermedias, UNLPam.

Posibles resultados: mejorar los resultados y articulaciones relativos al desarrollo territorial. Empoderar al Estado municipal en la toma de decisiones relativas a la planificación y gestión del desarrollo local. Lograr llevar adelante la planificación de la ciudad a fin de mejorar el ambiente y la calidad de vida de las personas. Lograr mayor durabilidad de las inversiones sociales, urbanas, económico-productivas, ambientales. Mejorar la eficiencia del sector público.

n. Fortalecer y desarrollar reservas naturales urbanas y periurbanas

Fortalecimiento de las Reservas Naturales Urbanas existentes mediante la información de las mismas, señalización, obras de accesibilidad y desarrollo de nuevas Reservas Naturales Urbanas. Esta idea concentra las posibilidades de abordar otras ideas proyecto que fueron propuestas como sub-actividades más específicas, a saber:

- Promover la siembra, plantación y cultivo de especies nativas en el ámbito de la ciudad (plazas, calles, lagunas, frentes de casas, jardines, etc.).
- Organizar actividades recreativas y turísticas en relación con el patrimonio natural de la ciudad.
- Fortalecer conocimientos sobre el patrimonio cultural, natural local y capitalizarlo en actividades de desarrollo turístico, a través de actividades tales como talleres o viajes.
- Programa de concientización urbano-ambiental desde edad temprana.
- Mejorar los accesos a las reservas naturales existentes y los servicios vinculados a los visitantes.

Antecedentes: Existe un proyecto de ordenanza de la fundación Alihuen que declara área de Reserva Natural Urbana al predio municipal denominado Estancia “La Malvina”, localizado dentro del Parque recreativo “Don

Tomas”. Todo el contenido siguiente corresponde a lo propuesto por dicha fundación.

En el proyecto se establece que se podrán realizar actividades de recreación pasiva tales como la observación y contemplación de la naturaleza, recreación, esparcimiento, estudios biológicos no invasivos, educación de los niños y demás visitantes y todas aquellas actividades que tengan como finalidad la protección y / o la conservación y el uso ambientalmente sustentable de sus componentes e interrelaciones, la diversidad biológica, los recursos naturales bióticos y abióticos y el patrimonio cultural que posee el área.

Dentro del Código Urbanístico, el predio perteneciente al casco de la Estancia “La Malvina” se encuentra formando parte del Distrito E6b y actualmente dicha área no posee una figura que sea concordante con los preceptos de conservación.

La Estancia “La Malvina”, antiguo hogar del fundador de la ciudad, Don Tomás Mason constituye un importante patrimonio histórico, cultural y biológico para los santarroseños, debido a que fue una de las primeras construcciones de la capital pampeana, además de haber albergado a la familia del fundador, Don Tomás Mason. El nombre de «La Malvina», se debe precisamente, al de la hija de Tomás Mason, casada en la década de 1880 con el Coronel Remigio Gil.

Esta es un área rica en biodiversidad, tanto faunística como florística, por lo tanto, se pretende promover su conservación y la integridad de dicho ecosistema; en donde los vecinos y turistas interesados tengan como valor supremo el respeto por esta integridad.

Su conservación contribuirá a la disminución de actividades ilegales y depredadoras en el predio del casco. Con referencia a ello, varios estudios científicos confirman que la acción depredadora del hombre ha llevado a la reducción y extinción de gran cantidad de especies y destrucción del ambiente, por lo tanto, debería ser obligación de la comuna procurar su preservación.

Teniendo como fundamento lo expresado anteriormente, se pretende que esta zona tome la figura de Reserva Natural Urbana, en donde prime la conservación de este hábitat y se tienda a minimizar la degradación ambiental.

Las Reservas Naturales Urbanas son consideradas a nivel mundial como áreas de importancia, tanto para las personas como para la naturaleza. En los países desarrollados son muy apreciadas por la sociedad, reciben un gran número de visitantes cada año y son adecuadamente preservadas. Estas Reservas se crean a los efectos de conservar los remanentes de la naturaleza original de las ciudades donde se encuentran insertas y sus objetivos van desde el esparcimiento y la recreación para los humanos, hasta el resguardo de muestras de ecosistemas similares a los originales de la región, con fines educativos y conservacionistas.

Para ello se plantea que dentro de esta área se desarrolle la recreación pasiva, que es la más coherente a los fines conservacionistas. Ésta es una forma distinta de interactuar con el espacio; es un conjunto de acciones y medidas dirigidas a la preservación del ambiente y a la educación de los visitantes. Para ello solo se requieren equipamientos mínimos de muy bajo impacto ambiental, tales como senderos peatonales, miradores paisajísticos, observatorios de avifauna y mobiliario propio de las actividades contemplativas y educativas. Aquí la interpretación ambiental reemplaza las excursiones o visitas que pueden tener efectos nocivos para el ambiente.

La creación de una Reserva Natural Urbana en el predio del casco Estancia “La Malvina” contaría con las siguientes ventajas:

- Facilitaría un contacto directo entre los habitantes de la ciudad con su naturaleza.
- Contribuiría con la educación de los niños y demás visitantes que estarán en contacto con la flora y fauna autóctona y dentro de su ciudad, basándose en el lema que no se puede “cuidar y querer lo que no se conoce”.
- Se aportarían importantes ventajas desde el punto de vista recreativo y turístico.
- Desde el punto de vista científico, se contaría con un lugar para la realización de estudios biológicos no invasivos, vinculados a la fauna (como el avistamiento de avifauna, el comportamiento animal, etc.) y a la flora (como composición y evolución de la flora, etc.).

Existe un proyecto urbano ambiental que está en el área de Planeamiento urbano de la MSR donde se propone regular el uso y conservación de todo el predio Don Tomás estableciendo áreas de mayor, medio y bajo impacto humano.

En resumen, las Reservas Naturales Urbanas resultan ser sitios ideales para observar aves y demás fauna, contemplar la flora, escapar a los ruidos de la ciudad, respirar aire puro, recreación y esparcimiento, entre muchos otros beneficios que sirven para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad. Por supuesto que las Reservas Naturales no se conservan por sí solas o con la simple acción del Estado, sino que además se requiere del compromiso y de la acción de la comunidad para que quede así garantizada su perpetuidad.

A modo de ejemplo, la provincia de Buenos Aires cuenta con la Ley 12.704, la cual define a las Reservas Naturales Urbanas como “los espacios silvestres donde predomina la naturaleza originaria del lugar, de propiedad estatal o privada, ubicadas cerca o dentro de ciudades o pueblos, preferentemente a distancias menores a 30 kilómetros, donde se favorezca la educación ambiental de la población, la investigación, la protección de muestras interesantes del pasado del hombre, la formación de líderes ambientales, la

conservación de la biodiversidad, la participación pública en temas concernientes al cuidado y protección de ambientes así como también de las especies que en ellos habitan”. La Ley 12.704 tiene por finalidad “la protección y la conservación y el uso ambientalmente sustentable de sus componentes e interrelaciones, la diversidad biológica, los recursos naturales bióticos y abióticos y el patrimonio cultural que posee el área”.

El bosque Los Caldenes, ubicado en el barrio Matadero, fue declarado Reserva Natural Urbana por medio de la ordenanza 5113/14, pasando a ser un área protegida.

Plazo estimado: Corto plazo: conservación de espacios verdes. Mediano plazo: desarrollo turístico a partir del patrimonio natural urbano.

Instituciones necesarias: Organismos municipales; Organismos provinciales; Asociaciones civiles; Comisiones vecinales; Universidad.

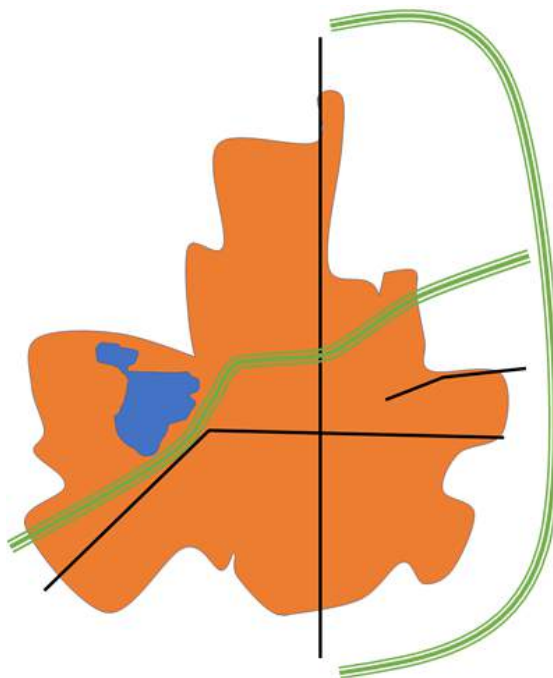
Posibles resultados: Mejoras en la calidad de vida de los habitantes de toda la ciudad y el ambiente. Visibilización y reconocimiento del patrimonio ambiental local por parte de los habitantes de la ciudad. Reconocimiento y desarrollo de potencialidades turísticas en función del patrimonio natural local. Integración de comunidades, y en particular de los pueblos originarios a la trama urbana. Determinar áreas de sacrificio. Incorporación de nuevas áreas naturales urbanas.

o. Crear un cinturón verde que acompañe la nueva circunvalación y un corredor verde en el trazado vial Santa Rosa-Toay

La idea proyecto tiene fundamentos urbanos, ambientales y sociales. Los cinturones verdes urbanos generalmente tienen como objetivo proteger el entorno natural, mejorar la calidad del aire de las áreas urbanas, permitir a los habitantes el acceso a espacios verdes de calidad, favorecer el esparcimiento y la recreación en entornos abiertos, integrar a la comunidad, entre otros aspectos. La idea proyecto plantea, como se muestra en la figura 18, la reutilización y adecuación de un espacio existente (vías del tren Sarmiento) y la proyección de una obra futura (nueva traza de circunvalación identificada como un posible desvío de la ruta 35, al sur de Santa Rosa, de modo que realice un rodeo del Bajo Giuliani por el oeste).

En el primer caso, se utilizarían los predios públicos conexos a la trama ferroviaria existente, de uso discontinuo, que atraviesa la ciudad de noreste a sudoeste. La utilización planificada para recreación, producción, movilidad (ciclovías y tren) y educación ambiental permitirá integrar a la ciudad un espacio subutilizado, brindando la posibilidad de conectar la ciudad y generar espacios verdes de calidad. También aportaría, en caso que el proyecto sea metropolitano, a la descompresión vehicular de la Av. Perón y peatonal de la Laguna Don Tomás. En el mediano plazo, con una forestación adecuada, inversión en infraestructura recreativa y educativa, estableciendo una o varias

bicisendas y senderos peatonales, el espacio verde continuo será un punto de encuentro social importante para la ciudad, con mayor accesibilidad que el actual (Laguna Don Tomas), integrando varias zonas a un espacio social de utilización comunitaria. Se debe prever las posibilidades de reutilización de las vías férreas para el transporte de pasajeros continuo, como un servicio metropolitano de conectividad.



La propuesta para la nueva traza circunvalatoria tiene que ver con la utilización adecuada y sustentable de los espacios, incorporando a la infraestructura criterios urbanísticos sustentables y recreativos con potencial de utilización comunitaria. Existe un convenio con Vialidad Nacional que incluye planos vinculados con las especies, ubicaciones y cantidades de ejemplares (ordenanza de HCD); éstos deberían contemplar la posibilidad de realizar espacios multipropósitos para ser utilizados por la sociedad.

Plazo estimado: Mediano (5-10 años).

Instituciones necesarias: Municipalidad de Santa Rosa; Vialidad Provincial, Vialidad Nacional, Municipalidad de Toay, UNLPam, INTA, Subsecretaría de Agricultura Familiar.

Posibles resultados: Un Cinturón Verde con espacio verdes destinados a recreación de los ciudadanos, un pulmón verde para la ciudad, zona de producción hortícola. Aumento de los espacios verdes. Accesibilidad a espacios verdes. Diversidad de espacios verdes.

q. Elaborar y poner en funcionamiento un Plan integral de generación, utilización y cuidado de los espacios públicos

La propuesta consiste en desarrollar un Plan que permita generar una red y/o circuitos de espacios públicos y verdes que mejoren el paisaje urbano y la calidad de vida de la ciudad. El Plan podrá llevarse a cabo a través de un programa de inversiones de corto, mediano y largo plazo, así como también de acciones concretas de inversión en el espacio público que considere las distintas iniciativas sectoriales, barriales y de la ciudadanía en general. El Plan podrá tomar como punto de partida la identificación e incorporación de los espacios verdes que define la normativa vigente. Necesariamente debe empalmar la idea con las posibles modificaciones del Código Urbano Municipal.

Cabe destacar que esta idea proyecto abarca el desarrollo de otras ideas proyecto que surgieron en el taller:

- Potenciar y clasificar el espacio público (accesibilidad y humanización)
- Potenciar las relaciones sociales
- Fomentar la apropiación y uso como parque público de la Reserva Urbana de los Caldenes
- Crear espacios de cohesión social.
- Modificar la ordenanza de espacios verdes.
- Definir una segunda Circunvalación con espacios verdes (cordón) y posibles rellenos biodegradables reutilizables en los parques de la ciudad

El programa debe contemplar el mantenimiento integral de los espacios públicos, garantizando la misma calidad en los diferentes barrios de la ciudad. Es necesario poner en el mismo nivel de accesibilidad y calidad a todos los espacios existentes.

Antecedentes:

- Código Urbano de la ciudad de Santa Rosa.
- Plan integral de mejoras del espacio público en BCN.
- Plan Integral de espacios públicos de Chañaral. Chile.

Plazo estimado: Se plantea la creación de la figura “Plan” en el corto plazo (> 2 años), aunque se entiende que el Plan podrá ir incorporando nuevos espacios públicos en el tiempo, de acuerdo al desarrollo territorial de la ciudad.

Instituciones necesarias: Organismos municipales, Asociaciones profesionales (Colegio de Arquitectos CALP, Colegio de Ingenieros, Colegio de Ciencias Naturales, Colegio de Abogados) y Asociaciones civiles y barriales.

Posibles resultados: Contribuir a mejorar la calidad del espacio público, del medioambiente, del paisaje urbano y la calidad de vida de las personas. Generar espacios de encuentro y cohesión social. Mayor sentido de

pertenencia. Mejoras en la imagen de la ciudad. Mejoras en la distribución de los espacios públicos y de recreación.

r. Crear un programa de energías alternativas en el Municipio y eficientizar todos los consumos de energía institucionales y hogareños

La idea proyecto surge de las mesas de trabajo de desarrollo económico y urbano-ambiental. Consiste en aprovechar las ventajas económicas y ambientales de la generación de energía por medios alternativos (solar, eólica); y la tecnología disponible para disminuir los consumos, principalmente institucionales.

Uno de los principales aspectos se relaciona con la autogeneración de una parte importante del consumo de energía eléctrica que consume cada hogar e institución. En la actualidad existen casos de hogares, hoteles y otras dependencias que utilizan calefones solares, paneles solares (sistemas fotovoltaicos) y molinos eólicos (aerogeneradores) para atenuar y generar parte del consumo.

La idea plantea que todos los edificios públicos tengan criterios de utilización de energía eficientes y además sean pioneros en la autogeneración de energía eléctrica. Complementariamente se prevé facilitar el acceso a fondos de financiamiento para que los vecinos interesados puedan invertir en generadores alternativos y sustentables de energía.

Antecedentes: A nivel nacional se encuentra vigente la Ley 26.190 de Régimen de Fomento Nacional para el uso de Fuentes Renovables de Energía. Busca, en líneas generales, fomentar el desarrollo de emprendimientos para la generación de energía eléctrica a partir de fuentes renovables de energía con destino a la prestación del servicio público de electricidad, la investigación para el desarrollo tecnológico y la fabricación de equipos con esa finalidad.

A partir del 1 de enero de 2018 entrará en vigencia la Ley 27.191 que afectará a las empresas privadas, instituciones públicas y otros usuarios de energía que tengan un consumo mensual superior a los 300 kWh. La primera exigencia es que el 8% de la energía que consumen provenga de fuentes de energía renovable y para 2025 ese porcentaje deberá llegar al 20%.

El Gobierno nacional promulgó la Ley de Régimen de Fomento a la Generación Distribuida de Energía Renovable Integrada a la Red Eléctrica Pública, que permitirá que todos los consumidores puedan ser también generadores e inyectar la electricidad excedente a la red pública.

El Municipio está llevando adelante un Plan de alumbrado eficiente, cambiando luminarias con nueva tecnología LED (que reduce de manera considerable el consumo y tienen mayor vida útil).

Plazo estimado: mediano (5-8 años).

Instituciones necesarias: Gobierno municipal, Gobierno provincial, Gobierno nacional, Cámaras empresarias, CPE.

Posibles resultados: eficientizar el uso de la energía eléctrica. Utilizar de manera sustentable recursos solares y eólicos. Generar energía en cada hogar e industria. Promover la utilización de tecnología y energía sustentable. Valoración de las inversiones. Puestos laborales formales. Especialización de personas.

s. Crear un programa de educación sobre la valorización del patrimonio local (social, cultural, ambiental)

La idea proyecto surge de las mesas de trabajo urbana y social. Reconoce que el patrimonio tangible e intangible de la ciudad como un aspecto fundamental para lograr y potenciar la identidad local y valorar los recursos culturales, naturales y sociales propios. Se propone generar espacios formales en la educación inicial, primaria y secundaria con contenidos específicos del patrimonio local y provincial.

El convenio se debería realizar con el Ministerio de Educación de la provincia y con la UNLPam, a fin de garantizar los recursos y espacios necesarios para desarrollar la idea.

Antecedentes: Ley 2.083 de la provincia de La Pampa (conservación del patrimonio cultural de La Pampa).

Plazo estimado: corto-mediano (3-5 años).

Instituciones necesarias: Ministerio de educación de la provincia, Secretaría de Cultura, Educación, Turismo y Empleo de la Municipalidad, Asociación pampeana de conservación del patrimonio, UNLPam, Cámara de turismo, Secretaría de turismo provincial, otras asociaciones culturales de la ciudad.

Posibles resultados: apropiación estructural del patrimonio local. Mejoras en la valorización y utilización del patrimonio. Fortalecimiento de la identidad local. Aprovechamiento turístico. Conservación del patrimonio.

t. Relocalizar los centros de transporte de pasajeros de la ciudad y construirlos con criterios sustentables y eficientes

La idea proyecto surge de las mesas de trabajo urbana y económica. Implica cambiar de lugar dos centros de transporte de pasajeros importantes de la ciudad: la terminal de ómnibus y el aeropuerto. Ambas instalaciones se encuentran subestimadas a la intensidad actual y proyectada de movimiento de personas; y en ambos casos, la ubicación tiene problemas que restringen el funcionamiento y el crecimiento con criterios sustentables y eficientes.

La relocalización debe considerar los requerimientos específicos de la dinámica actual y proyectada de movimientos de vehículos y aeronaves;

también la accesibilidad por parte de los usuarios, trabajadores y proveedores. Otra cuestión importante es que tengan en cuenta la relación entre la dinámica del movimiento normal de las terminales y los movimientos sociales de los barrios donde se pretendan emplazar.

Es deseable que ambos lugares se transformen en espacios de utilización social con criterios ambientales. Principalmente el predio del aeropuerto, que puede ser utilizado como parque recreativo-educativo, contribuyendo a la ampliación de la oferta y la desconcentración.

Antecedentes: Existen estudios de la UNLPam que mencionan varios problemas ambientales, sociales y normativos en la ubicación del aeropuerto. Existieron planteos concretos de empresarios, pasajeros y vecinos para el cambio de la localización de la terminal de ómnibus (también, algunos reclamos orientados a la forma y condiciones edilicias).

Plazo estimado: mediano (5-8 años).

Instituciones necesarias: Gobierno nacional, Aeropuertos 2000, Municipalidad, Colegios profesionales, sindicatos.

Posibles resultados: mejora en la accesibilidad a la ciudad. Mejora en la capacidad de recibir omnibuses y aeronaves de transporte de pasajeros. Mejoras en la conectividad. Mejoras en el flujo turístico. Mejoras en la calidad de vida de los vecinos cercanos a las instalaciones actuales. Mejoras en el posicionamiento turístico y logístico de la ciudad.

4G. IDEAS PROYECTO PRIORITARIAS

El Desarrollo Territorial propone una relación entre comunidad y gobierno que supera las categorías tradicionales de centralización y descentralización y se apoya en la colaboración horizontal y vertical de los diferentes niveles de gobierno y la sociedad. En este marco, la toma de decisiones debe focalizarse en alcanzar resultados estratégicos que crucen transversalmente los intereses individuales, pero que alineen prioridades. Es en este tipo de procesos que la participación de las organizaciones que componen la comunidad de Santa Rosa resulta clave para plantear estrategias de ordenamiento territorial. Esta planificación permite a las personas y organizaciones establecer incentivos y prioridades para el crecimiento y ordenamiento de sus actividades económicas y comunitarias en base a la planificación territorial. Esta planificación será resultado de un proceso que ya ha comenzado y que se irá plasmando en resultados tangibles e intangibles. La realización de los talleres durante el 2017 y el interés de los actores intervinientes demuestra el compromiso y la participación en la definición de las políticas públicas locales.

El siguiente documento interno de trabajo expone el contenido orientativo de los proyectos priorizados por instituciones y actores calificados de la

ciudad. A la reunión del 30/10 se citaron a 50 instituciones y actores locales para que establezcan un orden de prioridad a las 20 ideas proyecto ponderadas en los talleres abiertos y participativos.

A continuación, se detallan los seis proyectos priorizados en orden de relevancia, en cada uno se desarrollan los siguientes títulos: a) objetivos y ejes estratégicos vinculados; b) plazo estimado; c) población beneficiada; d) descripción general (necesidades técnicas y aspectos económicos a considerar); e) principales costos estimados; f) aspectos a analizar para su correcta evaluación; g) posibles fuentes de financiamiento. Por último, se enuncian los posibles impactos en el territorio y los lineamientos ambientales para su ejecución.

Los proyectos se agrupan en los vinculados al uso del espacio (residuos, Ente regulador del ambiente y circuitos de movilidad) y los agrupados en la creación de capacidades locales (creación y fortalecimiento de centros comerciales y capacitación de actores gubernamentales y emprendedores locales). Estos dos grandes ejes de trabajo describen el foco del interés local y la centralidad del diagnóstico referido al uso del territorio (residuos y regulación del ambiente) y a fortalecer la comunicación y la generación de valor.

4G1. MODIFICAR Y ACTUALIZAR EL CÓDIGO URBANÍSTICO (GENERACIÓN Y USO DEL SUELO URBANO)

Objetivos y ejes estratégicos vinculados

El proyecto aporta al componente del modelo deseado de ciudad “predecible y proyectada”. Contribuye a la concreción de los objetivos estratégicos del eje temático desarrollo urbano, desarrollo ambiental, desarrollo económico y desarrollo social. Por la característica de la propuesta, es transversal a la gran mayoría de los ejes estratégicos planteados.

Plazo estimado

En el corto plazo es recomendable empezar con las gestiones y la convocatoria a actores e instituciones, principalmente por la situación actual de la ciudad, y sobre todo teniendo en cuenta que se está redactando el Plan Director de Infraestructura. En el mediano plazo debería estar en ejecución, con el mínimo posible de excepciones concedidas. Se vuelve condición *sine qua non* definir hacia dónde se prevé el crecimiento de la mancha urbana y la definición de los diversos espacios socio-productivos. Es importante señalar que los proyectos priorizados cuentan con una relación y articulación para su realización. La modificación del código urbanístico de la ciudad impactará sobre el resto de los proyectos y su realización.

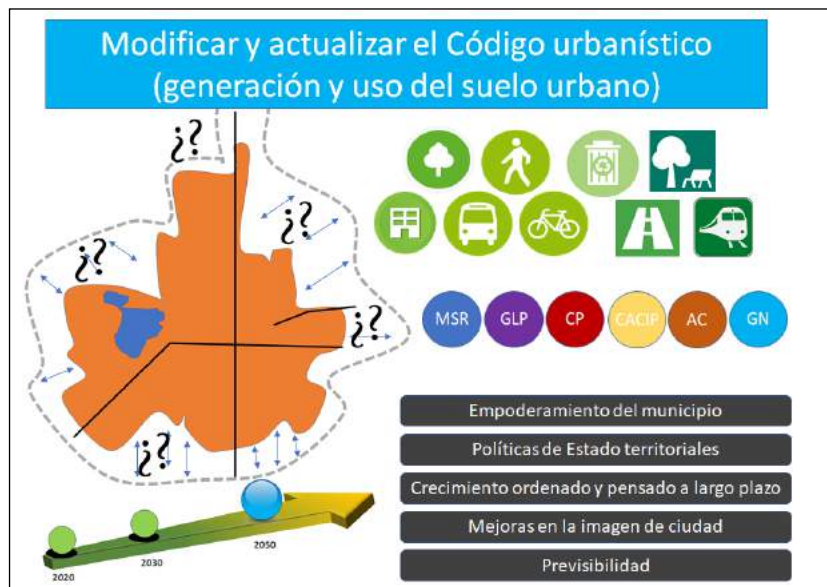
Población beneficiada

El proyecto tiene un alcance general, bien implementado puede mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos y el equilibrio entre el acceso a los recursos del centro y la periferia (barrios).

Descripción general

La propuesta consiste en definir de manera consensuada la normativa inherente a la gestión de suelo del Municipio. Este proyecto puede entenderse como la revisión al Código Urbano vigente con el objetivo de modificar e incorporar contenido en función del compromiso de suelo actual y de las necesidades que surgen del desarrollo territorial de próximos años. La incorporación de normativa ambiental al Código también debería ser tenida en cuenta al momento de plantearse la revisión (figura 19).

Figura 19: ilustración explicativa del proyecto 1.



Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos importantes a revisar son: la actualización del sistema de gestión para el ordenamiento y el desarrollo urbano, las intervenciones y responsabilidades de los privados, los instrumentos de intervención del Municipio (de gestión estratégica y operativa, tributarios, de financiación, de actuación, de administración, de participación, control, ajustes y seguimiento), las formas de tramitar consultas, certificados, factibilidades, aprobaciones, permisos, habilitaciones de uso y ocupación, inspecciones, registraciones, entre otros). Se debe complementar con un capítulo ambiental que defina de

manera concreta las exigencias, responsabilidades y condiciones generales sobre el arbolado, el uso del suelo y subsuelo, el uso del espacio aéreo, los sectores de interés ambiental, la infraestructura de saneamiento, los efluentes, emisiones, ruidos y vibraciones, depósitos. También, debe analizarse la incorporación de criterios ambientales más rigurosos y sustentables en la evaluación de los proyectos.

Se deben actualizar las definiciones, categorizaciones y normas generales de las vías circulatorias, los espacios verdes, el arbolado urbano, las señalizaciones y las publicidades en la vía pública. Esto impactará en aspectos tales como la determinación de espacios verdes y espacios públicos, el trazado de avenidas y circunvalaciones, la contención de la expansión urbana, definir áreas de contención y uso sostenible (aeropuerto, vías del tren, Parque y laguna Don Tomás, Avenida Perón, reservas, etc.), la creación de parques urbanos, entre otros. En este sentido, las actualizaciones vinculadas a las zonificaciones son relevantes, principalmente la determinación de las áreas, zonas, distritos y servicios.

También se debe actualizar la normativa vinculada a los espacios privados: tejido urbano, fraccionamientos, ocupaciones, densidades, edificaciones, entre otros aspectos. Los usos del suelo deben ser revisados, actualizando las categorías, los criterios de clasificación, los equipamientos públicos y privados, los usos productivos, de seguridad y defensa, las actividades transitorias, entre otras cuestiones importantes.

En consonancia con algunos lineamientos del Plan, se deben actualizar las normas vinculadas al patrimonio, su protección y reconstrucción-refuncionalización, compensaciones, comunicaciones y señalizaciones, exenciones, obligaciones públicas y privadas.

La realización de un estudio que profundice sobre las posibilidades de crecimiento urbano, social y económico de la ciudad es una propuesta transversal a todas las mesas de contenido del estudio. Busca generar información multidisciplinaria (social, económica, ambiental y urbana en principio) que permita establecer distintos escenarios de crecimiento urbano sustentable de mediano y largo plazo. El estudio debe equilibrar la presencia de espacios participativos, donde las diferentes perspectivas de la ciudadanía confluyan y se consensuen puntos en común, y la técnica-profesional. Es deseable que se genere una cláusula que determine períodos de reactualización, por ejemplo, al menos una vez cada 10 años.

Este proyecto debería ser uno de los primeros ejes de acción del Plan Estratégico de la ciudad como institución estable y participativa. La evaluación de los límites del crecimiento de la ciudad es un aspecto a tener en cuenta en los diversos proyectos que llevará adelante el Plan, los gobiernos locales, la ciudadanía, las empresas e instituciones. Igualmente, y a pesar de lo mencionado, es importante que los demás proyectos vayan tomando su dinámica y no queden restringidos a la evolución del Código.

Este proyecto abarca el desarrollo de otras ideas proyecto que surgieron en los talleres participativos:

- Reglamentar una normativa metropolitana.
- Revisar el Código Urbano de la ciudad e incorporar un Código ambiental.
- Crear la normativa por la cual se respete la “agenda de obras municipal” aunque cambien las gestiones.
- Definir y/o proyectar la zonificación de la ciudad y la expansión urbana.
- Potenciar el proyecto actual de ciudad.

Modificar y actualizar el código urbanístico resume la asignación de incentivos para potenciar procesos de inversión y generación de valor a nivel local. El resultado de este proyecto dependerá del proceso desde el cual se lleve adelante la modificación del actual código y de los lineamientos que se obtengan para su realización.

Antecedentes:

- Expediente. 9864/94. I. Cuerpo 8 (Ejecutivo).
- Expediente. 351/04. II. Cuerpo 3 ó 4 (Legislativo).

Ambos expedientes se refieren a la propuesta de modificación (sin aprobarse) al Código Urbano de la ciudad de Santa Rosa. Los temas tratados fueron trabajados y consensuado con la, por entonces, Asociación de Arquitectos de La Pampa. Estos expedientes contienen: un plano de porcentaje de baldíos por distrito, un plano con proyección poblacional del sector Sur de la ciudad, un plano altimétrico del sector Sur, un plano de perfiles del sector Sur, un plano con el perímetro del Plan Director actual hasta el año 2030, un plano con densidades poblacionales comparativas 2001-2010, un plano de resumen de cesiones de espacio público al subdividir tierras.

- Código Urbano de Toay, aprobado por Ordenanza N° 60/16 (ver instrumentos de gestión de suelo incorporados al Código)
- En el HCD obra un expediente con un proyecto de ordenanza muy importante que trata de combatir la especulación inmobiliaria que se llama de plusvalía urbana.

Instituciones necesarias: Gobierno municipal, Organismos nacionales y provinciales, Colegios Profesionales, Asociaciones Intermedias, Cámaras empresarias.

Principales etapas y costos estimados

El proyecto no demanda costos e inversiones considerables, solo lo vinculado a la organización de un debate técnico amplio entre los diversos sectores de la sociedad. La organización de talleres, encuentros, debates y otros mecanismos de participación horizontal activa son necesarios para que el

código resultante contemple las sinergias entre las perspectivas de los actores sociales que hacen y harán a la ciudad. Las etapas para su concreción se vinculan con convocatoria a actores clave, definición de límites temporales y alcances del proyecto, generación de espacios de intercambio, síntesis técnica de los resultados, puesta a consideración del nuevo código, presentación al Honorable Consejo Deliberante, puesta en vigencia, y control.

Los principales rubros son³:

- a) Inversiones en activos (bienes de uso, muebles e inmuebles): no corresponde, este proyecto se materializa con la concreción de un documento.
- b) Operaciones: costos vinculados a la organización de las etapas y los espacios participativos. Principalmente serán abordados por funcionarios y técnicos de la municipalidad, quienes estarán a cargo de llevar adelante todo el proceso. Se prevén movimientos de materiales, personas y otras cuestiones. Monto estimado de \$ 75.000.
- c) Mano de obra: no corresponde.
- d) Asesoramiento técnico-profesional: se necesitan profesionales, externos al municipio, que se especialicen en: a) urbanismo y ambiente; b) procesos de construcción colectiva; c) economía de ciudades intermedias; d) sociología. Para este rubro se prevé un costo de \$ 240.000.
- e) Alquileres y contratación de servicios varios: para los procesos participativos se deben alquilar inmuebles que permitan trabajar a los diversos grupos de actores sociales citados. Los servicios necesarios se vinculan con la organización de los espacios participativos (sillas, mesas, catering, iluminación, sonido, entre otros). El costo estimado es de \$ 200.000 para 3 talleres y 3 mesas de trabajo técnicas.
- f) Materiales varios: se necesitan carpetas, mapas, impresiones varias de informes de avance, cartulinas y otros materiales para los talleres. El monto estimado es de \$ 100.000.
- g) Mantenimiento: no corresponde.
- h) Otros: traslados de asesores, actores sociales y funcionarios, mesas de trabajo extras, imprevistos. El monto estimado es de \$ 80.000.
- **TOTAL ESTIMADO PARA EL PROYECTO: \$ 695.000.**

³ Los datos cuantitativos y cualitativos utilizados para la estimación de costos surgen de estudios anteriores, consultas a actores clave e información secundaria. Son estimaciones que posteriormente deben ser profundizadas con estudios de factibilidad que evalúen las alternativas técnicas y financieras. Para este proyecto se utilizaron datos e información de: colegios profesionales, consultoras privadas, honorarios de la consultora de la UNLPam, presupuestos de empresas locales que comercializan bienes y servicios.

Aspectos a analizar

- Evolución de proyectos de inversión privada debido a la nueva zonificación urbana.
- Evolución de radicación de nuevos emprendimientos productivos.
- Variación de valor inmobiliario de lotes a partir de la nueva reglamentación.
- Evolución del PBG a partir de la vigencia del nuevo código urbanístico.
- Evolución de la cantidad de bienes y servicios generados en un período productivo.
- Grado de Integración de los vecinos en el desarrollo de las modificaciones y actualizaciones propuestas, a través de instancias participativas.
- Grado de Integración socio-espacial de los barrios a la ciudad, teniendo en cuenta el acceso a servicios públicos y privados, la conectividad urbana.
- Nivel de exposición de las comunidades y personas a problemas ambientales: basurales y micro-basurales a cielo abierto, desechos cloacales, desechos peligrosos, agroquímicos, aguas contaminadas, suelos contaminados, etc.
- Nivel de acceso de los diferentes barrios y comunidad en general a espacios verdes urbanos, teniendo en cuenta la cercanía de los mismos y la conectividad.
- Impactos sobre: densidades, usos del suelo, parámetros urbanísticos, espacios verdes, equipamientos, infraestructura y servicios, espacio público, zonificación, paisaje, tipologías constructivas.

Posibles fuentes de financiamiento

Las características del presente proyecto requieren:

- 1) Financiamiento basado en la realización de talleres y mesas de trabajo para la discusión y definición de las principales modificaciones sobre el código de planeamiento urbano de Santa Rosa.
- 2) El financiamiento de honorarios profesionales correspondientes para la constitución de un equipo de trabajo para la elaboración, validación y publicación del nuevo código de planeamiento urbano de Santa Rosa.

Las características del proyecto concentran sus necesidades de recursos principalmente en el financiamiento de honorarios profesionales para el análisis y posterior modificación del código actual. Dichos recursos podrían ser financiados por diversos organismos públicos y privados entre los que se destacan:

- El Ministerio del Interior: <http://www.mininterior.gob.ar/Municipios/financiamiento-Municipios.php>

- Consejo Federal de Inversiones: <http://cfi.org.ar/accionar/>
- Ministerio de Modernización de la Nación.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.
- Gobierno de la Provincia de La Pampa.
- Ministerio de Desarrollo Territorial de Provincia de La Pampa: <http://desarrolloterritorial.lapampa.gob.ar/>
- Gobierno de la Municipalidad de Santa Rosa.
- Organismos internacionales: BM, CAF, BID, AECID, CIF.

4G2. PLAN SUSTENTABLE DE MOVILIDAD URBANA Y METROPOLITANA (CICLOVÍAS, TRANVÍAS, TREN, COLECTIVOS CON ENERGÍA ALTERNATIVA, OTROS)

Objetivos y ejes estratégicos vinculados

El principal objetivo del presente proyecto es optimizar resultados relativos a la conectividad y movilidad de las personas. Este proyecto se encuentra relacionado con la modificación del código urbanístico de regulación del uso del espacio y con el proyecto de creación y fortalecimiento de espacios y corredores comerciales. Brinda la posibilidad de incrementar el acceso al espacio público y a favorecer la conectividad entre los vecinos de Santa Rosa. Es parte del objetivo del proyecto garantizar la accesibilidad de personas con capacidades especiales.

Plazo estimado

Se plantea la creación de la figura “Plan” en el corto plazo, aunque se entiende que el Plan se deberá poner en marcha en el corto plazo y que su desarrollo se llevará a cabo en el mediano y largo plazo. La puesta en marcha del presente proyecto tiene que estar vinculada a la realización del proyecto relativo a *Modificar y actualizar el código urbanístico (generación y uso del suelo urbano)*. Es condición necesaria para la realización del presente proyecto que mantengan coherencia en puesta en marcha y ejecución.

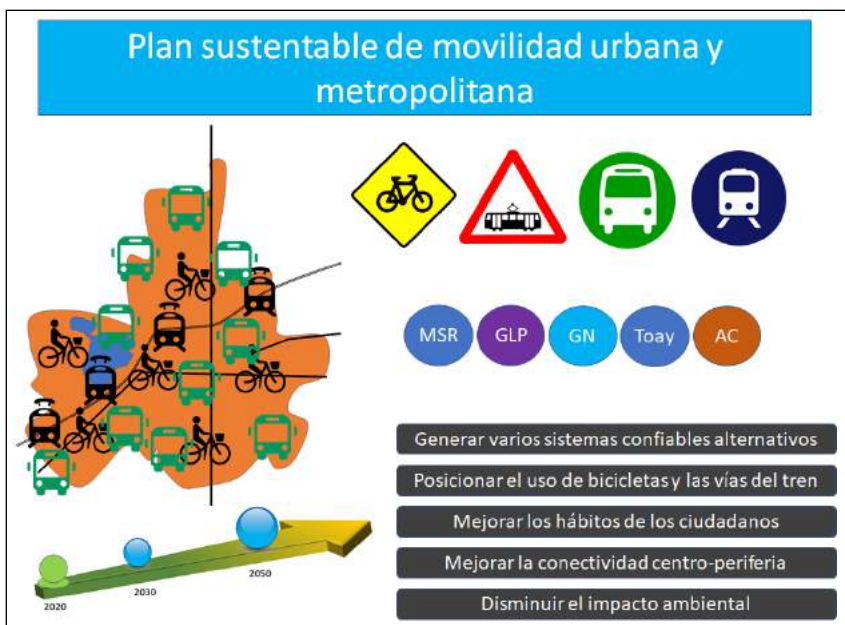
Población beneficiada

Los vecinos de Santa Rosa y Toay serán los principales beneficiarios del presente proyecto, mediante el mejoramiento y ampliación del acceso a los servicios de transporte y comunicación. La integración de la comunidad es una de las principales determinantes de la competitividad de los territorios en tanto reduce los costos de logística y seguridad. Los transeúntes y turistas serán beneficiarios indirectos del proyecto.

Descripción general

La propuesta consiste en desarrollar un Plan de Movilidad urbana e inter-urbana que, además de lograr optimizar resultados relativos a la conectividad y movilidad de las personas, incorpore también medios alternativos y multimodales de transporte sustentable (bicicleta, tren, cochemotor, entre otros) que puedan complementar el uso con el transporte público de pasajeros de manera integral, por ejemplo, con una combinación de colectivo-tren-bici (figura 20).

Figura 20: ilustración explicativa del proyecto 2.



Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos del plan deberían ser: priorizar la movilidad de peatones, el transporte público, las bicicletas y los trenes, desestimular el uso individual del automóvil y estimular el uso compartido de los vehículos, eficientizar los tiempos de traslado de las personas.

También debe prever la comunicación, movilización y utilización peatonal de la conectividad Santa Rosa-Toay. Es fundamental que este aspecto se solucione como conglomerado o área metropolitana, considerando varias alternativas para descomprimir la intensidad vehicular en la Av. Perón (las alternativas serían las calles Pato Colorado y Bertón, como arterias complementarias) y permitir un mayor aprovechamiento por parte de los peatones y los ciclistas.

Cabe destacar que esta idea proyecto abarca el desarrollo de otras ideas proyecto que surgieron en el taller:

- Fomentar el uso de medios de movilidad más sustentables renunciando al modelo actual auto-céntrico.
- Construir/ crear una red de ciclovías urbanas e interurbanas Santa Rosa-Toay.
- Incorporar el servicio de tren (eléctrico) que una Santa Rosa – Toay con periodicidad útil para los habitantes radicados en la zona (>30.000).
- Construir una red de transporte público aprovechando las vías férreas, que conecten Santa Rosa, Toay y el campus universitario de la UNLPam.
- Replantear/Optimizar el tiempo y recorridos del Transporte Público existente.
- Definir y concretar los diferentes planes directores de Infraestructura y Servicios.
- Construir una arteria vial alternativa entre Santa Rosa y Toay, y Santa Rosa con el campus universitario de la UNLPam (por calle Stieben).

Además, la puesta en marcha del Plan requerirá la creación del Departamento de Movilidad Sustentable Municipal.

Antecedentes:

- Plan Integral de Movilidad Urbana de Rosario.
- Guía práctica para el desarrollo de planes de movilidad urbana sustentables. PMUS.
- Expediente N° 6494/2013. Ordenanza N° 4987/2013, relativa al proyecto aprobado de la Autovía Sur.
- Expediente N° 7388/2013. Ordenanza N° 4977/2013, relativa al proyecto aprobado de la Av. Balbín.
- Expediente N° 7388/2013. Relativo al proyecto de la Bicisenda Toay.
- Expediente N° 773/2016. Relativo al proyecto de bicisenda de la calle Pichihuinca.

El siguiente apartado adapta y complementa lo propuesto por el colectivo “Bicisendas Santa Rosa - Toay”, dentro de lo que ellos denominan Plan de movilidad. Medidas a corto y mediano plazo propuestas:

- Corto plazo: a) estadísticas sobre los modos de transporte usados por los ciudadanos de Santa Rosa, incluyendo los ciudadanos de Toay que vienen diariamente a Santa Rosa; tener los números de base, ayudará a conocer los efectos de las medidas implementadas, para corregirlas en caso de ser necesario. b) En base a las estadísticas obtenidas, proponer objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esto es, porcentajes de personas que se espera transporten en bicicleta y

transporte público de colectivo en el futuro. c) Publicidad del Plan de Movilidad de Sustentable, y ser comunicado y defendido como política Pública. d) Construcción de estacionamientos seguros para bicicletas, con las prioridades ya marcadas. e) Implementación de ciclovías y calles recreativas. f) Construcción de una red de ciclovías de al menos 20 km. de extensión en Santa Rosa y que se conecte con la localidad de Toay. g) Construcción de refugios de colectivos seguros y cómodos. h) Creación del Departamento de “Movilidad Sostenible” Municipal. i) Elaboración de un Manual sobre diseño de ciclovías en Santa Rosa, que permita estandarizar su diseño y facilitar su construcción a futuras gestiones. j) Elaboración de un Manual sobre diseño de ciclistas y refugios de colectivos a los mismos fines que el punto anterior.

- Mediano plazo: a) Analizar de ser necesario la ampliación de la red de ciclovías. b) Implementación de nuevas tecnologías al transporte público de colectivos y red de ciclovías (apps). c) Modificar la legislación vigente a los efectos de promover e impulsar el ciclismo urbano. d) Incorporar el tren eléctrico Santa Rosa - Toay. e) Incorporar un sistema de transportes públicos articulado y eficiente que, acompañado por medidas vinculadas al desestímulo y coordinación de los flujos vehiculares en horarios determinados, mejore las experiencias urbanas y los impactos ambientales. f) Incorporar colectivos y taxis con motores híbridos.

Algunos impactos de la creación de opciones de movilidad alternativas y sustentables:

- Fortalece el encuentro y la convivencia ciudadana. El mayor logro de la Ciclovía recreativa es generar un espacio de tranquilidad, de contacto directo y de encuentro entre personas y familias donde se establecen amistades; se genera un auténtico y sano espíritu de comunidad y se restablecen lazos y relaciones familiares.
- Ofrece oportunidades gratuitas de esparcimiento para todos.
- Permite el desarrollo de actividades físicas a miles de personas. Muchas personas no cuentan con un ambiente que los incite a realizar deporte. La Ciclovía recreativa genera un entorno propicio para la realización de actividades físicas para personas de todas las edades. Estas actividades no se limitan, en absoluto, al ciclismo.
- Fomenta el uso de la bicicleta. La Ciclovía recreativa facilita el acostumbamiento en la utilización de la bicicleta, lo cual es un buen impulso para la masificación de su uso no ya sólo como un medio de entretenimiento, sino también como un medio eficiente, sano, limpio, responsable y sustentable de transporte.
- Permite la integración de personas que se sienten excluidas.

Instituciones necesarias: Organismos municipales, provinciales y nacionales. Y asociaciones intermedias tales como “Los Amigos del Tren”, “las ONG de bisisendas”, etc.

Principales etapas y costos estimados

El proyecto en sí implica una reestructuración de la infraestructura de movilidad de la ciudad y la creación de redes de movilidad integrales. Se centra en la creación de nuevos corredores, la incorporación a las trazas urbanas de bisisendas e infraestructura de soporte (bicicleteros, señalética, etc.), la adecuación de la traza ferroviaria Santa Rosa-Toay para su utilización como corredor de transporte (tranvía o cochemotor), bisisenda, y espacio verde integral, y la construcción de redes de movilidad interna que mejoren el funcionamiento, la dinámica y conectividad urbana y periurbana. Las etapas previstas son: solicitud de estudios técnicos-profesionales relacionados, generación de espacios participativos para obtener perspectivas de los involucrados y generar consensos, determinación del plan de obras, solicitud de créditos para abordar los subproyectos vinculados (tranvía Santa Rosa-Toay, cochemotor en zonas de la ciudad, red interconectada de bisisendas), planteamiento y seguimiento de obras, control y mejoras.

Los principales rubros son⁴:

- a) Inversiones en activos (bienes de uso, muebles e inmuebles): para este proyecto se plantea: a) adecuación de 12 km de la vía férrea Santa Rosa-Toay (desde la circunvalación norte hasta la ciudad de Toay) y sus espacios verdes; b) la construcción de una red de bisisendas de al menos 40 km que conecte la ciudad y se interconecte con la localidad de Toay; c) la construcción de al menos 16 km de rutas urbanas de cochemotor sur-norte (de la rotonda del ejército hasta el campus de la UNLPam) y este-oeste (del casino hasta la laguna); d) compra de dos tranvías y tres cochemotores aptos para el tránsito urbano e interurbano con una capacidad mínima de 80-100 pasajeros; e) extensión y provisión de asfalto de la Stieben hasta el campus de la UNLPam (extensión de 2,6 km y asfalto para 11,3 km), con dos carriles de bisisenda y vías para cochemotor. Monto estimado \$ 519.726.000.

⁴ Los datos cuantitativos y cualitativos utilizados para la estimación de costos surgen de estudios anteriores, consultas a actores clave e información secundaria. Son estimaciones que posteriormente deben ser profundizadas con estudios de factibilidad que evalúen las alternativas técnicas y financieras. Para este proyecto se utilizaron datos e información de: Dirección de obras públicas municipal, Ministerio de obras públicas provincial, proyectos locales de cámaras empresarias y sujetos privados, proyectos de localidades nacionales, constructoras locales, consultoras privadas, honorarios de la consultora de la UNLPam, presupuestos de empresas locales que comercializan bienes y servicios.

- b) Operaciones: se vinculan con la gestión de los créditos correspondientes, la elaboración de espacios participativos que determinen las características principales de los subproyectos, la ejecución, el control y las mejoras. Monto estimado \$ 2.000.000.
- c) Mano de obra: el personal vinculado al seguimiento, ejecución y control de las obras surgirá del municipio, de las áreas con competencia respectiva.
- d) Asesoramiento técnico-profesional: consultorías vinculadas a los estudios de trazado, proyección, factibilidad y aplicación. Monto aproximado \$ 2.850.000 para los estudios de los tres subproyectos.
- e) Alquileres y contratación de servicios varios: no corresponde.
- f) Materiales varios: contemplados en las inversiones de activos.
- g) Mantenimiento: el mantenimiento de las inversiones en infraestructura es fundamental; así como también la reconsideración y el reajuste de tecnologías, trazados y secuencias. Monto estimado \$ 8.000.000.
- h) Otros: imprevistos vinculados a la ejecución de los montos de inversión y a cuestiones relacionadas a los precios de mercado. Monto estimado \$ 5.000.000.
- TOTAL ESTIMADO PARA EL PROYECTO: \$ 537.576.000.

Aspectos a analizar

- Evaluar la demanda de desplazamiento en las distintas formas de movilidad.
- Evaluar periódicamente los niveles de contaminación ambiental vinculados a la movilidad (emisiones, ruidos, otros).
- Evaluar la accesibilidad a las distintas zonas de la ciudad debido a la implementación del plan sustentable de movilidad urbana y metropolitana.
- Evolución del valor de las propiedades al contar con mejor accesibilidad.
- Grado de cobertura barrial de la red de transporte (en especial en relación a la densidad poblacional de los distintos barrios).
- Grado de acceso de los usuarios al sistema de transporte público.
- Grado de efectividad de la red de transporte.
- Grado de mejora en la accesibilidad del peatón y especialmente las personas con limitaciones, los flujos y tramas circulatorias.

Posibles fuentes de financiamiento

Las características del presente proyecto requieren:

- 1) Financiamiento basado en la realización de talleres y mesas de trabajo para la discusión y definición de las principales características y emplazamiento de los nuevos circuitos de transporte urbano y metropolitano.
- 2) El financiamiento de honorarios profesionales correspondientes para la constitución de un equipo de trabajo para la elaboración, validación y publicación del nuevo plan de movilidad sustentable urbano y metropolitano.
- 3) Fuentes de financiamiento para inversiones públicas y privadas en redes de ciclovías, tranvía eléctrico, colectivos híbridos, entre otros.

Las características del proyecto concentran sus necesidades de recursos principalmente en el financiamiento de honorarios profesionales para el análisis y posterior creación del plan sustentable de movilidad urbana. Dichos recursos podrían ser financiados por diversos organismos públicos y privados entre los que se destacan:

- Ministerio de Modernización de la Nación.
- Ministerio de Transporte de la Nación.
- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.
- Gobierno de la Provincia de La Pampa.
- Gobierno de la Municipalidad de Santa Rosa.
- Organismos internacionales: BM, CAF, BID, AECID, CIF.

4G3. PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS, PELIGROSOS Y PATOLÓGICOS DEL CONGLOMERADO SANTA ROSA-TOAY.

Objetivos y ejes estratégicos vinculados

El objetivo principal de la iniciativa es gestionar y controlar la generación, almacenamiento, recolección, transferencia, transporte, procesamiento y disposición final de residuos de la ciudad. Este proyecto se encuentra relacionado con la modificación del código urbanístico de regulación del uso del espacio y con el proyecto de creación de un ente de regulación del ambiente. El proyecto de gestión integral de residuos es parte del grupo de proyectos vinculados a la regulación del espacio y entre sus principales objetivos se encuentra el cuidado sustentable del ambiente, la regulación de la contaminación y la seguridad. La gestión de residuos puede ser además una oportunidad en la creación de capacidades locales y la producción de valor y energía alternativa.

Plazo estimado

Se plantea en el corto plazo (3 años). La puesta en marcha del presente proyecto se vincula con la realización del proyecto relativo a *Modificar y actualizar el código urbanístico (generación y uso del suelo urbano)*. Es condición necesaria para la realización del presente proyecto que ambos guarden relación y coherencia.

Población beneficiada

La población directamente beneficiada será la del territorio de influencia del nuevo sistema de gestión de residuos en cuanto a la reducción de la contaminación y a la mejora en la planificación territorial. Las acciones puntuales presentes en un plan de gestión integral de residuos deberían incluir:

- 1) A los niños y jóvenes por medio de prácticas educativas (por ejemplo, creación de concursos de ideas para el reciclaje, cartillas de sensibilización para escuelas, cursos didácticos de concientización y buenas prácticas, etc.).
- 2) El desarrollo de investigaciones académicas en el tema de los residuos; especialmente aprovechar, potenciar y profundizar los trabajos realizados por la UNLPam.
- 3) Visibilizar todos los actores involucrados en el proceso de la producción, recolección, reciclaje y deposición final de los residuos.
- 4) Generar métodos de comunicación efectivos y sistemas de premios para ir mejorando la cultura de manera estructural, orientando las vivencias de la ciudadanía al desarrollo sustentable.

Descripción general

La propuesta consiste en gestionar y controlar la generación, almacenamiento, recolección, transferencia, transporte, procesamiento y disposición final de residuos de la ciudad. Se sustenta en aspectos ambientales, sociales, urbanos y económicos. El Plan deberá incluir el desarrollo de un conjunto de programas, normas y acciones para asegurar que todos los componentes de los residuos sólidos urbanos, peligrosos y patológicos sean tratados de manera ambientalmente adecuada, técnica y económicamente factible, y socialmente aceptable (figura 21).

Figura 21: ilustración explicativa del proyecto 3.



Fuente: Elaboración propia.

La gestión integral de residuos debe considerarse una disciplina asociada a la generación, almacenamiento, recolección, transferencia y/o transporte y disposición final de los residuos, para su correcto control, y en armonía con principios económicos, de higiene y salud pública, de ingeniería y de las correspondientes consideraciones ambientales para responder adecuadamente a las expectativas públicas.

La gestión debe comprender el conjunto de acciones normativas, operacionales, financieras y de planificación, que una administración debe desarrollar basándose en criterios sanitarios, ambientales, sociales y económicos para recolectar, tratar y disponer los residuos generados en su territorio. Por lo tanto, gestionar los residuos urbanos de una manera integral significa manipularlos correctamente desde la generación hasta la disposición, utilizando las tecnologías más compatibles con la realidad local, dándoles un destino final ambientalmente seguro, tanto en el presente como en el futuro. Los Municipios per se no poseen ni los medios técnicos ni económicos para ocuparse adecuadamente de este tema. Entonces cada Municipio debe buscar su propio modelo de gestión, y tener presente que la cantidad y la calidad de los residuos sólidos generados por cada Municipio es principalmente en función de su población, economía y grado de urbanización.

Los procesos de gestión de residuos urbanos son:

- a) Generación;
- b) Recolección;
- c) Separación, procesamiento y transformación;
- d) Transferencia y transporte;
- e) Disposición final.

Los procesos de gestión comprenden un conjunto de acciones normativas, operacionales, financieras y de planificación, que una administración debe desarrollar basándose en criterios sanitarios, ambientales, sociales y económicos para recolectar, tratar y disponer los residuos generados en su territorio.

Esta idea proyecto abarca el desarrollo de otras ideas proyecto que surgieron en el taller:

- Reconstruir la planificación del manejo de los residuos sólidos, líquidos y gaseosos.
- Manejar residuos urbanos,

Este proyecto debe contemplar la relocalización del relleno sanitario. Además, es deseable que se aúnen esfuerzos con el Municipio de Toay en principio. También deben considerarse los avances vinculados al proyecto provincial relacionado con la gestión de patológicos para toda La Pampa, con una planta proyectada para ser construida en la localidad de Toay.

Las consecuencias directas que aplicar métodos de disposición de la basura a través de basurales, rellenos sanitarios y en algunos casos, incinerando los mismos, son las siguientes:

- Contaminación ambiental en el aire, la tierra y el agua;
- Efectos perjudiciales para la salud pública (por la contaminación ambiental y por la posible transmisión de enfermedades infecciosas vehiculizadas por los roedores que los habitan);
- Degradación del medio ambiente en general;
- Uso irracional e ilimitado de materias primas que luego son descartadas, generando un derroche de recursos y energía que podrían aprovecharse y de un espacio que ya no podrá ser recuperado;
- Acentuar la desigualdad social, ya que los desechos se ubican generalmente en las zonas donde viven personas de menores recursos.

Es por esto que la puesta en marcha de un proyecto para la gestión integral de los residuos de Santa Rosa se plantea como una necesidad para el desarrollo sustentable del territorio.

Antecedentes: Durante la gestión municipal 2008-2011 hubo separación de residuos en la ciudad; los días martes y jueves se sacaba la basura reciclable y el resto de los días, la orgánica. En la actualidad el municipio pasa por la zona centro de la ciudad y avenidas comerciales los martes y jueves a recolectar reciclables (más que nada cajas, cartones, etc). Estatización del servicio de recolección de residuos sólidos urbanos con la creación del EMH-SU (2010). Creación de un Centro de Transferencia de Residuos Sólidos Urbanos clasificados sobre terrenos de la zona sur de la ciudad, en un predio con alambrado olímpico, forestación. Observatorio Nacional para la gestión de residuos sólidos urbanos. Planta de reciclado mecanizada (2011). Cooperativa COOPEPLUS de la ciudad de Santa Rosa (2011). En los 90´ se llevó adelante un programa provincial, referente a nivel nacional, vinculado a la construcción y gestión de rellenos sanitarios. Otro antecedente interesante es el de CABA, en donde se comenzó con separación (bolsas verdes y negras) y ahora hay unos contenedores grandes en las plazas con colores según el tipo de residuos y puntos verdes en donde reciben el material reciclable.

Vale la pena revisar casos urbanos y metropolitanos exitosos de Argentina:

- Rosario (Santa Fe): desde el año 1994 el Programa “Separe” tiene como finalidad la separación en origen de los residuos, en busca de una gestión responsable de los residuos generados en la ciudad. Este programa impulsa la separación y minimización de los residuos a través de: islas de separación en la vía pública, recolección “puerta a puerta”, centros de recepción en instituciones, entre otras herramientas.
- Córdoba (Córdoba): “Córdoba Recicla Sociedad del Estado” (CRESE) tiene por finalidad encargarse del servicio de recolección y tratamiento de los residuos de la ciudad de Córdoba. Cuenta con una modalidad de recolección diurna y otra nocturna, disponiendo de un servicio reforzado con turnos matutinos, vespertinos y nocturnos.
- Pinamar (Buenos Aires): la Secretaría de Servicios Urbanos de Pinamar promueve la separación de los residuos “secos” o reciclables (recipientes de plástico y vidrio que no contengan restos, cartones, papeles y telas, metales, latas, entre otros) de los húmedos, generalmente orgánicos. El objetivo principal es minimizar el tonelaje de basura recuperando materia prima para su reingreso al circuito productivo.
- La Plata (Buenos Aires): el “Plan de Separación y Clasificación de Residuos Secos” comenzó a implementarse en el año 2008 en todos los barrios de la ciudad, con el objeto de reducir la cantidad de residuos que se destinan a rellenos sanitarios, conservar los recursos naturales, renovables y no renovables, y generar un cambio cultural en relación al tratamiento de los residuos domiciliarios y de fuentes de trabajo. En esta ciudad, cuatro cooperativas de trabajo, compuestas

por ex cartoneros y desocupados, realizan de manera diaria la revalorización de los materiales que han sido separados en origen por los vecinos en el marco del programa municipal “Separación en Origen de los residuos”. Se recuperan y clasifican materiales para su posterior venta y reciclado. La ciudad cuenta con la recolección diferenciada de residuos domiciliarios o residuos sólidos urbanos, lo cual permite recuperar gran parte de los materiales que comúnmente se desechan. A partir del Sistema “Bolsa Verde”, los vecinos tienen la posibilidad de contribuir de modo significativo con la calidad ambiental, ya que todos los materiales que se separan pueden revalorizarse en lugar de ser enterrados en el relleno sanitario.

- Maipú (Mendoza): la Planta de Residuos Sólidos Urbanos dispone los residuos en una tolva que se divide en dos cintas donde se efectúa la clasificación de los residuos. Los desechos que no son clasificados pasan a ser materia orgánica, mientras que el resto tiene como disposición final un vertedero controlado que está preparado y acondicionado para este fin. Una vez clasificados, los residuos van ingresando a distintos tipos de contenedores. Cuando estos se llenan, pasan al sector de prensa donde, dependiendo del tipo de material y la compactación que tengan, se procede a su prensado para luego con ellos armar fardos, que serán agrupados posteriormente según el tipo de material. Por otra parte, el Municipio ha promovido mediante campañas de concientización el proceso de separación de los residuos en los domicilios. Asimismo, ha implementado programas educativos en los colegios primarios, con la finalidad de generar conciencia en los alumnos, y para que ellos mismos sean en sus ámbitos cotidianos, los propulsores de la cultura del cuidado del medio ambiente.
- Salta (Salta): el Plan “Separemos Juntos” es un programa de Recolección Selectiva de Residuos organizado por la Municipalidad de la Ciudad de Salta, Agrotécnica Fueguina S.A.C.I.F. y la Comunidad, cuyo objetivo es la separación y recuperación de residuos domiciliarios secos -como cartón, papel, vidrio, metal, tetra brick y plástico-. Para la iniciativa del programa se eligieron tres barrios pilotos, enviándose a los mismos promotores ambientales (voluntarios) que recorrieron los barrios explicando el proyecto a los vecinos y haciéndoles entrega de bolsas de color naranja para que en ellas depositen los residuos recuperables. En el vertedero los recuperadores seleccionan los elementos que se pueden reciclar y los acopian (latas de aluminio y acero; diarios, revistas, folletos, cajas, carpetas, envases de papel y cartón; envases de yogurt, botellas, tapas, platos, cubiertos, sillas y macetas de plástico, entre otros).
- Federal (Entre Ríos): se avanzó en la creación de un emprendimiento modelo denominado “Planta Integral de Tratamiento de Residuos

Sólidos Domiciliarios”. Con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los vecinos y eliminar el basural a cielo abierto, el Municipio desde el año 1992 comenzó a trabajar en un proyecto que implicaba un adecuado tratamiento de los residuos, teniendo en cuenta que los desechos eran concentrados en un basural, produciéndose su posterior incineración y entierro. La planta es un lugar donde el Municipio organiza los residuos clasificados que llegan desde los domicilios y les otorga el tratamiento pertinente: con los orgánicos elabora abono llamado compost de lombriz; a los inorgánicos los clasifica para reciclar y comercializar, mientras que a los residuos peligrosos se los incinera. Para lograr este objetivo se debieron fijar metas tales como: la concientización y educación del vecino a través de la clasificación y adecuación en origen de los residuos para su recolección, reciclado de los residuos susceptibles de aprovechamiento, poniendo en funcionamiento un sistema de preclasificación domiciliaria, con su correspondiente servicio de recolección diferenciada. Además, se creó una brigada ecológica que cumple actividades de difusión y trabajo con la comunidad, con el fin de involucrar a distintos sectores de la población, previo a ser incorporados en el Sistema de recolección diferenciada, por medio de encuestas, consultas directas y distribución de material informativo a cada vecino.

En muchas de las poblaciones mencionadas, la iniciativa fue encarada desde la sociedad civil, impulsando al Municipio a replantear y elaborar el tratamiento de los residuos para hacerlo económica y ecológicamente sostenible. Se observa que el rol de la población en todos estos proyectos es fundamental, ya que son, junto con el Municipio, parte del problema, pero también de la solución. Para lograr el éxito de los distintos proyectos es imprescindible la técnica, la decisión política y la participación ciudadana.

Instituciones necesarias: Organismos nacionales, provinciales y municipales afines; Universidad Nacional de La Pampa; INTI, COPROCNA, establecimientos educativos.

Principales etapas y costos estimados

Los costos se relacionan con la reubicación del actual relleno sanitario, y con la compra, adecuación y puesta en funcionamiento de un centro integral de residuos que preste servicios al conglomerado Santa Rosa-Toay. La tecnología vinculada deberá ser de punta en cuestiones de reutilización y reciclado. Las etapas básicas proyectadas son: estudio de la localización del proyecto, evaluación del impacto social y ambiental, análisis de las alternativas tecnológica y proyecciones, solicitud del préstamo, ejecución, control y adecuación.

Los principales rubros son⁵:

- a) Inversiones en activos (bienes de uso, muebles e inmuebles): terreno, mejoras fundiarias (movimientos de suelo, perimetrales, caminos y piletas), inmuebles (galpones de reciclado, maquinaria de reciclado y empaque, galpones de guarda, luminaria, balanzas), muebles (camiones, camionetas, tractores, topadoras, zamping). Monto estimado \$ 96.000.000.
- b) Operaciones: existe en la ciudad el EMSHU, ente que tiene logística e infraestructura vinculada. Las operaciones serían abordadas por la estructura administrativa y operativa de este organismo descentralizado.
- c) Mano de obra: el seguimiento, ejecución y control del proyecto ser abordado por el personal del EMSHU en su totalidad.
- d) Asesoramiento técnico-profesional: los estudios de localización, tecnología y proyecciones tienen que ser realizados por consultorías profesionales especializadas. Monto estimado \$ 286.000.
- e) Alquileres y contratación de servicios varios: contemplados en las inversiones iniciales. En las operaciones no existen *a priori* alquileres y servicios adicionales.
- f) Materiales varios: los materiales se vinculan a la tecnología seleccionada, en general se necesitan insumos específicos para las operaciones y adecuaciones. Monto estimado \$ 298.000.
- g) Mantenimiento: el mantenimiento de la inversión se encuentra vinculado dentro de las actividades de operación. Otros rubros están relacionados con procesos de inversión vinculados al mejoramiento de la capacidad.
- h) Otros: materiales y servicios relacionados a las mejoras en el proceso productivo, a los servicios ambientales, entre otros. También previsiones para contingencias no previstas. Monto estimado \$ 290.000.
- TOTAL ESTIMADO PARA EL PROYECTO: \$ 96.874.000.

Aspectos a analizar

- Evaluar el plan de gestión más apropiado para el proyecto
- Evaluar la generación de empleo vinculada y su impacto en el PBG de la ciudad.

5 Los datos cuantitativos y cualitativos utilizados para la estimación de costos surgen de estudios anteriores, consultas a actores clave e información secundaria. Son estimaciones que posteriormente deben ser profundizadas con estudios de factibilidad que evalúen las alternativas técnicas y financieras. Para este proyecto se utilizaron datos e información de: Dirección de ambiente municipal, Subsecretaría de ambiente de la provincia, Ministerio de ambiente y desarrollo sustentable de la Nación, EMSHU, Trabajos de grado y posgrado de la Facultad de Exactas y Naturales de la UNLPam, consultoras privadas, honorarios de la consultora de la UNLPam, presupuestos de empresas locales que comercializan bienes y servicios.

- Evaluar la protección y mejoramiento ambiental debido a su aplicación.
- Evaluar ambientalmente todo el proceso, desde el hogar hasta la reutilización.
- Evaluar los procesos productivos debido a la aplicación del reciclado de residuos.
- Nivel de conciencia ciudadana respecto a la disposición final de residuos sólidos urbanos, peligrosos y patológicos.
- Cambios en la práctica de hábitos de uso y consumo de bienes y servicios teniendo en cuenta las 4 R.
- Tendencias hacia el consumo responsable.
- Grado de inclusión de recuperadores informales (cartoneros y otros).
- Grado de afectación a la salud de las poblaciones cercanas a los basurales existentes.
- Tendencia hacia la valorización de residuos para su reutilización y reciclaje.
- Disminución de las situaciones críticas y poblaciones en riesgo.
- Desarrollo de programas comunitarios relacionados con el consumo responsable, la separación de residuos en origen y las 4 R.

Posibles fuentes de financiamiento

Las características del presente proyecto requieren:

- 1) Financiamiento basado en la realización de talleres y mesas de trabajo para la discusión y definición de las principales características del nuevo sistema de gestión sustentable de residuos urbanos.
- 2) El financiamiento de honorarios profesionales correspondientes para la constitución de un equipo de trabajo para la elaboración, validación y publicación del nuevo plan de gestión de residuos.
- 3) Fondos para la reubicación de los centros de recepción, tratamiento y recuperación de los residuos. También para la construcción y puesta en funcionamiento de las plantas de tratamiento y reutilización de residuos peligrosos (principalmente aceites usados, pilas, baterías, otros).

Las características del proyecto concentran sus necesidades de recursos principalmente en el financiamiento de honorarios profesionales para el análisis y posterior creación del plan de gestión de residuos. Dichos recursos podrían ser financiados por diversos organismos públicos y privados entre los que se destacan:

- Ministerio de Modernización de Nación.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de Nación.
- Ministerio de Desarrollo Social de Nación.
- Gobierno de la Provincia de La Pampa.

- Gobierno de la Municipalidad de Santa Rosa.
- Organismos internacionales: BM, CAF, BID, AECID, CIF.

4G4. FAVORECER EL CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE CENTROS COMERCIALES EN LUGARES ESTRATÉGICOS DE LA CIUDAD.

Objetivos y ejes estratégicos vinculados

El objetivo principal es el fortalecimiento de los espacios de comercialización, los corredores comerciales y la creación de nuevos espacios (comercio itinerante y fijo) de forma tal de potenciar las oportunidades y la especialización de las áreas mediante la creación de economías de aglomeración y alcance, y posteriormente el desarrollo de clusters. Este proyecto se encuentra relacionado con la modificación del código urbanístico de regulación del uso del espacio.

Plazo estimado

Corto-mediano (3-5 años). La puesta en marcha del presente proyecto se relaciona directamente con la realización del proyecto relativo a *Modificar y actualizar el código urbanístico (generación y uso del suelo urbano)*. Es condición necesaria para la realización del presente proyecto que se contemplen las relaciones directas e indirectas entre ambos.

Población beneficiada

Los actores directamente beneficiados por la iniciativa serán los comerciantes, consumidores y prestadores de servicios afines al funcionamiento de la actividad, principalmente los ubicados en los barrios y zonas comerciales periféricas.

Descripción general

La idea proyecto surge de varias mesas de trabajo, principalmente de la económica y social. Tiene dos grandes vertientes, por un lado, apunta a fortalecer lugares estratégicos de la ciudad, donde empresarios y consumidores desarrollan actividades comerciales cotidianas; por el otro busca favorecer los comercios itinerantes a cielo abierto en la ciudad, con rotación de ubicaciones y organización estable a lo largo del tiempo (figura 22). Es deseable que estos negocios se formalicen de la mejor manera posible y se los capacite para mejorar la calidad y productividad.

Figura 22: ilustración explicativa del proyecto 4.



Fuente: Elaboración propia.

En la ciudad existen corredores comerciales barriales que se fueron conformando por iniciativa privada (Calle Ameghino, zona Butaló, zona Hospital Lucio Molas, Calle Belgrano, Calles Luro y Spinetto, Calles Uruguay, España y Argentino Valle, Calle México, entre otros); los mismos deben ser planificados, promovidos y consolidados desde el Plan estratégico. Por otro lado, se vienen generando con iniciativas público-privada, de ferias de productores locales y artesanos, en fechas puntuales.

Este proyecto busca generar empleo genuino, movimientos comerciales barriales, y descongestionar el tránsito en el radio céntrico de la ciudad. El policentrismo debe ser promovido y acompañado por un esfuerzo público en normativa, infraestructura y capacitación. Se pueden utilizar complementariamente herramientas vinculadas a los beneficios fiscales, la promoción gubernamental, las mejoras en la conectividad, entre otros aspectos.

La creación y difusión de las innovaciones es un fenómeno que surge de la relación de las empresas con su entorno, es una respuesta social e institucional a las necesidades y demandas de innovación de las empresas y organizaciones para hacer frente a la competencia de los mercados. Es en los territorios donde las empresas encuentran los recursos materiales e inmateriales que les permiten aumentar su competitividad y donde el sistema de relaciones entre actores económicos, sociales e institucionales que forman el

entorno donde se desarrolla la actividad productiva favorece los procesos de innovación, crecimiento y cambio estructural. Es en este marco que el presente proyecto analiza el crecimiento y consolidación de centros comerciales en lugares estratégicos de la ciudad para impulsar el desarrollo económico de su territorio.

La concentración espacial de las inversiones públicas y privadas puede impulsar e incluso generar procesos de desarrollo económico autosostenido. En este caso se plantea descomprimir el centro comercial de la ciudad y aprovechar, incentivar y potenciar las experiencias comerciales públicas y privadas existentes. Cuando se produce convergencia entre las estrategias territoriales de las empresas y las estrategias de desarrollo de los gobiernos locales, se generan sinergias que tienden a mejorar la competitividad de las economías locales. Actividades económicas como las que producen bienes de alta calidad y alto contenido tecnológico o bienes diferenciados dependen cada vez más de recursos (materiales e inmateriales) que se localizan en territorios concretos. La globalización y el aumento de la competitividad empujan a las empresas innovadoras a adoptar estrategias territoriales que propicien su integración en sistemas productivos locales.

En este sentido, planificar los canales de comercialización y potenciar los actuales corredores comerciales es parte central de las estrategias de realización de los procesos de creación y distribución de valor. Es también la oportunidad de repensar los espacios y favorecer la creación de nuevos núcleos comerciales de productos y servicios de alta calidad y valor. La relación del territorio con los sistemas productivos locales, los sistemas comerciales y los educativos son los ejes desde los que se procede a la potenciación de las sinergias territoriales.

Antecedentes: En la ciudad se desarrollan desde hace un tiempo experiencias de ferias a cielo abierto, principalmente en la zona de la estación de tren céntrica. Los actores que participan generalmente son emprendedores locales y regionales que utilizan la organización pública para vender sus productos y generar negocios. Otra experiencia espontánea y muy interesante son las asociaciones de comerciantes por calles que se asocian y generan mejoras en los corredores comerciales en los que están instalados (por ejemplo, los comerciantes de la calle Escalante entre Mitre y Cnel. Gil).

En varias ciudades del país se ha optado por descomprimir la presión sobre el centro tradicional y diversificar las opciones comerciales (Córdoba, Rosario, Buenos Aires).

Instituciones necesarias: Organismos municipales, cámaras empresarias, sindicatos, entidades barriales, emprendedores.

Principales etapas y costos estimados

El proyecto contempla la adecuación y creación de infraestructura comercial necesaria para mejorar el desempeño de los centros comerciales barriales existentes y formalizar estructuralmente las ferias y eventos de compra a cielo abierto. Además de incentivos fiscales, capacitaciones y adecuaciones, se busca generar sentido de pertenencia y comodidad para los empresarios y consumidores. Las etapas básicas proyectadas se vinculan con la definición de áreas comerciales prioritarias, diagnóstico y propuestas de criterios de crecimiento y mejora, solicitud de préstamo para abordar los cambios de infraestructura (fachadas, peatonales, señalética, entre otros), ejecución de las obras, capacitaciones, control, mejoras necesarias.

Los principales rubros son⁶:

- a) Inversiones en activos (bienes de uso, muebles e inmuebles): las inversiones públicas se vinculan con el mejoramiento de las veredas, la construcción de sendas peatonales, el mejoramiento y homogenización de fachadas de negocios comerciales, luminarias, señaléticas, entre otros. También se proponen inversiones de adecuación y disposición de los predios a cielo abierto a utilizar como ferias comerciales (nivelación, veredas, iluminación, señalética, puestos, baños, otros). Monto estimado \$ 147.560.000.
- b) Operaciones: se vinculan al desarrollo de las actividades participativas en las zonas seleccionadas, orientadas a determinar las características principales de las inversiones en infraestructura (fachadas, sendas, tipos de comercio, iluminación, otros). La coordinación entre el sector privado y el público demandará una serie de talleres, encuentros y reuniones de trabajo para ponerse de acuerdo en los detalles del proyecto en cada zona y en la ciudad como un todo. Monto estimado \$ 3.720.000.
- c) Mano de obra: el personal abocado a la coordinación de las reuniones, talleres, obras y controles será del Municipio, por lo tanto no corresponde este apartado.
- d) Asesoramiento técnico-profesional: la planificación de los espacios se debe realizar en consenso con los implicados y con una propuesta coherente a nivel ciudad que rescate parte de su esencia y cultura. Los asesores y diseñadores deben estar vinculados a lo arquitectónico, comercial, social y ambiental. Monto estimado \$ 1.232.000.

⁶ Los datos cuantitativos y cualitativos utilizados para la estimación de costos surgen de estudios anteriores, consultas a actores clave e información secundaria. Son estimaciones que posteriormente deben ser profundizadas con estudios de factibilidad que evalúen las alternativas técnicas y financieras. Para este proyecto se utilizaron datos e información de: Dirección de estadísticas y censos de la provincia, Dirección de desarrollo local municipal, Ministerio de desarrollo territorial provincial, proyectos de cámaras empresarias, estudios de la UNLPam, constructoras locales, consultoras privadas, honorarios de la consultora de la UNLPam, presupuestos de empresas locales que comercializan bienes y servicios.

- e) Alquileres y contratación de servicios varios: para los encuentros participativos en cada zona comercial, se necesitan lugares físicos (alquiler de salones), sonido, catering y otras cuestiones vinculadas. Monto estimado \$ 257.530.
- f) Materiales varios: vinculados a carpetas, anotadores, agendas de trabajo, planos, mapas, bocetos de diseño y otros materiales necesarios para las reuniones, talleres y presentaciones. Monto estimado \$ 345.310.
- g) Mantenimiento: las obras públicas deben ser mantenidas por el Municipio, principalmente lo relacionado a infraestructura vial y peatonal. Monto estimado \$ 2.456.000.
- h) Otros: Asesoramiento comercial a empresarios, consultas comunitarias, estudios de mercado, propaganda, y otros complementos e imprevistos. Monto estimado \$ 3.791.000.
- TOTAL ESTIMADO PARA EL PROYECTO: \$ 159.361.840

Aspectos a analizar

- Evaluar socio-económicamente la localización geográfica de los nuevos centros comerciales.
- Evaluar el impacto económico producido en los barrios de localización de los nuevos centros comerciales.
- Evaluar periódicamente la evolución económica de los comercios minoristas de los nuevos centros comerciales.
- Evaluar y cuantificar el impacto ambiental producido por la creación de estos centros comerciales en distintos lugares de la ciudad.
- Desarrollo del sector emprendedor.
- Integración de actividades recreativas en los centros comerciales subordinados.
- Integración de servicios administrativos municipales y provinciales.
- Consideraciones sobre el uso de la tierra y posibles variaciones del valor y su impacto en la población.
- Consideración de los hábitos y las necesidades del barrio.

Posibles fuentes de financiamiento

Las características del presente proyecto requieren:

- 1) Financiamiento basado en la realización de talleres y mesas de trabajo para la discusión y definición de las principales acciones territoriales destinadas a fortalecer los actuales espacios de comercialización y a definir las características y las acciones para la creación de los nuevos corredores y centros comerciales.
- 2) El financiamiento de honorarios profesionales correspondientes para la constitución de un equipo de trabajo para la elaboración,

validación y publicación del nuevo plan de crecimiento y consolidación de centros comerciales en lugares estratégicos de la ciudad.

Las características del proyecto concentran sus necesidades de recursos principalmente en el financiamiento de honorarios profesionales para el análisis y posterior creación del plan de crecimiento y consolidación de centros comerciales en lugares estratégicos de la ciudad. Dichos recursos podrían ser financiados por diversos organismos públicos y privados entre los que se destacan:

- Ministerio de Modernización de Nación.
- Ministerio de la Producción de Nación.
- Ministerio de Desarrollo Social de Nación.
- Gobierno de la Provincia de La Pampa.
- Gobierno de la Municipalidad de Santa Rosa.
- Organismos internacionales: BM, CAF, BID, AECID, CIF.

4G5. ELABORAR Y PONER EN FUNCIONAMIENTO PROGRAMA DE FORMACIÓN Y APOYO DE TÉCNICOS, EMPRENDEDORES Y MANDOS MEDIOS

Objetivos y ejes estratégicos vinculados.

El objetivo principal es la creación de espacios de capacitación que atiendan las necesidades de los actores públicos y privados de la ciudad. Las acciones de capacitación estarán dirigidas a potenciar las capacidades vinculadas a la generación y distribución de valor en el territorio. Este proyecto se encuentra relacionado con los demás proyectos priorizados, y con varios de las ideas proyecto ponderadas participativamente.

Plazo estimado

Corto plazo para analizar y determinar las áreas prioritarias de capacitación y armar los convenios y relaciones institucionales necesarias; y mediano plazo para consolidar programas de formación orientados a las necesidades y potencialidades locales.

Población beneficiada

La formación continua es una de las condiciones para el incremento de la productividad en la prestación de servicios. En este sentido los principales beneficiarios de la implementación de un programa de formación y apoyo a técnicos y emprendedores serán los propios agentes capacitados por medio del incremento en la competitividad de sus servicios, mejoras en la calidad y la reducción de los costos de producción. En simultáneo este proceso significa un incremento en la productividad para la realización de trámites con la

consiguiente mejora de la relación del vecino con el Municipio, considerando al mismo beneficiario de la política.

Descripción general

La idea se sustenta en aspectos económicos y sociales. Busca generar espacios formales de capacitación que atiendan las necesidades de los actores públicos y privados de la ciudad. Especialmente el programa se abocará a crear capacidades que le permitan a la ciudad posicionarse como un polo comercial, logístico, emprendedor y turístico (figura 23).

Figura 23: ilustración explicativa del proyecto 5.



Fuente: Elaboración propia.

Distintas instituciones locales, provinciales y nacionales, públicas y privadas, pueden articular con el fin de crear espacios dinámicos, sostenidos, actualizados y de calidad que permitan a todas las personas realizar cursos cortos y carreras terciarias y universitarias intermedias. Por ejemplo: turismo, hotelería, cocina, organización de eventos, gerencias operativas, agronegocios, entre otras. Es fundamental que se conforme una red de colaboración entre oferentes y demandantes de las capacitaciones, con el fin de mejorar la articulación y la determinación de necesidades y prioridades.

Antecedentes: La ciudad cuenta con la UNLPam en territorio y otras instituciones educativas de nivel superior (universitario y terciario). También tiene activa una incubadora de empresas (Capital Incuba), un centro de

formación profesional y varias consultoras profesionales privadas con trayectoria en capacitación.

Instituciones necesarias: Municipalidad, Cámaras empresarias, sindicatos, Ministerio de educación provincial, UNLPam, instituciones educativas locales.

Principales etapas y costos estimados

El proyecto se basa en mantener y actualizar una oferta de capacitaciones, articulando las necesidades de los actores locales, el perfil de ciudad deseado y las trayectorias y calidad de los capacitadores locales, provinciales y nacionales. Las etapas básicas previstas son: analizar las necesidades locales y el perfil deseado mediante encuestas a actores clave y a la población en general, determinación del núcleo básico de capacitaciones, selección de capacitadores, determinación de un cronograma anual (con lugares, destinatarios y temáticas), control, retroalimentación y reajuste anual de las ofertas y las estrategias de ejecución.

Los principales rubros son⁷:

- a) Inversiones en activos (bienes de uso, muebles e inmuebles): el proyecto, en principio, no prevé inversiones en infraestructura, pues se pretende que las capacitaciones sean realizadas en los barrios de la ciudad. Para una primera etapa se presume la compra de computadoras, proyectores, audio, pantallas y otros instrumentos y herramientas para los cursos. Monto estimado \$ 567.390.
- b) Operaciones: el proyecto demanda en una primera etapa la organización, generación y ejecución de espacios participativos y encuestas para obtener información de la demanda. Posteriormente se deben contactar y seleccionar a los capacitadores, determinar los espacios disponibles en los barrios para las capacitaciones, realizar las compras de los bienes de uso, ejecutar las capacitaciones y mejorar lo actuado. Monto estimado \$ 546.000.
- c) Mano de obra: si bien el Municipio cuenta con personal disponible, es deseable contratar desde el Plan estratégico un profesional que coordine el proyecto, y se dedique a la articulación entre la demanda y la oferta, la ejecución y control de las capacitaciones y la búsqueda de nuevos temas y capacitadores. Monto estimado \$ 350.000.
- d) Asesoramiento técnico-profesional: principalmente se centran en las capacitaciones, y en el asesoramiento pedagógico-didáctico para la elaboración de las propuestas. Monto estimado \$ 2.790.000.

⁷ Los datos cuantitativos y cualitativos utilizados para la estimación de costos surgen de estudios anteriores, consultas a actores clave e información secundaria. Son estimaciones que posteriormente deben ser profundizadas con estudios de factibilidad que evalúen las alternativas técnicas y financieras. Para este proyecto se utilizaron datos e información de: Ministerio de educación provincial, Dirección de desarrollo social del municipio, estudios de la UNLPam, Secretaría de políticas universitarias nacional, proyectos de cámaras empresarias locales, consultoras privadas, honorarios de la consultora de la UNLPam, presupuestos de empresas locales que comercializan bienes y servicios.

- e) Alquileres y contratación de servicios varios: principalmente orientados a los lugares de capacitación y en algunos casos catering para cursos intensivos. Monto estimado \$ 88.720.
- f) Materiales varios: el proyecto demanda una serie de carpetas, materiales didácticos y virtuales complementarios, impresión de cronogramas y demás cuestiones vinculadas. Monto estimado \$ 45.780.
- g) Mantenimiento: no corresponde.
- h) Otros: imprevistos vinculados a las operaciones y viáticos de los capacitadores. Monto estimado \$ 56.000.
- **TOTAL ESTIMADO PARA EL PROYECTO: \$ 4.443.890.**

Aspectos a analizar

- Evaluar los procesos educativos a instaurar debido a la demanda existente y la oferta de posibilidades de capacitación vigentes.
- Evaluar los procesos de gestión debido a la capacitación de los mandos medios de la función pública.
- Evaluar impacto de movilidad socio-económica de las personas egresadas de estos programas de formación.
- Nivel de posibilidades laborales de la población.
- Grado de informalidad en el empleo.
- Grado de desarrollo del sector autónomo y creativo.
- Nivel de ingreso o permanencia en la formación.

Posibles fuentes de financiamiento

Las características del presente proyecto requieren:

- 1) Honorarios profesionales para la constitución de un equipo para la definición de las áreas y temáticas centrales de fortalecimiento.
- 2) El financiamiento de honorarios profesionales correspondientes para la realización de talleres, jornadas, cursos y eventos de capacitación destinados a fortalecer las capacidades de los actores destinatarios de los mismos.

Las características del proyecto concentran sus necesidades de recursos principalmente en el financiamiento de honorarios profesionales para la realización de las acciones de capacitación y planificación de las mismas. Dichos recursos podrían ser financiados por diversos organismos públicos y privados entre los que se destacan:

- Ministerio de Modernización de Nación.
- Ministerio de Trabajo de Nación.
- Ministerio de Desarrollo Social de Nación.
- Gobierno de la Provincia de La Pampa de Nación.

- Gobierno de la Municipalidad de Santa Rosa.
- Organismos internacionales: BM, CAF, BID, AECID, CIF.

4G6. CREAR UN ENTE REGULADOR AMBIENTAL DEL ÁREA METROPOLITANA SANTA ROSA, TOAY, ANGUIL

Objetivos y ejes estratégicos vinculados

El objetivo principal de este proyecto es la creación del ente regulador ambiental para la región metropolitana. Su creación garantiza la articulación de las políticas públicas y la correcta asignación de incentivos para los actores territoriales. Este proyecto se encuentra relacionado con la modificación del código urbanístico de regulación del uso del espacio y el proyecto de creación de un plan de gestión integral de los residuos.

Plazo estimado

Corto-mediano (5 años). La puesta en marcha del presente proyecto se vincula con la realización del proyecto relativo a *Modificar y actualizar el código urbanístico (generación y uso del suelo urbano)*. Es condición necesaria para la realización del presente proyecto que ambos planteamientos sean compatibles.

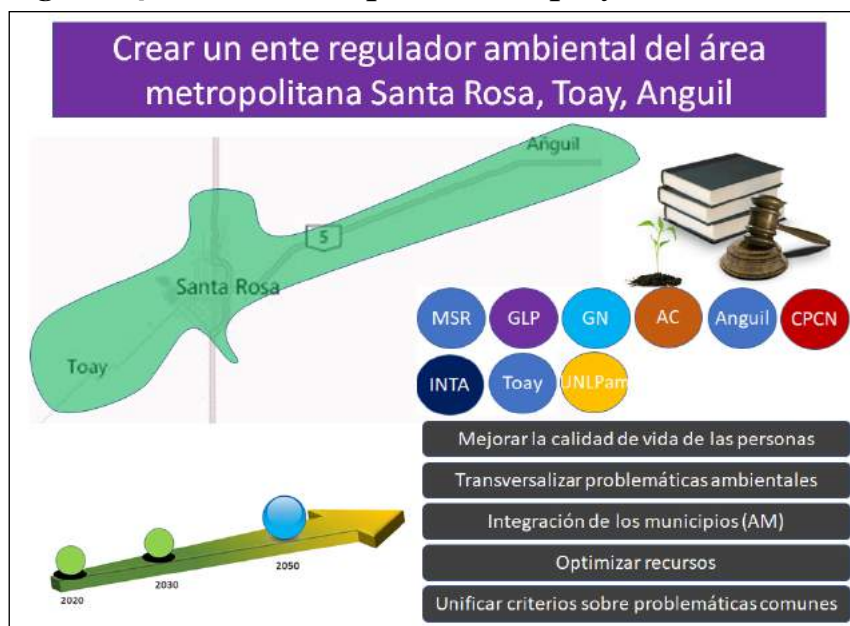
Población beneficiada

El presente proyecto se vincula directamente con los proyectos precedentes. En virtud de lo anterior, la población beneficiaria del presente proyecto se encuentra comprendida por el conjunto de los habitantes de las comunidades sobre las que el ente en cuestión realizará las acciones de regulación. El proyecto tiene un alcance general, bien implementado puede mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos de las tres localidades involucradas.

Descripción general

La propuesta tiene bases ambientales y urbanísticas; consiste en la creación, reglamentación y puesta en funcionamiento de una Junta o Ente Ambiental Intersectorial. Este organismo estará orientado a buscar puntos en común para la gestión ambiental del área metropolitana Santa Rosa - Toay - Anguil (figura 24). La junta deberá estar integrada por las diferentes instituciones públicas, comunitarias y privadas que tengan injerencia en temas ambientales de las ciudades de Santa Rosa, Toay y Anguil. La UNLPam, el COPROCNA y el INTA serán organismos técnicos asesores del Ente.

Figura 24: Ilustración explicativa del proyecto 6.



Fuente: Elaboración propia.

Antecedentes:

- Propuesta de modificación de la Ley Ambiental N° 1.914.
- ACUMAR: Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo (ACUMAR) es un organismo público que se desempeña como la máxima autoridad en materia ambiental en la región. Es un ente autónomo, autárquico e interjurisdiccional que conjuga el trabajo con los tres gobiernos que tienen competencia en el territorio: Nación, Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Instituciones necesarias: Gobierno provincial, municipalidades de las tres localidades, gobierno nacional, INTA, COPROCNA, e instituciones comunitarias y/o privadas con injerencia en temas ambientales.

Principales etapas y costos estimados

El proyecto se centra en la coordinación institucional de tres municipios y el gobierno provincial para abordar de manera conjunta la normativa, el control y la ejecución de políticas ambientales de largo plazo. Las etapas previstas son: coordinación de bases y condiciones entre municipios, convocatoria a actores clave vinculados, análisis de propuestas de funcionamiento formales, determinación de prioridades, organización de talleres

participativos, definición de estatuto y normas básicas conjuntas, creación del ente, ejecución de sus funciones, control y retroalimentación.

Los principales rubros son⁸:

- a) Inversiones en activos (bienes de uso, muebles e inmuebles): no corresponde a este proyecto.
- b) Operaciones: coordinación de instituciones, actores y espacios participativos. Se sugiere contratar un mediador y un coordinador en la etapa de construcción. Monto estimado \$ 345.000.
- c) Mano de obra: el ente en funcionamiento demandará una estructura administrativa y de gestión, que deberá ser abordada por los municipios participantes y por la provincia.
- d) Asesoramiento técnico-profesional: estudios de viabilidad legal y técnica vinculados a la creación de este tipo de ente, su estructura de gestión y administrativa. También se prevé el asesoramiento de profesionales vinculados a la temática ambiental, en su condición de expertos, para determinar las prioridades de mediano y largo plazo. Monto estimado \$ 482.900.
- e) Alquileres y contratación de servicios varios: los talleres y reuniones entre instituciones y actores clave deben ser organizados en los municipios, en la provincia y en lugares neutros (dependiendo la temática y el grado de avance en las discusiones sobre la creación, fines, prioridades, entre otros aspectos). Monto estimado \$ 56.320.
- f) Materiales varios: todo lo relacionado a impresión de estudios, antecedentes y otros materiales de trabajo. También carterlería y cuestiones vinculadas al posicionamiento del ente ya conformado. Monto estimado \$ 45.810.
- g) Mantenimiento: el proyecto no requiere.
- h) Otros: imprevistos vinculados a la coordinación y mediación en la construcción del ente. Monto estimado \$ 78.000.
- **TOTAL ESTIMADO PARA EL PROYECTO: \$ 1.008.030.**

Aspectos a analizar

- Evaluar el campo de acción del futuro ente regulador ambiental y que responsabilidades tiene, misión, visiones y funciones del mismo.

⁸ Los datos cuantitativos y cualitativos utilizados para la estimación de costos surgen de estudios anteriores, consultas a actores clave e información secundaria. Son estimaciones que posteriormente deben ser profundizadas con estudios de factibilidad que evalúen las alternativas técnicas y financieras. Para este proyecto se utilizaron datos e información de: Subsecretaría de ambiente provincial, Ministerio de ambiente y desarrollo sustentable de Nación, Dirección de ambiente municipal, Facultad de Exactas y Naturales de la UNLPam, consultoras privadas vinculadas al ambiente y a cuestiones normativas, honorarios de la consultoría de la UNLPam, presupuestos de empresas locales que comercializan bienes y servicios.

- Evaluar evolución funcionamiento ente regulador y el cuidado del medio ambiente.
- Evaluar el grado de interacción del ciudadano con el medio ambiente, implementar campañas de concientización al respecto.
- Grado de previsibilidad sobre problemas ambientales y sus consecuencias sociales.
- Grado de previsibilidad sobre aspectos sanitarios ligados a determinantes ambientales.
- Desarrollo de conciencia ambiental en la ciudadanía.

Posibles fuentes de financiamiento

Las características del presente proyecto requieren:

- 1) Financiamiento basado en la realización de talleres y mesas de trabajo para la discusión y definición de las principales características del nuevo ente ambiental del área metropolitana.
- 2) El financiamiento de los gastos relacionados con la creación del nuevo ente regulador ambiental del área metropolitana.

Dichos recursos podrían ser financiados por diversos organismos públicos y privados entre los que se destacan:

- Ministerio de Modernización de Nación.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de Nación.
- Ministerio de Desarrollo Social de Nación.
- Gobierno de la Provincia de La Pampa.
- Gobierno de la Municipalidad de Santa Rosa.
- Organismos internacionales: BM, CAF, BID, AECID, CIF.

4H. POSIBLES IMPACTOS EN EL TERRITORIO DE LOS PROYECTOS PRIORIZADOS

A lo largo del proceso de construcción de las ideas proyecto fueron definiéndose dos grupos centrales y articulados de proyectos. Por un lado, los proyectos vinculados a la organización del territorio y de la gestión del mismo (Proyectos 1, 2, 3 y 6) y por otro los proyectos vinculados a la generación de valor territorial expresado en la creación de capacidades y en el fortalecimiento de las condiciones y espacios de comercialización (proyectos 4 y 5).

La evaluación inicial de este proceso comprende la existencia de una coherencia interna de realización donde cada proyecto potencia la realización de los demás en su ejecución y donde se contribuye a la realización de estos dos grandes objetivos (planificación y gestión del territorio y generación de valor).

Respecto de la evaluación del proceso de formulación de las ideas proyecto, es importante destacar, como una de las condiciones de factibilidad de la realización de los mismos, la participación de un amplio conjunto de actores locales y la firma de un acta de participación al cierre del proceso participativo de talleres.

A continuación, se presentan algunos de los resultados posibles vinculados a la realización de cada uno de los proyectos. Luego, se presentan algunas recomendaciones sobre los conceptos, las dimensiones y los indicadores que debieran utilizarse en la evaluación de los mismos.

- 1) Modificar y actualizar el código urbanístico (generación y uso del suelo urbano). La ejecución del presente proyecto promueve:
 - Empoderamiento del Estado municipal en la toma de decisiones relativas a la gestión del suelo y de desarrollo territorial.
 - Creación de políticas de Estado en relación a la planificación territorial.
 - Continuidad de las políticas públicas a través del cumplimiento de la normativa vigente.
 - Crecimiento ordenado y pensado a largo plazo.
 - Mejoras en la imagen de ciudad. Previsibilidad para actores e instituciones públicos y privados.

Indicadores propuestos: El indicador de resultado comprende la realización con éxito del proyecto en cuanto a la generación del producto propuesto por el propio proyecto (Metodología de Marco Lógico). El indicador de resultado del presente proyecto es la publicación del nuevo código de planeamiento urbano. Posibles indicadores de efecto e impacto serán las mejoras en la construcción, la accesibilidad y la utilización de criterios homogéneos de construcción.

- 2) Plan sustentable de movilidad urbana y metropolitana (ciclovías, tranvías, tren, colectivos con energía alternativa, otros). La ejecución del presente proyecto promueve:
 - Generación de sistemas alternativos de transporte.
 - Posicionamiento del uso de la bicicleta como medio de transporte eficaz, económico, inclusivo y solidario.
 - Modificación de los hábitos y costumbres de los ciudadanos en el uso de medios de transporte más sustentables.
 - Conexión de los barrios y al área metropolitana.
 - Disminución del uso del automóvil.
 - Contribuye a mejorar la calidad ambiental.

Indicadores de resultado propuestos: La ejecución del proyecto de movilidad urbana. Cantidad de kilómetros de Ciclovías, tranvía y tren en servicio

realizados por el proyecto. Número de unidades con energía alternativa en circulación. Líneas de transporte y circulación creadas por el plan de movilidad. Reformas de circulación y normas de transporte creadas por el plan de movilidad.

Indicadores de efecto e impacto propuestos: Cantidad de personas que utilizan el transporte público en 3 y 5 años, cantidad de bicicletas que utilizan en nuevo sistema en 3 y 5 años, cantidad de bisisendas en servicio en 3 y 5 años, intensidad vehicular en las principales arterias, cantidad y calidad de medios públicos de transporte en 3 y 5 años.

- 3) Plan de gestión integral de los residuos sólidos urbanos, peligrosos y patológicos del conglomerado Santa Rosa-Toay. La ejecución del presente proyecto promueve:
 - Disminución del impacto ambiental promedio.
 - Generación de negocios vinculados con la recuperación y reutilización.
 - Logro de las 4 R: reciclar, reutilizar, reducir y recuperar (residuos industriales, semi-industriales, peligrosos y tecnológicos).
 - Reubicación del destino final.
 - Creación de políticas ambientales comunes y sostenibles.

Indicadores de resultado propuestos: La publicación del plan de gestión integral de Residuos sólidos urbanos, peligrosos y patológicos del conglomerado Santa Rosa-Toay. La firma del acuerdo de gestión asociada de Residuos entre los municipios intervinientes. La puesta en ejecución de las obras del plan de gestión integral de Residuos sólidos urbanos, peligrosos y patológicos del conglomerado Santa Rosa - Toay

Indicadores de efecto e impacto propuestos: La cantidad de hogares que reciclan en 3 y 5 años, la cantidad de hogares que separan residuos en 3 y 5 años, el porcentaje de la basura generada que se reutiliza en 3 y 5 años, la cantidad de residuos peligrosos no tratados en 3 y 5 años y la cantidad de residuos patológicos generados y tratados en 3 y 5 años.

- 4) Favorecer el crecimiento y consolidación de centros comerciales en lugares estratégicos de la ciudad: La ejecución del presente proyecto promueve:
 - Descentralización de la oferta de bienes y servicios.
 - Generación de oportunidades de negocio y nuevos empleos formales.
 - Descompresión del tránsito en el radio céntrico.
 - Diversificación y especialización de los comercios.

Indicadores de resultado propuestos: Modificaciones de las normas de uso del espacio público relacionadas con la promoción comercial. La creación de espacios de comercialización. Promulgación de proyectos destinados

al fomento del crecimiento y consolidación de centros comerciales en lugares estratégicos de la ciudad.

Indicadores de efecto e impacto propuestos: Habilitaciones comerciales por zona en 3 y 5 años, diversidad de comercios por zona en 3 y 5 años, intensidad vehicular por zona en 3 y 5 años, cantidad de comercios por cuadra en 3 y 5 años, cantidad de días de ferias a cielo abierto en 3 y 5 años, cantidad de puestos promedio por feria en 3 y 5 años.

- 5) Elaborar y poner en funcionamiento programa de formación y apoyo de técnicos, emprendedores y mandos medios. La ejecución del presente proyecto promueve:
 - Mejoras en la productividad de empresas locales.
 - Mayores remuneraciones promedio por habitante.
 - Incremento en las competencias y profesionalidad de los mandos medios del municipio.
 - Mayor coherencia entre la demanda y la oferta educativa.
 - Incremento en las especializaciones en la mano de obra calificada.

Indicadores de resultado propuestos: Elaborar el programa de formación. Cantidad de mandos medios formados. Cantidad de emprendedores formados. Cantidad de técnicos formados. Cantidad de cursos extracurriculares de capacitación dictados en el marco del Municipio.

Indicadores de efecto e impacto propuestos: Nivel educativo medio en 3 y 5 años. Nivel de competitividad de los emprendimientos capacitados en 3 y 5 años. Cantidad de emprendimientos en funcionamiento en 3 y 5 años. Variaciones en el nivel de efectividad en la gestión pública (cantidad de trámites procesados por año o expedientes). Nivel medio de la formación de la plantilla del municipio.

- 6) Crear un ente regulador ambiental del área metropolitana Santa Rosa, Toay, Anguil. La ejecución del presente proyecto promueve:
 - Mejoras en la calidad de vida de las personas.
 - Transversalización de las problemáticas ambientales a las instituciones del Estado: Nacional, Provincial y Municipales; ONGs, Consejos, colegios profesionales y clubes.
 - Ahorro en la gestión de recursos.
 - Eficiencia y la optimización de resultados de gestión.
 - Unificación de criterios.

Indicadores de resultado propuestos: Creación del ente regulador ambiental del área metropolitana Santa Rosa, Toay, Angui. Firma del acuerdo de gestión asociada.

Indicadores de efecto e impacto propuestos: cantidad de políticas ambientales conjuntas en 3 y 5 años, cantidad de iniciativas institucionales conjuntas en 3 y 5 años, Niveles de contaminación de agua, aire y suelo en 3 y 5 años. Cantidad de toneladas de RSU gestionadas en 3 y 5 años. Cantidad de toneladas recicladas en asociación en 3 y 5 años. Cantidad de sistemas, programas y emprendimientos responsables en ejecución en 3 y 5 años.

4I. RECOMENDACIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS

El desarrollo es un proceso que se encuentra condicionado por factores externos y determinado por decisiones internas a cada territorio. Podríamos abonar a la idea de que el éxito depende de una mezcla de aprovechamiento de las condiciones externas al territorio y la aplicación de decisiones internas (gestión de una estrategia) que generen valor y lo mantengan en el espacio local.

En parte por lo anterior, los territorios dependen de sus propias acciones en relación a su éxito de largo plazo. Estos procesos de construcción son mediados por la cultura, el ambiente y por las condiciones contextuales de cada localidad. Se trata de establecer procesos de creación de valor que generen movimientos de factores y fomenten la innovación como puntos de partida para garantizar el crecimiento económico y mejorar la distribución del ingreso. Esto signado con la identidad local en tanto valores, capacidades, diversidades y valores.

Establecer una normativa que tome en cuenta los desafíos futuros del territorio, los sectores dinámicos de acumulación de valor y la inclusión en un ámbito sustentable es la base para la realización del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa.

Para abordar la evaluación de la realización de los proyectos, en primer lugar, se debería confirmar la realización de los productos que ofrece cada uno de los mismos. En este sentido la realización de los proyectos significa concretamente: la modificación del código urbanístico, la publicación y puesta en marcha del Plan sustentable de movilidad urbana y metropolitana, la publicación y puesta en marcha del Plan de gestión integral de los residuos, la determinación y realización de las acciones vinculadas al fortalecimiento y creación de espacios de comercialización y de corredores comerciales, la puesta en funcionamiento del programa de formación y apoyo de técnicos, emprendedores y mandos medios, y la creación del ente regulador ambiental del área metropolitana.

Los efectos/impactos de los proyectos sobre el territorio debieran incluir las siguientes dimensiones:

- 1) Pobreza: Carencia por servicios de salud, carencia por rezago educativo, carencia por calidad y acceso al espacio público.
- 2) Consumo: Los cambios y las actitudes que buscan los consumidores, la conciencia ambiental, el valor personal y el valor de las marcas, la confianza económica.
- 3) Crecimiento económico:
 - a. Libertad económica y política: libertad para desarrollar una vida digna, para participar en decisiones que afectan a las personas implicadas y para conservar un modo de vida valorado por el individuo.
 - b. Stocks de capital-trabajo.
 - c. Capacidad de generación de I+D.
 - d. Dependencia de recursos básicos, Distanciamiento de consumidores, Desconocimiento de la posición relativa, Inadecuada integración hacia adelante y falta de cooperación en la industria.
- 4) Integración: Redistribución de ingreso, reciprocidad, utilidad social, conectividad y accesibilidad, seguridad.
- 5) Sustentabilidad: contaminación, densidad poblacional, acceso a recursos.
- 6) Planificación: Modificación del código urbanístico, Publicación del Plan Estratégico Para El Desarrollo De La Ciudad De Santa Rosa, compromiso local de los actores con la regulación y la perspectiva de la Ciudad.

Los efectos/impactos de los proyectos sobre el territorio debieran incluir los siguientes indicadores:

- 1) Pobreza: ingreso corriente per cápita, rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios en la vivienda, acceso a los servicios básicos en la vivienda, acceso a la alimentación y grado de cohesión social, coeficiente GINI.
- 2) Consumo: Índice de Confianza del consumidor, Producto bruto geográfico, PBI. Construcción (CAC), ventas de vehículos (ADEFA).
- 3) Crecimiento económico: PBI, PBG.
- 4) Integración: Cantidad de delitos graves, cantidad de barrios conectados por transporte público, porcentaje de escolarización.
- 5) Sustentabilidad: nivel de contaminación, tipo de organización del manejo de los residuos.
- 6) Planificación: Publicación y puesta en marcha del nuevo código urbanístico, coherente con el nuevo Plan Rector de Infraestructura y Servicios y con el Plan Estratégico para el Desarrollo de La Ciudad De Santa Rosa.

4J. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.

Los lineamientos propuestos parten desde una definición compleja del ambiente, que considera además de lo estrictamente ambiental, las interacciones sociales y económicas. En este sentido se considera necesario tener en cuenta las diversas actividades y necesidades humanas como parte inherente del ambiente, y no como hechos externos que lo modifican en su detrimento, compatibilizar los costos económicos, los costos sociales y la sustentabilidad en el uso de los sistemas ecológicos y tener en cuenta los contextos sociales, políticos y económicos de las diferentes formas de utilización de la naturaleza, a nivel micro y macro.

Se propone la creación de un reglamento en el ámbito municipal que contenga la definición de “lineamientos generales y particulares para el cuidado del medio ambiente”. Es deseable que este proceso de construcción sea participativo a instituciones y actores especialistas; también que su creación sea coherente con lo propuesto en el proyecto prioritario 6. El objetivo principal de este reglamento es normar el cuidado, protección y restauración del medio ambiente urbano dentro de todo proceso de transformación de la ciudad. A continuación, se enuncian los lineamientos generales propuestos:

- Ordenamiento ecológico dentro del ejido municipal.
- Establecimiento de nuevas áreas naturales protegidas y preservación de las ya existentes.
- Preservación y cuidado de los recursos naturales, flora y fauna evitando el deterioro o la extinción de los mismos.
- Prevención y control de la contaminación ambiental dentro del ejido municipal en el suelo, aire y agua.
- Utilización de sistemas alternativos verdes/limpios para el desarrollo de infraestructura y servicios.
- Producción sustentable y consumo responsable.

De estos lineamientos generales se desprenden los siguientes lineamientos particulares:

- Lograr que la ciudad se desarrolle de manera coherente con el territorio (tipo de suelo, topografía, escurrimientos, vegetación, entre otros aspectos). La correcta ocupación del territorio garantiza un funcionamiento adecuado y permite la continuidad de las actividades urbanas a lo largo del tiempo. Los objetivos son: mantener el equilibrio del ecosistema en el que se inscribe la ciudad, evitar la fragmentación de corredores ecológicos, permitir la existencia de áreas permeables que posibilitan la infiltración de los acuíferos evitando el agotamiento del recurso hídrico, entre otros.

- Promover una ciudad más compacta, densa y de usos mixtos. Para esto será necesario definir claramente los límites naturales que el territorio impone al crecimiento urbano. En este sentido se deberán identificar las zonas cuya urbanización altere sensiblemente el equilibrio ecológico (zonas de recarga de acuíferos), las áreas naturales y el paisaje local (zonas de pastizales de médanos y bosques de caldenes), así como también aquellas cuya urbanización implique la pérdida de tierras productivas agrícolas o ganaderas. La contención del crecimiento de las ciudades implica también el aprovechamiento de las reservas de suelo que existen en el interior antes de seguir expandiéndose. Las ciudades compactas disminuyen las emisiones y el uso de recursos para la provisión de servicios. Además, una mayor densidad urbana promueve una mayor convivencia social con aún más repercusiones positivas. Planificar una ciudad de usos mixtos de suelo significa lograr un óptimo balance entre vivienda, comercio, parques, espacios abiertos accesibles y servicios.
- Acrecentar, tomar en cuenta y capitalizar, a través de un diseño ecológico, el desempeño ambiental de las infraestructuras urbanas. Se proponen las siguientes acciones, sin desmerecer la posibilidad de existencia de muchas otras:
 - ✓ Generar la infraestructura que permita tratar las aguas residuales y reintegrarlas al ciclo, así como generar infraestructura que permita la captación de agua pluvial.
 - ✓ Considerar el impacto ambiental de las infraestructuras viales, tanto por la impermeabilización de superficies (que reducen la infiltración y aumentan la velocidad de escorrentía) como por las emisiones de gases asociadas a su uso.
 - ✓ Buscar alternativas al consumo de energía para el alumbrado público, sustituyendo las luminarias tradicionales por focos LED (o tecnologías más eficientes) o sustituyendo el suministro eléctrico por fuentes sustentables como la energía solar.
- Promover las buenas prácticas de edificación sustentable en los edificios. La edificación sustentable genera beneficios ambientales, económicos, sociales y además contribuye a transitar hacia una economía verde. Para impulsar la edificación sustentable será necesario actualizar los reglamentos de construcción (Código de Edificación de la ciudad) para incorporar criterios ambientales mínimos. De ser posible sería deseable establecer una serie de incentivos económicos para las mejores prácticas.
- Integrar a la ciudad con su entorno natural. El entorno natural penetra en las ciudades a través de corredores que den continuidad a los flujos naturales. Por tanto, se hace necesario considerar el tratamiento de los bordes de la ciudad como un espacio de transición

(periurbano) y no como un límite urbano. Es necesario que las áreas naturales circundantes tengan usos definidos ligados al funcionamiento de la ciudad (agricultura ecológica, agro-industria sustentable, corredores verdes, etc.). Esto garantizará la valoración de los espacios desde sus virtudes ambientales y no como espacios para la urbanización que se presten a la especulación inmobiliaria.

- Incrementar los espacios naturales de calidad en la ciudad. A estos efectos se propone generar una red de espacios abiertos, en el que distintos tipos de espacios públicos y espacios naturales (vialidades, plazas, áreas verdes, parques, etc.) de distintas escalas (jardines vecinales, barriales, metropolitanos) se articulen entre sí. Los espacios/ elementos naturales deben incorporarse al diseño urbano de la ciudad, deben considerarse un elemento prioritario a partir del cual se estructura y articula la traza urbana.
- Promover el uso eficiente de los recursos naturales. En la toma de decisiones se considerará la reutilización y el reciclaje, la reducción de los consumos de energía y la reducción de emisiones y generación de residuos, entre otros.
- Propiciar el uso del transporte no motorizado o motorizado con tecnología amigable con el ambiente. En nuestra ciudad, por clima y topografía, es muy factible fomentar el uso de la bicicleta como transporte alternativo. Actualmente se hace necesario resolver la infraestructura correspondiente (bicisenda) que garantice seguridad y confort para el usuario. En el largo plazo se debería lograr la intermodalidad (combinación de usos bicicleta, tren, colectivo), sobre todo para el área metropolitana Santa Rosa-Toay.
- Gestionar de manera integral los residuos de la ciudad. Esta gestión integral incluye la separación selectiva de residuos con la finalidad de incrementar la valorización y el aprovechamiento de los mismo bajo el principio de las 3R's: reducir, reutilizar, reciclar. El objetivo buscado consiste en reducir la cantidad de residuos que se destinan a una disposición final, la cual deberá ser ambientalmente adecuada.
- Propiciar un sistema integrado de transporte público urbano e interurbano. El usuario considera al transporte público como una alternativa a la movilidad en automóvil particular siempre y cuando ofrezca un servicio de calidad. Se entiende por esto que se garantizan tiempos óptimos de recorrido y frecuencia, da seguridad y confort y tiene una buena red de cobertura en la ciudad.
- Diseñar vías circulatorias con capacidad de responder al mayor número de usuarios posibles. Generar un entorno propicio para todos los medios de transporte adecuados a las necesidades específicas de cada uno y buscando un diseño que fomente una interacción

adecuada y respetuosa entre todos: peatón, bicicleta, transporte público, transporte privado.

- Propiciar la generación de cadenas productivas que incentiven el desarrollo local y regional. El consumo local, puede ser una oportunidad de negocio para un consumo sustentable que además fortalezca la economía local. Las cadenas productivas locales aprovechan los recursos de la región, dinamizan la economía de la ciudad y apoyan al comercio local, entre otros.
- Impulsar la existencia de empleo digno que promueva la equidad y genere identidad colectiva. Se vuelve imprescindible la capacitación a través de programas de formación y apoyo para técnicos, emprendedores y mandos medios a fin de lograr dar impulso a la creación de empleos formales y de calidad, para que el trabajador pueda acceder a un salario justo y suficiente para el sostenimiento familiar.
- Evaluar con detalle el equilibrio necesario entre el desarrollo socio económico de la ciudad y de sus habitantes, y el estado y cantidad de recursos naturales actuales y potenciales, siendo necesario para ello tomar en cuenta la diversidad de visiones y usos sociales de los recursos naturales.
- Tender a generar conciencia ambiental en el uso de los recursos naturales y sociales por parte de los habitantes de la ciudad y de quienes actúan modificando las condiciones de la misma (industrias, empresas, gobiernos, etc.).
- Trabajar sobre la visibilización de pautas de consumo deteriorantes para el medio ambiente, y para las comunidades como parte de dicho ambiente.

4k. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE LA CIUDAD

Santa Rosa se encuentra en un momento crucial de su historia, la dinámica de crecimiento demográfico y de ocupación territorial viene aumentando a tasas interesantes. En un contexto de crecimiento no planificado y descontrolado en algunos sentidos, y con la puesta en marcha de un Plan Estratégico, es necesario plantear algunas nociones básicas⁹.

En los siguientes apartados se establecen una serie de criterios profesionales, técnicos, lógicos y de sentido común que deberían ser contemplados en la gestión territorial del crecimiento de la ciudad y en la ejecución del presente Plan.

⁹ En la redacción de este apartado colaboraron: la Comisión de Urbanismo del Colegio de Arquitectos de la Pampa (sede Santa Rosa), el Arq. Javier Hernández del Departamento de Proyectos Especiales y Diseño Urbano de la Dirección de Planificación y Proyectos de la Municipalidad de Santa Rosa y la de la Dra. Arq. Celina Filippín, Investigadora Principal de CONICET.

4K1. CRITERIOS PARA EL CRECIMIENTO DE LA CIUDAD

El fin de las propuestas que se presentan a continuación es caracterizar algunos componentes de la forma urbana y proponer medidas de intervención para el crecimiento de la ciudad de Santa Rosa. Todo esto en el marco del Plan propuesto, cuya ejecución contribuirá a la eficiencia energética y de uso de recursos y con niveles de sostenibilidad auspiciosos.

Los criterios específicos a considerar en la planificación del crecimiento de la ciudad deben promover el desarrollo de una comunidad con un auténtico sentido de pertenencia, un entorno urbano organizado con criterios de sostenibilidad y con una gestión de los recursos naturales que alcance la máxima eficiencia en el uso, la movilidad y la edificación con una mínima perturbación del ecosistema. Una ciudad inclusiva y solidaria, predecible y viable, con pausas de mitigación y adaptación al cambio climático, con un fuerte compromiso por parte de los poderes públicos e institucionales, y una fuerte determinación de los dirigentes políticos y los actores privados, una participación activa de los ciudadanos, y la concertación con agentes sociales locales.

La expansión urbana de la ciudad se produjo especialmente a través de la transformación del suelo agrícola periférico en suelo urbano (edificable). Barrios que surgieron a un ritmo veloz solucionaron las necesidades a corto plazo sin que se consideraran las posibles consecuencias en el entorno natural y en la comunidad.

En acuerdo con el análisis de los resultados del diagnóstico de la ciudad, la expansión urbana amerita la definición y descripción de criterios específicos con visión prospectiva en el marco de la estructura morfológica de la ciudad y sus posibles intervenciones.

CARACTERIZACIÓN DE LOS ASPECTOS RELEVANTES Y COMPONENTES DE LA FORMA URBANA. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

- Tejido urbano: genera la morfología de la ciudad a través de la definición de parámetros urbanísticos (FOS, FOT, altura reguladora, entre otros aspectos). En este sentido, se cree necesario proponer variaciones en el tejido del área periurbana de la ciudad a efectos de crear una transición entre lo urbano y la ruralidad del territorio. La creación de un tejido periurbano favorecería también la definición de nuevos usos que benefician a la ciudad en términos ambientales y productivos, entre ellos: el desarrollo de corredores verdes y de agricultura agroecológica.
- Nuevas áreas de expansión: definen la ampliación de la ciudad y las áreas a servir con infraestructura y servicios, por lo tanto, deberán

considerarse áreas prioritarias en la definición del futuro crecimiento de la ciudad. En este marco se propone:

- a. El completamiento de áreas suburbanas que se encuentren rodeadas por áreas urbanas que permitirían garantizar la cercanía a equipamientos, servicios e infraestructura.
- b. Los desarrollos de vivienda social llevados a cabo por el IPAV hacia el Sudeste de la ciudad podrían considerarse como movilizadores y catalizadores de crecimiento hacia esos puntos cardinales. Se debe garantizar la continuidad espacial y funcional de la composición urbana y articular los procesos de morfología urbana, complejidad y cohesión social de manera que no se creen desarrollos urbanos dispersos. Se sugiere preservar como reservas y espacios verdes multi-propsitos a la forestación existente en esas áreas.
- c. El diseño de la traza vial, posible determinante del crecimiento de la mancha urbana en sus bordes, debería respetar los objetivos de la configuración del área periurbana. Se vuelve condición *sine qua non* la consideración y/o definición de la traza vial para el segundo anillo de la circunvalación y las arterias alternativas a la Av. Perón a través del consenso comunitario.

Es importante señalar que, definidas las nuevas áreas de expansión (futura ampliación urbana), la normativa específica deberá establecer el porcentaje de completamiento en áreas urbanas que será necesario satisfacer previa incorporación de las mismas a la mancha urbana.

- Traza circulatoria: garantiza la transitabilidad y debe prever la futura dinámica, en acuerdo, por un lado, con la tendencia ascendente del crecimiento del parque automotor y por otro, la expansión horizontal de la ciudad. Desde hace muchos años que el parque automotor de la provincia continúa en crecimiento. Los canales viales deberían dar respuesta, no sólo a la transitabilidad dentro del tejido urbano actual y/o reformulado, sino también deberían otorgar una impronta a la ciudad a través de la definición del perfil geométrico de la calle (ancho, cobertura del suelo y forestal urbano de diferente especie y magnitud, espacio para estacionamiento, espacio para bicisenda, etc.). En acuerdo con el crecimiento de la ciudad se deberá estudiar el antecedente de la traza de la circunvalación prevista por el Municipio en relación a la necesidad de crear un nuevo anillo contenedor de las posibles ampliaciones urbanas.
- Terrenos ociosos: el uso, abuso, control y propiedad de la tierra es el problema central de una ciudad. La tierra que no se usa genera pasivos urbanos generalmente en las áreas consolidadas de la ciudad. Por lo tanto, se deberían estudiar instrumentos de gestión para facilitar la movilización del suelo ocioso.

- **Densificación urbana:** la densidad de viviendas se relaciona con el modelo de ocupación del territorio y con la limitación de tipologías edificatorias creadoras de dispersión urbana. La compacidad es el eje de sostenibilidad urbana que incide en la forma física de la ciudad, en su funcionalidad y, en general, con el modelo de ocupación del territorio y la organización de las redes de movilidad y de espacios libres. La ciudad de Santa Rosa presenta un desequilibrio en relación a la densidad centro- periferia; el centro de la ciudad está relativamente menos densamente poblado. Las metas básicas del enfoque ambiental aplicado al urbanismo es la densificación que permitiría minimizar el área de suelo ocioso y optimizar el consumo de la energía en sus distintos usos. Una densidad equilibrada centro-periferia, debe ir acompañada de objetivos de diseño precisos que permitan lograr áreas verdes y espacios libres según las normativas internacionales, fomentar el paisajismo y promover la diversidad de usos en los barrios, en un proceso continuo. La densidad edificatoria y el grado de compacidad deben ser suficientes para generar proximidad entre usos y funciones y para configurar un espacio público promotor de la idea de ciudad. Entre ellos:
 - a. Aumentar la densidad en el área central consolidada de la ciudad.
 - b. Contribuir al completamiento de las áreas de densidad media (entre 20 y 50 viviendas por hectárea). Permitir en estas áreas tipologías de viviendas colectivas en 3 o 4 plantas, rodeadas de espacios libres que faciliten el disfrute de la naturaleza y actividades lúdicas. La reagrupación de viviendas en un solo volumen sencillo y compacto involucra fortalezas ecológicas y económicas, entre ellas, por ejemplo: ocho unidades en un edificio multifamiliar de tres plantas reducen en un 66% la ocupación del suelo respecto a una vivienda aislada, reduce la cantidad de materiales, la infraestructura, etc.
 - c. Desalentar el crecimiento de las áreas de muy baja densidad (de 4 a 10 viviendas por hectárea), si esta condición implica la posibilidad de generar un tapón urbano para la ciudad. Las áreas residenciales de baja densidad deberán ubicarse preferentemente en el periurbano de la ciudad.
- **Masa edificada o trama edilicia:** define un perfil edificado sobre la línea municipal y es un componente dominante en el espacio urbano. Esta trama se asocia a la densidad, descrita anteriormente y también se asocia al componente energético de la ciudad. Una reducción de la superficie de la envolvente de una vivienda (superficie de intercambio energético interior-exterior) respecto a una vivienda aislada permite disminuir las cargas de calefacción y refrigeración. En este contexto se sugiere, además de plantar una densificación racional en

cuanto a la ocupación del suelo y a la composición arquitectónica, aprovechar el potencial solar en un clima con la disponibilidad del recurso. Una correcta orientación y un adecuado dimensionamiento de las áreas transparentes para evitar sobrecalentamiento permitiría reducir el consumo de energía en calefacción en valores cercanos al 70%. El diseño arquitectónico de este componente, tan contundente y representativo de la forma urbana, debería estar por un lado en acuerdo con el Código de Edificación y con el sistema parcelario, vial y de espacios abiertos, por otro, en acuerdo con estrategias de diseño que mitiguen el cambio climático para adaptar la masa edificada a los distintos escenarios y al incremento de la temperatura hacia el año 2050.

- Infraestructura y servicio: definir y gestionar los criterios relativos a equipamientos, servicios y espacios verdes, teniendo en cuenta el estado actual de la infraestructura y su demanda en acuerdo con el crecimiento de la ciudad. Se propone:
 - a. En relación a la aprobación de nuevos loteos se deberá contemplar la sesión gratuita al dominio público municipal de suelo destinado a calles y a reserva para espacios verdes (10% del total de la superficie a parcelar) y equipamiento comunitario (5 % del total de la superficie a parcelar).
 - b. Las áreas que se definieran para futura ampliación urbana deberían garantizar:
 - La existencia de infraestructura básica (agua, cloaca, gas y electricidad).
 - La conectividad con las áreas urbanizadas de la ciudad.
 - c. Toda propuesta de subdivisión de suelo o loteo quedaría condicionada a la provisión de los servicios básicos de infraestructura en consideración al grado de Servicios Básicos alcanzados por las Áreas Urbanas y/o Suburbanas definidas en la zonificación. Estas infraestructuras comprenderían a:
 - Traza, apertura y tratamiento de calles
 - Desagües cloacales.
 - Agua potable.
 - Ecurrimiento pluvial.
 - Red de energía eléctrica domiciliaria.
 - Alumbrado público.
 - Gas natural.
 - a. El diseño y el trazado de la infraestructura de servicio debería ser subterránea y localizada en un plenum técnico perfectamente identificada.

Debido a que la ciudad se ha construido en ausencia o con complicidad de un Estado inconexo de políticas públicas, la posibilidad de previsión de servicios a través de una red pública en algunas zonas es inexistente. A efectos de garantizar que la ciudad pueda ir adaptándose de manera gradual a los nuevos requerimientos de servicios e infraestructuras deberán pensarse instrumentos que permitan de manera gradual revertir estas situaciones de déficits, infraestructura zonificada y tratamiento de efluentes que permita satisfacer los requerimientos de la expansión urbana. Desde el punto de vista de la inversión, el Municipio puede plantear la posibilidad de reglamentar los procesos de concertación público-privada para la realización de ejecución de obras a través de convenios urbanísticos con el fin de articular iniciativas para promover el desarrollo urbano viable y sostenible. El objetivo debería ser producir la sinergia entre los distintos actores para lograr potenciar las inversiones y sus resultados sobre el territorio.

Teniendo en cuenta que la gran centralidad que existe en la ciudad ha sido uno de los aspectos negativos más señalados en los talleres de participación colectiva se cree necesario la definición de criterios relativos a los usos y actividades, que amerita la necesidad de:

- a. Definir nuevos corredores comerciales y de servicios.
- b. Redefinir algunas áreas de actividad dentro del radio urbano a través de Instrumentos de Intervención Urbanística (Anexo 1), entre ellos: la creación de Distritos de Urbanización Especial, la formulación de Proyectos Urbanos Especiales para renovar y reestructurar instalaciones y/o edificaciones existentes valorizando el patrimonio y potenciando el crecimiento urbano. Por ejemplo: rehabilitación funcional de las instalaciones del ex Molino Werner, Cuarto Cuerpo del Ejército, ex Escuela Hogar, ex supermercado Torroba, entre otros.
- c. Crear nuevos usos en los bordes de la ciudad, tales como corredores verdes, usos agroecológicos, usos agroforestales, etc. Teniendo en cuenta que actualmente la ciudad adolece de tejido periurbano, la asignación de estos nuevos usos deberá garantizar la creación de este tipo de tejido, creando una transición entre lo urbano y lo rural.

4K2. INSTRUMENTOS DE INTERVENCIÓN.

Algunos de los instrumentos que se pueden proponer para revertir los déficits de infraestructuras son los llamados instrumentos tributarios y de financiación. En este apartado se desarrollan algunos posibles de aplicación. Se puede considerar también alternativas intermedias que permitan al Estado ir generando Políticas Públicas a través de la “presencia del Estado” en relación al control de los servicios básicos, aun cuando sea imposible la

conexión a la red pública. Por ejemplo: promover y normatizar el uso de tanques de agua comunitarios con medidor individual del consumo y organización de biodigestores domiciliarios conectados a una red común para su tratamiento posterior y re-utilización del residuo.

1. Creación de Distritos de Urbanización Especial (DUE)

Declarar como DUE a aquellos sectores o inmuebles de la ciudad que puedan requerir un régimen urbanístico específico, de baja o alta complejidad, condicionados a sus particularidades, independientemente de su localización y forma de ocupación del suelo. A partir de la declaración de un sector como DUE se podrá establecer nuevas formas de ocupación del suelo, modificación de la trama, la reestructuración urbana o ambiental, preservación de identidades locales y culturales, la implementación de programas y proyectos del Plan, la regularización del parcelamiento del suelo y de su edificación en áreas especiales de interés social, consolidación de corredores estructurantes, etc.

2. Formulación de Proyectos Urbanos Especiales

Son aquellos proyectos que se materializan en un único o varios inmuebles sucesivos, con superficie mayores a 5.000 m², y o superficies edificadas mayores a 2.000 m². Incluye parcelamiento de suelo en terrenos mayores a 5.000 m², emprendimientos residenciales y comerciales de gran porte, que exigen un análisis diferenciado, debiendo observar acuerdos con los distintos actores involucrados y condicionantes específicas.

Su realización puede concretarse a través de una operación privada, pública o concertada. Los proyectos especiales se podrán aplicar además en zonas urbanizables establecidas por el Código Urbano. Podrán aprobar formas de ocupación del suelo y alturas diferentes a las establecidas para la zona justificadas en estudios particularizados. Asimismo, en caso de justificarse se podrá autorizar un incremento por sobre el valor del FOT y densidad establecida para la zona más los premios en caso de corresponder, de hasta un 20 % (no pudiendo superar el 70% entre premios e incremento). En los casos de establecerse formas de ocupación del suelo, altura, y/o mayor FOT y densidad el solicitante deberá proyectar en forma consensuada y simultánea con la Autoridad de Aplicación de forma tal que se resguarde las premisas establecida en el Plan y en el Código Urbano. Su aprobación se realizará mediante la homologación por Ordenanza de un convenio urbanístico y necesariamente se establecerán aportaciones consensuadas.

4K3. INSTRUMENTOS TRIBUTARIOS Y DE FINANCIACIÓN

Es el conjunto de instrumentos que permiten crear los recursos necesarios para la gestión del planeamiento, la compra de suelo y la ejecución de obras de equipamiento e infraestructura. Estos recursos podrán tener forma variada como ser: monetaria, a través de adquisición de inmuebles, servicios, bienes, etc.

Todos los recursos tributarios que se establezcan a estos fines se establecerán a través de inclusiones en la Ordenanza Tarifaria y Fiscal vigente, que contendrán un capítulo específico de Ordenamiento Urbano.

1. Fondo de Desarrollo Urbano (FDU)

Es un instrumento destinado a financiar el desarrollo urbano de una ciudad mediante el completamiento de las obras de infraestructura, la administración del suelo urbano y la ejecución de equipamientos con el propósito de un desarrollo más equitativo y equilibrado de la ciudad en su conjunto.

El FDU se conformará con los tributos del Municipio; por el recupero producido por el cobro de las contribuciones o precios que deban pagar los beneficiarios de los planes de obras que se ejecuten con sus recursos; por los aportes, subsidios, subvenciones nacionales y provinciales que se asignen al Municipio con destino al Fondo; por las donaciones y/o cesiones sin cargo que para este fin reciba la Municipalidad y por los aportes de las rentas generales del Municipio que, en cada ejercicio fiscal, se incorporen al FDU mediante las Ordenanzas Fiscal y Tarifaria.

Los recursos afectados al FDU podrán ser utilizados por el Departamento Ejecutivo Municipal (DE) para:

- 1) Construir, reconstruir o mejorar cualquier obra de saneamiento: redes y obras generales de abastecimiento de agua potable, desagües cloacales, y desagües pluviales.
- 2) Construir, reconstruir o mejorar cualquier obra o instalación de alumbrado público.
- 3) Construir o ampliar redes de distribución de gas.
- 4) Construir, reconstruir o mejorar cordón cuneta o pavimentos de cualquier tipo.
- 5) Bachear, tomar juntas y demarcar con pintura.
- 6) Adquirir suelo con finalidades de localizar equipamientos públicos, espacios verdes y producción de soluciones habitacionales.
- 7) Construir, remodelar y mantener plazas, parques, paseos, edificios y espacios públicos.
- 8) Refinanciar obras de infraestructura a vecinos en situación de indigencia.

- 9) Solventar, hasta el máximo del 5% de sus recursos anuales, los recursos humanos, técnicos y de equipamiento necesarios para el financiamiento del Sistema de Gestión para el Ordenamiento y Desarrollo Urbano establecido en el Artículo 3.1. del Código Urbano.

2. Contribución de Mejoras

Es la prestación pecuniaria que obligatoriamente debe abonar todo propietario, o poseedor a título de dueño de los inmuebles ubicados dentro del ejido urbano de la municipalidad en tanto resulten beneficiarios, directa o indirectamente, por la ejecución de una obra de utilidad pública municipal. La contribución de mejoras grava el costo integral de las obras de infraestructura urbana que construye o promueve el sector público. A estos fines, se consideran obras de utilidad pública municipal:

- 1) Cordón cuneta, pavimentos urbanos, mejorados y bacheos;
- 2) Obras de saneamiento: redes y obras generales de abastecimiento de agua potable, desagües cloacales y desagües pluviales;
- 3) Alumbrado público
- 4) Obras de aprovisionamiento de gas;
- 5) Ejecución y equipamiento de parques, plazas, edificios y paseos públicos;
- 6) Toda otra obra cuya finalidad sea la prestación de un servicio público, o que afecte el uso del suelo, subsuelo o espacio aéreo.

Cuando la ejecución de estas obras esté vinculada a concesiones por prestación de servicios, se legislará en especial para cada emprendimiento teniendo presentes los términos de los correspondientes contratos de concesión.

Para aplicar este tributo, el HCD de la ciudad, en uso de las facultades que le son propias, en cada caso, declarará de utilidad pública municipal y de pago obligatorio, las obras promovidas por el DE, mediante el dictado de la correspondiente Ordenanza

Las actuaciones que se remitan al HCD para tramitar esta declaración, deberán contener las distintas fórmulas aplicables a cada tipo de obra y las bases para el cómputo del prorrateo, cuidando que el sistema seleccionado respete los principios de justicia, equidad, solidaridad y no-confiscatoriedad en el reparto de las obligaciones fiscales.

También se incluirá o excluirá, según la obra en cuestión, los terrenos baldíos, inmuebles del dominio nacional, provincial o municipal, o de instituciones religiosas y de vecinos con dificultades comprobadas de pagar la contribución de mejoras.

A los efectos de determinar la cuantía de la contribución por mejoras que corresponda pagar, el DE deberá ponderar, por una parte, el tipo, modo de financiamiento y costo final de la obra y, por otra, el precio de la obra, la distancia a la misma y en impacto en cada inmueble beneficiado (metros lineales de frente o metros cuadrados de superficie) según corresponda.

La reglamentación estará dada por las Ordenanzas Fiscal y Tarifaria y Decretos complementarios.

3. Derecho municipal de participación en la renta diferencial urbana de las iniciativas privadas

Es el Derecho que deberán abonar todos los obligados al pago por las actuaciones administrativas municipales y/o iniciativas privadas que produzcan una significativa valorización de los inmuebles, real o potencial, ajena a las acciones o inversiones realizadas por el contribuyente, cuando estas acciones sean el exclusivo elemento generador del plus valor.

Se aplicará en aquellos casos en que esta valorización sea superior a un porcentaje razonable del valor original y se vuelque al mercado inmobiliario. Serán consideradas dentro de esta categoría de actuaciones las acciones administrativas de otros niveles de gobierno o las inversiones privadas en infraestructura y equipamiento autorizadas o promovidas por el Municipio como las siguientes:

- 1) El establecimiento o la modificación de parámetros urbanísticos, del régimen de usos del suelo y de la zonificación territorial sobre parcelas determinadas, así como la incorporación a las áreas urbanas y suburbanas de los inmuebles clasificados como pertenecientes al área rural y la incorporación al área urbana de los inmuebles clasificados como suburbanos, teniendo en cuenta concretamente la zonificación establecida en el código de ordenamiento urbano y las especificaciones que en él se establecen con respecto al destino particular que pueden darse a los inmuebles para cada agrupamiento territorial, como así también las disposiciones del código de edificación (reglamento) en lo concerniente a tipos, características, modos y variedades de construcción.
- 2) La autorización de un mayor aprovechamiento de las parcelas en edificación, bien sea elevando el FOS (Factor de Ocupación del Suelo) o el FOT (Factor de Ocupación Total) en las áreas urbanas o asimilables, todos respecto de la calificación existente en la legislación vigente.
- 3) Las obras de infraestructura o equipamiento social o urbano que se realicen por parte de terceros, ajenos a la acción directa de los sujetos obligados al pago del derecho, ya sean estos entes o personas de derecho públicos, privados o mixtos, siempre y cuando desarrollen

las actividades y acciones generadoras de plus valor por cuenta y obra, autorización o gestiones directas del Estado Municipal.

- 4) La autorización de nuevas edificaciones que, por encontrarse en las inmediaciones de importantes intervenciones públicas o privadas, realizadas sin la participación directa del sujeto obligado, cuando el hecho de encontrarse en estas circunstancias genere un beneficio económico, aprovechándose de esta manera de las externalidades sociales ambientales o urbanísticas generadoras de plus valor.

Se tomará como base imponible la diferencia resultante entre el valor de los inmuebles, integrado por el valor de la tierra más el valor de las construcciones y/o mejoras que contenga, antes de la acción estatal y/o privada, denominado “valor original” y el valor que estos mismos inmuebles adquieran debido al efecto de la acción o acciones urbanísticas contempladas en el hecho imponible, denominado “nuevo valor de referencia”.

Se deberá fijar una alícuota del Derecho de Participación en la Renta Diferencial Urbana (tanto por ciento de la base imponible). El DE promoverá dentro del plazo de 180 días de la fecha de vigencia de la norma que modifique cualquiera de las condiciones urbanísticas preexistentes, el dictado de una Ordenanza Declarativa de Mayor Valor que especifique los actos administrativos y/u obras que a su criterio producirán este tipo de valorización, el área de influencia territorial y el detalle de los inmuebles alcanzados de manera potencial por este tributo.

Sancionada la Ordenanza Declarativa de Mayor Valor, el DE determinará dentro de los siguientes cinco años la liquidación del Tributo a los inmuebles alcanzados por ella cuando estén afectados por una cualquiera de las situaciones siguientes:

- a) Solicitud previa de cambio normativo que generó el mayor valor.
- b) Los actos de transferencia del dominio que se produzcan respecto de los inmuebles luego que la Ordenanza específica declare el mayor valor.
- c) Concesión de permiso de urbanización, de edificación o aprobación de proyectos de subdivisión, posteriores al acto administrativo que generó el mayor valor.
- d) Comprobación de haberse alterado sin permiso la edificación o el uso preexistente, con posterioridad al acto administrativo que generó el mayor valor.

Para determinar el valor original del inmueble antes de la acción estatal, se tomará la base imponible del Impuesto inmobiliario provincial y para determinar el nuevo valor de referencia, se tomará la valuación establecida sobre los inmuebles afectados por dicha acción u obra, según el revalúo

efectuado a tales efectos, dentro de los 180 días de producido el hecho imponible.

En el caso de transferencia de dominio del inmueble antes de los 180 días mencionados en el párrafo precedente, se tomará como valor del inmueble luego de la acción u obra estatal el que surja de la escritura traslativa de dominio o boleto de compraventa.

A los fines de la aplicación de la presente Ordenanza, es recomendable que el DE no pueda elevar al HCD el proyecto de ordenanza de modificación de los indicadores que reducen la renta diferencial ni otorgar permisos provisorios, autorización de planos, permisos definitivos y/o certificado final de obra o cualquier tipo de habilitación, cuando se haya generado el comienzo del procedimiento de aplicación de la presente, o surja a todas luces que una obra, actividad o acción sobre un inmueble se encuentre comprendida en los parámetros de esta ordenanza, todo ello hasta tanto no se brinde cumplimiento a las obligaciones establecidas y/o se garanticen debidamente los derechos de participación municipal en la renta diferencial urbana.

4. Ejecución de infraestructura por compensación de tasas

El DE podrá a través de convenios urbanísticos, establecer las condiciones para compensar y/o tomar como pago anticipado de obligaciones fiscales, el valor de obras o suministros necesarios para la ejecución de obras públicas de infraestructura urbana, por tributos vencidos o por vencer, correspondientes a los contribuyentes aportantes, excepto multas e infracciones, de acuerdo a las siguientes condiciones:

- a) Que se presenten los contribuyentes justificando la necesidad de la obra impulsada y la conveniencia de su aporte en especie a la misma.
- b) Que el Departamento Ejecutivo a través de las áreas competentes dictamine en forma favorable al petitorio en cuanto a necesidad de la obra de infraestructura urbana instada y de los aportes ofrecidos.
- c) Que los contribuyentes aportantes sean beneficiarios directos o indirectos de las obras proyectadas.
- d) Que el convenio cumpla con la normativa vigente sobre contrataciones administrativas.
- e) Que el Municipio asuma la proyección y ejecución de las obras de acuerdo a alguna de las modalidades establecidas en la legislación vigente.
- f) Que los contribuyentes aporten la contribución correspondiente al inmueble de su propiedad en las mismas condiciones que los demás obligados al pago.

Cuando exista más de un contribuyente aportante a los fines de la celebración del convenio, deberán:

1. Acreditar la personería y acreditación de su condición de propietario o representante del propietario
2. Unificar representación a los fines de la celebración del convenio a través de mandato o poder a favor de uno de ellos, con facultades suficientes de acuerdo a lo establecido en el presente Artículo;
3. Identificar en el convenio los aportes efectuados por cada contribuyente y su valor a los fines de la futura compensación tributaria;
4. Los aportantes asumirán responsabilidad solidaria con relación a los vicios y garantías por los materiales entregados y demás condiciones establecidas en el convenio.

En ningún caso podrán ser parte de las obras exigidas para la realización de un proyecto especial.

5. Pago de tributos con valores no monetarios

Facultase al DE a dar por cancelado mediante la Dación en Pago de bienes o servicios, hasta el 100% de la deuda total que un contribuyente mantenga con la Municipalidad; o acreditar a tributos futuros por vencer conforme a las siguientes modalidades:

1. Canje por inmuebles a través de convenios, si se verifican las siguientes condiciones:
 - a) Que el contribuyente sea titular de dominio del inmueble que se pretende dar en pago.
 - b) Que el valor a acreditar sea igual a la tasación del inmueble efectuada por la Dirección provincial de Catastro menos la totalidad de los gastos presupuestados para la transferencia del dominio.
 - c) Que el inmueble se encuentre libre de deudas, gravámenes (excepto los municipales) y que el titular de dominio posea capacidad para disponer.
 - d) Que el DE justifique la utilidad del inmueble para el destino que le dará.
 - e) Que el HCD preste la autorización correspondiente para efectuar la adquisición, la operación.
2. Canje por utilización de instalaciones propias de los sujetos incluidos en los Artículos 58° y 65° de la Ordenanza Fiscal vigente, a través de convenios, como a continuación se indica:
 - f) Que el DE justifique la utilidad del uso de las instalaciones que se ofrecen.

- g) Que estas instalaciones cumplan con toda la normativa regulatoria correspondiente a la actividad (deportivas, culturales, espectáculos, etc.).
- h) Que el convenio fije las condiciones, horario y modalidades del uso de las instalaciones y el sistema de auditoria interna del fiel cumplimiento de las obligaciones del beneficiario del canje.
- i) Que el valor de la compensación por el uso de las instalaciones no exceda el valor que se perciba por la prestación del mismo servicio en condiciones normales y habituales de mercados a particulares u otras instituciones.
- j) Que el convenio se firme con anticipación a la utilización de las instalaciones.

En todos los casos en que se autorice la compensación, no será de aplicación las reducciones establecidas en las ordenanzas especiales de cancelación de deuda, facilidades de pago o moratorias en vigencias.

6. Exoneraciones de tasas por conservación patrimonial

Es el beneficio de la exención de un porcentaje de la tasa de servicios establecida en la Ordenanza Fiscal. Este porcentaje estará en relación al valor del inmueble y al valor de mantenimiento y conservación del mismo, que será valorado por la Autoridad de Aplicación. Dicha exención deberá ser destinada a la preservación del mismo, de acuerdo a lo establecido por las Ordenanzas Fiscal y Tarifaria y la normativa de protección patrimonial vigente.

7. Aportaciones urbanísticas básicas

Se refiere a aquellos recursos económicos y en especies, producto de la ejecución del planeamiento. Las básicas corresponden a las cesiones de suelo por materialización de uso y división del suelo que deberá realizar el urbanizador a los fines de prever la continuidad de la traza vial, la cesión de espacios verdes, la cesión para equipamiento comunitario, conforme los estándares y condiciones establecidos en el Código Urbano

A tal efecto se deberán establecer porcentajes razonables de la superficie a subdividir para espacios verdes y libres públicos a afectar al dominio público y para reservas para equipamiento comunitario a afectar al dominio privado municipal. Estas cesiones deberán ubicarse dentro del predio subdividido conforme la localización que mejor responda a la satisfacción de sus destinos, a criterio de la Autoridad de Aplicación.

En ocasiones especiales, cuando se persiga la conformación de reservas de mayor dimensión que las preexistentes o ubicadas en mejor situación para satisfacer el interés público, se podrá compensar total o parcialmente

la cesión por otra localizada donde el Municipio lo determine, a fin de cumplimentar de la mejor manera los lineamientos del Plan Estratégico. Esta compensación será de una superficie equivalente, en su valor económico, de tierra urbanizada dentro del ejido municipal, o bien con su equivalente en dinero que forzosamente deberá aplicarse a la compra de suelo.

Deberán cederse gratuitamente al Municipio las superficies destinadas a la traza vial, cuya magnitud, forma y localización surgirá del proyecto de subdivisión específico ajustado al Código Urbano y aprobado por las oficinas técnicas correspondientes, municipales y/o provinciales.

Quedan exceptuados de la obligación de ceder superficies destinadas a espacios verdes y libres públicos y a reservas para la localización de equipamiento comunitario de uso público los predios cuya superficie sea igual o inferior a diez mil metros cuadrados (10.000 m²).

8. Aportaciones por mitigación de impacto urbano ambiental

Aportes que deberá realizar un inversor privado cuando surja del estudio de impacto urbano ambiental la necesidad de realizar determinadas obras de infraestructura, equipamiento, viales, etc. fuera del predio sobre el cual se hace el estudio a los fines de mitigar el impacto urbano ambiental. Las mitigaciones necesarias dentro del predio son parte de las obligaciones intrínsecas de cualquier proyecto que se pretende aprobar.

9. Aportaciones concertadas

Son aquellas que surjan de los convenios urbanísticos celebrados entre el Ejecutivo Municipal y los inversores privados. Las aportaciones realizadas por los inversores privados podrán ser en dinero o en especies, estas últimas podrán materializarse dentro o fuera del polígono en el cual se desarrolla el emprendimiento a criterio del Municipio, por medio de Cesión de suelo o inmueble, construcción de infraestructura y equipamiento urbano. En caso de aportaciones de dinero las mismas deberán destinarse a un Fondo de Desarrollo Urbano con cargo establecido.



Capítulo 5:

PROPUESTAS NORMATIVAS PARA LA PUESTA EN MARCHA Y FUNCIONAMIENTO DEL PLAN

Desde el Estudio se elaboraron dos propuestas en concreto, que fueron presentadas al Departamento Ejecutivo (DE) y al Honorable Concejo Deliberante (HCD) como anteproyectos de Ordenanzas. La primera tiene que ver con un instrumento de compromiso vinculado a lo decidido y explicitado en esta primera versión del Plan Estratégico para el Desarrollo de Santa Rosa. La segunda propuesta aborda la complejidad de crear un ente mixto, autárquico, que lleve adelante y promueva la planificación estratégica de la ciudad.

5A. PROPUESTA DEL INSTRUMENTO DE COMPROMISO

Se propone que se plasme en un instrumento la voluntad concreta de los actores locales convocados y autoconvocados, vinculados de una manera u otra en torno al fenómeno de desarrollo local en toda la extensión esta palabra, a persistir en el desarrollo y consolidación del Plan como organismo institucionalizado multisectorial, y en la concreción de las propuestas que se perfilaron y se perfilarán dentro de su ámbito.

En este sentido, el instrumento pretende reflejar principalmente el trabajo y la participación que han tenido en el desarrollo de este Estudio los distintos actores involucrados.

Es por ello, que se propone el dictado de una Ordenanza que refleje no solo la voluntad de los órganos políticos del Municipio, en llevar adelante la institucionalización del Plan y desarrollar los proyectos ponderados, veinte (20) en total y seis (6) priorizados, sino que también suscriban esta norma, las distintas instituciones participantes, a modo de adhesión y con el firme propósito que se constituya en un baluarte de la estabilidad, permanencia y enraizamiento del Plan Estratégico. Esto último resulta de importancia significativa si hablamos de un Plan que sea el hilo conductor participativo de políticas de Estado locales para el desarrollo de la ciudad.

El Municipio se compromete a impulsar y sostener las iniciativas surgidas y a surgir del proceso de planificación participativa, y a adaptar en su normativa la necesidad de contar con la aprobación de la Comisión del Plan Estratégico, ente que llevará adelante las acciones en las áreas de incumbencia del Plan; y por otro lado, las instituciones intermedias se comprometen a aportar los medios y recursos necesarios para un funcionamiento adecuado,

y fundamentalmente a designar representantes con facultades suficientes a fin de que la Comisión y sus organismos funcionen adecuadamente.

5A1. ANTEPROYECTO DE ORDENANZA DE INSTRUMENTO DE COMPROMISO PARA LA CREACIÓN DE COMISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA

Artículo 1: Comprométase la constitución de un organismo autárquico mixto -publico/privado-, que tenga por objeto el delineamiento, sostenimiento y construcción continua del “Plan Estratégico de la Ciudad de Santa Rosa”, que contemple un desarrollo sustentable y verde; predecible y proyectado; inclusivo, solidario y participativo.

Artículo 2: Comprométase el municipio a:

- a. integrar dicho organismo, en modo y forma con representantes con facultades adecuadas.
- b. dotar anualmente de recursos ordinarios a fin de cubrir los gastos de funcionamiento del organismo.
- c. adaptar la legislación municipal a fin de dar cumplimiento a las recomendaciones establecidas en el “Plan Estratégico de la Ciudad de Santa Rosa”.
- d. no llevar adelante acciones que no se encuentren dentro las recomendaciones dadas en el marco del citado Plan, o en su caso a solicitar -en forma expresa- la conformidad cuando éstas no se encuentren contempladas puntualmente, pero que tengan impacto sobre sus cuestiones de competencia.
- e. apoyar, financiar e impulsar los estudios, auditorías y planificaciones que recomiende el organismo a crearse, como así también a brindar todo tipo de ayuda a fin de recolectar la documentación y demás elementos a fin de constituir un banco de datos estadísticos, normativo, de proyectos e iniciativas públicas y privadas, inventarios de infraestructuras, de logísticas existentes, como así también sobre la existencia de recursos humanos, etc.

Artículo 3: Resérvese la potestad de elección sobre la acción a llevar adelante, como así también el momento y forma de su ejecución, o –en su caso– su eventual paralización por razones de oportunidad, mérito y presupuesto.

Artículo 4: Invítese a las instituciones intermedias que formaron la Comisión Promotora del Plan Estratégico y a las que participaron en el proceso de construcción colectiva del presente, a que adhieran al presente compromiso a fin de que:

- a. se comprometan a integrar organismo autárquico previsto en el Artículo 1;
- b. se comprometan a designar a sus representantes en tiempo y forma;
- c. se comprometan a instar y contribuir al mejor funcionamiento de la entidad a crearse y a constituirse en la salvaguardia de la vida institucional del Plan Estratégico.
- d. se comprometan a responsabilizarse por la actuación y participación de su representante.
- e. se comprometan, dentro de sus posibilidades, a aportar recursos monetarios, edificios y humanos, entre otros, para el mejor funcionamiento del organismo a crearse.

Artículo 5: Convóquese al Estado Provincial y Nacional a integrar, en base a sus facultades e incumbencias, la Comisión del Plan Estratégico de la Ciudad de Santa Rosa.

Artículo 6: De forma.

5B. PROPUESTA DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PLAN

Debido a la complejidad de la cuestión, se propone que la institucionalización del Plan Estratégico de la ciudad se concrete en tres (3) etapas:

- Etapa 1 (corto plazo): comisión promotora ampliada conformada por ordenanza en un organismo multisectorial autárquico, con facultades de decisión, que sostenga los proyectos y genere espacios participativos que profundicen la implementación del Plan como proceso de construcción colectiva continuo.
- Etapa 2 (mediano plazo): organismo multisectorial, presidido por el Intendente, autárquico, metropolitano (involucre al menos al municipio de Toay), con decisiones vinculantes. Con una comisión directiva afianzada que genere e interactúe con comisiones técnicas o departamentos técnicos permanentes o ad hoc, espacios abiertos-participativos para profundizar los procesos de toma de decisiones comunitarios, y con audiencias abiertas para temas complejos y con implicancias a futuro.
- Etapa 3 (largo plazo): organismo metropolitano, con delegación formal de atribuciones, presidido por los tres intendentes de Santa Rosa, Toay y Anguil, con participación activa de los gobiernos provincial y nacional, y todos los actores sociales e instituciones de la ciudad y la región metropolitana. Esta etapa debe comprender la creación de un comité interjurisdiccional, la delegación de competencias y

facultades, y la asignación de recursos suficientes; en definitiva, la concreción real y efectiva de un área metropolitana articulada con políticas públicas comunes de largo plazo.

En virtud de lo expuesto, se plantea un anteproyecto que -sometido al control político, de mérito y oportunidad del Municipio-, institucionalice la primera etapa y parte de la segunda. La diagramación de las demás etapas del Plan debe ser propuesta por la misma Comisión del Plan Estratégico, ya que ella no solo contará con mejores insumos y conocimientos, sino que podrá contemplar y meritar de manera más clara, la situación política / institucional del momento.

Para esta primera etapa se propone la creación de la “Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa” (o Comisión del Plan Estratégico), que significa crear un espacio de diálogo y consenso en el cual los distintos órganos políticos del Municipio (Honorable Concejo Deliberante y Departamento Ejecutivo) se encuentren con instituciones intermedias locales y con la comunidad toda, con el fin de planificar y ejecutar lo planificado.

La Comisión del Plan Estratégico tiene como objetivo principal trabajar y ejecutar la planificación estratégica participativa de la ciudad en el mediano y largo plazo. Sus acciones estarán orientadas a cumplir lo planificado y a trabajar propositivamente en el desarrollo de la ciudad; es necesario que se encuentren enmarcadas en un Plan de mediano y largo plazo, donde se detallen de manera explícita, como mínimo, los componentes del modelo deseado de ciudad a largo plazo, los objetivos generales de largo plazo y específicos de mediano plazo, los ejes estratégicos y los proyectos ponderados y priorizados.

Las políticas de largo plazo del Plan deben ser respetadas en todas las decisiones cotidianas. La Comisión, como representante institucional del Plan, debe ser ejemplo de planificación estratégica, guiando su accionar por estudios técnicos-profesionales y talleres participativos, abiertos e institucionales, donde puedan arribarse a consensos entre los actores. Sus decisiones siempre deben ser prospectivas y proactivas, anticipándose a los hechos y marcando en lo cotidiano el rumbo planificado y consensuado de largo plazo.

Las resoluciones de esta Comisión tendrán carácter vinculante respecto a temas de desarrollo local en todas sus aristas: ambiente, normativa, economía, producción, sociocultural, urbanístico y otros. La necesidad de que cada Ordenanza o Resolución o Disposición Municipal, que refiera a temas de incumbencia de la Comisión del Plan Estratégico, deba contar -como condición de validez- con la aprobación o conformidad de la misma, acarreará a lo largo del tiempo, que cada acción de gobierno -en esas áreas-, guarde una coherencia con los planes generales que a mediano y largo plazo establezca la entidad reguladora del Plan.

Por otro lado, la decisión en la elección y oportunidad sobre cual acción ha de impulsarse queda en manos de los órganos políticos municipales y las instituciones locales, los cuales, en virtud de su representación ciudadana, tienen, no solo la responsabilidad en la elección de las acciones a llevarse adelante, sino también la de procurar los presupuestos correspondientes, y su forma de ejecución.

Dicho de otra manera, los organismos políticos municipales no podrán llevar adelante acciones que no cuenten con la aprobación de la Comisión del Plan Estratégico o, que no se encuentren dentro de los planes de acciones proyectados. En un sistema de pesos y contrapesos, son aquellos los que se reservan la potestad de decidir cuáles son las acciones que se llevan adelante, el momento y su forma de ejecución.

A fin de llevar adelante su cometido, y en esta primera etapa fundacional, entendemos que se debe dotar a la Comisión de una estructura legal lo más ágil y conocida posible, y que, además, sea permeable a las evoluciones futuras del Plan.

En este sentido, la propuesta es crear un ente autárquico, un organismo mixto público/privado, que funcione por fuera de la órbita de la estructura estatal y con autonomía suficiente para enlazar las acciones de la sociedad civil y del conjunto del Estado.

Teniendo en cuenta que el *'pívor'* de la vida institucional del Plan es la participación de las entidades intermedias, y a fin de facilitar la participación de sus representantes, se propone adoptar una forma similar a la de una asociación civil, que resulta ser la forma estatutaria más afín a ellas. Es por ello que el órgano de dirección de la entidad la denominamos Comisión Directiva ("la directiva" en palabras del corriente), es decir su órgano ejecutivo, similar al funcionamiento de sus comisiones directivas¹⁰.

Luego la Comisión Directiva podrá crear las subcomisiones pertinentes, -ya sea en forma permanente o *ad hoc*- , en un formato similar a las que utilizan la mayoría de las instituciones intermedias, es decir instituir órganos para desarrollar tareas específicas. Como ya se ha expuesto, en todo momento se cuidó que la estructura legal no entorpeciera, no solo las labores a encarar, sino -fundamentalmente-, que no obstaculizara la posibilidad de evolución del organismo, de acuerdo a las etapas propuestas precedentemente. Por lo tanto, se evitó estructurar demasiado a la Comisión Directiva, para posibilitar que en el futuro se pueda transformar en un Comité Ejecutivo, y las subcomisiones que se consoliden o especialicen, se transformen en los departamentos técnicos, e inclusive se prevé la incorporación de otros miembros, ya sea de instituciones intermedias locales, o de representantes del estado nacional, o provincial, o de otros municipios, o bien, de instituciones

10 Debe tenerse en cuenta que, en este tipo de organismo de segundo grado sus miembros son representantes de sus instituciones de base, por lo tanto no existe, en principio, un organismo asambleario directo.

nacionales, o de terceros interesados, pero todo ello será el fruto del desenvolvimiento institucional en el tiempo.

Por otro lado, la Comisión Directiva a fin de desarrollar su cometido, contará con un organismo técnico/administrativo de carácter estable, compuesto por un equipo de profesionales que le brindará el soporte de funcionamiento a la gestión.

En definitiva, la Comisión del Plan Estratégico, como entidad, estará integrada por un órgano de gobierno y dos órganos auxiliares. El primero, integrado por miembros permanentes de la entidad, denominado “La Comisión Directiva”, que a modo de órgano ejecutivo y de gobierno ésta conformado con los representantes de todas las instituciones y organismos del Estado (ya sea municipal, provincial y/o nacional), que forman parte de la entidad, y que tendrá en sus manos la política general del organismo y la responsabilidad de su gestión. Los órganos auxiliares son dos, uno estable denominado “Departamento de Gestión”, y otro de tipo no permanente, conformado por las denominadas “Subcomisiones”, cuya creación, regulación y supresión, queda en manos de la misma Comisión Directiva, la que podrá derivarles las cuestiones que merezcan un tratamiento más pormenorizado.

Estas Subcomisiones, resultarán organismos específicos de la entidad, e inclusive sería deseable -y quizás necesario- que estén conformadas por personas que no sean integrantes de la Comisión Directiva, pero que, por motivos de interés o incumbencia, sean designadas para llevar adelante la gestión encomendada. Ello más allá de la presencia de uno o más miembros de la Comisión Directiva como presidentes de dichos organismos internos.

Inclusive sería deseable que la reglamentación que la Comisión Directiva dictase para el funcionamiento de las subcomisiones contemple la posibilidad de que estas puedan contar con personal o departamentos técnicos estables, que colaboren con sus fines y que coordinen sus tareas con los distintos sectores del Municipio.

En esta etapa se intentará delinear un organismo sencillo, ágil y moldeable, constituido por una comisión directiva, responsable de llevar adelante la confección de un Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa, para lo cual apoyado en un departamento técnico/administrativo estable, pueda crear subcomisiones a modo de organismos especializados que, bajo su control, lleven adelante los estudios y diagramaciones de los planes de desarrollo específicos.

Por último, no debe confundirse la norma que crea el organismo con el plan de desarrollo de actividades que éste debe realizar en base a las decisiones de sus miembros.

Es decir, la estructura estatutaria de la Comisión, como entidad, es el vehículo con el cual se instrumentan las acciones o políticas a fin de desarrollar el Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa;

adicionarle un plan de acción determinado -en esta etapa fundacional- es atentar contra la futura evolución prevista y condicionar a sus integrantes.

5B1. ANTEPROYECTO DE ORDENANZA POR LA QUE SE CREA LA COMISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA

TITULO I. De la creación de la entidad y su conformación

Artículo 1: De la Creación.

Créase la “Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa”, en la cual estarán representados el Concejo Deliberante, el Departamento Ejecutivo de la ciudad de Santa Rosa y las siguientes instituciones intermedias: Universidad Nacional de La Pampa; Cámara de Comercio, Industria y Producción de La Pampa; Regional de la Confederación General del Trabajo; Cooperativa Popular de Electricidad; Fundación Chadi-leuvú; Asociación Civil Movilidad Sustentable LP y el Colegio de Arquitectos de La Pampa.

(Nota de Motivos: Entendemos que resulta de importancia que la Comisión esté integrada por los distintos departamentos del Municipio ya que en las reuniones y entrevistas mantenidas en el marco del estudio del Plan Estratégico han surgido como deficiencias tanto la falta de regulación de las ordenanzas, como la falta de reglamentación y/o control de las mismas. Por otro lado, como acto fundacional de la entidad, se incorporan las instituciones que participaron en el plan de estudio, cuya misión principal será la de darle estabilidad y permanencia a la entidad). -

Artículo 2: Del Régimen Legal.

La “Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa”, con domicilio social en la Ciudad de Santa Rosa, Capital de la Provincia de La Pampa, se conformará como una entidad autárquica mixta y tendrá la más amplia capacidad civil para contratar bienes y servicios a fin de lograr su cometido social y promover acciones dentro del ámbito de su competencia.

Atento su carácter mixto público/privado, podrá realizar cuanta gestión sea necesaria para el reconocimiento de su personería.

(Nota de Motivos: Se trata de constituir a la Comisión como una entidad autárquica con amplias facultades para su gestión, dentro del entramado normativo municipal y de las consideraciones que en su oportunidad se realicen, a fin de lograr su cometido.

En este sentido, si bien aún, en el ámbito de nuestra provincia nos resulta extraña la conformación de figuras autárquicas municipales, lo cierto es que mediante Ordenanza N° 4203/2010 se creó en el ámbito de la Ciudad de Santa Rosa, el Ente Municipal de Higiene y Salubridad Urbana (EMH-SU), el cual según la citada norma goza de autarquía administrativa, financiera y patrimonial y personería jurídica...” “con plena capacidad para actuar en los ámbitos del derecho público y del derecho privado”, teniendo en cuenta que desde su creación el organismo ha demostrado resultados muy satisfactorios, entendemos que adoptar una figura similar y conocida ayudará al funcionamiento de la Comisión.)

Artículo 3: De su Patrimonio.

El patrimonio de la “Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa” estará formado por los bienes muebles e inmuebles que posea o adquiera en el futuro, y proveerá a sus gastos e inversiones con los siguientes recursos: a) del presupuesto que anualmente le asigne el Municipio de la Ciudad de Santa Rosa, b) de las donaciones, legados y subvenciones que ocasionalmente pueda recibir de los miembros que forman parte del plan como de terceros; c) de las rentas de inversiones patrimoniales que pudiera realizar; d) de todo otro ingreso proveniente de sus actividades específicas y de actos permitidos por las leyes.

(Nota de Motivos: Como toda entidad autárquica debe constituirse su patrimonio y detallarse la manera en que se procurara los recursos. Si bien el Municipio de Santa Rosa deberá proveer los gastos de funcionamiento, se prevé también el aporte de las entidades que forman parte del plan, como así también de terceros).

Artículo 4: De la Conformación.

La Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa, estará conformada por:

a. El Concejo Deliberante, que estará representado por un (1) concejal por cada partido o alianza que participó en las elecciones que conformó el cuerpo; será designado en la primera reunión preparatoria del cuerpo, o en su defecto en la primera reunión ordinaria que prevé la Ley Orgánica de Municipalidades y Comisiones de Fomento. Su designación durará el plazo de su mandato, salvo caso de renuncia, el cual deberá ser reemplazado por un concejal de su misma formación política, o de una formación que haya integrado su alianza partidaria.

(Nota de Motivos: Entendemos que las fuerzas políticas que conforman el Concejo deben estar representadas en forma igualitaria en la Comisión, ya que este organismo debe buscar la mayor contención posible de todas las expresiones de la ciudad. Y además para no sobre-representar a los

organismos políticos del Municipio en detrimento de las instituciones intermedias, ya que en caso de observarse la proporción política que tiene cada fuerza en el Concejo Deliberante, se deberá -inexorablemente- incorporar más miembros a la Comisión, en representación de ese cuerpo. Además, debemos tener en cuenta que, -luego- la proporción política estará contemplada en el Concejo Deliberante quien en definitiva dispondrá la oportunidad de llevar adelante las acciones recomendadas por la Comisión. Por otro lado, recomendamos, que el concejal de cada expresión política pueda mantenerse los cuatro (4) años de su gestión a fin de dar continuidad y estabilidad a la Comisión).

b. El Departamento Ejecutivo estará representado por el Intendente Municipal, quien podrá delegar sus funciones, ya sea de manera permanente o transitoria.

Dicha designación podrá recaer en una o varias personas, en este último caso siempre actuará un (1) solo representante; éste será quien tendrá voz y voto en las decisiones de la Comisión.

(Nota de Motivos: El Intendente Municipal es el representante nato del Departamento Ejecutivo, y puede ejercer su representación en forma personal, no obstante, entendemos que debe dársele facultades para delegar su función ya sea en una persona o en varias dependiendo los temas a tratarse y las incumbencias en las distintas áreas municipales).

c. Las Instituciones intermedias estarán representadas por un (1) representante por cada una de ellas, en preferencia su representante máximo; su mandato estará regulado por las normas de la institución a la que representa. No obstante, cada institución, al momento de renovar sus autoridades deberá ratificar -en su caso- la designación de su representante.

(Nota de Motivos: Entendemos que las instituciones intermedias son el soporte esencial del Plan, sobre todo en lo que respecta a la estabilidad y continuidad institucional, de allí que se deje la regulación de la representación (forma de nombramiento, duración del mandato, revocación del mismo, etc.,) a las modalidades de cada entidad. No obstante, se solicita que, ante cada renovación de sus autoridades, éstas se pronuncien sobre la designación del representante, como modo de instar a la discusión sobre la gestión del Plan Estratégico).

Artículo 5: De la Incorporación de nuevos Integrantes.

Con el voto de las (2/3) dos terceras partes del total de los miembros de la Comisión Directiva, se podrá aceptar la incorporación de nuevas instituciones intermedias, como así también la desafectación de alguna de ellas, por incumplimiento de las obligaciones que se imponen en la presente.

De la misma manera y recaudos, podrán incorporarse otros miembros ya sean representantes del estado nacional o provincial o de otros municipios, o

de otras instituciones que no tengan su sede social en la ciudad, o de particulares interesados. En éstos últimos casos, al momento de su incorporación la Comisión Directiva establecerá los alcances de su participación en base a las características de su representación.

No podrán ser miembros de la Comisión Directiva los empleados o dependientes de ésta, a excepción que su designación sea por su condición de intendente o concejal.

(Nota de Motivos: Entendemos que este Artículo puede convertirse -en el futuro-, en unas de las claves de la evolución de la Comisión, ya que se prevé la incorporación no solo de nuevas instituciones intermedias locales, e inclusive no locales, o el caso de personas interesadas, pero -y fundamentalmente-, se prepara la vía para la incorporación de representantes del Estado Nacional, Provincial y de otros Municipios, que seguramente -en los primeros momentos- todos ellos tendrán sus características propias, ya sea con respecto a sus atribuciones: solo de veedor, o como miembro pleno, con o sin instrucciones, con o sin facultades para ejercer el voto o comprometer a su mandante, etc.

También se prevé que, con mayoría calificada, se pueda excluir a una institución integrante por su falta interés en cumplir con las obligaciones asumidas).

Artículo 6: Del Objeto Social y sus Atribuciones.

La “Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa”, a fin lograr su cometido podrá y/o deberá:

(Nota de Motivos: Si bien en este Artículo se enuncia el objeto social de la entidad, las atribuciones de la Comisión y las facultades de la Comisión Directiva, lo cierto es que estas surgirán en definitiva de la Ordenanza Acuerdo que se propone se sancione previo al tratamiento de esta norma).

- a. Aplicar el “Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa”, que contemple un desarrollo local proyectado y previsible, sustentable y verde, e inclusivo, solidario y participativo, el cual una vez aprobado se remitirá a los distintos departamentos municipales para su conocimiento.

Dicho Plan Estratégico, especifica clara y puntualmente cuáles son las áreas, materias y temáticas que abordará, las cuales se constituirán en su área de competencia, a partir de la cual el Municipio deberá adoptar las líneas de acción en base a sus recomendaciones.

La Comisión deberá mantener actualizado de manera constante el proceso de planificación, ampliando los estudios técnicos-profesionales y los espacios de construcción colectiva -abiertos o institucionales-. Todas sus decisiones deben estar enmarcadas dentro del Plan Estratégico vigente.

(Nota de Motivos: Entendemos que el Plan es un proyecto en construcción continua, que no solamente debe “actualizarse” en las áreas en que venía desarrollándose, sino y -fundamentalmente- debe tener la capacidad de “moverse” por otras áreas del quehacer de la ciudad, de tal manera que la competencia (o área de influencia va a estar dada por el mismo plan). Dicho de otra manera, el Plan -o los Planes de acción que se desarrollen en particular- determina su propia área de competencia, a la cual -luego- los órganos municipales, las instituciones locales y los vecinos en general deberán sujetarse a los fines de requerir su conformidad, de manera tal que con la aprobación del Plan o de cada fase del mismo se va a ir delineando -de manera automática- su competencia (o área de injerencia a la Comisión del Plan).

- b. Velar por el fiel cumplimiento de los objetivos, ejes estratégicos, proyectos, pautas y lineamientos del “Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa”, a fin de que no se lleven adelante acciones que no se encuentren dentro las recomendaciones dadas en el marco del citado Plan.
- c. Autorizar -en forma expresa- a los Departamentos Ejecutivo y Deliberativo sobre el estudio de las iniciativas que no se encuentren contempladas puntualmente en el Plan Estratégico, pero que tengan impacto sobre sus cuestiones de competencia.

En todos los casos el Municipio se reserva la potestad de decidir cuál acción u obra llevar adelante, como así también el momento y forma de su ejecución, o -en su caso- su eventual paralización por razones de oportunidad, mérito y presupuesto.

(Nota de Motivos: Como consecuencia de la aprobación por parte de la Comisión de un Plan Estratégico y sus eventuales actualizaciones, queda determinada así el área de su competencia, a partir de allí las acciones que lleve adelante el Municipio deben estar comprendidas dentro de las recomendaciones del Plan, o, bien éste podrá requerir la conformidad de la Comisión cuando lleve adelante obras o iniciativas dentro de la órbita de competencia del Plan que no están expresamente previstas en él, dejando siempre a salvo la facultad del Municipio respecto de la oportunidad de su realización).

- d. Como mínimo una (1) vez cada año, en el mes siguiente a la apertura de las sesiones ordinaria del Concejo, la Comisión Directiva del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa, deberá en Audiencia Pública, dar a conocer el estado de desarrollo del Plan, su actualización, su grado de cumplimiento y las perspectivas a corto, media y largo plazo, como así también informar sobre el tratamiento

que han tenido en el seno de la Comisión las distintas iniciativas al Organismo.

(Nota de Motivos: Entendemos que la exposición anual en Audiencia Pública del estado de desarrollo del Plan supondrá una constante puesta a consideración del público del estado de la cuestión. Es por ello se establece que se realice en el mes de abril a fin de contar con tiempo suficiente en el año legislativo para emprender acciones acordes.)

- e. En la oportunidad citada precedentemente, o en un momento diferente -al menos una vez por año-, deberá convocar a una reunión ampliada -ya sea en forma de sesión plenaria o en comisiones de trabajo-, con la asistencia de los miembros de las comisiones directivas u organismos ejecutivos de las entidades integrantes de la Comisión y a la población en general, a fin de someter a consideración pública los proyectos o iniciativas más relevantes de la entidad, como así también receptor las iniciativas o propuestas que se generen en dicho ámbito.

Asimismo, en cualquier momento podrá emitir documentos, dictámenes, recomendaciones o boletines informativos sobre cuestiones de su competencia.

(Nota de Motivos: Entendemos que es necesario que la Comisión Directiva -al menos una vez por año- organice eventos que permitan, no solo la difusión de su trabajo, sino la recepción de propuestas e iniciativas, que además le permitirá evaluar la consideración pública del funcionamiento del organismo.

Además, la Comisión podrá -y debería- emitir documentos periódicos o no, que den cuenta del estado de la cuestión en general o en alguna problemática en particular).

- f. La Comisión Directiva del Plan y/o cualquiera de sus integrantes tendrá facultades suficientes para instar acciones administrativas o judiciales a fin de solicitar la derogación o nulidad de Ordenanzas, Resoluciones o Disposiciones Municipales, que lleven adelante acciones que no tengan la aprobación de la Comisión Directiva del Plan, dentro de su marco de competencia.

Así también, podrá requerir a cualquier departamento del Municipio o de las instituciones integrantes, información concreta y puntual sobre cuestiones del ámbito de competencia del Plan, o en su caso podrá solicitarlas vía judicial.

(Nota de Motivos: Si tenemos en cuenta que el 'pívor' de la función del Plan Estratégico -además de delinear el mismo-, es autorizar las distintas acciones dentro del marco de su competencia, a fin de que si el Municipio emprende una acción, ésta se encuentre en

el marco del Plan, entendemos que resulta esencial dotar de facultades suficientes a cualquier integrante del Plan para que pueda solicitar por cualquier vía la derogación o la nulidad de la disposición que ordena la realización de la acción y en consecuencia su paralización.

En igual sentido para el seguimiento y control de las obras es necesario que los integrantes de la Comisión cuenten con información oficial y real, como así también los medios para conseguirla).

- g. Apoyar, asesorar e informar al Municipio y a las distintas entidades intermedias, como así también a los particulares, sobre aspecto del desarrollo local y sus incidencias. En este contexto podrá emitir, por propia iniciativa o a pedido de parte de dictámenes ya sea respaldando, aconsejando o desaprobando acciones o iniciativas dentro de la órbita de su competencia.

(Nota de Motivos: Entendemos que resulta importante que la Comisión del Plan Estratégico se convierta en un órgano fundamentalmente asesor no solo del Municipio sino también de toda la sociedad, de manera que se genere un vínculo que se retroalimente así mismo).

- h. Realizar estudios, implementar auditorias y desarrollar planificaciones de corto, mediano y largo plazo que impacten en el desarrollo de la ciudad -en coherencia con el Plan Estratégico vigente- para lo cual podrá contratar a personas y medios a fin de llevar adelante tales cometidos.

(Nota de Motivos: Entendemos que la estabilidad institucional que pretendemos tenga la Comisión, posibilitará -en mejores condiciones que el Municipio-, el emprendimiento de estudios, seguimientos y/o abordajes de las problemáticas ciudadanas).

- i. Constituir un banco de datos sobre: estadísticas, normativas, estudios, inventarios de infraestructuras y/o logísticas existentes, sobre la existencia de recursos humanos, de proyectos e iniciativas públicas y privadas que impacten en el sustentabilidad y desarrollo de la ciudad.

(Nota de Motivos: Entendemos que otra función esencial de la Comisión es constituirse en un gran 'archivo' de documentación, -aunque no cuente con los originales- pero seguramente poder contar con las copias, o la digitalización y sistematización de planos, proyectos, normas, inventario etc., será un instrumento fundamental a la hora de realizar un estado de la cuestión).

- j. Constituirse en un agente de difusión, comunicación, educación y apropiación sobre las buenas prácticas de planificación estratégica del desarrollo local de la ciudad.

En este sentido, deberá destinar un porcentaje de su presupuesto para tareas de difusión, educación y formación de las cuestiones vinculadas a la planificación estratégica participativa, a las decisiones colectivas de largo plazo, a los proyectos vinculados y otros asuntos relacionados a sus competencias. También debe destinar una parte importante de sus recursos a estudios que mejoren, amplíen y profundicen la planificación estratégica de la ciudad.

(Nota de Motivos: Entendemos que otra de las ventajas de la estabilidad institucional resultará la difusión, comunicación y educación constante y coherente de las 'buenas prácticas', en materia de convivencia y planificación ciudadana).

- k. Dictarse su propio reglamento de funcionamiento de acuerdo con las facultades y obligaciones establecidas en la presente Ordenanza, crear y/o suprimir organismos internos necesarios para su funcionamiento administrativo, nombrar y remover sus empleados y en definitiva ejercer todos los actos propios de una entidad autárquica.

(Nota de Motivos: Como elemento característico de su autarquía la Comisión no solo deberá dictarse su propio reglamento de funcionamiento, sino que podrá nombrar y remover a sus empleados).

- l. Proponer al Municipio, a fin de su tratamiento, el proyecto de presupuesto necesario para el funcionamiento de la entidad, y asimismo administrar el presupuesto otorgado, y anualmente, elevar al Municipio, a fin de la oportuna rendición de cuenta del balance, inventario y del cuadro de recursos y gastos de la entidad.

(Nota de Motivos: Teniendo en cuenta que no se prevé -al menos en esta instancia-, un organismo fiscalizador y que el Municipio se constituye como el principal sostenedor de la entidad, entendemos que sea éste quien fiscalice las cuentas de la Comisión, el cual -por otro lado-, cuenta con mejores recursos técnicos para llevar adelante este cometido).

- m. La Comisión Directiva con el voto de las dos terceras (2/3) partes del total de sus miembros, podrá remover a un integrante de la misma, por ausencias reiteradas o mal desempeño de sus funciones.

(Nota de Motivos: Entendemos que esta herramienta -si bien extrema-, resulta necesaria al momento de cuidar el correcto funcionamiento de la entidad. Por ello con un quórum agravado, podrá la Comisión Directiva remover a un integrante de su seno, dejando siempre la facultad a la entidad a la que representa a proceder a su sustitución).

- n. Crear y suprimir subcomisiones, ya sean de carácter permanentes o transitorias, dictar el reglamento de funcionamiento de las mismas y designar a sus miembros y autoridades. Al menos uno de los

integrantes de dichas subcomisiones deberá ser miembro de la Comisión Directiva, en quien recaerá la presidencia de la misma y la responsabilidad funcional.

(Nota de Motivos: Si bien la importancia de las subcomisiones será desarrollada en oportunidad, es de adelantar el doble sentido de su creación por un lado descentralizar y por el otro preparar los recursos técnicos y humanos para la eventual y futura evolución de la estructura legal de la entidad).

- ñ. Designar a los miembros del Departamento de Gestión y demás empleados y funcionarios.
- o. Convocar al Estado Nacional y Provincial, y/o a sus organismos descentralizados, como así también a otras entidades o personas que, en base a sus intereses, facultades e incumbencias, a integrar la Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa.

(Nota de Motivos: Se faculta a la Comisión Directiva a que invite al Estado Nacional, Provincial y/o sus organismos descentralizados, e inclusive a otras entidades como ser por ej. ONGs., e personas que por sus características e incumbencias resulte necesario o aconsejables que integren la entidad, con las modalidades, facultades e incumbencias, que cada organismo invitado otorgue a sus representantes, ej. veedor, miembro asesor, miembro pleno etc.).

Artículo 7: De las Obligaciones del Municipio.

El Municipio de la ciudad de Santa Rosa, se obliga a:

A través del Concejo Deliberante a:

- a. Dotar de presupuesto necesario y acorde a la Comisión del Plan.
- b. Designar a los concejales que deban actuar en la Comisión Directiva del Plan, en base a las condiciones establecidas precedentemente.
- c. No aprobar normativas, ni iniciativas, ni rendiciones de cuentas, ni cualquier otra disposición que no cuente con la conformidad de la Comisión del Plan o que no se encuentren expresamente contempladas en el Plan Estratégico, aprobado por ésta.
- d. Contribuir al mejor funcionamiento de la Comisión del Plan, remitiendo la información y/o elementos que requiera, prestándole la asistencia necesaria y viabilizando sus recomendaciones.

A través del Intendente Municipal a:

- a. Dotar de presupuesto necesario y acorde a la Comisión del Plan.
- b. Integrar la Comisión Directiva del Plan y en su caso designar a las personas que lo represente, en base a las condiciones establecidas precedentemente.

- c. No aprobar normativas, ni iniciativas, ni rendiciones de cuentas, ni cualquier otra disposición vinculada a los objetivos del Plan que no cuente con la conformidad de la Comisión o que no se encuentren expresamente contempladas en el Plan Estratégico.
- d. Contribuir al mejor funcionamiento de la Comisión del Plan, remitiendo la información y/o elementos que requiera, prestándole la asistencia necesaria y viabilizando sus recomendaciones.

(Nota de Motivos: Si bien en este Artículo se enuncian las obligaciones a cargo del Municipio, estas surgirán en definitiva de la Ordenanza Acuerdo que se propone se sancione previo al tratamiento de esta norma).

Artículo 8. De las Obligaciones de las Instituciones Intermedias.

Las instituciones intermedias se comprometen a:

- a. Designar a sus representantes en tiempo y forma, en base a las condiciones establecidas precedentemente.
- b. Instar y contribuir al mejor funcionamiento de la Comisión de Plan, remitiendo la información y/o elementos que requiera, prestándole la asistencia necesaria y viabilizando sus recomendaciones.
- c. Constituirse en la salvaguardia de las tareas de control que tiene la Comisión del Plan.
- d. Aportar, en la medida de sus posibilidades, todo tipo de recursos ya sea aportes dinerarios en forma periódica o no, el uso permanente o no de instalaciones, o de recursos humanos a fin de mejorar y facilitar el funcionamiento de la Comisión.
- e. Responsabilizarse por la actuación y participación de su representante en la órbita de la Comisión y proceder a su reemplazo en los casos previstos por esta norma.

(Nota de Motivos: Si bien en este Artículo se enuncian las obligaciones a cargo de las instituciones intermedias, estas surgirán en definitiva de la Ordenanza Acuerdo que se propone se sancione previo al tratamiento de esta norma).

TÍTULO II. Del Gobierno de la Entidad

Artículo 9: De la Comisión Directiva.

La “Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa”, estará dirigida por la Comisión Directiva, integrada por el total de los representantes que conforman la “Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa”, quienes tendrán un (1) voto por integrante.

En ella reside el gobierno de la entidad, como así también la responsabilidad institucional de la misma. Tendrá el control de los gastos y recursos de la entidad como así también de los empleados y de las distintas contrataciones que se realicen.

Anualmente deberá considerar el balance, los inventarios, y cuadros demostrativos de gastos y recursos, que presente el presidente y el tesorero, como así también el control de las actas llevada adelante por el secretario.

Artículo 10: Del Órgano de Gobierno.

La Comisión Directiva contará con un presidente, un vicepresidente, un tesorero y un secretario.

Para el funcionamiento de la entidad la Comisión Directiva contará con dos formas de organismos auxiliares: uno denominado “Departamento de Gestión” y otro de tipo -eventualmente- no permanente y múltiple denominado “Subcomisiones”.

(Nota de Motivos: Se trató de utilizar un esquema de autoridades de la Comisión Directiva, similar a las de las asociaciones civiles, ya que resulta una estructura conocida, pero reducida a cuatro funcionarios, no solo a fin de agilizar su gestión de la misma, sino también para facilitar el -eventual y futuro- proceso de evolución de la estructura legal de la entidad.

Asimismo se estructuró en dos organismos auxiliares, uno de tipo permanente a fin de que lleve -esencialmente- adelante la gestión administrativa y se constituya en el principal apoyo logístico de la entidad, y otro de tipo estratégico -fundamentalmente- técnico, que de manera maleable brinde respuestas específicas).

Artículo 11: Del Funcionamiento de la Comisión Directiva.

El presidente deberá convocar a reunión a la Comisión Directiva, al menos, una vez por mes durante el periodo de sesiones ordinarias del Concejo Deliberante de la Ciudad de Santa Rosa. No obstante, podrá convocar al cuerpo en cualquier momento, por situaciones que a su entender lo ameriten.

En caso de que el presidente no convoque al cuerpo, en los términos precedentemente establecido, por un periodo mayor a dos (2) meses, cualquier miembro de la Comisión Directiva, podrá convocarla, notificando a los demás integrantes en la forma establecida en la presente norma.

El funcionamiento de la reunión estará regido por esta norma y por la reglamentación que pudiera dictarse la Comisión Directiva. En forma supletoria por el reglamento interno del Concejo Deliberante de la Ciudad de Santa Rosa.

Artículo 12: De la Convocatoria.

La presidente de la Comisión Directiva deberá convocar al cuerpo, con una anticipación no menor a dos (2) días hábiles administrativos municipales, en los términos de la legislación civil, a partir de la notificación fehaciente a cada integrante del cuerpo.

La reglamentación por dictarse establecerá la forma y los canales en que se cursaran las convocatorias y demás comunicaciones.

(Nota de Motivos: En un sistema de pesos y contrapesos institucional, entendemos que la convocatoria es facultad de la presidencia de la Comisión Directiva, dentro los términos fijados por esta normativa, para lo cual deberá notificar en forma fehaciente, ya sea electrónica o manual dependiendo de la reglamentación que dicte el mismo organismo, y en modo que establece la legislación civil, es decir días hábiles, y no podrá contarse como día de plazo ni el de la notificación ni el de realización de la reunión, ej. si se convoca para un día jueves, como mínimo la convocatoria deberá realizarse el lunes anterior).

Artículo 13: Del Quórum.

El quórum mínimo para funcionar requerirá de la mitad (1/2) más (1) uno del total de los miembros de la Comisión Directiva, no obstante lo cual, se requerirá igual porcentaje del total de miembros de la entidad para probar las distintas decisiones. En caso de ser número impar deberá contabilizarse con número entero mayor.

(Nota de Motivos: Entendemos que, para funcionar con un grado de consenso deseable, como mínimo, la Comisión Directiva debe contar con la mitad más uno de los miembros totales, pero se necesita el mismo porcentaje adoptar las iniciativas. Así de un cuerpo de 8 miembros, se requerirá de 5 para funcionar, y con el mismo número de votos positivos, se podrán aprobar las distintas iniciativas, (en este ejemplo) en caso de mayor asistencia siempre se requerirá 5 votos.

Además, se prevé que cuando la mitad del total de sus miembros resulte un número impar, para lo cual deberá tomarse el número entero mayor. Ej. el cuerpo se constituye con 25 miembros, su mitad es 12.5, para lo cual deberá contabilizarse 13, al que luego se deberá adicionar 1).

Artículo 14: Del Orden del día.

En la convocatoria a la reunión de la Comisión Directiva deberá establecerse el orden del día a tratar. No podrán tratarse cuestiones que no se encuentren incluidas en el orden del día; no obstante, encontrándose con quórum válido para sesionar, con el voto unánime positivo de sus miembros presentes, podrán tratarse cuestiones no incluidas en el orden del día de la reunión.

Artículo 15: De los Debates.

Los debates en la reunión de la Comisión Directiva por regla general son públicos, a excepción que el cuerpo resuelva que en algún caso en particular sea reservado. En cualquier forma los votos de sus integrantes, teniendo en cuenta su carácter de representantes, deberán ser siempre nominales, dejándose constancias de ello en el Acta correspondiente.

Artículo 16: De los Requisitos de la Resoluciones.

Las resoluciones que resulten ser propuestas institucionales deberán contar necesariamente con:

- a) estudios técnicos-profesionales que diagnostiquen la situación y propongan alternativas de solución;
- b) espacios participativos abiertos o institucionales donde la ciudadanía exprese sus perspectivas y consensos sobre la situación;
- c) un análisis de coherencia con lo explicitado en el Plan vigente; y
- d) un dictamen técnico y legal sobre las incidencias de la cuestión a plantear, emitido por los integrantes del Departamento Técnico de la entidad.

(Nota de Motivos: Entendemos que las propuestas institucionales son aquellas que constituyen el objetivo básico de la entidad, por lo tanto, deben estar rodeadas de ciertos requisitos que hagan a su pertinencia. Así contar con estudios previos de diagnóstico, un espacio de participación, una coherencia en el accionar y un dictamen técnico y jurídico sobre las implicancias, resulta de fundamental importancia.)

Artículo 17: De la Presidencia de la Comisión.

La presidencia de la Comisión Directiva será anual y única -sin reelección- ejercida en forma exclusiva por los representantes de las instituciones intermedias, en base a un orden que la misma Comisión Directiva establecerá.

El presidente será elegido anualmente en la primera reunión de la Comisión Directiva, posterior a la iniciación de las sesiones ordinarias del Concejo Deliberante de la Ciudad de Santa Rosa, momento en que caducará el mandato del anterior presidente.

(Nota de Motivos: Entendemos que será útil que la Comisión Directiva este siempre presidida por un representante de las instituciones intermedias, ello ayudará, no solo a reafirmar la presencia de la sociedad civil -que fuera caracterizada en los estudios del Plan, como una presencia débil y fragmentada-, sino que contribuirá a brindar un marco de participación en un plano de igualdad entre sus integrantes).

Artículo 18: De las atribuciones de la Presidencia.

Son atribuciones y deberes del Presidente: a) convocar a la reunión de la Comisión Directiva; b) presidir sus sesiones y dirigir sus debates; c) firmar, juntamente con el tesorero, los gastos de la entidad, como también los inventarios, balances y cuadros demostrativos de gastos y recursos; d) representar a la entidad en todos los actos en que ella pudiera tener interés en sus relaciones con el medio; e) informar a la Comisión Directiva de cuanto tema de interés resulte tanto en su relación con el medio, como en su funcionamiento interno; f) resolver por sí cualquier dificultad que pudiera presentarse, dando cuenta de ello a la Comisión Directiva en la primera reunión que se convoque, para la correspondiente ratificación de lo actuado.

Artículo 19: De la Ausencia Transitoria o Definitiva del presidente o vicepresidente.

En caso de ausencia transitoria del presidente, será reemplazado por el vicepresidente, y en su caso por el secretario, y en su caso por el tesorero.

En caso de ausencia definitiva del presidente, el vicepresidente cubrirá, en ese carácter, el cargo hasta la finalización del mandato, si éste también se encontrare ausente en forma definitiva, la Comisión Directiva designará un presidente que, en ese carácter, ocupe el cargo hasta la finalización del mandato.

Artículo 20: De la Vicepresidencia y sus Atribuciones.

El vicepresidente será elegido con la misma oportunidad y con las mismas condiciones que el presidente. Colaborará con las funciones de éste y lo reemplazará en caso de ausencia.

Asimismo, reemplazará en caso de ausencia temporaria al secretario y tesorero de la entidad.

Artículo 21: De la Secretaría.

El Secretario/a de la Comisión Directiva será elegido/a por el mismo cuerpo, y su nombramiento podrá recaer en cualquier miembro de la Comisión, pudiendo ser reelecto en su cargo. En todos los casos el/la secretario/a continuará en su cargo hasta que la Comisión Directiva designe a su sucesor a quien deberá entregarle bajo recibo toda la documentación de la entidad.

Artículo 22: De las Atribuciones de la Secretaría.

Son atribuciones y deberes del/de la secretario/a: a) redactar o disponer la redacción de notas, actas, convocatorias, comunicaciones, correspondencias de la entidad y firmarlas juntamente con el presidente;

b) llevar los libros de actas de las reuniones que celebre la Comisión Directiva y todos aquellos documentos que sean necesarios el ordenamiento administrativo de la entidad.

Artículo 23: De la Ausencia Transitoria o Definitiva del/de la secretario/a.

En caso de ausencia transitoria del/de la secretario/a, será reemplazado por el vicepresidente, y en su caso por un miembro designado por la Comisión Directiva. En caso de ausencia definitiva del/de la secretario/a, la Comisión Directiva designará su reemplazante.

Artículo 24: De la Tesorería.

El/la tesorero/a de la Comisión Directiva será elegido por el mismo cuerpo, y su nombramiento podrá recaer en cualquier miembro de la Comisión, pudiendo ser reelecto en su cargo. En todos los casos el/la tesorero/a continuará en su cargo hasta que la Comisión Directiva designe a su sucesor/a, a quien deberá entregarle bajo recibo toda la documentación y valores de la entidad.

Artículo 25: De las Atribuciones de la Tesorería.

Son atribuciones y deberes del/de la tesorero/a: a) confeccionar la propuesta de presupuesto de gastos y recursos para el funcionamiento de la entidad a fin de elevarla al Municipio, b) gestionar la percepción de los recursos; c) disponer lo pertinente para el pago de las erogaciones autorizadas por la Comisión Directiva; d) mantener los fondos sociales en cuenta bancaria abierta a nombre de la entidad y a la orden conjunta del presidente y tesorero; e) presentar a la Comisión Directiva los balances periódicos que pudiera serle requeridos y preparar anualmente el balance general, el inventario y el cuadro demostrativo de gastos y recursos; f) firmar, juntamente con el presidente, los recibos, cheques y demás documentos relacionados con la actividad financiera de la entidad; g) dar cuenta del estado económico y financiero de la entidad a la Comisión Directiva, toda vez que esta lo requiera; h) llevar los libros de contabilidad exigidos por las disposiciones en vigor y los demás libros y registros de carácter auxiliar que sean necesarios.

Artículo 26: De la Ausencia Transitoria o Definitiva del/de la Tesorero/a.

En caso de ausencia transitoria del tesorero, será reemplazado por el vicepresidente, y en su caso por un miembro designado por la Comisión Directiva. En caso de ausencia definitiva del tesorero, la Comisión Directiva designará su reemplazante.

Artículo 27: Del Departamento de Gestión.

El Departamento de Gestión será el órgano ejecutor de las resoluciones de la Comisión Directiva, constituyéndose en el apoyo logístico de la entidad. Estará compuesto por un Coordinador General, un Coordinador Municipal, y Asistentes Técnicos.

(Nota de Motivos: Este organismo auxiliar debe constituirse en un verdadero ejecutor de las resoluciones de la Comisión Directiva, a la que no solo deberá prestarle asistencia -a fin de facilitar su funcionamiento-, sino fundamentalmente constituirse en el vehículo logístico de toda la entidad).

Artículo 28: Del Coordinador General.

El Coordinador General será el responsable superior de la gestión administrativa y de la logística de la entidad, y el responsable de ejecutar las resoluciones de la Comisión Directiva, de la que dependerá en forma inmediata, como así también tendrá a su cargo todas las tareas de contralor, dando inmediato aviso al Presidente de la entidad.

Asimismo será el responsable de llevar adelante la gestión del Plan, en su faz burocrática, debiendo informar, asistir y aconsejar en el caso necesario, a la Comisión Directiva a fin de cumplir con los objetivos de la entidad y con los ejes estratégicos planteados.

Además, deberá presentar a la Comisión Directiva, en forma mensual un informe del estado de avance de las tareas y acciones encomendadas, y proponer los próximos pasos a desarrollar. Anualmente presentará un estado detallado del grado de avance de las distintas acciones del Plan y propondrá los estudios y talleres necesarios para su continuidad y profundización.

Artículo 29: De la Designación del Coordinador General.

El Coordinador General, será designado por la Comisión Directiva, como personal de la entidad, mediante una selección abierta de antecedentes y oposición, y gozará de una retribución mensual que no podrá ser inferior al haber que percibe un Secretario de la Administración Municipal.

Durará en su cargo mientras dure su buena conducta profesional, no obstante cada seis (6) años en ejercicio ininterrumpido, deberá convocarse a una nueva selección con las condiciones establecidas precedentemente.

(Nota de Motivos: La figura del Coordinador General, es -quizás- el otro 'pivot' donde se asienta el funcionamiento de la entidad. Su equidad, empatía personal e idoneidad profesional, serán esenciales al momento de coordinar, no solamente a todos los integrantes del organismo, sino a todas las personas que tienen injerencia o intereses en la gestión de la entidad,

además de contar con los conocimientos técnicos de los objetivos del Plan Estratégico, es por ello que se estima conveniente que su designación se realice bajo un sistema de selección de oposición y antecedentes.

Teniendo en cuenta la importancia de la tarea a desarrollar, su estabilidad se mantendrá mientras dure su buen desempeño. A fin de asegurar aptitud y desempeño general, se propone que cada seis (6) de ejercicio ininterrumpido del mismo coordinador, se convoque nuevamente a una selección de antecedentes y oposición, en el marco de una convocatoria pública y amplia.)

Artículo 30: Coordinador Municipal.

El Coordinador Municipal es enlace puntual entre la gestión de la Entidad y los distintos organismos del Municipio, y el responsable de la coordinación con los demás estamentos estatales.

Sin perjuicio de la responsabilidad del Coordinador General, estarán a cargo del Coordinador Municipal:

- a. Constituirse en el nexo entre el Municipio y la entidad, a fin de coordinar las acciones, viabilizar la asistencia y abrir canales de información con todas las dependencias municipales.
- b. Coordinar las acciones con los demás organismos estatales.
- c. Asistir y coordinar -fundamentalmente- a los integrantes, por el Municipio, de la Comisión Directiva.
- d. Cumplir, responder y colaborar con todas las actividades y tareas encomendadas por el Coordinador general del Plan.

(Nota de Motivos: El representante Municipal deberá constituirse en un verdadero nexo coordinador entre la gestión del Municipio y la actividad de la entidad. Sin deslindar la responsabilidad del Coordinador General, en él deberá recaer la coordinación con todos los departamentos del Municipio y en forma especial con los integrantes por el Municipio de la Comisión Directiva.

Especialmente coordinará la actividad y asistencia con los demás organismos del Estado Provincial o Nacional, ello en virtud de la responsabilidad institucional de la Municipalidad.)

Artículo 31: De la designación del Coordinador Municipal.

El Coordinador Municipal, designado y removido por el Intendente Municipal, dentro de los miembros del Municipio.

(Nota de Motivos: Atento las delicadas funciones que tiene el coordinador municipal, entendemos que si bien debe ser elegido por el Intendente, su elección debe circunscribirse a los miembros que componen el área específica -hoy el Departamento de Planificación y Gestión de la Dirección General

de Desarrollo Local-, atento a la necesidad de contar con los conocimientos mínimos necesarios).

Artículo 32: Asistentes Técnicos.

El Departamento de Gestión contará para su funcionamiento con, al menos, un arquitecto, un abogado, un ingeniero en recursos naturales, un comunicador social y un profesional de las ciencias económicas. Estos profesionales deberán:

a. Dictaminar por escrito y bajo su responsabilidad profesional, todas las cuestiones que le gire la Comisión Directiva y el Coordinador.

b. Informar, advertir y aconsejar a los miembros de la Comisión Directiva y al Coordinador sobre todos los asuntos que le incumben profesionalmente, que tenga alguna injerencia en la cuestión y/o gestión de la entidad.

c. Confeccionar informes, documentos, memorándum, reglamentos, planes de actividad, recomendaciones y todo tipo de instrumentos que hagan a la gestión del organismo.

(Nota de Motivos: Entendemos que los dictámenes emitidos por profesionales independientes, pero comprometidos con el accionar de la entidad, resultan ser un respaldo técnico esencial, no solo de la gestión institucional, sino también para la responsabilidad personal de los integrantes de la Comisión Directiva, a fin de permitirles llevar adelante una gestión con un marco razonable de seguridad institucional y personal.

Así también con el correr del tiempo se podrá contar con la formación de criterios técnicos y cierta regularidad o uniformidad en las resoluciones, las que seguramente facilitará la tarea de la Comisión.

Teniendo en cuenta los proyectos priorizados, entendemos que, se debe contar -al menos en esta primera etapa- con:

- a. un arquitecto, a fin de que respaldar las cuestiones encaminadas sobre la urbanización tema que ha resultado prioritario;*
- b. un abogado, que permita no solo la concreción de convenios, acuerdos y/o reglamentaciones, sino también con el asesoramiento respecto del marco jurídico -que como fue expuesto- es de por si complejo.*
- c. un ingeniero en recursos naturales, a fin de respaldar las cuestiones encaminadas a la sustentabilidad ambiental.*
- d. un comunicador social, a fin de que rápidamente se logre desplegar una fuerte campaña de instalación pública de la entidad, sino y fundamentalmente de concientización las recomendaciones y gestiones de las `buenas prácticas´ urbanas.*
- e. un profesional de las ciencias económicas, con título universitario en administración, economía o contador público, a fin de que*

dictamine sobre el impacto económico y financiero de las acciones a desarrollar).

Artículo 33: De la designación de los Asistentes Técnicos.

Los asistentes técnicos serán designados por la Comisión Directiva, a propuesta de los miembros pertenecientes a las instituciones intermedias, durarán en su cargo mientras dure su buena conducta profesional. Sus honorarios se corresponderán a sus prestaciones profesionales según las tarifas profesionales vigentes y la calidad de sus productos e intervenciones.

Artículo 34: De las Subcomisiones.

La Comisión Directiva podrá crear distintas subcomisiones, tanto de carácter permanente como transitorias, afín de derivar la concreción de las distintas acciones de gestión, a las que podrá dotar de medios y facultades necesarias para llevar adelante su cometido.

El funcionamiento de tales subcomisiones quedará sujeto a la reglamentación que la Comisión Directiva apruebe, la que en toda circunstancia deberá contemplar la relación existente entre organismos municipales e instituciones intermedias.

Por ningún motivo la Comisión Directiva podrá delegar funciones propias del cuerpo o exceptuarlas de su control y supervisión, siendo ésta en todos los casos responsable de su gestión dirección y accionar, como así también de los recursos que dispongan las subcomisiones.

(Nota de Motivos: Si bien el Plenario podrá reglamentar el funcionamiento de las subcomisiones y encomendar el desarrollo de cuestiones puntuales, al menos deberá observarse la proporción de organismos públicos y civiles existente en la Comisión).

Artículo 35: De la Integración de la Subcomisiones.

Las subcomisiones podrán estar integradas por personas que no formen parte de la Comisión Directiva, pero que por su interés o incumbencia resulte necesaria o recomendable su participación. En este caso la presidencia de dicha subcomisión siempre quedará en manos de un integrante de la Comisión Directiva, quien será el responsable institucional de su funcionamiento.

(Nota de Motivos: La creación de las subcomisiones no solo es un instrumento valioso a la hora de agilizar y descentralizar la tarea de la Comisión Directiva, sino que la misma se hace necesario atento los distintos tópicos que la entidad deberá afrontar. En este sentido la integración de personas, que no forman parte de la Comisión Directiva, resultará necesaria en base a las incumbencias profesionales o al interés particular en la

cuestión, por otro lado, se trata ir consolidando recursos humanos, en vista de una eventual evolución de la estructura normativa de la entidad.

No obstante, dichas subcomisiones deberán siempre estar integradas -al menos-, por un miembro de la Comisión Directiva, quien no solo será el nexo comunicante sino también será el presidente de la misma y el responsable de su gestión).

Artículo 36: Del Ejercicio Social.

Se establece el día treinta y uno (31) de diciembre de cada año, como fecha del cierre del ejercicio social. En cuya fecha se realizará el balance general, el inventario y el cuadro demostrativo de gastos y recursos.

Artículo 37: De la Disolución y Destino de Bienes.

En caso de resolverse la disolución de la Comisión del Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa, la liquidación y destino de los bienes estará a cargo del organismo que disponga la norma que ordene su disolución.

En caso de que, el organismo no se constituya o no prevea el destino de los bienes y recursos serán destinados al Municipio de la Ciudad de Santa Rosa.



Capítulo 6: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN

INTRODUCCIÓN

Este Plan de Comunicación es transversal al Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa 2050. Tiene como fin mejorar el conocimiento, participación e identificación de la comunidad con las acciones de gestión vinculadas a dicho Plan (PEDSR 2050).

Al igual que el Plan Estratégico, el Plan de Comunicación se sustenta en realizar de manera sistemática y continua, un análisis situacional a fin de elaborar objetivos y proponer alternativas orientadas a cumplirlos, por lo que es dinámico y se encuentra en permanente construcción.

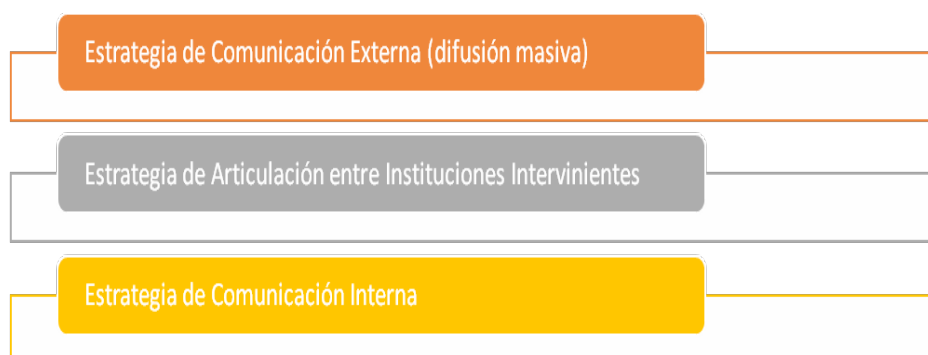
La comunicación del Plan debe lograr una articulación entre sujetos, instituciones, hechos y procesos en torno a la construcción colectiva de aspectos que hacen al desarrollo local de la ciudad de Santa Rosa. En ese sentido, esta propuesta de comunicación de tipo participativa se orienta a:

- Propender a la inclusión y a la solidaridad
- Propender a la acción y a la participación ciudadanas
- Fomentar la toma de conciencia y generar actitudes
- Fomentar los valores de identificación comunitarios

La comunicación institucional es entendida como un medio entre lo que una política pública o proyecto de gestión quiere comunicar y sus públicos; se centra en gestionar la relación entre ese público y las diversas acciones y proyectos del Plan, según la intencionalidad y el interés democrático y de utilidad social.

La comunicación busca acercar las personas a una finalidad, que es la transformación de la realidad. Por eso el Plan de Comunicación se integra al PEDSR 2050, ya que se propone contribuir a lograr cambios a través del cumplimiento de objetivos colectivos y los proyectos consensuados y priorizados.

El presente Plan de Comunicación trabaja según tres ejes diferenciados:



Cada uno de estos ejes contribuye a favorecer aspectos específicos al interior y al exterior de las distintas etapas del Plan Estratégico general. Asimismo, los tres aspectos actúan retroalimentándose.

Por otra parte, el Plan de Comunicación aborda la imagen o marca del Plan Estratégico como eje fundamental de la identidad, con el fin de lograr la apropiación de la ciudadanía, con los objetivos de gestión del plan de ciudad. Es el denominado Manual de Identidad que indica el protocolo de utilización de la marca PEDSR 2050 (anexo A).

El Plan de Comunicación se llevará a cabo de manera concreta, pero en permanente reformulación, mediante el cumplimiento de cuatro aspectos: diagnóstico; estrategia, acciones y control.

DIAGNOSTICO / ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

El análisis del contexto local, social y organizacional se realizó a los fines del Plan de Comunicación a partir de la evaluación de los siguientes insumos base: el Mapa de Actores Sociales, el Mapa de Medios de Comunicación, los resultados de la herramienta FODA desarrollada en las instancias de talleres abiertos y participativos del PEDSR 2050 y entrevistas abiertas en profundidad efectuadas a actores claves de las áreas Prensa y Comunicación de instituciones integrantes de la Comisión Promotora del Plan y de medios de comunicación de la ciudad.

COMUNICACIÓN Y TICS

Las conclusiones más relevantes de la realización de la herramienta utilizada en los talleres participativos, orientado a conocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de las áreas de la Comunicación y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), fueron las siguientes:

- Fortalezas: a) escala manejable de ciudad; b) alto acceso y uso de redes sociales; c) acceso a mucha información; d) organizaciones intermedias como mediadoras entre los barrios y el Municipio.
- Oportunidades: a) escala manejable/ubicación geográfica central a nivel país; b) comunicar desde los barrios con estrategias micro; c) la comunicación como una herramienta necesaria ante las crisis; d) carrera de Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Pampa para ayudar a mejorar la comunicación en la ciudad.
- Debilidades: a) no universalización del acceso a las nuevas tecnologías; b) desarticulación intra e interinstitucional entre medios de comunicación locales, áreas de comunicación estatales y otras instituciones intermedias; c) desconocimiento del uso de herramientas comunicacionales y TICS; d) sin normativa en comunicación y TICS; e) Comunicación interna: sin señalización para una conectividad y comunicación inclusivas.
- Amenazas: a) desintegración social, cultural y comunitaria sin Comunicación/Educación; b) fragmentación espacial de la ciudad; c) despersionalización en las relaciones interpersonales debido al avance de las TICS.

Figura 25: FODA en Comunicación y TICS.



Fuente: elaborado en Talleres Participativos del Estudio del Plan Estratégico (Estudio 1.EG.267).

De los objetivos a 2030 y 2050, sus estrategias vinculadas y la generación de ideas/proyecto ponderadas para las áreas de Comunicación y TCS en el marco del Estudio del PEDSR 2050 (Estudio 1.EG.267), también se

obtuvieron definiciones para el diagnóstico de contexto del presente Plan Comunicacional.

En talleres participativos, se trabajó para diagnosticar objetivos y propuestas estratégicas vinculadas tanto al modelo deseado de ciudad consensuado -inclusiva, solidaria y participativa; sustentable y verde; predecible y proyectada- como a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) señalados. Los resultados consensuados y alcanzados fueron los siguientes:

Objetivos 2050: a) ordenar la ciudad en diferentes aspectos -accesos, conectividad, limpia de cables y tecnologías-; b) descentralizar o dar voz a quienes no tienen acceso, principalmente a comunidades de barrios.

Objetivos 2030: a) mejorar el vínculo de la gestión con los barrios; b) incluir desde el acercamiento del Municipio a los barrios, para eliminar la barrera centro-periferia; c) educar y estimular prácticas solidarias a través de la comunicación; d) utilizar herramientas de comunicación (medios, señalética, cartelera, etc.) para trabajar la inclusión desde el punto de vista interno (la comunicación y conectividad centro-periferia) y desde el punto de vista externo (para quien entra a la ciudad).

Ejes estratégicos de Fortalezas y Oportunidades: a) la capacitación en comunicación para canalizar problemáticas vecinales; b) uso de herramientas para los mensajes tiendan a mejorar la participación y la inclusión; c) aprovechamiento de los recursos humanos que se preparan en la Universidad Nacional de La Pampa.

Ejes estratégicos de Debilidades y Amenazas: a) Potenciación de encuentros cara a cara para mejorar la comunicación; b) generación de herramientas y canales de comunicación para aminorar la fragmentación espacial de la ciudad.

Una vez presentados y ponderados las ideas/proyecto vinculadas a las áreas de Comunicación y Tics, la comunidad seleccionó los siguientes dos como prioritarios:

- 1) Fortalecimiento del gobierno electrónico para la modernización del estado, con la Municipalidad como institución interviniente, como un proyecto a corto plazo (de cinco años), basado en un modelo de ciudad inclusiva, solidaria, participativa, con el objetivo de dar mayor accesibilidad al ciudadano.

- 2) Mejora de las redes comunicacionales gubernamentales y comunitarias, con los organismos municipales y provinciales, las comisiones vecinales y los medios de comunicación como institución interviniente; como un proyecto a corto plazo; basado en un modelo de ciudad predecible y proyectada, con el objetivo de fomentar la identidad y difundir las actividades de cada espacio.

RED DE ACTORES / SISTEMA DE MEDIOS

El PEDSR 2050 contiene un Mapa de Actores Sociales de Santa Rosa, al cual se integran actores claves vinculados a las áreas de prensa y comunicación de instituciones relevantes de la ciudad y de los Medios de Comunicación.

El trabajo de diagnóstico realizado en conjunto con los actores, analizó sus representaciones, tanto institucionales como individuales, y permitió establecer algunas definiciones sobre el actual sistema de medios de Santa Rosa, el cual se sintetiza a continuación:

- Coexistencia de medios de comunicación tradicionales (offline) y digitales (online).
- Creciente interrelación al interior de los medios de comunicación, del uso tradicional y digital de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Propiedad de los medios de comunicación concentrada tanto en los sectores estatales como privados.
- Debilidad de las áreas de prensa y comunicación de las instituciones públicas e intermedias.
- Recursos provenientes del área privada -excepto los de las grandes empresas residentes en la provincia de La Pampa- escasos.
- Dependencia económica de los medios de comunicación, a las pautas publicitarias oficiales disponibles, tanto de los gobiernos nacional, provincial y municipal.
- Distribución de los recursos públicos para las áreas de comunicación, sin una política explícita o escrita.
- Ausencia de mapeos diagnósticos y estudios sobre el sistema de medios local.
- Normativa y situación legal dependiente de leyes nacionales.
- Distribución geográfica (o alcance de la distribución de los medios) estimativamente desigual, dependiente del acceso económico de la población a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Del proceso de interpretación de cada una de estos insumos, surge la propuesta de la estrategia del Plan de Comunicación, sus objetivos y sus acciones, basados en la selección de la visión principal del PEDSR 2050, cual es:

Santa Rosa debe ser predecible en un marco integrado de sustentabilidad e inclusión; construyendo sus prioridades actuales y futuras de maneras participativas; utilizando, generando y potenciando los recursos de la ciudad con miras en las generaciones futuras.

PROPUESTA COMUNICACIONAL GENERAL

El Plan de Comunicación del PEDSR 2050 es el articulador transversal e interinstitucional entre los proyectos de gestión del propio Plan, las instituciones que lo sostienen y la ciudadanía.

Se desarrolla a través de una Dirección Estratégica cuya misión es llevar adelante el área denominada Comunicación e Imagen del órgano de gestión del PEDSR 2050.

Utiliza un lenguaje y un discurso acordes a la definición identitaria del PEDSR 2050.

Desarrolla, a través de su Dirección Estratégica, la propuesta comunicacional, cumpliendo las siguientes actividades:

- Definir el Plan de Comunicación para cualquier actividad desde una perspectiva global y transversal.
- Enunciar los discursos y los mensajes (argumentaciones) a difundir y comunicar en el marco del PEDSR 2050.
- Desarrollar la articulación mediante relaciones públicas, de contacto y de comunicación institucional, con los públicos objetivo.
- Desarrollar propuestas para el desarrollo de las relaciones con los medios.
- Desarrollar propuestas para la comunicación interna.
- Desarrollar estrategias para la generación de espacios de interacción social y participación ciudadana.

En síntesis, los objetivos de la estrategia del Plan de Comunicación son colaborar en la comunicación externa e interna; ser el articulador interinstitucional -a través del conocimiento mutuo- de aquellas instituciones que llevan adelante el PEDSR 2050; diseñar y difundir la identidad de marca; y socializar -en tiempo y forma igualitaria- la información de cada actividad o acción determinada por el área de gestión del PEDSR 2050.

El Plan de Comunicación se desarrolla a través de tres ejes estratégicos: la articulación interinstitucional, la comunicación externa y la comunicación interna.

EJE 1: ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

- **Articulación interinstitucional:** Es la comunicación que establece espacios de consenso entre la gestión del PEDSR y las instituciones que lo motorizan, propendiendo a unificar criterios actualizados y de acuerdos conceptuales a nivel de información, de mensajes y de conocimiento.

Utiliza tácticas de:

- Relaciones públicas
- Marketing y publicidad
- Comunicación externa (tradicional y digital)
- Espacios colaborativos

EJE 2: ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN HACIA LA COMUNIDAD Y LOS MEDIOS

- **Comunicación externa:** Es la comunicación masiva que testimonia hacia la comunidad el trabajo que efectúa el PEDSR 2050; utilizando herramientas tanto de difusión para transmitir objetivos y metas del Plan Estratégico, como de recepción de información, solicitud de datos y conocimiento del público hacia el cual se orienta.

Utiliza tácticas de:

- Relaciones públicas
- Producción y mantenimiento de redes sociales y página web
- Ruedas de prensa; gacetillas y boletín informativo
- Marketing y publicidad
- Entrevistas

EJE 3: ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- **Comunicación Interna:** Es la comunicación que se ocupa de detectar y corregir los obstáculos comunicacionales que ralentizan los objetivos del PEDSR hacia los espacios de gestión del mismo,

estableciendo un ámbito fluido para la consolidación del equipo de trabajo.

Utiliza tácticas de:

- Contacto interpersonal en grupo de gestión del PEDSR
- Generación de herramientas de comunicación interna (señalética, cartelera, capacitación, etc.)

El Plan de Comunicación utiliza como canal de comunicación principal la Red de Actores Sociales del PEDSR (locales, regionales y nacionales) -donde se encuentran los responsables de las áreas de prensa y comunicación institucionales, los medios de comunicación locales, regionales y nacionales y periodistas y comunicadores/as individuales locales de referencia-. Su fin es garantizar la distribución efectiva e igualitaria de las propuestas comunicacionales. En ese marco, establece un nexo prioritario con el área Prensa y Comunicación de la Municipalidad de Santa Rosa.

OBJETIVOS

En función de las prioridades señaladas por el PEDSR 2050, definidos por problemas y oportunidades identificados en la situación previa de análisis, se establecieron objetivos generales y específicos del Plan de Comunicación.

Los objetivos generales del Plan de Comunicación del PEDSR 2050 son:

- 1) Difundir y socializar los contenidos del Plan Estratégico de Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa 2050 de manera local, regional y nacional.
- 2) Abrir y mantener canales de contacto y comunicación entre el área de gestión del PEDSR 2050 y la comunidad, con los recursos mediáticos que desarrolle el Plan de Comunicación, en un plazo de dos años.
- 3) Desarrollar las pautas de trabajo para una Dirección Estratégica del área Comunicación e Imagen del PEDSR 2050, en un plazo de seis meses.

Los objetivos específicos del Plan de Comunicación del PEDSR 2050 son:

- 1) Realizar un mapa que vincule públicos objetivo; proyectos priorizados del PEDSR 2050 y mensajes elaborados en función de las actividades a comunicar.
- 2) Diseñar formatos, poner en funcionamiento y mantener redes sociales y página web del PEDSR 2050.
- 3) Elaborar contenidos de las distintas actividades relevantes seleccionados por la gestión del PEDSR 2050 para su difusión por los distintos medios tradicionales y digitales y a través de la Red de Actores y Medios.

- 4) Desarrollar, junto al equipo del área de gestión del PEDSR 2050, un Plan de trabajo y protocolo para una Dirección Estratégica del área Comunicación e Imagen.

PÚBLICOS

Los públicos objetivo del Plan de Comunicación se integran a los públicos del PEDSR 2050: la sociedad de Santa Rosa en su totalidad y sus instituciones representativas; entre ellas la Red de Actores clave vinculada a las áreas de prensa y medios de comunicación social como difusores directos de los mensajes del Plan de Comunicación y formadores de opinión pública.

La segmentación del público a los fines de este plan, es la siguiente:

- 1) La comunidad santarroseña, según la demografía, como receptores directos de los proyectos prioritarios del PEDSR 2050.
- 2) Las instituciones promotoras del PEDSR 2050, ya que articulan la gestión del PEDSR 2050 hacia la comunidad.
- 3) Los medios de Comunicación y de difusión locales, provinciales y nacionales, como formadores de opinión pública.
- 4) Otras instituciones sociales (asociaciones, ONGs, sindicatos y gremios, colegios profesionales), representativas de los intereses diversos de la comunidad.
- 5) Organismos del Estado municipal, provincial y nacional.

MENSAJES

Los mensajes del Plan de Comunicación se integran a los contenidos del PEDSR 2050 para crear una identificación y apropiación fuerte y clara con el público determinado, pero de manera desagregada. Son los discursos y argumentos que sostienen las ideas principales de los proyectos del Plan Estratégico general y se construyen entre los miembros del equipo de gestión del PEDSR 2050 y los integrantes de la dirección Comunicación e Imagen, para sintetizarlas.

Según el presente plan y sus objetivos propuestos, se formulan los principales mensajes, siguiendo los proyectos priorizados del PEDSR 2050, comenzando por el modelo deseado de ciudad, y siguiendo con los seis proyectos elegidos en primer término, con el fin de comunicar que:

- Santa Rosa 2050 será una ciudad inclusiva, solidaria y participativa; sustentable y verde; predecible y proyectada, desarrollando de manera continua y dinámica un Plan Estratégico de Desarrollo.
- Se revisará el Código Urbanístico.
- El desarrollo de un plan de movilidad urbana e inter-urbana mejorará la conectividad y movilidad de las personas e incorporará medios

alternativos de transporte sustentable (bicicleta, tren, cochemotor, entre otros).

- Con el plan de gestión integral de los residuos sólidos urbanos, peligrosos y patológicos del conglomerado Santa Rosa-Toay se podrán mejorar aspectos ambientales, sociales, urbanos y económicos.
- El crecimiento y consolidación de centros comerciales en lugares estratégicos de la ciudad promoverá el empleo genuino, la diversidad de ofertas de bienes y servicios, y los movimientos comerciales barriales.
- La elaboración y puesta en funcionamiento de un programa de formación y apoyo de técnicos, emprendedores y mandos medios permitirá a la ciudad posicionarse como un polo comercial, logístico, emprendedor y turístico.
- El funcionamiento de un Ente Ambiental Intersectorial del área metropolitana Santa Rosa - Toay - Anguil permitirá mejorar la calidad de vida y transversalizar todas las problemáticas ambientales a las instituciones del Estado.

A estos mensajes principales, le corresponden mensajes secundarios promovidos por el presente Plan de Comunicación, como son:

- Identificación y apropiación de los diferentes públicos a los objetivos del PEDSR 2050.
- Conocimiento de las estrategias y las acciones del Plan Estratégico.
- Crecimiento del involucramiento y la participación ciudadanas en acciones del Plan Estratégico.
- Apropiación del PEDSR 2050 como un plan en proceso orientado al desarrollo de la ciudad a mediano y largo plazo.

ACCIONES

Acciones de Comunicación/Herramientas

El Plan de Comunicación del PEDSR 2050 sugiere la utilización de herramientas específicas, desagregadas según sus ejes estratégicos, para llevar a cabo los objetivos propuestos en función de los públicos seleccionados. Estas son:

- 1) Herramientas para la gestión de la dirección estratégica del área Comunicación e Imagen.
 - Reuniones de trabajo internas en el área de comunicación del PEDSR 2050 para proponer un manual de funcionamiento que mediante acciones de relaciones públicas y comunicación interna/externa sea el nexo de articulación interinstitucional y la participación ciudadanas.

- Evaluación constante del diagnóstico situacional social, contextual y organizacional en el cual se desenvuelve el PEDSR 2050 a fin de dinamizar el Plan de Comunicación.
- 2) Herramientas para la gestión de la comunicación institucional
- Presentación de informes destinados a las instituciones promotoras del PEDSR 2050.
 - Convocatoria a reuniones y talleres participativos de análisis de temáticas diversas afines al equipo de trabajo institucional.
 - Elaboración de información sobre las actividades del PEDSR 2050, destinadas a mantener la comunicación continua y de manera horizontal en la Red de Actores Sociales.
 - Elaboración de herramientas y mecanismos para la participación ciudadana.
- 3) Herramientas para la comunicación externa
- Mantenimiento y adecuación de la página web: www.planestrategicosantarosa.com.ar; de las redes sociales Facebook -www.facebook.com/planestrategicosantarosa/-, twitter -twitter.com/planstrategico- e Instagram y link directo a página web de la Municipalidad de Santa Rosa: www.santarosa.gob.ar.
 - Mantenimiento para la difusión vía correo electrónico y telefónico, de la Agenda de Actores Sociales y de Medios de Comunicación e Institucionales.
 - Elaboración de folletería (trípticos, dípticos) con contenido informativo institucional general o de eventos.
 - Selección/contratación de productos de marketing y publicidad.
 - Confección de un Boletín Informativo para la página web y su reproducción en redes sociales.
 - Organización de conferencias de prensa.
 - Foros y espacios de participación e interacción.
- 4) Herramientas para la gestión de la relación con los medios (tradicionales y digitales)
- Elaboración de Artículos, reportajes y gacetillas informativas.
 - Obtención de imágenes/fotografías.
 - Spots radiales y videos promocionales.
 - Conferencias de prensa.
 - Relaciones públicas para la coordinación de reportajes y otros.
 - Entrevistas.

- 5) Herramientas para la gestión de la comunicación interna
- Elaboración de informes para la difusión intranet.
 - Elaboración de cartelería y señalética en el espacio de funcionamiento del grupo de gestión del PEDSR 2050.
 - Convocatoria a reuniones de trabajo internas propositivas y de evaluación.
 - Elaboración de protocolo de información y comunicación.

PRESUPUESTO

El presupuesto para el Plan Comunicacional lo establece la gestión del PEDSR 2050. Se distribuirá según las acciones pautadas, de acuerdo al cronograma estipulado.

CONTROL

Control y Seguimiento

Para el presente Plan Comunicacional se utilizan indicadores de realización, de impacto y de resultados, utilizando la técnica de clipping (clips). Para su utilización, los indicadores deben ser evaluados en el contexto de su evolución histórica; para ello, es conveniente mantener una base de datos actualizada con la información necesaria para evaluar el desempeño. Se efectúa una recopilación de apariciones o recortes (clips) en medios de comunicación digitales y tradicionales vinculadas a los mensajes emitidos. Se contempla, para cada indicador, cantidades o números.

Indicadores de realización:

- Número de gacetillas de prensa realizadas en cualquier formato (gráfico, digital, audiovisual).
- Número de boletines informativos generados.
- Número de productos digitales creados.
- Números de materiales de publicidad y marketing creados.
- Número de materiales de comunicación interna creados.
- Número de reuniones y jornadas de trabajo realizadas.
- Número de modificaciones realizadas sobre la página web.

Indicadores de Impacto:

- Número de apariciones en los medios tradicionales y digitales.
- Número de envíos electrónicos (boletines, *e-mailing*).
- Número de materiales enviados.

Indicadores de resultado:

- Número de visitas a la página web y a perfiles sociales; nuevos miembros a fan page y nuevos seguidores.
- Número de participación en convocatoria a reuniones y/o jornadas, etc.

EVALUACIÓN

La evaluación final se efectúa de manera periódica –mensual, trimestral o semestral de acuerdo a la priorización de los objetivos y la necesidad de impacto- sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos en base a dos aspectos: análisis de los resultados de los indicadores y realización de encuestas y/o entrevistas de satisfacción.

ANEXO I. ACTA DE PARTICIPACIÓN.

30 de octubre de 2017, Santa Rosa La Pampa



En la Ciudad de Santa Rosa, La Pampa, el día lunes 30 de octubre del año 2017 se reúnen en el Salón del Pensamiento de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de La Pampa los abajo firmantes, a fin de evaluar y jerarquizar de manera consensuada las ideas-proyecto que se generaron en el marco del Estudio "Plan Estratégico para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Rosa".

Luego de una serie de consideraciones, las ideas-proyecto consideradas como relevantes por los participantes resultan ser:

1. Modificar y actualizar el Código Urbanístico (generación y uso del suelo urbano).
2. Elaborar y poner en funcionamiento un plan sustentable de movilidad urbana y metropolitana (ciclovías, tranvías, tren eléctrico, coche motor, colectivos con energía alternativa, otros).
3. Favorecer el crecimiento y consolidación de corredores y centros comerciales en lugares estratégicos de la Ciudad.
4. Elaborar y poner en funcionamiento un plan de gestión integral de los residuos sólidos urbanos, peligrosos y patológicos del conglomerado Santa Rosa-Toay.
5. Elaborar y poner en funcionamiento un programa de formación y apoyo de técnicos, emprendedores y mandos medios.
6. Crear un ente regulador ambiental del área metropolitana Santa Rosa-Toay-Anguil.

Más allá de éstas, se recomienda que las ideas-proyecto restantes se prioricen en la medida que los proyectos seleccionados se hayan concretado.

Firmas (aclaración e institución que representa):

VIVIANA RODRIGUEZ
DELEGADA ZONA CENTRO
SUBSECRETARIA DE
DESCENTRALIZACION TERRITORIAL

RODRIGO LOPEZ
DIRECTOR DE NISER,
ADOLESCENCIA Y FAMILIA

Dezinas, Elida
Dir. Gral. Des. Local - MSR

C.P.N. Sergio Aldo BAUDINO
RECTOR
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

MARCELO FURCH
DIRECTOR DE AGUA
Y SANEAMIENTO MSR

Graciela L. Alfonso
FCE, N, UNLPam

RODOLFO GOMEZ
F. CHADINEUX

MARIA IPARRAGUI
EDSA - FREPAM

MARIA NELIDA S. de CLAVERO
PRESIDENTA
FILIAL SANTA ROSA
CRUZ ROJA ARGENTINA

ANA URIDSTE
Fac. Agronomía UNLPam

COLEGIO TORRES
UNLPAM
CAMC



UNLPam

Universidad Nacional de La Pampa

Santa Rosa, La Pampa, abril de 2018

Todo pueblo tiene el derecho y la obligación de pensarse así mismo, de construir de manera mancomunada los cimientos necesarios para desarrollarse. La planificación estratégica es una de las herramientas que cuentan los territorios para proyectarse en el largo plazo, avanzando con propuestas concretas en torno a los consensos acordados. Existen varios y contundentes ejemplos de ciudades, provincias y naciones que han avanzado hacia el modelo deseado, proponiendo, sosteniendo y actualizando la planificación como política de Estado.

Santa Rosa, luego de una serie de intentos y aproximaciones, cuenta con su primer Plan estratégico, afirmado en los pilares de desarrollo: sustentable y verde, predecible y proyectada, inclusiva, solidaria y participativa. Los objetivos y ejes estratégicos planteados comunitariamente, así como los proyectos ponderados y priorizados son insumos para las políticas y decisiones de los sectores públicos y privados que tienen lugar en la ciudad. La construcción prospectiva y dinámica del Plan debe ser continua, sostenida por procesos participativos vigorosos y potenciada por acciones institucionales que aseguren el desarrollo social, económico y ambiental de Santa Rosa en el mediano y largo plazo. Es un Plan de toda la comunidad, de las personas y las instituciones que conviven en la ciudad; todos tenemos que aportar y sostenerlo como pilar del desarrollo.

