

Informe final del estudio Promoción del Desarrollo Local - Plan Estratégico Zárate

Convenio UNLP - Consejo Federal de Inversiones

Tauber Fernando Alfredo

Martino Horacio Marcelo

Delucchi Diego

Sánchez Arrabal María Beatriz

Frediani Julieta Constanza

Tosi Irma

Resumen

Se presenta el informe final del convenio de cooperación técnica: “Promoción del Desarrollo Local - Plan Estratégico Zárate”, desarrollado en 2009 por Convenio entre UNLP - Consejo Federal de Inversiones.

En el Tomo I, se presentan las actividades correspondientes al Primer Informe Parcial:

I. Ajuste del Proyecto II. Generación y Análisis de Información III. Capacitación en Desarrollo Local y Planificación Estratégica Participativa

En el Tomo II, se presentan las actividades correspondientes al Segundo Informe Parcial:

IV Diseño del Plan Estratégico Participativo IV Diseño del Plan Estratégico Participativo 1. Organización Previa 2. Construcción Participativa del Diagnóstico.

En el Tomo III, se presentan las actividades correspondientes al Informe Final:

IV Diseño del Plan Estratégico Participativo 3. Formulación del Plan: definición del árbol estratégico.

Esta instancia, estuvo marcada por el cambio de la gestión del gobierno municipal, que acordó su participación en el Plan Estratégico Zárate, lo que motivó una reprogramación del contenido y de las fechas establecidas en el contrato entre el CFI y la UNLP.

En ese contexto, se desarrollaron los talleres temáticos de diagnóstico (Social y Urbano Ambiental) y los talleres para la definición del árbol estratégico (Social. Urbano Ambiental y de Integración), así como se participó en encuentros con la Agencia de Desarrollo Local y el Plan Estratégico de Turismo.

Finalmente, en febrero de 2009, en la ciudad de Zárate, se presentó el Plan a toda la comunidad, para la “Firma del Contrato Social”. En esta reunión se acordó el árbol estratégico del Plan, compuesto por el Objetivo General, Ejes Estratégicos, Objetivos Particulares de cada Eje, con sus respectivos Programas y Proyectos.

Palabras clave

Promoción, Desarrollo, Local, Plan, Estratégico, Zárate

2227

47194



**Municipalidad
de Zárate**

**PROVINCIA DE BUENOS AIRES
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES - CFI**



**PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL
PLAN ESTRATÉGICO ZARATE**

INFORME FINAL



MARZO 2009

INDICE

Extracto	3
----------	---

TOMO I – ETAPAS I, II y III

1. Introducción	7
2. Etapa I: Ajuste del Proyecto	9
3. Etapa II: Generación y Análisis de Información	12
3.1. Relevamiento de Información secundaria	13
3.2. Encuesta a Informantes Clave - EIC	79
3.3. Encuesta Productiva a Empresas - EPE	103
Conclusiones Generales de la Etapa II	121
4. Etapa III: Capacitación en Desarrollo Local y Planificación Estratégica	119
Anexo I: Listado de Empresas del Partido de Zárate	154
Anexo II: Listado de Empresas Encuestadas	158
Anexo III: Formulario de la Encuesta Productiva a Empresas	160

TOMO II – ETAPA IV, DIAGNÓSTICO

1. Introducción	167
2. Fase IV: Plan Estratégico Participativo	169
2.1 Organización Previa	170
2.2 Construcción Participativa del Diagnóstico	173
2.2.1 Realización de Talleres Temáticos	174
1. Taller Social	175
2. Taller Económico - Productivo	187
3. Taller Urbano Ambiental	197
2.2.2 Realización de Talleres Barriales en Cabecera y Localidades	216
4. Taller Ciudad Cabecera	217
5. Taller Localidad de Lima	231
2.3 DAFO, Objetivos y Lineamientos Estratégicos	242

TOMO III – ETAPA IV, FORMULACION

Introducción	267
--------------	-----

Ajustes Talleres de Diagnóstico	269
4.3. Taller Social	270
4.4. Taller Urbano Ambiental	278
Talleres de Formulación	282
4.5. Taller Social	283
4.6. Taller Urbano Ambiental	289
4.7. Encuentro Agencia de Desarrollo	303
Taller de Integración	326
4.8. Taller de Integración	327
Formulación del Plan	
Definición del árbol estratégico del Plan (Síntesis)	340
- Objetivo General	341
- Ejes Estratégicos	342
Ejes Estratégicos	351
Eje 1: Económico - Productivo	352
- Objetivos Particulares	
- Programas y Proyectos	
Eje 2: Turismo y Patrimonio	366
- Objetivos Particulares	
- Programas y Proyectos	
Eje 3: Social	374
- Objetivos Particulares	
- Programas y Proyectos	
Eje 4: Urbano Ambiental	382
- Objetivos Particulares	
- Programas y Proyectos	
Eje 5: Gobierno Local	392
- Objetivos Particulares	
- Programas y Proyectos	
Aprobación del plan y firma del contrato social.	

EXTRACTO

EXTRACTO

El presente Informe Final expone las actividades desarrolladas en el marco del Plan de Trabajo del Plan Estratégico Zárate:

En el Tomo I, se presentan las actividades correspondientes al Primer Informe Parcial:

I. Ajuste del Proyecto

II. Generación y Análisis de Información

III. Capacitación en Desarrollo Local y Planificación Estratégica Participativa

Esta instancia, permitió la organización de la coordinación y el equipo técnico municipal, y la adecuación de los aspectos metodológicos y operativos del proyecto, a los efectos de generar mayor viabilidad al proceso, culminando con la presentación pública del Plan, el día 26 de octubre, en el Concejo Deliberante de la Municipalidad de Zárate.

Posteriormente, se llevó a cabo una trabajosa tarea de generación y análisis de información, que incluyó un relevamiento de información secundaria existente y de estudios antecedentes; la realización de una Encuesta a Informantes Clave y una Encuesta Productiva dirigida a empresas industriales localizadas en el municipio, que contribuyó a una caracterización integral de la realidad del municipio y al reconocimiento de las principales fortalezas y debilidades de la situación actual.

Finalmente, se desarrollaron las actividades de capacitación, al Equipo Técnico Municipal, en materia de Desarrollo Local y Planificación Estratégica, con el propósito de incrementar la capacidad de gobierno (teorías, métodos, técnicas) y del Equipo Técnico Municipal, en la implementación del proceso de Planificación Estratégica Participativa.

En el Tomo II, se presentan las actividades correspondientes al Segundo Informe Parcial:

IV Diseño del Plan Estratégico Participativo

1. Organización Previa

2. Construcción Participativa del Diagnóstico

Acordado con el municipio, los principales aspectos metodológicos y operativos del plan, fundamentalmente en cuanto a la estrategia participativa, en esta instancia se desarrollaron los talleres temáticos de diagnóstico (Económico, Social y Urbano Ambiental) y los talleres barriales de diagnóstico (en la cabecera y la localidad de

Lima), que posibilitaron elaborar la Matriz DAFO y los principales lineamientos estratégicos del plan.

En el Tomo III, se presentan las actividades correspondientes al Informe Final:

IV Diseño del Plan Estratégico Participativo

3. Formulación del Plan: definición del árbol estratégico.

Esta instancia, estuvo marcada por el cambio de la gestión del gobierno municipal, que acordó su participación en el Plan Estratégico Zárate, lo que motivó una reprogramación del contenido y de las fechas establecidas en el contrato entre el CFI y la UNLP.

En ese contexto, se desarrollaron los talleres temáticos de diagnóstico (Social y Urbano Ambiental) y los talleres para la definición del árbol estratégico (Social, Urbano Ambiental y de Integración), así como se participó en encuentros con la Agencia de Desarrollo Local y el Plan Estratégico de Turismo.

Finalmente, en febrero de 2009, en la ciudad de Zárate, se presentó el Plan a toda la comunidad, para la "Firma del Contrato Social". En esta reunión se acordó el árbol estratégico del Plan, compuesto por el Objetivo General, Ejes Estratégicos, Objetivos Particulares de cada Eje, con sus respectivos Programas y Proyectos.

El objetivo general, expresa el objetivo más amplio que se aspira a lograr con la implementación del Plan:

Zárate...

Centro Logístico regional, integrado al MERCOSUR y abierto al mundo.

Ciudad con perfil industrial y energético, emprendedora en la gestión del turismo.

Escenario de la inclusión social y la igualdad de oportunidades para todos sus habitantes.

Territorio ambientalmente sostenible, que recupera el río, la franja costera y las islas.

Urbe de alta calidad de vida urbana que asegure el ordenamiento ribereño y la integración física y social de la ciudad.

Municipio moderno y participativo, con un rol protagónico en la gestión del desarrollo.

Los Ejes Estratégicos son los caminos y trayectorias a transitar para alcanzar el objetivo general del plan:

EJE 1: ECONÓMICO – PRODUCTIVO

Centro logístico regional, con perfil industrial, de servicios y energético.

EJE 2: TURISMO Y PATRIMONIO

Ciudad emprendedora en la gestión del turismo.

EJE 3: SOCIAL

Escenario de la cultura y la inclusión social.

EJE 4: URBANO AMBIENTAL

Desarrollo ambientalmente sostenible y de alta calidad urbana.

EJE 5: GOBIERNO LOCAL

Municipio moderno y participativo.

Los cinco Ejes Estratégicos del plan contienen sus respectivos Objetivos Particulares y un total de catorce Programas y cincuenta y dos Proyectos, que se exponen en el presente Informe Final, como resultados hasta aquí arribados de un fructífero proceso de construcción de consensos para la Formulación del Plan Estratégico Zárata.



PROVINCIA DE BUENOS AIRES
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES - CFI



**PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL
PLAN ESTRATÉGICO ZARATE**

**TOMO I
ETAPAS I, II y III**

1. INTRODUCCION

INTRODUCCION

El primer informe parcial presenta las actividades correspondientes al Plan de Trabajo del Plan Estratégico Zárate, en sus etapas:

I. Ajuste del Proyecto

II. Generación y Análisis de Información

III. Capacitación en Desarrollo Local y Planificación Estratégica Participativa

En primera instancia, se presenta el informe de las actividades de ajuste del proyecto, las cuales incluyeron la designación del Coordinador Municipal y del Equipo Técnico Municipal, y la realización de una serie de reuniones, con el objetivo de adecuar los aspectos metodológicos y operativos del proyecto, a los efectos de generar mayor viabilidad al proceso. Esta instancia culminó, el día 26 de octubre, con la presentación pública del Proyecto en el Concejo Deliberante de la Municipalidad de Zárate.

Seguidamente, se presenta el detalle de las tareas desarrolladas en materia de generación y análisis de información, las cuales comprendieron: un relevamiento de información secundaria existente y de estudios antecedentes; la realización de una Encuesta a Informantes Clave y una Encuesta Productiva dirigida a empresas industriales localizadas en el municipio.

Finalmente, se presenta el informe de las actividades de capacitación, al Equipo Técnico Municipal, en materia de Desarrollo Local y Planificación Estratégica.

2. ETAPA I: AJUSTE DEL PROYECTO

AJUSTE DEL PROYECTO

Designación del Coordinador Municipal

Para la implementación del proyecto el Municipio designó como Coordinador Municipal, al Subsecretario de Gobierno Dr. Leonardo Lignazzi, junto al Director de Programas Lic. Eduardo Seti, responsables de la articulación con la DAM UNLP, las distintas áreas municipales y la comunidad, y de la supervisión de las actividades de ajuste del proyecto, para lo cual conformaron el Equipo Técnico Municipal.

Diseño Metodológico Final

El día 26 de octubre 2007 se realizó en la Municipidad de Zárate una reunión de trabajo entre los Coordinadores y Equipo Técnico Municipal y la DAM UNLP, con el objetivo de ajustar los detalles metodológicos y operativos del proyecto, a partir de la presentación, por parte de la DAM UNLP, de un plan de trabajo base, sustentado en la experiencia de prácticas concretas en más de 80 municipios y regiones del país, con el propósito de generar mayor viabilidad al proceso.

En este marco, se acordó el siguiente Plan de Trabajo:

ETAPA I: AJUSTE DEL PROYECTO

- 1.1 Designación del Coordinador Municipal
- 1. 2. Diseño Metodológico Final

ETAPA II: GENERACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

- 2.1 Relevamiento de Información Secundaria
- 2.2 Encuesta a Informantes Clave – EIC
- 2.3. Encuesta Económico Productiva a Empresas – EPE

ETAPA III: CAPACITACIÓN EN DESARROLLO LOCAL / REGIONAL Y PLANIFICACIÓN

- 3.1 Modulo 1
- 3.2 Modulo 2
- 3.3 Modulo 3
- 3.4 Modulo 4

ETAPA IV: PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

4.1 Organización previa

- Conformación del Equipo Técnico Municipal / UNLP.
- Conformación de la Junta Promotora Local.
- Diseño de la estrategia participativa.
- Lanzamiento del Plan.

4.2 Construcción participativa del diagnóstico

- Realización de talleres temáticos:
 - Económico (agropecuario, industria, comercio, servicios y turismo),
 - Social (pobreza, empleo, salud, seguridad, educación, cultura),
 - Urbano Ambiental (ordenamiento urbano - territorial, problemática ambiental).
- Realización de talleres barriales en la cabecera y localidades.
- Conformación de Comisiones de Seguimiento por Talleres.
- Conformación de la Mesa de Concertación del Plan.
- Presentación de Informes de Avance (Diagnóstico y Propuestas) a la Mesa de Concertación.

4.3 Formulación del plan

- Presentación de Informes de Avance (Árbol Estratégico).
- Definición del árbol estratégico del Plan:
 - Objetivo General y Modelo de Desarrollo.
 - Objetivos Particulares.
 - Ejes Estratégicos.
 - Programas y Proyectos.
- Aprobación del plan y firma del contrato social.

**3. ETAPA II:
GENERACIÓN Y ANALISIS DE
INFORMACIÓN**

3.1 RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE ZÁRATE

En esta etapa se realizó un relevamiento de información secundaria existente y de estudios antecedentes con el objetivo de obtener una caracterización general de Zárate, identificando sus principales fortalezas y debilidades.

Para el análisis se consideraron las variables: historia, medio físico natural, población, vivienda, salud, educación, infraestructura, actividad económica y situación ocupacional.

I. HISTORIA DE ZARATE

Los orígenes¹

La región en la que se encuentra el Partido de Zárate estaba poblada, en tiempos anteriores a la conquista, por diversos grupos indígenas: los guaraníes en las islas del Delta y en las costas, los pampas en las llanuras bonaerenses y grupos guaycurúes, especialmente chanás, en las islas del sur del Delta y desembocadura del Paraná. Posteriormente las tierras fueron adjudicadas a los distintos beneficiarios entre los años 1604 y 1635. Pero bajo diversas circunstancias, la mayoría de ellas pasaron a ser propiedad de los jesuitas que entonces organizaron una gran explotación agraria. Expulsados por Carlos III, en 1767, gran parte de estas tierras fueron compradas por Don José Antonio de Otálora en 1785. Hacia fines del siglo XVII Gonzalo de Zárate, de origen paraguayo, poseía también tierras en esta zona, con frente al Paraná de las Palmas, adquiridas a los herederos de los primitivos grupos indígenas.

En consecuencia, hacia esa época todas las tierras del Partido quedaban comprendidas dentro de estas dos únicas propiedades. Al constituirse el Virreinato del Río de la Plata y organizarse la administración civil, el área quedó incorporada al Partido de Exaltación de la Cruz, dependiente del Cabildo de Luján. A principios del siglo XIX, se radicaron en la zona los hermanos Pedro y José Antonio Anta quienes adquirieron tierras pertenecientes, principalmente, a los herederos de Gonzalo de Zárate. Formaron con ellas una importante propiedad con un frente de algo más de

¹La evolución histórica del Partido de Zárate que se presenta en este apartado pertenece al libro *"Era una vez... Zárate"* publicado por las Arquitectas Silvia Irene Baccino y María Luisa Sorolla.

2.000 metros sobre el Paraná, desarrollando una intensa actividad agropecuaria y comercial decisiva para el futuro progreso del pueblo.

La traza urbana

En 1825 los hermanos Anta vendieron a Don Rafael Pividal una fracción de 1.144 varas de tierra frente al río Paraná "con el expreso fin de establecer el pueblo denominado de Zárate". En esa época la población era muy escasa, y se concentraba al borde de las barrancas. Los pocos ranchos existentes eran de adobe y había algunas viviendas edificadas sin orden sobre las callas Adolfo Alsina, 25 de Mayo y Buenos Aires (hoy Roca). Este hecho se debía a que el río Paraná era la más rápida vía de comunicación posible y, por lo tanto, los habitantes levantaron sus casas en las proximidades de la ribera.

En 1826 Rafael Pividal, encargado de proyectar la venta de solares, contrata los servicios del agrimensor Manuel Eguía para llevar a cabo el trazado del pueblo. De acuerdo a este "*Plano del Rincón de Zárate y Traza del Pueblo*", aprobado en 1827, Eguía proyectó una cuadrícula bien definida, de cinco manzanas en el sector de las barrancas y se amplía, superadas las mismas, a diez manzanas de frente paralelas al río por seis de profundidad, dejando cuatro libres en el centro destinadas a la plaza principal, que ocuparía una manzana central. Este trazado, en damero perfecto, comprendía un total de 65 manzanas, en su mayoría cuadras de 100 varas (86,60 m.) de lado.

La creación del partido

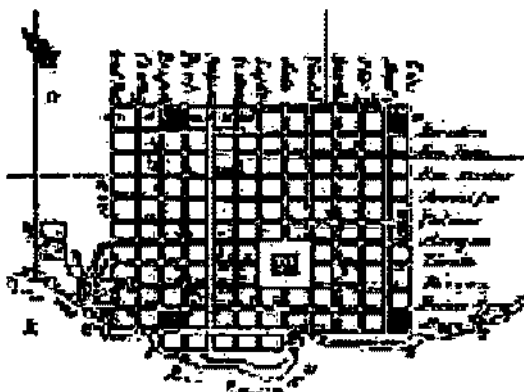


Imagen 1. Traza Urbana Primitiva de Zárate.

El lento pero sostenido progreso de la población determinó la necesidad de darle independencia administrativa. Así se crea el 19 de Marzo de 1854 el Partido de Zárate, separándolo del de Exaltación de la Cruz cuyo vasto territorio integraba como Cuartel 2°. En ese año la población se aproximaba a 1.000 habitantes en la zona urbana y 800 en la zona rural. Zárate presentaba el aspecto de una pobre aldea de la campaña bonaerense.

Según datos del Registro Estadístico de la Provincia de Buenos Aires (1855), la edificación dentro de la traza del pueblo y sus proximidades comprendía 20 casas de

ladrillo y unas 320 de paja. Por ese entonces no se conocía el alumbrado y las calles se convertían en un verdadero lodazal en tiempos de lluvia. La parte más densamente poblada se hallaba sobre las calles Morejón (Justa Lima de Atucha), Zárate (19 de Marzo), Paraná (San Martín) y Buenos Aires (Roca), entre las del Puerto (Rómulo Noya) y Luján (Belgrano). En 1855 se realizó un nuevo plano del pueblo, que comprendía 122 manzanas y la plaza en el centro de las cuatro manzanas tal como fuese proyectada originariamente.

Según refiere Vicente Botta en su "Historia de Zárate" (1689-1909), eran numerosas las edificaciones existentes en el centro de la plaza, entre ellas, la primitiva iglesia y el local para la escuela pública. La iglesia se hallaba emplazada donde hoy se encuentra el Banco Nación. Era de dimensiones reducidas y su puerta principal miraba al río. Su construcción comenzó hacia 1854 y dada su precariedad subsistió sólo hasta 1880.

El mayor impulso del crecimiento de Zárate se produce a partir de la década de 1880, cuando se ve involucrado en el llamado "Proyecto del '80" como ciudad-puerto del litoral, desarrollándose industrias de elaboración primaria que se vieron beneficiadas por la llegada del Ferrocarril. Dos líneas vincularon al Partido integrándolo al sistema productivo: el Ferrocarril Buenos Aires al Rosario (Bartolomé Mitre) que se inauguró en 1885; y el Ferrocarril Central Buenos Aires (Urquiza) que llega en 1888 pero que logra su paso más significativo en la región en 1908 con la inauguración del ferry-boat que realiza el enlace con Entre Ríos y el resto de la Mesopotamia.

En 1880 la población ascendía a 2.000 habitantes en la parte urbana y en 1881 el Censo Provincial, atribuía a Zárate aproximadamente 21 leguas cuadradas. La parte central del pueblo la formaban unas 70 hectáreas, cerca de 5.376 eran quintas, chacras, calles y plazas; y unas 51.854 eran las hectáreas destinadas al pastoreo.

Las comunicaciones del Partido, además de la fluvial y el ferrocarril, eran por entonces cinco caminos generales que ligaban a Zárate con los pueblos de Baradero, San Antonio de Areco, San Andrés de Giles, Exaltación de la Cruz y Campana. Paralelamente a la evolución del pueblo de Zárate, comenzó a gestarse una nueva población en el Partido. En efecto, los orígenes de Lima datan del año 1883 cuando llegaron a estas tierras colonos procedentes de Baradero. En 1885, el Poder Ejecutivo autoriza a la Empresa del Ferrocarril Buenos Aires al Rosario la entrega al servicio público de la sección de línea de Zárate a Baradero. El Dr.

Faustino Alsina compra en 1888, dos fracciones de tierra pobladas y edificadas parcialmente con el fin de formar una población estable alrededor de la estación Lima del Ferrocarril Buenos Aires al Rosario.

Hacia 1880, se construye en Zárate un nuevo muelle del puerto, y se efectúa la delineación y trazado del sector de "El Bajo", zona que agrupó originalmente funciones de apoyo portuario. Posteriormente se le suman las primeras grandes industrias: el saladero "La Criolla", las fábricas de papel (1884), y de alcoholes (1889) y, más tarde, las agencias marítimas, los despachantes de aduana y los depósitos de cereales. Comienza, de este modo, la evolución sostenida del área portuaria con la consiguiente construcción de viviendas y de edificios e instalaciones aptas para satisfacer la multiplicidad de usos vigentes en el sector.

Con la llegada del siglo XX comienzan los grandes progresos para Zárate. En 1890 la población estimada era de 4.900 habitantes y el crecimiento de las actividades económico - productivas y las comerciales portuarias, produjeron importantes cambios en la estructura social y urbana. Se construyó intensamente, se ocupó gran parte de los baldíos y se extendió la trama urbana en forma perimetral al trazado original. Surgió el alumbrado público, el adoquinado, se reglamentó la altura de los frentes y se construyeron amplias casonas.

El Siglo XX: las primeras décadas

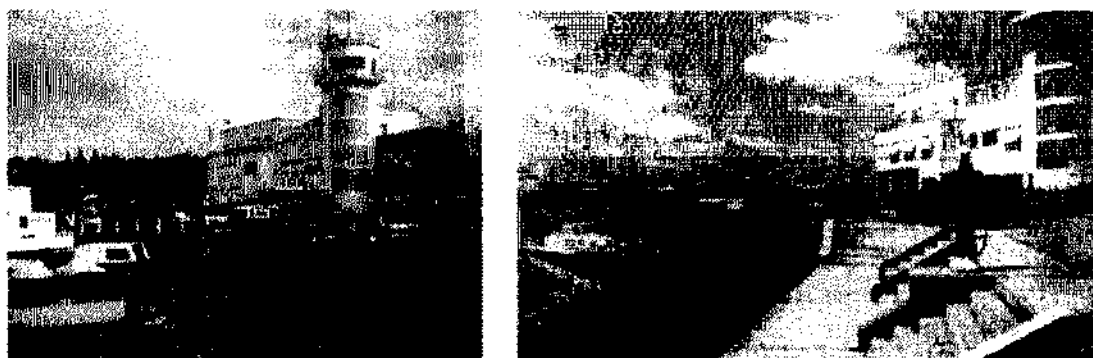
En 1909 le fue otorgado a Zárate el rango de ciudad. La estructura del área urbana delimitada hacia fines de siglo se consolida y surgen, además, nuevos parcelamientos: las actuales Villa Angus y Villa Fox. Se realizó el trazado y subdivisión de la cuña residencial que unió el Bajo con el Alto de la ciudad. En 1920 la población se aproximaba a los 11.000 habitantes. El desarrollo del área urbana no indica cambios fundamentales de estructura, la zona edificada se extiende principalmente hacia el noroeste, incorporándose al parcelamiento el sector luego denominado Villa Massoni.

Entre las décadas de 1930 y 1940 se consolida la expansión de Zárate, apuntalada por el dinamismo de sus industrias clave: papelera y frigorífica. En esos años de intensa actividad económica se realizaron importantes obras públicas en el área céntrica de la ciudad: pavimento, iluminación eléctrica, servicios sanitarios, teléfonos automáticos y equipamiento significativo como el Balneario, el Palacio Municipal y el Teatro Coliseo.

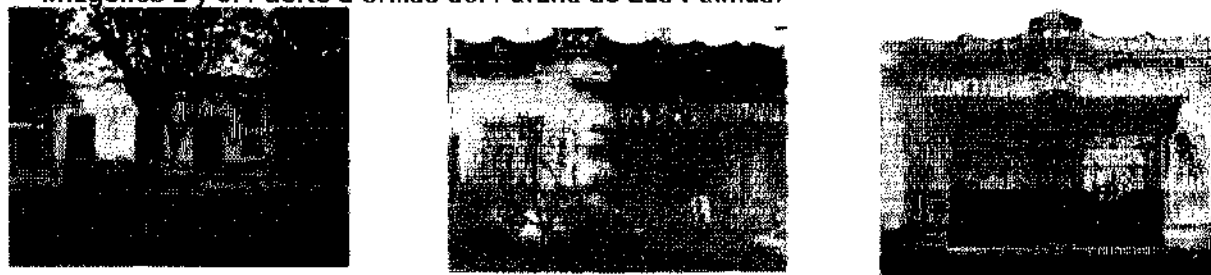
En la ciudad de Zárate, a principios del siglo XX se instalaron tres importantes Frigoríficos, el "Anglo", el "Frigorífico Las Palmas" y el "Smithfield". Los mismos emplearon a miles de personas y le dieron a la ciudad un fuerte perfil industrial que se mantiene al día de hoy.

Modificaciones y cambios en el paisaje urbano de Zárate.

La localización de Zárate, con su puerto a las orillas del Paraná de Las Palmas, fue uno de los principales factores en el desarrollo económico y social del pueblo. En 1908 se construyó el muelle de madera que perduró hasta 1930 en que fue inaugurado el actual muelle fiscal. El servicio de Balsas fue inaugurado en 1937.



Imágenes 2 y 3. Puerto a orillas del Paraná de Las Palmas.



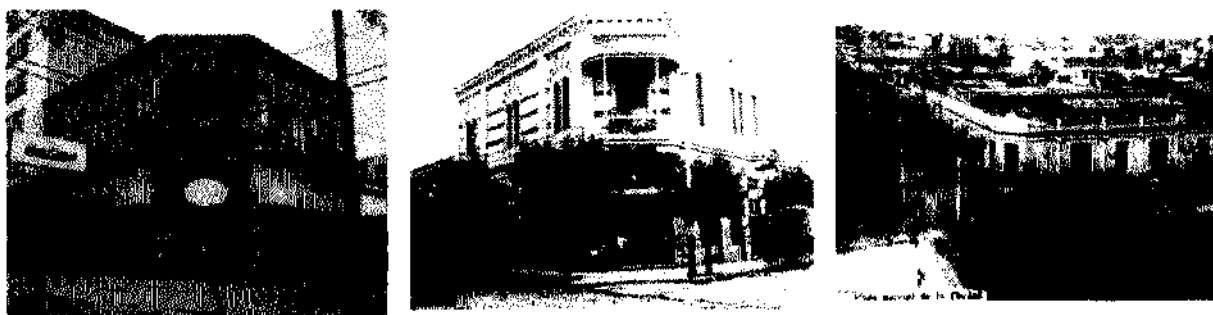
Imágenes 4 a 6. ENET N° 3 - Colegio Nacional - Confitería El Progreso.



Imágenes 7 a 9. Calle Manzini, hoy Calle Hipólito Yrigoyen.

En la antigua Confitería El Progreso, funcionó posteriormente el Colegio Nacional y hoy es sede del actual ENET N° 3.

La calle Manzini, hoy calle Hipólito Yrigoyen, constituyó, desde fines del siglo XIX, el eje circulatorio en torno al cual se nuclearon las principales actividades comerciales en el "Bajo".



Imágenes 10 a 12. Esquina Calles 19 de Marzo y Belgrano.

En la esquina de las calles 19 de Marzo y Belgrano, funcionó en este edificio la librería Filippone, con características arquitectónicas funcionales únicas en su tipo.



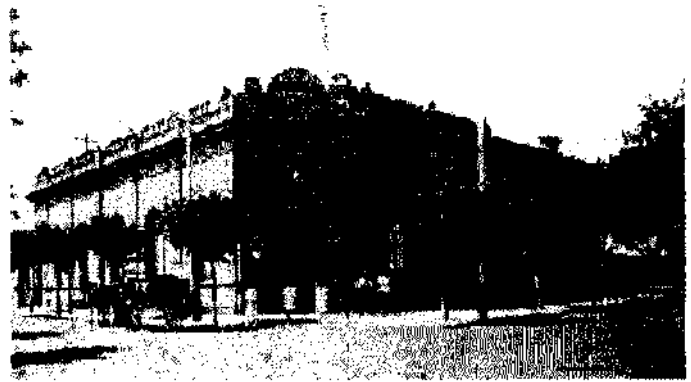
Imágenes 13 a 14. Esq. Bolívar y Félix Pagola.

Esta fotografía, de principios de siglo XX nos permite apreciar el predominio de la arquitectura poscolonial e italianizante. A la izquierda la vista actual de la esquina Bolívar y Félix Pagola, donde se encuentra un establecimiento educativo.



Imágenes 15 a 16. Calle Chacabuco entre Rivadavia y Bolívar

Se muestra a la derecha la calle Chacabuco entre Rivadavia y Bolívar a principios de siglo y a la izquierda el mismo lugar como luce hoy.



Imágenes 17 a 18. Banco de la Nación Argentina. Ayer y hoy.

La Plaza Cívica, compuesta por cuatro manzanas (1880), incluía en su parte central el Colegio de Varonas, la cárcel, la comisaría y el recinto municipal. Este último se ubica frente a la Plaza Mitre (1888) y presenta líneas arquitectónicas simples con un cuerpo central de dos niveles y dos alas simétricas. En la gestión del intendente Don Pedro Guerci (1934), fue demolido para dar cabida al actual Palacio Municipal (Ing. Reyna – Arq. Dacharry). El mismo, exponente tardío de la arquitectura ecléctica que caracterizó al denominado periodo liberal en nuestro país, se impuso como un símbolo del crecimiento urbano y económico de la ciudad, constituida en esos años (1930) como centro político provincial.

En el Palacio Municipal la arquitectura ecléctica tiene su principal representante, no sólo en el entorno de la Plaza Mitre sino entre los edificios más significativos de la ciudad de Zárate.

Las últimas décadas

A partir de 1950 se produjo una importante retracción de la industria frigorífica que se tradujo para el desarrollo de Zárate en la pérdida de su rol de polo dinamizador de la región en favor de Campana donde se radicaron industrias siderúrgicas y petroquímicas de gran envergadura. A partir de 1970 se produjo la diversificación del sector secundario con la instalación de establecimientos químicos y la construcción de grandes obras como la Central Nuclear de Atucha y el Complejo Ferroviario Zárate-Brazo Largo.

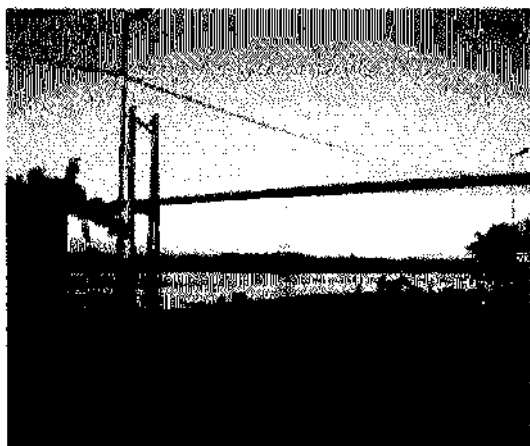


Imagen 19. Puente Zarate Brazo Largo

La destacada potencialidad derivada de su localización geográfica hace que Zárate sea, hoy, uno de los principales focos de concentración de nuevos emprendimientos industriales y empresarios. En tal sentido, puede señalarse que la puesta en marcha del Mercado Común del Sur no ha hecho más que afirmar la condición de Zárate como cabecera de puente del mercado internacional del Cono Sur, de promisorio

futuro como lo ratifican las instalaciones en ella de empresas del potencial económico de Quilmes S.A., Isenbeck S.A., Protisa, Toyota, Eastman Chemical, entre otras. Asimismo, Murchison S.A. y Multipuerto permiten la operación de terminales portuarias de suma importancia para la región.

En el presente, el Partido de Zárate, con una superficie total de 1.202 km² (de los cuales el 54% corresponde al territorio insular) y una población total de 101.271 habitantes (Censo '01), se ha convertido en receptor tanto de inversión extranjera directa como de origen nacional, generando así una concentración no igualada en los últimos años por ningún otro distrito de la Provincia de Buenos Aires, que ha transformado su base económica, centrándola decididamente en polo industrial de primera línea

II. CARACTERÍSTICAS DEL MEDIO FÍSICO-NATURAL

El Partido de Zárate es un Distrito "verde y fértil" que se localiza al N.E. de la Provincia de Buenos Aires, recorrido por dos brazos del Río Paraná: el Paraná de las Palmas y el Paraná Guazú, en plena región del Delta. Limita al Nordeste con el Río Paraná Guazú, al Sudeste con el Partido de Campana, al Sur con el de Exaltación de la Cruz y el Partido de San Antonio de Areco.

La cabecera del Partido es la ciudad de Zárate ubicada a 59° 2' Longitud Oeste y 34° 7' Latitud Sur y se encuentra a 85 km. del Área Metropolitana. Por su latitud presenta un clima ameno al desarrollarse íntegramente en la zona templada, sujeto a la influencia de los vientos húmedos, que ejercen un efecto moderador sobre la

temperatura local. Esta situación favorece la diversidad de ambientes y recursos naturales que lo convierten en un destino de recreación y turismo durante todo el año.

Se encuentra en la denominada Pampa Ondulada², sector privilegiado, que se extiende al N.E. del Salado, cayendo con suave pendiente hasta el borde de la escapada barranca que enmarca el valle del Paraná, en parte en contacto directo con el río (barranca viva) generando lugares propicios para el establecimiento de puertos y en parte separada de él (barranca muerta) por una terraza baja construida por el propio río y por sus afluentes. La región toma su nombre de una serie de lomadas resultantes del modelado impreso a la zona por los ríos y arroyos que excavaron en el pasado amplios valles aterrazados.

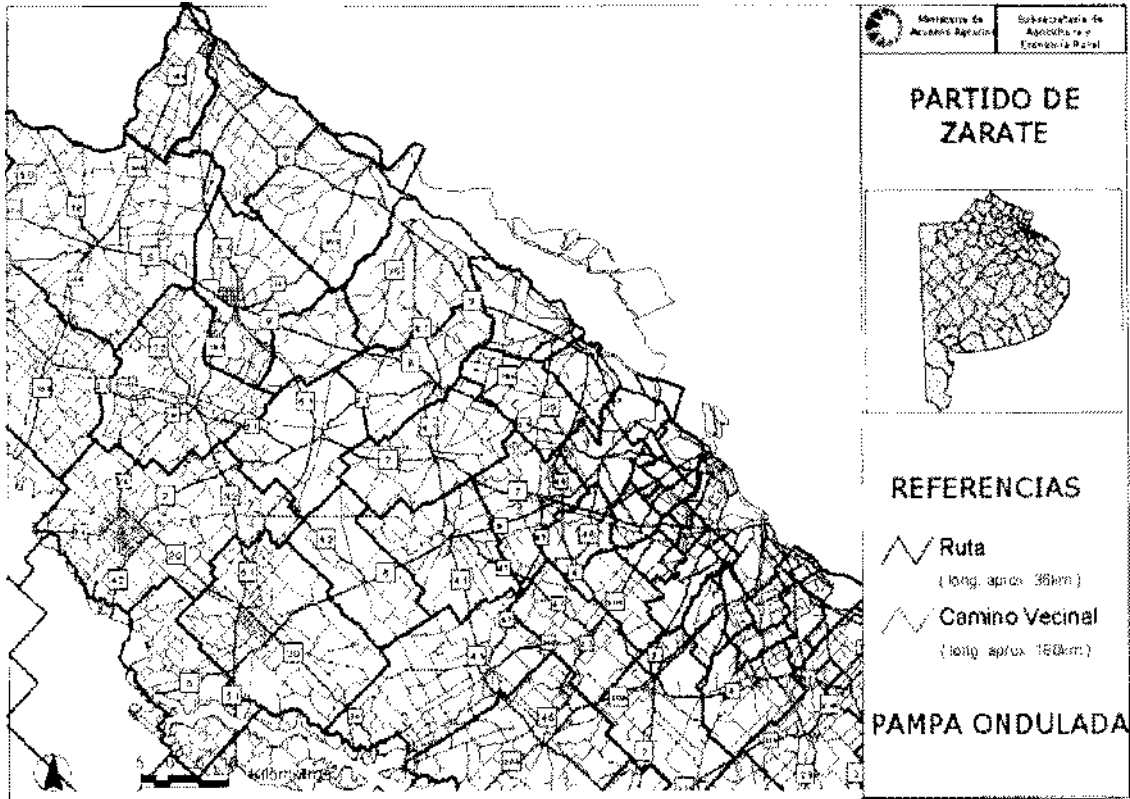
La precipitación media anual alcanza los 900 mm., con mayor incidencia en los meses de verano y menor en el invierno; en condiciones normales la mayor parte se infiltra alimentando la capa freática, uno de los valiosos recursos del área. Las temperaturas extremas pueden llegar a -9° C en julio y $41,5^{\circ}$ C en enero. Con respecto a las heladas, estas comienzan a fines de mayo y las últimas se producen a principios de septiembre.

La vegetación natural se adapta a las condiciones del relieve que inciden también en la formación de los suelos, presentándose estos bien desarrollados y profundos, ricos en materia orgánica y bien drenados en la loma, donde prospera la estepa herbácea. En los bajos, los suelos son pesados y arcillosos, caracterizados por una vegetación de juncales y totorales entre otros. El material originario (loess pampeano), sumado al clima predominante y al relieve, han dado origen a los suelos zonales que caracterizan a la región. Estos han sido clasificados como Argiudoles típicos, encontrándose distribuidos en el paisaje en unidades puras o consociados en sus fases inclinadas y por drenaje. En los sectores minoritarios de cañadas se ubican perfiles que presentan hidromorfismo y problemas de alcalinidad desde superficie. Por las características edáficas y el clima que presenta, la subregión

² Se denomina así a la superficie de la llanura pampeana comprendida entre el curso de los ríos Paraná, de la Plata y Salado en la Provincia de Buenos Aires, extendiéndose al sur de la Provincia de Santa Fe y centro-oeste de la de Córdoba. En Buenos Aires comprende una superficie del orden de los 4.706.000 ha. El paisaje se caracteriza por tener pendientes largas (700-1500 m) de suave gradiente (2,5%) y unidireccionales. Esto genera una red de drenaje definida a nivel de cuencas y micro cuencas.

contiene los suelos más productivos del país, existiendo pocos casos comparables en el resto del mundo.

Figura 1. Infraestructura vial de los partidos pertenecientes a La Pampa Ondulada



Fuente: Ministerio de Asuntos Agrarios de la Pcia. de Buenos Aires. 2006

La ciudad de Zárate está situada en la margen derecha del Río Paraná de las Palmas, brazo que se bifurca del cauce madre del Río Paraná a la altura del Km. 181. El Río Paraná por su caudal, capacidad de autdragado y profundidad natural apta para barcos de ultramar, está considerado entre las principales vías fluviales, conjuntamente con el Mississippi, Nilo y Volga. Es el colector de una Cuenca de más de 1.500.000 Km², y su curso de 2.570 km. de largo ingresa en el territorio bonaerense ya en su tramo terminal, en el que se abre en gran número de brazos. El principal brazo, escurre adosado a la barranca con lugares propicios para la instalación de puertos.

El brazo oriental, el caudaloso Paraná Guazú, es parte del límite interprovincial, dejando en territorio bonaerense el cuerpo principal del delta inferior cuyas islas se caracterizan por una mayor elevación relativa que las deja a salvo de las crecientes normales. El Paraná de Las Palmas, por su profundidad y proximidad a la tierra firme fue la vía de circulación preferida, estableciéndose los Puertos de Zárate y

Campana. La progresiva obliteración de su cauce desvió la navegación de ultramar hacia el Paraná Guazú.

II.1. ORDENAMIENTO DEL TERRITORIO

Código de Planeamiento del Partido de Zárate³

La ciudad de Zárate y la Localidad de Lima, rodeadas por una extensa área rural destinada a la producción agrícola-ganadera, en donde se ha localizado en las últimas décadas un significativo desarrollo industrial, constituyen el sector continental del Partido de Zárate. Su dinámico proceso de transformación y expansión, requieren de una visión global de sus necesidades y una acción coordinadora de ordenamiento urbano. Con tal motivo se sancionó la Ordenanza N° 2435/87, poniendo en marcha un mecanismo participativo, a través de una Comisión del Plan Regulador creada ad-hoc, encargada de reunir información y elaborar un Diagnóstico Urbano, como documentación básica para la Formulación de un Plan de Ordenamiento.

A su vez, desde 1988 se contó con el asesoramiento de la Secretaría de Vivienda y Calidad Ambiental de la Nación, y con el de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires.

El Código de Planeamiento representa la pieza normativa necesaria para la puesta en práctica de gran parte de los objetivos y conclusiones contenidas en dichos estudios. Es el instrumento legal que fija las normas de uso del suelo, parcelamiento de la tierra, intensidad de ocupación y tejido urbano, destinadas a encauzar la localización de las actividades urbanas y peri urbanas, sean éstas privadas u oficiales.

El particular momento de la evolución del distrito, inserto en un contexto regional y nacional rico en posibilidades de desarrollo, atento a su singular ubicación geográfica, infraestructura de transporte, energética y de servicios, plantea la resolución de importantes elementos de su estructuración urbanística que son decisivos en su conformación futura.

³ Municipalidad de Zárate. Dirección de Plan Regulador y Rehabilitación del Patrimonio Construido. Arq. Silvia Irene Baccino. Departamento de Preservación del Patrimonio Cultural. Arq. María Luisa Sorolla

El sector insular del Partido, caracterizado por la peculiaridad de su medio físico integrante del Delta del Paraná, no ha sido incluido en el Código ya que requiere de un tratamiento particularizado.

A continuación se detallan los objetivos del Código de Planeamiento del Partido de Zárate. Su objetivo general consiste en mejorar substancialmente las condiciones de habitabilidad y calidad ambiental del Partido de Zárate. En relación con esta idea central, el Código plantea los siguientes objetivos particulares:

- a) Promover y proteger la salud, seguridad y bienestar general de la población.
- b) Permitir el pleno desenvolvimiento de las actividades y derechos individuales, cuyo único límite está fijado por el bienestar general, y estimular, al mismo tiempo, el espíritu de comunidad.
- c) Orientar el desarrollo de la ciudad dentro de una estructura urbana que determine con claridad la distribución, forma y densidad de edificación, así como el carácter y funcionalidad de cada distrito, facilitando las interconexiones entre ellos.
- d) Proteger el carácter y mantener la estabilidad de áreas donde se han zonificado espontáneamente actividades bien emplazadas.
- e) Prohibir usos y edificios que sean incompatibles con el carácter de los permitidos en cada distrito.
- f) Prevenir ampliaciones, alteraciones o remodelaciones de edificios existentes cuyos usos y características no sean conformes a las normas del distrito y afecten de modo adverso al desarrollo, funcionalidad y valor de la propiedad en cada zona.
- g) Garantizar adecuadas condiciones de habitabilidad en función de los requerimientos ambientales necesarios de iluminación, ventilación, asoleamiento, acústica, privacidad y visuales de los espacios urbanos y los ambientes habitables.
- h) Regular la intensidad de uso de los lotes y determinar las superficies libres que rodean los edificios, para asegurar las necesarias condiciones de habitabilidad.
- i) Prevenir inconvenientes derivados de densidades de población excesivas según el carácter de cada distrito, regulando el uso y volumen de la edificación.
- j) Regular la forma de subdivisión de la tierra en cada distrito a fin de asegurar la obtención de parcelas apropiadas a cada actividad. Prever que la ocupación y urbanización de los terrenos se efectúe en concordancia con las obras de infraestructura que requieren.
- k) Posibilitar programas para la coordinada expansión de los servicios de infraestructura.

- l) Definir las localizaciones más adecuadas para los grandes equipamientos y especificar el destino que deberá darse a importantes terrenos de propiedad pública.
- m) Consolidar la creación de una red vial que atienda eficazmente las necesidades de circulación actual y futura de la ciudad, facilitando la apertura de nuevas arterias de circulación y ampliación de las existentes.
- n) Evitar las acciones de emisión de contaminantes que puedan deteriorar las condiciones ambientales de ámbito natural y urbano.
- o) Proteger el Patrimonio Urbano como herencia de la comunidad con los valores culturales, sociales y económicos que ha incorporado en su evolución.
- p) Promover acciones de rehabilitación del Patrimonio Urbano para potenciar el usufructo del patrimonio social, cultural y económico y recuperar sus valores de uso y de cambio.
- q) Atender la estética urbana fijando líneas de edificación y estableciendo disposiciones específicas en distritos especiales.
- r) Prever que la incorporación de nuevos terrenos al uso urbano se efectúe en forma progresiva y en concordancia con las reales necesidades de expansión, evitando la dispersión urbana que se deriva de actitudes prematuras o especulativas.
- s) Evitar que emplazamientos aislados o actividades destructivas del suelo, dificulten la racional utilización y estructuración de áreas que posteriormente serán necesarias para la expansión urbana.

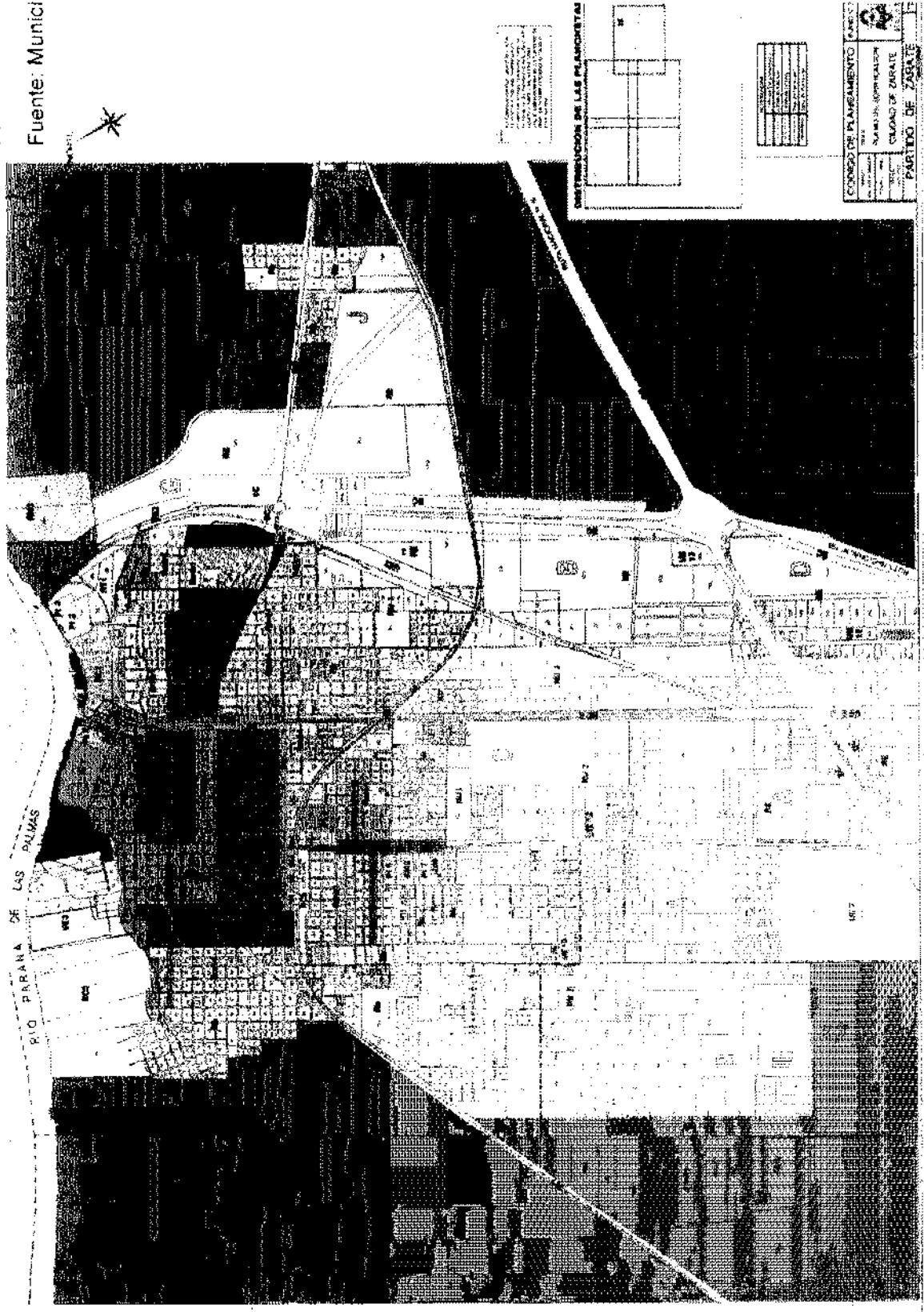
Saneamiento ambiental e Infraestructura urbana

En el municipio, existen entidades que persiguen fines de difusión de los conceptos de medio ambiente, calidad de vida, desarrollo sustentable, como asimismo higiene y seguridad laboral y planes de emergencias industriales. Dentro de estas entidades que desarrollan una intensa actividad comunitaria, se pueden citar entre otras: CICACZ (Comité Interindustrial de Conservación del Ambiente Campana - Zárate), PACEI (Plan Alerta de Emergencia Industrial), Comité Zonal de Higiene y Seguridad Industrial. Asimismo se realizan trabajos de saneamiento en la ex - Fábrica Meteor, en los terrenos de la ex planta industrial ubicada en el inicio del camino industrial de Zárate y frente a Zárate Port, con el objetivo inicial de mitigar los daños que provocaron en esos suelos los residuos minerales propios de la producción química que allí se realizaron durante más de 50 años.

Por otro lado se plantea la implementación de un Plan Director de Desagües Pluviales para la construcción, reparación, mantenimiento y optimización para el Partido de Zárate.

PLANO DE ZONIFICACIÓN

Fuente: Municipalidad de Zárate.



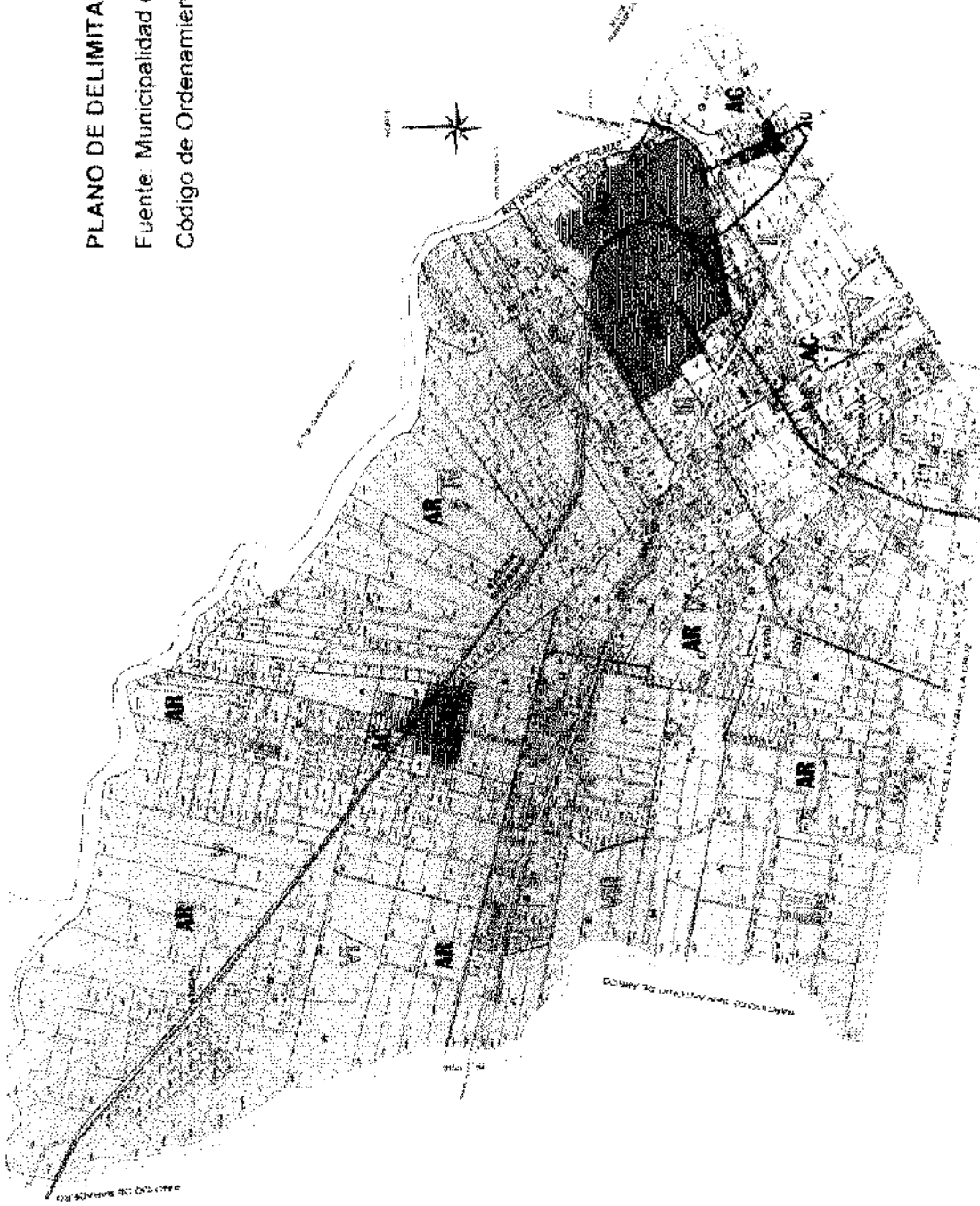
PLANO DE ZONIFICACIÓN DEL PARTIDO DE ZÁRATE

Fuente: Municipalidad de Zárate. Código de Ordenamiento Urbano.



PLANO DE DELIMITACIÓN DE ÁREAS

Fuente: Municipalidad de Zárate.
Código de Ordenamiento Urbano.



II.2. INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE

Vías de Comunicación y Transporte

El Partido de Zárate está integrado al denominado Corredor Norte de Buenos Aires, teniendo como eje de estructuración a la RN N° 9. Este corredor ha concentrado en los últimos años los mayores niveles de inversión del país como consecuencia, entre otras razones, de su posición relativa respecto de las ciudades de Rosario y Buenos Aires, su excelente accesibilidad vial y fluvial (en particular con relación al incremento del comercio experimentado con Brasil), y las condiciones naturales de entorno que brinda la pampa ondulada. Zárate junto a Campana, Baradero, Pilar, Escobar, San Nicolás, San Pedro, Ramallo y Exaltación de la Cruz integran este corredor cuya población es de aproximadamente 1.000.000 de habitantes. Cuentan con un alto grado de industrialización y niveles de urbanización, siendo de las regiones del país con el mayor crecimiento poblacional.

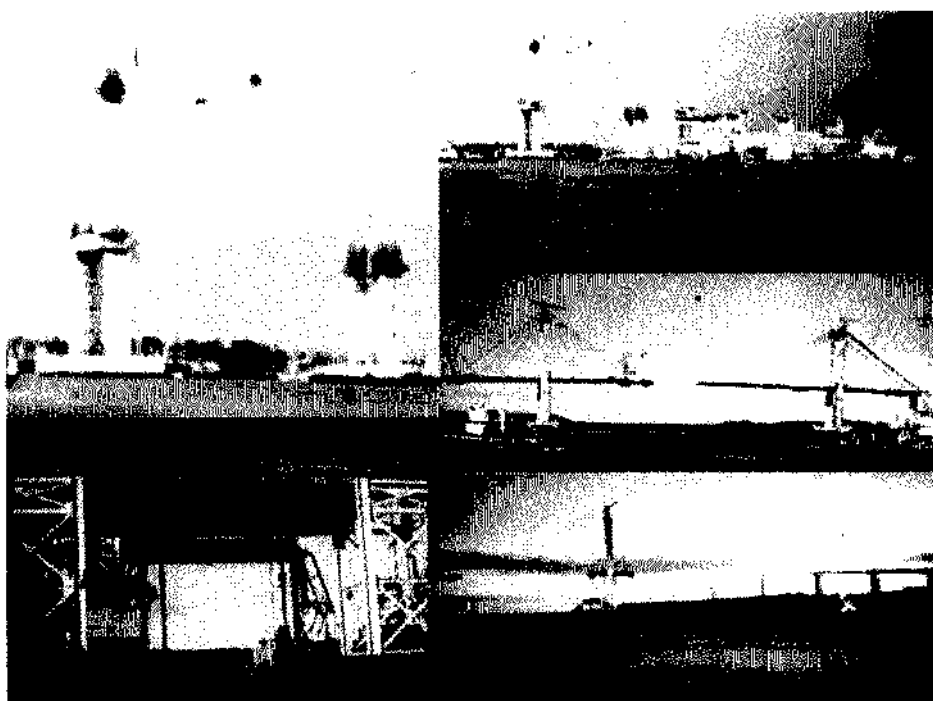
El eje circulatorio del corredor es la RN N° 9 (Panamericana) que, con traza de autopista, se desplaza paralela al Río Paraná y está separada de él por una franja de no mas de 20 Km., en algunos tramos. Esta Región, cuenta además con una excelente accesibilidad vial, fluvial y terrestre, a través de la RP N° 6 y su conexión con las RN N° 5, 7, 8 y 193, la comunican con las regiones Oeste y Noroeste del país y también con el Sur, a través de la RN N° 3. Una mención especial merece el proyecto de modernización y remodelación de esta RP N° 6, que se convertirá en autopista y se constituirá en el cuarto cinturón vial de circunvalación de la Prov. de Buenos Aires y se proyecta como una de las vinculaciones más directas con La Plata y el Proyecto del Puente Buenos Aires Colonia.

Por último, la RN N° 12 que comunica las ciudades de Zárate y Campana y a través del Complejo Zarate - Brazo Largo, con la Mesopotamia Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil. El Complejo constituye la vinculación carretera y ferroviaria internacional más directa y cercana de la Capital Federal ya que se encuentra a solo 80 Km. de esta. Con este propósito se superan mediante dos puentes distantes 30Km., entre si, los dos brazos del Río Paraná (Las Palmas y Guazú), cruzándolos con una autovía de cuatro carriles y una vía de circulación ferroviaria. Cada puente de 550 m de longitud total, con una luz central de 330 m y dos luces laterales de 110 m. cada una, se eleva 50 m sobre

el nivel del río permitiendo la navegación de buques de gran porte. El Complejo Ferroviario por sus dimensiones, su uso férreo y vial y el sistema de suspensión, atirantado mediante obenques, constituye un prototipo a nivel mundial. En algunas de las fotos correspondientes a las distintas etapas de construcción del puente Zárate Brazo Largo, se puede observar el viejo medio de transporte utilizado para cruzar el río (El Ferry) que transportaba los trenes. También se puede observar el mecanismo utilizado para permitir que suban los trenes y vagones al Ferry.

La red ferroviaria, forma parte importante de la infraestructura de transporte y la vincula con todas las regiones del país a través de su actual línea (NCA) o por las conexiones con los demás operadores dentro de la misma trocha. Zárate cuenta con una buena oferta de servicios de transferencias de cargas. Una conexión de la trocha media del Ferrocarril Mesopotámico que va a Paraguay, Brasil y Uruguay con la trocha ancha del Nuevo Central Argentino que une el centro y norte del País, y General Belgrano llegando hasta Bolivia. También existen accesos ferroviarios, entre los que podemos contar al Ferrocarril Gral. Urquiza, Ferrocarril TBA y el Ferrocarril General Belgrano. También se cuenta con un aeródromo en la ciudad de Zárate

Fotografías 1 a 4. Construcción del Puente Zárate Brazo Largo.



Fuente: Gustavo Targa.
Página Web: www.zarate.gov.ar

Transporte Fluvial

En lo que se refiere a la red fluvial, es navegable por buques de gran calado a través del Río Paraná de las Palmas. La ubicación de Zárate sobre la margen derecha del Paraná y a sólo 6 horas de navegación desde zona común en el acceso del Río de la Plata, convierte a sus puertos en opciones alternativas ante la saturación e inaccesibilidad del puerto de Buenos Aires. El proyecto de Hidrovia Paraguay - Paraná (actualmente en ejecución) provee la mayor arteria de comunicación fluvial y de transporte, para la Argentina, Bolivia, Brasil Paraguay y Uruguay. Desde la óptica de la Región, la conformación del río en correspondencia con la ciudad, hace de la orilla sobre la que se sitúan los puertos, la zona de corrientes más rápidas lo que disminuye sensiblemente el depósito de sedimentos y, por ende las necesidades de dragado y los costos de mantenimiento. El río es profundo en esta zona y provee suficiente espacio para maniobras. La posición estratégica de esta región y las particulares características de accesibilidad antedichas otorgan una alta potencialidad para convertir a la Micro región en un punto de intenso intercambio comercial, tanto con los mercados nacionales, como internacionales. Asimismo, su tradición netamente industrial, brinda al potencial inversor un especial atractivo a la hora de elegir la localización de su empresa.

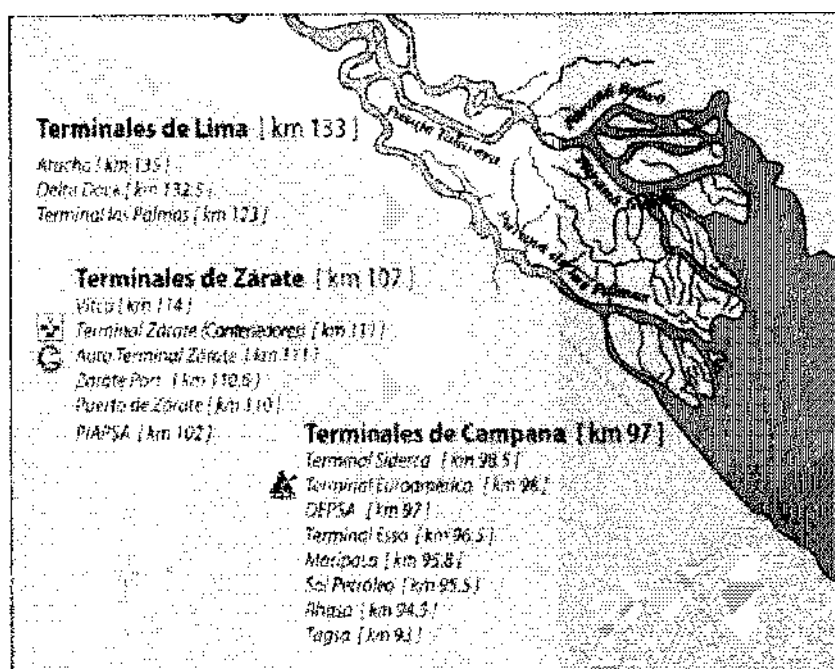


Figura 2. Localización de las Terminales Portuarias de Zárate, Lima y Campana. Fuente: www.zarate.gov.ar

Los puertos cuentan con amplios accesos viales en óptimas condiciones, teniendo una vinculación directa con la Ruta Nacional N° 9. Cada uno de ellos cuenta con Plazoletas Abiertas y Fiscales, Depósitos Abiertos y Fiscales y Despachos de Aduana. Una característica importante en este Municipio, reside en que los puertos no están sobre el casco urbano, con lo que el acceso a los mismos es directo.

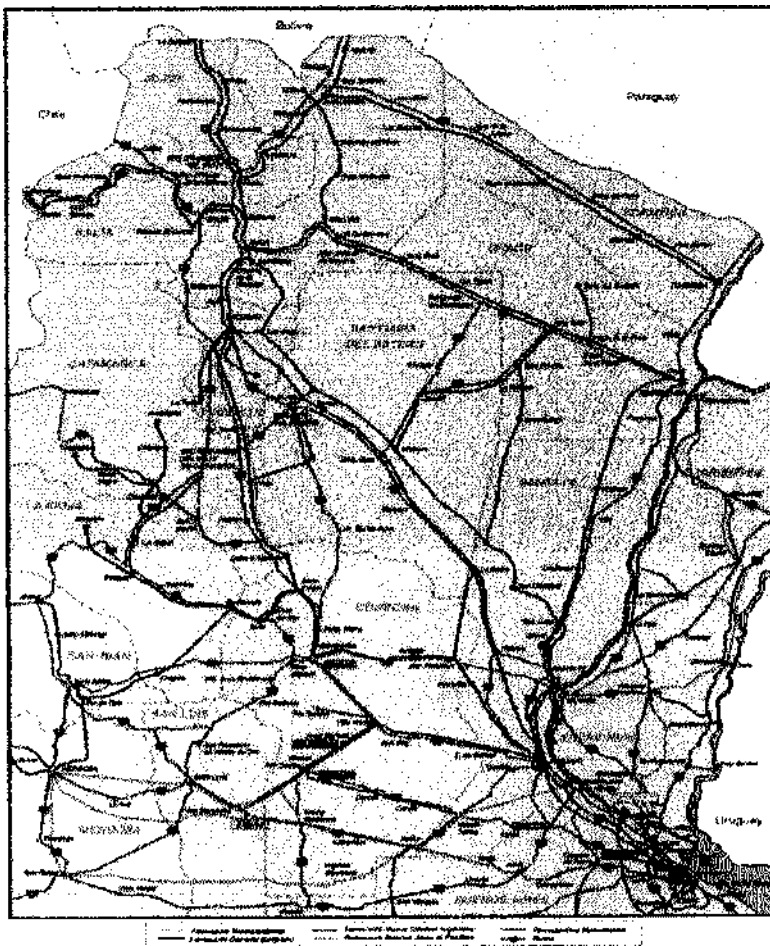


Figura 3. Conectividad del Puerto de Zárate con el Norte y Centro del País.

Fuente: www.zarate.gov.ar

Esta Terminal constituye un nuevo concepto en Logística Portuaria en la región. Su denominación es Auto Terminal Zárate (ATZ) y responde a una asociación entre Murchison y la empresa Brasil Cotia Trading que en el vecino país es una firma de gran importancia en el área de exportación.

ATZ se encuentra ubicada sobre la margen derecha del río Paraná de las Palmas, en el Km. 111, dentro de la misma zona de peaje de Hidrovía Buenos Aires cercana a la ciudad de Zárate, se conecta con la Ruta Panamericana (RN9), columna vertebral del

sistema argentino de autopistas, a través de una ruta provincial de 7 Km. de largo, fuera del área urbana.

La Terminal tiene un frente de aproximadamente 1.000 m, sobre el Paraná de las Palmas con una profundidad del orden de los 35 pies. Su ubicación en un sector amplio y recto del río, sumada a la lenta corriente paralela a la costa, permite que los barcos atraquen y desatraquen en máximas condiciones de seguridad.

La misma es multipropósito aunque inicialmente esté dedicada mayoritariamente al tráfico de autos de todos tipos. Permite la operación simultánea de dos buques "purecar carries" y un ritmo de carga de 200 a 250 coches por hora.

ATZ forma parte del grupo de empresas dedicadas básicamente a las operaciones portuarias, transporte y otros servicios de cargas, con fuerte presencia en los países del MERCOSUR. Su ubicación y accesos presentan estratégicas ventajas para las principales plantas automotrices como: Toyota (Zárate), Ford y Volkswagen (General Pacheco), Mercedes Benz (Capital Federal y González Catán), General Motors (Rosario), Renault, General Motors, Chrysler y Fiat (Córdoba) y Peugeot (El Palomar).

Fotografías 5 y 6. Terminal ATZ.



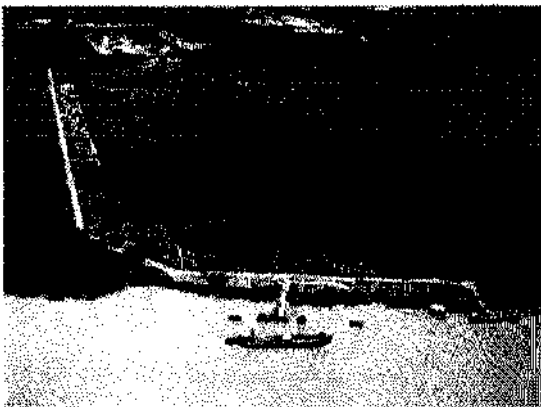
Fuente: www.zarate.gov.ar

2. VITCO S.A.

Esta Terminal se localiza en el Rio Paraná de las Palmas Km. 112,600, margen derecha. La obra portuaria esta constituida por un muelle de hormigón armado y dos postas de amarre. Posee una planta de almacenaje de combustibles ubicada sobre las

barrancas a 2.400 m del muelle, la cual tiene como finalidad la recepción de petróleo y derivados, contando con un total de 6 tanques. La capacidad de operación de las instalaciones está diseñadas para recibir en tanques el petróleo y los derivados, desde los buques tanques, mediante bombas que disponen de 10 kg/cm² en la descarga de las bombas o con ayuda de similares, que se encuentra al pie de la barranca. El muelle posee 30 m de largo por 7 m de ancho. La profundidad al pie de muelle 12,90 m con respecto al cero local, siendo su estado general de conservación bueno. El tipo de mercaderías con que operan comercialmente son hidrocarburos y derivados. Los vientos predominan del sector norte y sur, a una velocidad promedio de 15 km./h. Las esloras máximas son de hasta 200 mts. Las mangas mínimas son de 8 mts. El calado máximo de entrada y salida a la terminal es de 28 pies, al cero local. Los buques que operan en esta terminal son de ultramar y cabotaje nacional y remolcador de empuje que realizan carga de combustible para consumo propio.

Fotografías 7 y 8. Terminal VITCO S.A.



Fuente: www.zarate.gov.ar

3. DELTA DOCK

Delta Dock S.A. posee una terminal portuaria privada especializada en cargas a granel y generales. Esta concebida como un sólido escalón de la cadena logística y se orienta a la integración de la misma mediante la prestación de servicios altamente eficientes, procurando la incorporación de valor agregado, mediante la vinculación estratégica con los usuarios de la terminal.

La Terminal se encuentra ubicada sobre la margen derecha del Río Paraná de Las Palmas en el Km. 132.5 "Vuelta de las Limas". Su acceso requiere sólo 12 horas de navegación desde Zona Común. Esta ubicación permite la operación de buques de hasta 230 metros de eslora con un calado de 32 pies; máximo del Río de La Plata. No es necesaria la utilización de remolcadores de puerto para la maniobra de atraque. Las medidas del muelle son: 172 m de largo y 10 m de ancho y una resistencia de 3 ton/m². Su estado general de conservación es bueno. Los vientos predominan del sector norte y sur, a una velocidad promedio de 15 km. /h. Los buques pueden entrar y salir de Delta Dock con babor a muelle sin necesidad de remolcadores con acceso rápido y sin demoras, dada la inexistencia de congestión de tránsito. Es una terminal en la que se realizan en forma permanente inversiones en capacidad de almacenaje y mecanizaciones según las necesidades y proyectos de los clientes. Entre sus ventajas comparativas se puede citar su ubicación sobre la principal vía de navegación fluvial apta para buques transoceánicos en la desembocadura de la Hidrovía Paraná – Paraguay, como así también su localización sobre la principal autopista, en el corazón del cinturón industrial Buenos Aires – Rosario - Córdoba.

4. Terminal LAS PALMAS

El puerto se desarrolla en un predio de 90 hectáreas con un frente de 700 metros sobre el agua, donde la configuración recta del río y una profundidad superior a los 36 pies, conforman un atracadero natural para grandes buques.

El desarrollo físico de la terminal presenta una dársena interior dragada a 17 pies con 500 metros de atraque adicionales, previstos para la operación con barcazas y buques de pequeño porte. Esta Terminal se inserta en el corazón del denominado "Complejo Industrial Zárate - Campana" y ofrece inmejorables posibilidades de desarrollo dentro del mismo predio en áreas previstas a tal fin para industrias donde el puerto sea un agregado de valor en su cadena logística. Opera comercialmente en el área de alimentos y agro negocios.

Fotografías 9 y 10. Terminal DELTA DOCK



Fuente: www.zarate.gov.ar

Se accede por la Ruta Nacional Nº 9 (Panamericana) Km. 95. La conexión con las distintas regiones de Argentina y MERCOSUR se logran mediante las vinculaciones con las Rutas Nº 6, 12, 193 y 14. El ferrocarril Nuevo Central Argentino, presente en la estación Las Palmas, ofrece una excelente alternativa para las cargas con destino y origen en el centro y norte del País.

5. ZARATE PORT S.A.

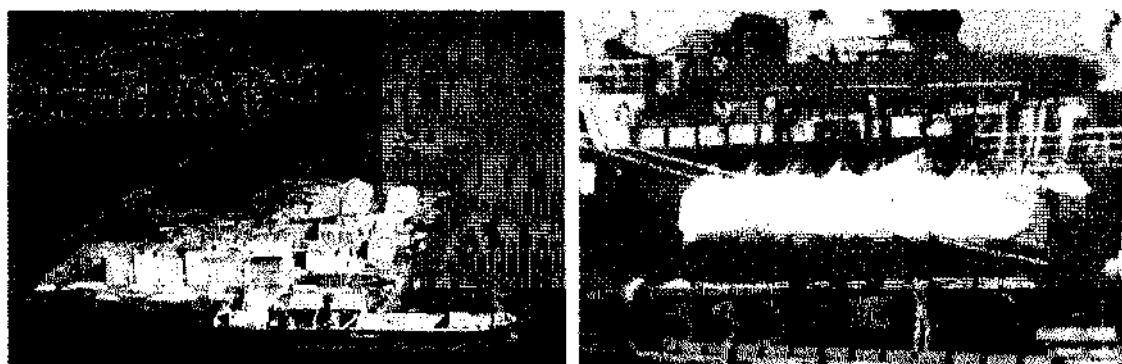
Se ubica en el Km. 110,2, de la margen derecha del Rio Paraná de las Palmas. Posee un muelle compuesto por la estructura del ex-Ferry Boat "Delfina Mitre", amarrado a la costa, con dos planchadas, que se utilizan para la entrada y salida de camiones; no posee grúas ni guinches para las operaciones portuarias utilizando las de los propios buques que operan con esta terminal.

El predio que ocupa es de más de 14 hectáreas distribuidas en 9 edificios principales y 15 secundarios que se utilizan como depósitos, talleres, comedor de personal, almacenes, cámaras frigoríficas, con un potencial de frío suficiente como para almacenar unas 4.000 tns. de mercaderías varias.

Las medidas del muelle son: 111 m. de eslora, 18,40 m. de manga y 7 m. de puntal y su profundidad al pie del muelle es de 15,70 mts., con respecto al cero local. El calado máximo de entrada o salida a la terminal es de 32 pies al cero local. Los vientos predominan del sector norte y sur, a una velocidad de 15 km/h. Su estado general de conservación es regular.

El tipo de mercaderías con que se operan comercialmente es: Carga General a granel y en bolsones (minerales químicos, fertilizantes para industrias, bobinas de papel, cereales, tubos de acero, entre otros).

Fotografías 11 y 12. Terminal ZARATE PORT S.A.



Fuente: www.zarate.gov.ar

III. POBLACIÓN

El Partido de Zárate, según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del 2001 registra una población de 101.271 habitantes y una población rural de 6.210 habitantes, con una variación absoluta respecto al año 1991 de 9.671 habitantes y una variación relativa de 10,6%. La población de la localidad de Lima es de 8.375 habitantes (Ver tablas 1 y 2). La superficie del Partido es de 1.202 km², siendo su densidad de 84,3 hab./km². En relación al año 1991 registra un incremento en la densidad, alcanzando en dicho año los 76,2 hab./km². Del total de población, 100.461 personas habita en hogares y 810 lo hace en instituciones colectivas⁴.

Tabla 1. Población por Localidad (las más importantes)

LOCALIDAD	1991	2001
Lima	6.669	8.375
Islas	413	-
Zona Rural	7.211	6.210

⁴ Fuente: Censos 1991-2001 INDEC

⁴ Las instituciones colectivas que son consideradas son: hogar de ancianos, hogar de menores, colegio, internado, campamento, oratorio, hospital, prisión, cuartel, hogar de religiosos, hotel turístico, otros.

Tabla 2. Evolución Demográfica del Partido desde 1970

	1970	1991	2001*	Evolución 1970/01
Partido	61,546	92,17	101.271	64,27%
Ciudad	-	77,823	95.061	-
Resto	-	14,347	6.210	-

* Fuente: Censos 1970 -1991-2001. INDEC.

Conocer la distribución de la población según el sexo es fundamental debido a los diferentes roles o funciones que cumplen los varones y las mujeres en la sociedad. Conocer la distribución de la población según la edad es muy importante porque a lo largo de la vida muchas características y aptitudes de las personas se modifican (aptitud para tener hijos, posibilidad de estudiar, posibilidad de insertarse en el mundo del trabajo, condiciones de salud, etc.). Analizando dichas variables se observa en el Partido de Zárate, un porcentaje similar entre varones y mujeres, 49.28% y 50.71% respectivamente. Si se estudia la población por grupos de edad, se establecen tres cortes significativos: de 0 a 14 años; de 15 a 64 años; y más de 65 años. La población de Zárate se distribuye en 28.268 hab. en el primer corte etario; 62.904 en el segundo; y 10.099 hab. para el tercero. Con la finalidad de analizar y comparar el comportamiento del Partido de Zárate en relación a aquellos partidos de la región con características poblacionales y geográficas similares (San Pedro, San Nicolás, Campana, Mercedes, Lujan), se detallan los resultados obtenidos del Censo 2001, expresándolos en forma comparada con dichos municipios.

Tabla 3. Variación absoluta y relativa de la población (1991 - 2001)

Partido	Población 1991	Población 2001	Variación absoluta	Variación relativa (%)
San Pedro	48.851	55.234	6.383	13,1
San Nicolás	132.918	137.867	4.949	3,7
Zárate	91.600	101.271	9.671	10,6
Campana	71.464	83.698	12.234	17,1
Mercedes	55.613	59.870	4.257	7,7
Luján	80.645	93.992	13.347	16,6

Fuente: INDEC, 2001.

Los municipios seleccionados, que se presentan en la tabla superior, pertenecen a un intervalo de cantidad de habitantes cuyo rango es 45.000 a 140.000 hab. Este rango incluye entonces a municipios de tamaño medianos (municipios entre 10.000 y 99.999

habitantes) y grandes (municipios de más de 100.000 habitantes). San Nicolás y Campana, son los municipios de la muestra que mayor similitud tienen con Zárate en cuanto a número de personas que lo habitan. No se registra entonces ningún tipo de relación entre población y variación relativa de la población, dado que los municipios analizados presentan una variación relativa positiva. El municipio de San Pedro tuvo un comportamiento similar al de Zárate en relación a esta variable. El promedio de variación relativa del grupo analizado es de 11.46%, encontrándose Zárate en una situación próxima a la media. Para tener una dimensión de lo que representan las personas en instituciones colectivas sobre el total de la población, cabe destacar el porcentaje de habitantes que viven en instituciones colectivas en cada uno de los partidos analizados. Al respecto, para el municipio de Zárate se observa un 0.8%, valor similar al de San Nicolás de 0.84%. Alcanzan los porcentajes más altos, los partidos de Luján (3.38%), Mercedes (2.55%) y Campana (1.16%). El partido con menor porcentaje es el de San Pedro que alcanza un 0.65%

Tabla 4. Población discriminada en hogares e instituciones colectivas, ordenados según cantidad total de habitantes.

Partido	Población		
	Total	En hogares	En instituciones colectivas
San Pedro	55.234	54.874	360
San Nicolás	137.867	136.703	1.164
Zárate	101.271	100.461	810
Campana	83.698	82.731	967
Mercedes	59.870	58.341	1.529
Luján	93.992	90.816	3.176

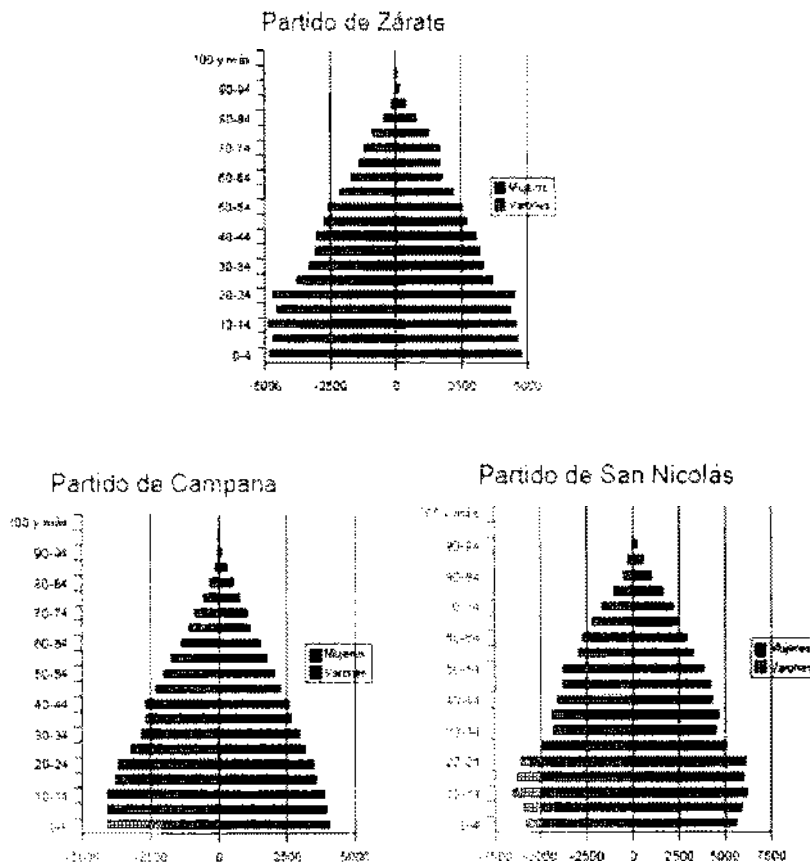
Fuente: INDEC, 2001.

A continuación se presentan las pirámides de población para los partidos seleccionados con la finalidad de conocer la evolución de la misma en cuanto al número de integrantes. La forma que adopta el perfil de las pirámides puede deberse a varios factores, que muchas veces son de índole nacional y no local. Los partidos analizados, por lo tanto, tendrán un comportamiento de la evolución de su composición de la población que se explica tanto por hechos que trascienden las fronteras de su territorio. Sin embargo, se exponen para una mera comparación.

- El ancho de c/escalón indica cantidad de individuos de igual rango de edades.
- El ancho de la base de la pirámide indica la cantidad de nacimientos.

- Población en expansión: Base ancha que indica alta tasa de natalidad y gran proporción de habitantes jóvenes. La rápida declinación indica alta tasa de mortalidad y reducida cantidad de personas que llegan a ancianos. Corresponde a poblaciones con condiciones económicas y sanitarias deficientes.
- Población estable: Tienen una base que indica una tasa de natalidad moderada y una distribución uniforme de individuos de distintas edades. La lenta declinación indica una baja tasa de mortalidad y una gran cantidad de personas que llega a edades avanzadas. Corresponde a poblaciones con condiciones económicas y sanitarias buenas
- Población en declinación: Tiene una base pequeña en relación a la cantidad de hab. adultos y gran proporción de personas ancianas. Corresponde a poblaciones sin crecimiento demográfico.

Gráficos 1 a 3. Pirámides Poblacionales del Partido de Zárate y Municipios de la Región



III.1. EDUCACIÓN

Una persona es considerada alfabetada si puede leer y escribir, comprendiéndola, una oración simple y breve sobre su vida cotidiana. No se considera alfabetizada una persona que pueda escribir únicamente cifras, su nombre o una frase ritual que haya memorizado. El rango del porcentaje de población alfabetada del grupo es de 97.31% a 98.35%. El promedio del grupo es de 97.98%. El Partido de Zárate se encuentra por encima del mismo. La más cercana (98.18%) es la Localidad de Campana.

Según el Censo de Población 2001, el 70.9% de la población mayor de 15 años del Partido tiene hasta Secundario Incompleto como máximo nivel educativo alcanzado. Si a ese porcentaje se le restan los jóvenes de entre 15 y 19 que podrían estar cursando sus estudios, el estimativo sería de un 62.2%. El porcentaje de población que no ha recibido instrucción es de un 3.2%.

Tabla 5. Población de 10 años o más por condición de alfabetismo. Partidos ordenados según el porcentaje de población alfabetizada.

Partido	Población de 10 años o más	Condición de Alfabetismo	
		% Alfabetos	% Analfabetos
San Pedro	44.288	97.31	2.69
San Nicolás	114.700	98.32	1.68
Zárate	82.431	98.07	1.93
Campana	67.508	98.18	1.82
Mercedes	50.011	98.35	1.65
Luján	78.111	97.7	2.3

Fuente: INDEC, 2001.

Tabla 6. Población de 5 años o más p/condición de asistencia escolar. Partidos ordenados según el porcentaje de hab. mayores de 5 años que nunca asistieron a un establecimiento educativo.

Partido	Población de 5 años o más	Condición de Asistencia Escolar				
		Asiste		No Asiste		
		Total	Total	Asistió	Nunca Asistió	% Nunca Asistió
San Pedro	49.809	15.378	34.431	32.945	1.486	3
S. Nicolás	126.504	40.506	85.998	82.997	3.001	2
Zárate	91.701	29.810	61.891	59.378	2.513	3
Campana	75.560	25.664	49.896	47.974	1.922	3
Mercedes	55.034	17.171	37.863	36.693	1.170	2
Luján	86.149	26.258	59.891	57.385	2.506	3

Fuente: INDEC, 2001.

El rango resultante es entre 2 y 3%. El promedio del grupo es de 2.66%. El Partido de Zárate se encuentra por sobre la media (3%), compartiendo ese lugar con tres de los municipios seleccionados, lo que indica que el 3% de la población mayor a cinco años, nunca asistió a un establecimiento escolar.

Tabla 7. Porcentaje de población mayor a 18 años que asiste al Nivel Superior Universitario.

Partido	Población de 18 años o más	Población que asiste al nivel Superior Universitario	% de Población que asiste al nivel Superior Universitario
San Pedro	36.005	783	2.17%
S. Nicolás	94.601	3.128	3.32%
Zárate	67.334	2.219	3.28%
Campana	55.133	2.475	4.49%
Mercedes	41.372	1.869	4.52%
Luján	89.371	3.027	3.39%

Fuente: INDEC, 2001.

El rango resultante es 2.17% a 4.52 % y su promedio 3.52%. Zárate se encuentra levemente por debajo del promedio del grupo con 3.28% de habitantes mayores a 18 años que asisten al nivel superior universitario. Valores similares tienen las localidades de San Nicolás y Luján.

En base al relevamiento 2007 de Establecimientos Educativos y Alumnos del Partido de Zárate, se ha registrado un total de 137 establecimientos y de 35.398 alumnos. De ese total 98 son estatales y 39 privados.

Si se analizan los establecimientos educativos estatales por nivel de enseñanza se puede observar la siguiente situación:

- Nivel Inicial: 23 establecimientos y 3.499 alumnos;
- Nivel Primaria Básica: 35 establecimientos y 12.239 alumnos;
- Nivel Secundaria Básica: 10 establecimientos y 2.267 alumnos;
- Nivel Polimodal y TTP: 8 establecimientos y 5.963 alumnos;
- Nivel EGB 3 en escuelas Agrotécnicas: 7 establecimientos y 1.653 alumnos;
- Carreras de Grado de SNU: 3 establecimientos y 920 alumnos;
- Bachillerato en CENS: 1 establecimientos y 450 alumnos;
- Dirección de Educación Especial: 4 establecimientos y 733 alumnos.

En relación a los niveles de educación más elevados puede destacarse que el Partido cuenta con 1 Centro de Formación Profesional, 5 Institutos de Formación Docente y 1 Escuela Agropecuaria. En el 2007 se inauguró la Tecnicatura Superior en Celulosa y Papel por una iniciativa conjunta entre el Municipio, las empresas y la Universidad Tecnológica Nacional Regional Delta. Hasta la fecha, la carrera sólo podía estudiarse en Misiones.

Tabla 8. Establecimientos, Alumnos y Secciones del Partido de Zárate. Relevamiento Inicial 2007

Nivel / Tipo de Educación	Total		Estatal		Privado	
	Establ.	Alumnos	Establ.	Alumnos	Establ.	Alumnos
Total	137	35.398	98	27.908	39	7.490
Dirección de Educación Inicial	39	5.584	23	3.449	16	2.135
Ciclo Jardín maternal	7	233	5	109	2	124
Ciclo Jardín de infantes	38	5.351	23	3.340	15	2.011
Dirección de Educación Primaria Básica	44	15.294	35	12.239	9	3.055
EGB (1º y 2º ciclo)	44	13.851	35	11.048	9	2.803
EGB (3º ciclo)	16	1.443	13	1.191	3	252
Dirección de Secundaria Básica	14	3.151	10	2.267	4	884
Dirección de Educación Polimodal y TTP	14	6.959	8	5.963	6	996
Polimodal (3 años)	14	3.953	8	2.957	6	996
Polimodal (4 años vespertino/nocturno)	2	252	2	252	0	0
Bachillerato y/o técnico nocturno para adultos	5	1.056	5	1.056	0	0
Cursos de formación profesional de polimodal	1	45	1	45	0	0
EGB 3 en escuelas Agro-Técnicas	7	1.653	7	1.653	0	0
Dirección de Educación Superior	7	1.355	3	935	4	420
Carreras de grado de SNU	7	1.316	3	920	4	396
Cursos de SNU	2	39	1	15	1	24
Dirección de Adultos y Formación Profesional	12	1.497	12	1.497	0	0
EGB para adultos (EGBA)	10	674	10	674	0	0
Bachillerato en CENS	1	450	1	450	0	0
Cursos de formación profesional en centros de	1	373	1	373	0	0
Dirección de Educación Especial	4	733	4	733	0	0
Dirección de Educación Artística	1	395	1	395	0	0
Dirección de Psicología y Asistencia S. E.	1	205	1	205	0	0
Dirección de Educación Física	1	225	1	225	0	0

Fuente: Dirección de Información y Estadística 2007.

III.2. SALUD

Conocer los recursos en salud de todos los sectores involucrados con que cuenta el Partido de Zárate, es fundamental para obtener una nómina actualizada de los Establecimientos Asistenciales, un diagnóstico de las estructuras administrativas actuales, y además es indispensable para el desarrollo de los Programas, para la Planificación y la toma de decisiones referidas a la distribución de los recursos. Asimismo, y con el fin de obtener un diagnóstico más preciso del sector salud, resulta necesario conocer la localización geográfica, la dependencia administrativa y el número de camas disponibles, en el caso de tratarse de establecimientos con internación.

El Partido de Zárate pertenece a la Región Sanitaria V. Cuenta con 29 establecimientos de Salud con una disponibilidad total de 267 camas, lo que da un promedio de 397 hab./cama, parámetro considerado regular por la OMS.

Entre los establecimientos de Salud del sector público cuenta con un Hospital Zonal de 120 camas. El resto de los establecimientos a nivel público son de incumbencia municipal, siendo la mayoría de ellas de baja complejidad. Las localidades de Lima y Escalada cuentan con una Unidad Sanitaria y una Sala de Primeros Auxilios respectivamente. Este cuadro de situación se completa con tres Establecimientos Privados: dos Clínicas (Del Carmen y Milenio S.A.) y un Centro Médico de Diagnóstico y Tratamiento de Alta Complejidad. Las clínicas tienen una disponibilidad de 69 y 78 camas respectivamente.

Tabla 9. Establecimientos de Salud del Partido de Zárate.

Partido	Establecimiento	Dep.
Localidad		
Zárate	Hospital Zonal General de Agudos Descentralizado de Zárate	P
Escalada	Sala de Primeros Auxilios Escalada Monseñor D'Andrea	M
Lima	Unidad Sanitaria de Lima Dr. Aleotti	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios San Jacinto	M
Zárate	CE.RE.LI.ZA. Centro de Rehabilitación del Lisiado Zárate	M
Zárate	Hogar del Niño Santa Teresita	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Villa Nueva Dr. B. Houssay	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Barrio Mataderos	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Barrio Mitre	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Club Chacarita J.R.	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios 12 de Octubre Dr. A. Arregui	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Villa Florida Dr. J. M. Guerci	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Burgar Dr. Juan Domingo Ibar	M

Zárate	Sala de Primeros Auxilios Barrio Fonavi Dr. Lebir	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Barrio Pityrau Dr. E. Brand	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Juana María	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios del Barrio. Mariano Moreno	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Villa Angus Dr. P. Marina	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Barrio Malvicino San Luis	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Villa Eugenia	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Villa Negri	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios de Carmencita	M
Zárate	Unidad Sanitaria CO-VE-PAM Eusebio Reta	M
Zárate	Unidad Sanitaria San Martín de Porres	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Villa Flox Dr. A. Melillo	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios Barrio CADEPON	M
Zárate	Sala de Primeros Auxilios del Barrio Almirante Brown	M

Fuente: Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires, 2007.

En el Partido de Zárate se registra un 54.98% de la población con cobertura de Obra Social y/o Plan de Salud Privado; siendo a su vez muy alto el porcentaje de la población que no tiene Obra Social.

Si se clasifican los datos por grupos de edad el 60% de los que tienen Obra Social se encuentran comprendidos entre los 15 y 64 años. Sobre el total de la población de 65 y más (10.099 hab.) un 85.6% presenta cobertura.

Tabla 10. Población por cobertura por obra social y/o plan de salud privado o mutual según sexo y grupos de edad. Año 2001.

Sexo y grupos de edad	Total	Obra social y/o plan de salud privado o mutual	
		Tiene	No tiene
Total	101.271	55.684	45.587
0-14	28.268	13.340	14.928
15-64	62.904	33.698	29.206
65 y más	10.099	8.646	1.453
Varones	49.907	26.593	23.314
0-14	14.329	6.760	7.569
15-64	31.450	16.402	15.048
65 y más	4.128	3.431	697
Mujeres	51.364	29.091	22.273
0-14	13.939	6.580	7.359
15-64	31.454	17.296	14.158
65 y más	5.971	5.215	756

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Entre los problemas más importantes relacionados con la salud, puede mencionarse la inquietud de la población por la incidencia de distintas formas de cáncer que atribuyen a la actividad industrial sin supervisión ambiental; como así también las situaciones frecuentes

de sobreocupación (más de 14 horas diarias de trabajo) que derivan en síndromes psicosomáticos.

III.3. SITUACIÓN OCUPACIONAL

El estudio metodológico efectuado por INDEC (INDEC, 2003; Evaluación de la información ocupacional del censo 2001. Dirección de Estadísticas Poblacionales) manifiesta diferencias respecto de resultados obtenidos en aglomerados urbanos relevados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) en octubre del mismo año. Dichas diferencias, centradas en la captación de la condición de actividad de las personas de ambos sexos de 14 años y más, se manifiestan en la proporción población desocupada obtenida de una y otra fuente.

El citado estudio muestra que las mayores tasas de desocupación del censo son debidas a la escasa sensibilidad de esta fuente para captar como ocupados a población en empleos precarios e inestables, particularmente en épocas de crisis económica como la que acompañó la medición censal. Las diferencias se advierten con mayor intensidad en los grupos más vulnerables a la precariedad laboral (mujeres, jóvenes y adultos mayores) y en los demandantes de empleo ocupados y los inactivos que desean trabajar.

Resultados similares se han obtenido en el resto de los países del MERCOSUR y otros de América Latina que han levantado ya sus censos de la ronda de los 2000. Por lo tanto, los resultados que figuran en este apartado deben ser tenidos en cuenta según la aclaración que antecede.

Tabla 11. Condición de Actividad Económica por Partidos y Sexo

Partido	Sexo	Población de 14 años o más	Condición de Actividad Económica			Total Población Inactiva
			Total PEA	Total Ocupados	Total Desocupados	
San Pedro	Varones	19.719	14.634	11.074	3.560	5.085
	Mujeres	20.194	9.054	5.573	3.481	11.140
San Nicolás	Varones	50.138	33.606	23.147	10.459	16.712
	Mujeres	54.170	23.336	13.641	9.695	30.834
Zárate	Varones	36.562	25.952	16.206	9.746	10.610
	Mujeres	38.344	17.037	8.413	8.624	21.307
Campana	Varones	30.099	21.022	15.221	5.801	9.077
	Mujeres	30.987	13.498	8.338	5.160	17.489
Mercedes	Varones	22.185	15.059	12.59	3.000	7.126
	Mujeres	23.483	10.695	7.608	3.087	12.788
Luján	Varones	34.911	24.055	18.444	5.611	10.856
	Mujeres	36.521	16.898	11.403	5.495	19.623

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Para el Partido de Zárate se registra un total de 74.906 habitantes de 14 años ó más (48.81 % de hombres y 51.18 % de mujeres). De ese total 42.989 habitantes (57%) representan la Población Económicamente Activa del partido. La distribución por sexo de dicha población corresponde: 71% a varones y 44% a mujeres. Zárate registra un total de 24.619 ocupados y 18.370 desocupados.

Si comparamos el Partido de Zárate con el resto de los partidos analizados, se puede verificar que junto a San Nicolás son los dos municipios que presentan los valores absolutos más elevados en cuanto a población económicamente activa. Si analizamos los valores relativos el Municipio de San Pedro es el que presenta el valor más alto (59% del total de la población de más de 14 años).

La tasa de actividad se calcula como porcentaje entre la población económicamente activa y la población total.

Los datos analizados para los seis partidos de la región quedan comprendidos en el rango entre 41.24% - 47.68%. Estos valores expresan similitud entre los municipios analizados para este trabajo. El valor promedio de la tasa de actividad es de 42.85%, encontrándose Zárate por debajo del mismo.

En relación a la tasa de desocupación la misma se calcula como porcentaje entre la población desocupada y la población económicamente activa. La tasa promedio del grupo de estudio es de 31.72%. El Partido de Zárate registra al año 2001, la mayor tasa de desocupación.

Tabla 12. Tasa de Actividad – Tasa de Desocupación

Partido	Tasa de Actividad PEA / PT	Tasa de Desocupación PD / PEA
San Pedro	41.84 %	29.72
San Nicolás	47.68 %	35.39
Zárate	41.24 %	42.73
Campana	42.45 %	31.75
Mercedes	41.30 %	23.64
Luján	42.62 %	27.12

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

En el análisis de los Jefes de Hogares por condición de Actividad Económica por sexo para el Partido de Zárate se observa un total de 27.640 jefes de hogar, de los cuales el 76% son varones el 24% mujeres. Del total de Jefes de Hogares 17.981

son económicamente activos, de los cuales el 83.10% son varones. Del total de la población Económicamente Activa (PEA), un 73% se encuentra ocupado.

En relación a la Población No Económicamente Activos se registra un total para el partido de 8.427 habitantes. En la tabla siguiente puede observarse esta situación para la región analizada.

Tabla 13. Jefes de Hogares por Condición de Actividad Económica según sexo

Partido	Sexo	Jefes de Hogares	Condición de Actividad Económica						
			Económicamente activos			No Económicamente activos			
			Total	Ocupados	Desocupados	Total	Estudiantes	Jubilados y pensionados	Otra situación
San Pedro	Varón	11928	9642	7910	1732	2286	16	1506	764
	Mujer	3766	1725	1182	543	2041	17	1472	552
San Nicolás	Varón	29048	21443	16560	4883	7605	34	5712	1859
	Mujer	9275	4220	2881	1339	5055	57	3736	1262
Zárate	Varón	21014	16166	11395	4771	4848	69	3184	1595
	Mujer	6616	3037	1815	1222	3579	40	2593	946
Campana	Varón	17743	14073	11240	2833	3670	78	2321	1271
	Mujer	5030	2537	1765	772	2493	34	1698	761
Mercedes	Varón	12856	9996	8679	1317	2860	11	2269	580
	Mujer	4687	2170	1722	448	2517	12	2095	410
Luján	Varón	19257	15282	12640	2642	3975	44	2831	1100
	Mujer	6921	3389	2535	854	3532	54	2664	814

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Tabla 14. Porcentajes de Jefes de Hogar Económicamente Activos

Partido	Condición de Actividad Económica						
	Económicamente activos			No Económicamente activos			
	Total	Ocupados	Desocupados	Total	Estudiantes	Jubilados y pensionados	Otra situación
San Pedro	0.72	0.8	0.2	0.28	0.01	0.69	0.3
San Nicolás	0.67	0.76	0.24	0.33	0.01	0.75	0.25
Zárate	0.7	0.69	0.31	0.3	0.01	0.69	0.3
Campana	0.73	0.78	0.22	0.27	0.02	0.65	0.33
Mercedes	0.69	0.85	0.15	0.31	0.004	0.81	0.18
Lujan	0.71	0.81	0.19	0.29	0.01	0.73	0.25

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

El Partido de Zárate se encuentra en el valor medio (70%) en la proporción de jefes de hogar económicamente activos del grupo. El porcentaje mayor es alcanzado por el Municipio de Campana.

En relación a la población no económicamente activa se verifica una situación semejante entre los partidos de la muestra. Dentro de este grupo son los jubilados y pensionados los que representan el porcentaje más elevado. Si ordenamos los partidos según el porcentaje de ocupados empleados del sector público y privado, verificamos que el Partido de Mercedes (24.2%) presenta el porcentaje mayor de población en el sector público. Por su parte Zárate se encuentra en un nivel intermedio al interior del grupo, con un 22.19% de empleados públicos.

Tabla 15. Porcentajes de Ocupados Empleados del Sector Público

Partido	% Obrero o empleado en Sector Público sobre Población Ocupada
San Pedro	16.89 %
San Nicolás	19.69 %
Zárate	22.19 %
Campana	16.89 %
Mercedes	24.20 %
Lujan	20.51 %

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

El promedio del porcentaje de empleados en el sector privado del grupo es de 51.98%. Zárate se encuentra junto con Campana entre los valores más altos, con un 56.8% y 57.3% respectivamente. Esta situación es consecuencia del perfil netamente industrial que caracteriza a estos partidos del corredor La Plata – Rosario.

Tabla 16. Porcentajes de Ocupados Empleados del Sector Privado

Partido	% Obrero o empleado en Sector Privado sobre Población Ocupada
San Pedro	51.38 %
San Nicolás	52.37 %
Zárate	56.84 %
Campana	57.34 %
Mercedes	43.93 %
Lujan	50.02 %

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

El promedio del grupo del porcentaje de patrones respecto a la población ocupada es de 7.6%. Estos valores relacionados con los de la tabla precedente ponen de manifiesto que aquellos partidos que presentan mayor cantidad de población ocupada en el sector privado (Zárate y Campana) son los que presentan los porcentajes más bajo de patrones. Ello se debe al igual que en el análisis anterior al perfil industrial de estos partidos.

Tabla 17. Porcentajes de Patrones sobre Población Ocupada

Partido	% Patrones sobre Población Ocupada
San Pedro	8.74%
San Nicolás	6.34 %
Zárate	5.80 %
Campana	6.27 %
Mercedes	8.35 %
Lujan	7.15 %

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

El promedio del grupo del porcentaje de trabajadores por cuenta propia es de 18.07%. Zárate (13.11%) está ubicado por debajo del mismo, registrando el porcentaje menor de la muestra.

Tabla 18. Porcentajes de Trabajadores por Cuenta Propia sobre Población Ocupada

Partido	% Trabajador por cuenta propia sobre Población Ocupada
San Pedro	19.28%
San Nicolás	19.01 %
Zárate	13.11 %
Campana	17.16 %
Mercedes	20.70 %
Lujan	19.19 %

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

El promedio del porcentaje de trabajadores familiares del grupo es de 2.2%; Zárate se encuentra levemente por debajo del mismo, y tiene un valor similar al de el Partido de Campana.

Tabla 19. Porcentajes Trabajadores familiares (remunerados o no) sobre Población Ocupada

Partido	% Trabajador Familiar sobre Población Ocupada
San Pedro	3.41%
San Nicolás	2.59 %
Zárate	2.06 %
Campana	2.35 %
Mercedes	2.81 %
Lujan	3.12 %

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

El promedio del porcentaje de población mayor a 65 años que percibe jubilación o pensión del grupo es de 73.9%. Zárate se encuentra en la media. Se observa además que en este partido el 26.03% no percibe jubilación ni pensión.

Tabla 20. Porcentaje de Población de 65 años o más que perciben jubilación o pensión

Partido	% Trabajador Familiar sobre Población Ocupada	Percepción de Jubilación			
		Percibe jubilación o pensión	% Percibe jubilación o pensión	No Percibe jubilación o pensión	% No Percibe jubilación o pensión
San Pedro	5900	4305	72.97%	1595	27.03%
San Nicolás	13966	10146	72.65 %	3820	27.03 %
Zárate	10099	7470	73.97 %	2629	26.03 %
Campana	6977	5030	72.09 %	1947	27.35 %
Mercedes	7455	7949	78.73 %	1586	21.27 %
Lujan	10584	7729	73.03 %	2855	26.97 %

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Entre los problemas de empleo más serios se destacan los que sufren los grupos que llegan durante la construcción de las instalaciones industriales y después no encuentran puestos de trabajo similares en la zona. Asimismo, existe un proceso de exclusión de estos grupos a quienes se asocia a situaciones de ocupación de terrenos y robo.

III.4. SERVICIOS BÁSICOS

El indicador de disponibilidad de servicios básicos contribuye a determinar las condiciones de vida de la población. En este sentido, puede decirse que el 93.8% de los hogares del Partido tiene disponibilidad de agua corriente, mientras que el 56.6% de los hogares dispone de gas de red.

Del total de la Población en Hogares por Servicio Sanitario (100.450 hab.) en el Partido de Zárate, se observa un 53.68% de la población posee inodoro con descarga de agua y desagüe a red pública; un 11.33% posee inodoro con descarga de agua y desagüe a cámara séptica y pozo ciego; un 17.92% posee inodoro con descarga de agua y desagüe a pozo ciego u hoyo a excavación en la tierra y un 17.04% posee inodoro sin descarga de agua o sin inodoro. En la tabla siguiente se discrimina la provisión y procedencia del agua para beber y cocinar según: por

cañería dentro de la vivienda, fuera de la vivienda pero dentro del terreno y fuera del terreno.

Tabla 21. Condiciones Sanitarias: Población en Hogares por Servicio Sanitario

Provisión y procedencia del agua para beber y cocinar	Población en hogares (1)	Servicio sanitario			
		Inodoro con descarga de agua y desagüe a red pública	Inodoro con descarga de agua y desagüe a cámara séptica y pozo ciego	Inodoro con descarga de agua y desagüe a pozo ciego u hoyo, excavación en la tierra, etc.	Inodoro sin descarga de agua o sin inodoro
Total	100.450	53.928	11.389	18.007	17.126
Por cañería dentro de la vivienda	87.813	52.929	10.678	15.891	8.315
Red pública (agua corriente)	84.119	52.092	9.375	14.563	8.089
Perforación con bomba a motor	2.760	737	1.074	789	160
Perforación con bomba manual	87	9	12	49	17
Pozo con bomba	737	62	174	453	48
Pozo sin bomba	58	-	34	24	-
Agua de lluvia	-	-	-	-	-
Transporte por sistema	27	24	2	-	1
Río, canal, arroyo	25	5	7	13	-
Fuera de la vivienda pero dentro del terreno	11.213	999	711	2.116	7.397
Red pública (agua corriente)	10.053	981	627	1.794	6.651
Perforación con bomba a motor	512	2	43	145	322
Perforación con bomba manual	195	7	3	34	151
Pozo con bomba	344	5	34	142	163
Pozo sin bomba	30	4	-	-	26
Agua de lluvia	2	-	-	-	2
Transporte por sistema	9	-	-	1	8
Río, canal, arroyo	68	-	4	-	64
Fuera del terreno	1.424	-	-	-	1.424
Red pública (agua corriente)	951	-	-	-	951
Perforación con bomba a motor	81	-	-	-	81
Perforación con bomba manual	23	-	-	-	23
Pozo con bomba	85	-	-	-	85
Pozo sin bomba	26	-	-	-	26
Agua de lluvia	13	-	-	-	13
Transporte por sistema	22	-	-	-	22
Río, canal, arroyo	223	-	-	-	223

(1) Se excluye la población censada en la calle.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2001.

III.5. NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS (NBI)

El INDEC considera que un hogar es pobre por NBI si sufre al menos una de las siguientes carencias:

- Hacinamiento: más de tres personas por cuarto.
- Vivienda inadecuada: pieza de inquilinato, vivienda precaria u otro tipo, lo que excluye casa, departamento y rancho.
- Condiciones sanitarias: falta de retrete.

- Menores no escolarizados: al menos un niño de 6 a 12 años que no asistió a la escuela.
- Capacidad de subsistencia: cuatro o más personas por miembro ocupado y jefe de hogar que no haya completado el tercer grado de escolaridad primaria.

Para el Partido de Zárate se observa que sobre un total de 27.630 hogares, el 15.1% presenta NBI. Si se analiza el total de población en hogares (100.461 hab.) el porcentaje de población con NBI es de 17.9%. Zárate presenta el registro más alto del total de partidos tanto en hogares como población con NBI.

Tabla 22. Hogares y Población: Total y con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

Partido	Hogares			Población		
	Total	Con NBI	%	Total	Con NBI	%
San Pedro	15694	2122	13.5	54874	8892	16.2
S. Nicolás	38323	4261	11.1	136703	17360	12.7
Zárate	27630	4159	15.1	100461	17988	17.9
Campana	22773	3170	13.9	82731	14110	17.1
Mercedes	17543	1360	7.8	58341	5561	9.1
Lujan	26178	2541	9.7	90816	10643	10.0

Fuente: Elaboración Propia.⁵ DAM, UNLP.

Según el Censo de Población 2001 en el Partido un 4.5% de los hogares se encuentran en condiciones de Hacinamiento Crítico. El porcentaje promedio de hacinamiento crítico del grupo es de 3.78%, encontrándose Zárate está por arriba del mismo y con un valores similares a San Pedro (4.38%) y Campana (4.68%). Otro indicador que sumado al anterior permite determinar la calidad de vida de la población es la calidad de los materiales de la vivienda. Al respecto Zárate registra un muy alto porcentaje en los dos primeros rangos que hacen a la calidad de materiales de la vivienda: 73.45% CALMAT I y 23.53% CALMAT II. Del grupo analizado, Zárate se destaca por presentar el valor más alto.

⁵ Las Necesidades Básicas Insatisfechas fueron definidas según la metodología utilizada en "La Pobreza en la Argentina" (Serie INDEC). Los hogares con NBI, son los hogares que presentan al menos uno de los siguientes indicadores de privación: 1-Hacinamiento: hogares que tuvieran más de tres personas por cuarto; 2-Vivienda: hogares en una vivienda de tipo inconveniente; 3-Condiciones Sanitarias: hogares que no tuvieron ningún tipo de retrete; 4-asistencia Escolar: hogares que tuvieran algún niño en edad escolar (6 a 12 años) que no asistiera a la escuela; 5- Capacidad de subsistencia; (3) Porcentaje de hogares con NBI sobre el total de hogares de cada departamento; (4) Porcentaje de población en hogares con NBI sobre el total de población de cada departamento.

Tabla 23. Porcentajes de Hogares que presentan hacinamiento crítico

Partido	% Hogares con más de 3 personas por cuarto sobre total de hogares
San Pedro	4.38 %
San Nicolás	3.11 %
Zárate	4.50 %
Campana	4.68 %
Mercedes	2.74 %
Lujan	3.31 %

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Tabla 24. Calidad de los materiales de la vivienda. Porcentajes de hogares según CALMAT.

Partido	Hogares	Calidad de Materiales de la Vivienda			
		% CALMAT I	% CALMAT II	% CALMAT III	% CALMAT IV
San Pedro	15693	56.18	22.23	17.19	4.4
San Nicolás	38321	68.28	17.57	12.8	1.35
Zárate	27625	73.45	23.53	2.24	0.79
Campana	22770	60.79	23.40	12.65	3.17
Mercedes	17541	67.77	22.01	8.70	1.52
Lujan	26176	72.76	14.62	10.53	2.09

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

IV. ACTIVIDAD ECONÓMICA

La destacada potencialidad derivada de su localización geográfica hace que Zárate sea, hoy, uno de los principales focos de concentración de los nuevos emprendimientos industriales y empresarios. En tal sentido, puede señalarse que la puesta en marcha del Mercado Común del Sur no ha hecho más que afirmar la condición de Zárate como cabecera de puente del mercado internacional del Cono Sur, de promisorio futuro como lo ratifican las instalaciones de empresas con gran potencial económico⁶.

El Municipio de Zárate junto al de Campana se han constituido como uno de los Polos Industriales más importantes de la Provincia de Buenos Aires, ya que su desarrollo industrial fue una característica histórica de la zona como consecuencia

⁶ Empresas como Quilnes S.A., Isenbeck S.A., Protisa, Toyota, Eastman Chemical, entre otras. Asimismo, Murchison S.A. y Multipuerto permiten la operación de terminales portuarias de suma importancia para la región.

de su ubicación geográfica privilegiada, sus vías de comunicación terrestres y fluviales con el país y el MERCOSUR. Estas características han hecho que dichos partidos sean los más buscados por los inversores. Estos dos Municipios se disputan el título del “nuevo Pilar” a la hora de atraer inversiones y captar empresas que están buscando terrenos para su radicación. Los dos Partidos se vieron indirectamente beneficiados por el *boom* industrial y comercial que registró Pilar en la década del '90.

En este sentido el Partido de Zárate, se ha convertido en receptor tanto de inversión extranjera directa como de origen nacional, generando una concentración no igualada en los últimos años por ningún distrito de la Provincia de Buenos Aires, que ha transformado su base económica, centrándola decididamente en polo industrial de primera línea. Zárate encabeza el ranking de municipios que atraen a las empresas, con proyectos en realización por US\$ 200,3 millones, equivalentes al 23% del total de las inversiones prometidas, según datos proporcionados por el Centro de Estudios Bonaerenses para el año 2003.

Otras razones que podrían explicar este crecimiento son los importantes flujos migratorios, derivados de la localización de un gran número de urbanizaciones cerradas en la región. Asimismo, ha sido importante la migración de familias atraídas por la expansión de la demanda de empleo que generó la corriente de inversión tanto en el sector de la construcción como en el crecimiento del sector industrial (Parque Logístico Industrial Zárate y Parque Industrial Pilar⁷).

Tanto el Puerto de Zárate como el Parque Industrial Pilar presentan procesos de crecimiento sostenido que exigen los más altos niveles de competitividad. En un ciclo económico de aumento general de las exportaciones e importaciones, el Eje Pilar-Zárate está ubicado en una zona estratégicamente privilegiada, donde confluyen corrientes de tráfico de la pampa húmeda, de la zona mediterránea y de la cuenca del Paraná. Un multipuerto de excelentes condiciones naturales y capacidad de expansión potencian la capacidad operativa regional.

7 Este Parque Industrial, cuya superficie es de 920 hectáreas, es el más grande de Sudamérica cuenta con un total de 117 empresas nacionales y multinacionales. Actualmente hay 11.000 personas que trabajan en las plantas instaladas en el parque y una cifra similar que prestan servicios a las industrias. Se calcula una facturación anual entre todas las industrias del parque de 2.000 a 3.000 millones de pesos. Está conectado a la Ruta Nacional Nº 8 con la Autopista del Sol. Caminos del Oeste está construyendo una doble vía en la Ruta 8 que conectará la Autopista del Sol con la zona de Fátima con un nuevo puente sobre el río Luján.

En este marco aparece la necesidad de desarrollar el Eje Multipropósito Pilar-Zárate mediante la utilización plena de la infraestructura ferroviaria, carretera y portuaria, la creación de un Centro de Transferencia Multimodal y de un Puerto Seco. Este proyecto, pretende reactivar las vías férreas del ferrocarril Urquiza y de esa forma crear un “puerto seco” que permita el acercamiento de productos hacia el puerto de la ciudad de Zárate, viéndose beneficiados los empresarios del Parque Industrial de Pilar y los productores de Zárate.

Una solución integradora de la logística del transporte de cargas, con la consiguiente disminución de los costos de operación será condición necesaria para continuar con el proceso de Desarrollo Regional, iniciado en el año 2000 a través de la conformación de la *Región de Desarrollo Urbano y Productivo*. Esta región está integrada por ocho partidos, donde participan los Municipios de Pilar, Zárate, Escobar, Exaltación de la Cruz, Luján, Moreno, Gral. Rodríguez y Campana.

Se trata de un consorcio de municipios representativo de la zona de mayor crecimiento urbano e industrial, en el área de influencia del Puente Interprovincial “Zarate- Brazo Largo”, reconocido como la “puerta del MERCOSUR”. Apunta a la gestión compartida para el control ambiental, la planificación territorial y la mejora de los servicios básicos e infraestructura de un territorio que comprende 1.200.000 habitantes y aproximadamente 300.000 hectáreas de superficie⁸.

Tendiente a una mayor comprensión del proceso de crecimiento ya mencionado, cabe señalar los datos arrojados por el Censo Nacional Económico 2004 -2005, realizado por la Dirección Provincial de Estadística de la Provincia de Buenos Aires, referidos a locales y ocupados por rama de actividad, que permiten una mejor aproximación a la estructura productiva del Partido de Zárate.

⁸ Los Intendentes de los Municipios de Pilar y Zárate firmaron un Acuerdo para proceder en forma conjunta a llevar a cabo acciones tendientes al desarrollo del Corredor Pilar-Zárate. Diciembre de 2006.

El total de locales censados en el Partido de Zárate es de 3.2109, de los cuales el 53.9% corresponde a Comercio, el 16.7% a Servicios Comunitarios y de Salud, el 7.7% a Servicios de Transporte, el 5.2% a Servicios de Transporte y el 4.9% a Industria Manufacturera. Del total de ocupados, el 25.9% lo hace en Industria Manufacturera, el 17.8% en Comercio, el 16.5% en Enseñanza, el 15.2% en Servicio Sociales y de Salud y el 8.9% en Administración Pública. El 94% de los locales se dedican a la producción de servicios, mientras que sólo el 5.8% produce bienes.

9 Según el CNE, para la Pcia. de Bs. As. se ha registrado un total de 491.606 locales de los cuales el 8,6% se dedican a la producción de bienes y el 90,7% a la producción de servicios, existiendo un porcentaje menor al 1,0% pendiente de clasificación. En cuanto a la participación de las distintas ramas de actividad, el 55,8% de los locales pertenecen a la rama "Comercio al por mayor y al por menor, reparaciones": el 9,5% a "Servicios comunitarios, sociales y personales n.c.p" y el 7,5% a "Industria Manufacturera". Respecto de su distribución geográfica, el Conurbano Bonarense concentra el 54,8% de los locales mientras que el 45,2% se localizan en los partidos del Interior de la provincia. Esta distribución determina que el 52,1% de la ocupación se registre en el Conurbano y el 47,8% en el resto de los partidos del interior.

Tabla 25. Lo Locales y ocupados del Partido de Zárate según rama de actividad. Estructura, participación en total Provincia y Total Interior.

Sector	Descripción	Locales			Ocupados			
		Cantidad	Estructura	Participación en la Provincia	Participación en el Interior	Estructura	Participación en la Prov.	Participación en el Interior
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (3)	3	0.1%	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%	0.1%
B	Pesca y servicios conexos (4)	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
C	Explotación de minas y canteras (5)	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
D	Industria manufacturera	158	4.9%	0.4%	1.0%	25.9%	1.5%	4.1%
E	Electricidad, Gas y Agua	7	0.2%	1.0%	1.2%	3.0%	4.2%	5.5%
F	Construcción	18	0.6%	0.7%	1.4%	0.7%	0.6%	1.3%
G	Comercio al por mayor y menor, reparaciones	1.730	53.9%	0.6%	1.5%	17.8%	0.5%	1.3%
H	Servicio de hotelería y restaurantes	117	3.6%	0.6%	1.2%	1.9%	0.5%	1.0%
I	Servicio de transporte, almacenamiento y de comunicaciones	167	5.2%	0.7%	1.5%	5.1%	0.7%	1.8%
J	Intermediación financiera y otros servicios financieros	55	1.7%	1.2%	2.0%	1.5%	0.9%	1.5%
K	Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (6)	247	7.7%	0.9%	1.6%	2.3%	0.5%	1.0%
L	Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria	46	1.4%	0.8%	1.1%	8.9%	0.9%	1.3%
M	Enseñanza	95	3.0%	0.6%	1.2%	16.5%	0.7%	1.4%
N	Servicios sociales y de salud	242	7.5%	0.8%	1.4%	7.2%	0.8%	1.5%
O	Servicios comunitarios, sociales y personales n.c.p.	295	9.2%	0.6%	1.3%	8.0%	0.6%	1.1%
	Sin clasificar	30	0.9%	2.5%	7.4%	1.2%	10.0%	30.2%
Total Partido		3.210	100.0%	0.7%	1.4%	100.0%	0.8%	1.7%

Fuente: Dirección Prov. de Estadística sobre la base de datos INDEC, Censo Nacional Económico 2004/2005. Listado de Locales del Operativo de Barrido Territorial.

Notas: (1) Datos provisorios. (2) Incluye locales con inicio de actividad posterior al 31 de diciembre de 2004. (3) Incluye únicamente locales ubicados en centros urbanos. (4) No incluye los datos correspondientes al Operativo Especial al Sector Pesquero. CNE 2004/2005. (5) No incluye los datos correspondientes al Operativo Especial Relevamiento Nacional Minero, CNE 2004/2005. (6) No incluye los datos correspondientes al Operativo Especial para Profesionales, CNE 2004/2005.

Tabla 26. Locales del Partido de Zárate según rama de actividad.

Partido	Producción de servicios													Sin clasificar	Total		
	Producción de bienes			Producción de servicios													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
Zárate	3			158	7	18	1.730	117	167	55	247	46	95	242	295	30	3.210
Total Pcia. Bs. As.	1.537	32	46	37.482	735	2.466	274.244	19.403	24.763	4.578	26.085	5.628	15.206	29.425	46.685	3.291	491.606

Fuente: Dirección Prov. de Estadística sobre la base de datos INDEC, Censo Nacional Económico 2004/2005, Guía de Listado de Locales del Operativo de Barrido Territorial. Notas: (1) Datos provisorios. (2) Incluye locales con inicio de actividad posterior al 31 de diciembre de 2004. (3) Sector A, incluye únicamente locales ubicados en centros urbanos. (4) Sector B, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial al Sector Pesquero. CNE 2004/2005. (5) Sector C, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial Relevamiento Nacional Minero. CNE 2004/2005. (6) Sector K, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial para Profesionales, CNE 2004/2005.

Tabla 27. Locales del Partido de Zárate según rama de actividad en %.

Partido	Producción de bienes			Producción de servicios										Sin clasificar	Total		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M			N	O
Zárate	0.2%	0.0%	0.0%	0.4%	1.0%	0.7%	0.6%	0.6%	0.7%	1.2%	0.9%	0.8%	0.6%	0.8%	0.6%	0.9%	0.7%

Fuente: Dirección Provincial de Estadística sobre la base de datos INDEC, Censo Nacional Económico 2004/2005, Guía de Listado de Locales del Operativo de Barrido Territorial. Notas: (1) Datos provisorios. (2) Incluye locales con inicio de actividad posterior al 31 de diciembre de 2004. (3) Sector A, incluye únicamente locales ubicados en centros urbanos. (4) Sector B, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial al Sector Pesquero. CNE 2004/2005. (5) Sector C, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial Relevamiento Nacional Minero. CNE 2004/2005. (6) Sector K, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial para Profesionales, CNE 2004/2005.

Tabla 28. Ocupados. Participación de Zárate en cada sector (en %).

Partido	Producción de bienes			Producción de servicios										Sin clasificar	Total		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M			N	O
Zárate	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	4.2%	0.6%	0.5%	0.5%	0.7%	0.9%	0.5%	0.9%	0.7%	0.8%	0.6%	3.6%	0.8%

Fuente: Dirección Provincial de Estadística sobre la base de datos INDEC, Censo Nacional Económico 2004/2005, Guía de Listado de Locales del Operativo de Barrido Territorial. Notas: (1) Datos provisorios. (2) Incluye locales con inicio de actividad posterior al 31 de diciembre de 2004. (3) Sector A, incluye únicamente locales ubicados en centros urbanos. (4) Sector B, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial al Sector Pesquero. CNE 2004/2005. (5) Sector C, no incluye los datos correspondientes al

Operativo Especial Relevamiento Nacional Minero, CNE 2004/2005. (6) Sector K, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial para Profesionales, CNE 2004/2005.

Tabla 29. Locales. Participación de cada sector en el Partido (en %).

Partido	Producción de bienes					Producción de servicios										Sin clasificar	Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
Zárate	0.1%	0.0%	0.0%	4.9%	0.2%	0.6%	53.9%	3.6%	5.2%	1.7%	7.7%	1.4%	3.0%	7.5%	9.2%	0.9%	100.0%
Total Gral.	0.3%	0.0%	0.0%	7.6%	0.1%	0.5%	55.8%	3.9%	5.0%	0.9%	5.3%	1.1%	3.1%	6.0%	9.5%	0.7%	100.0%

Fuente: Dirección Provincial de Estadística sobre la base de datos INDEC, Censo Nacional Económico 2004/2005, Guía de Listado de Locales del Operativo de Barrido Territorial.

Notas: (1) Datos provisorios. (2) Incluye locales con inicio de actividad posterior al 31 de diciembre de 2004. (3) Sector A, incluye únicamente locales ubicados en centros urbanos. (4) Sector B, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial al Sector Pesquero, CNE 2004/2005. (5) Sector C, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial Relevamiento Nacional Minero, CNE 2004/2005. (6) Sector K, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial para Profesionales, CNE 2004/2005.

Tabla 30. Ocupados. Participación de cada sector en el Partido de Zárate (en %).

Partido	Producción de bienes					Producción de servicios										Sin clasificar	Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
Zárate	0.0%	0.0%	0.0%	25.9%	3.0%	0.7%	17.8%	1.9%	5.1%	1.5%	2.3%	8.9%	16.5%	7.2%	8.0%	1.2%	100.0%
Total general	0.3%	0.0%	0.0%	13.6%	0.6%	0.8%	26.3%	3.0%	5.7%	1.3%	3.4%	8.3%	18.4%	7.4%	10.5%	0.3%	100.0%

Fuente: Dirección Provincial de Estadística sobre la base de datos INDEC, Censo Nacional Económico 2004/2005, Guía de Listado de Locales del Operativo de Barrido Territorial.

Notas: (1) Datos provisorios.
 (2) Incluye locales con inicio de actividad posterior al 31 de diciembre de 2004.
 (3) Sector A, incluye únicamente locales ubicados en centros urbanos.
 (4) Sector B, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial al Sector Pesquero, CNE 2004/2005.
 (5) Sector C, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial Relevamiento Nacional Minero, CNE 2004/2005.
 (6) Sector K, no incluye los datos correspondientes al Operativo Especial para Profesionales, CNE 2004/2005.

IV.1. ACTIVIDAD AGROPECUARIA

Como se expresa en la publicación "Nuestra Provincia – Nuestro Campo"¹⁰, la crisis de la que está saliendo nuestro país, ha sido, por un lado, un significativo cambio en los paradigmas que caracterizaron los años finales del siglo pasado, pero también se ha convertido en una plataforma de despegue construida en base a nuevas oportunidades y desafíos. El campo de la Provincia¹¹, no ha estado exento ya que en los últimos años ha verificado una importante transformación en la estructura de la producción agropecuaria y en el perfil de los modelos productivos. Año tras año se consolida la producción en el terreno agropecuario, lo que implica el desafío de potenciar las condiciones para el desarrollo productivo. La meta de dicho desarrollo es una mejor calidad de vida, traducida en transferencia tecnológica, fortalecimiento de los procedimientos de fiscalización y control; y la elevación de los estándares sanitarios.

De esta forma, teniendo como base las ventajas comparativas, es necesario incorporar tecnología y uso intensivo del conocimiento y definir una política agropecuaria con el fin de hacer de la provincia interior una provincia agroindustrial, con actividades productivas rentables y sostenibles en el tiempo.

Si bien la Provincia de Buenos Aires lidera casi todas las estadísticas de producción y demográficas, y particularmente en la producción primaria, al observar la estructura del PBG resulta llamativo que las actividades agropecuarias no superen el 5% de éste en los últimos años de registro de la variable. Esta distorsión está dada por una fuerte dicotomía planteada entre el Conurbano y los cordones circundantes (Primer, Segundo y Tercero), frente al interior de la provincia, con realidades socioeconómicas y productivas diferentes.

¹⁰ Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires. Sector Agropecuario de la Provincia de Buenos Aires. 2006.

¹¹ La importancia que tiene la Provincia con respecto a la producción nacional resulta decisiva tanto en los aspectos relacionados con la producción agropecuaria, como en los vinculados a la capacidad exportadora de la Nación, cuyo componente de productos primarios sigue siendo de significativo peso. En efecto, la Provincia de Buenos Aires produce el 60 % del trigo de todo el país, un tercio del maíz, la mitad del girasol y más del 20 % de la soja, además de tener en su territorio el 40% del rodeo bovino nacional, concentrado fundamentalmente en el área de la Cuenca del Salado, contribuyendo de esta forma con el 30 % del Producto Bruto Agropecuario del país.

Para el análisis del sector agropecuario, el Ministerio de Asuntos Agrarios de la Pcia. de Buenos Aires, ha delimitado espacialmente dicho sector en un conjunto de 90 partidos (sobre un total de 134), dejando el resto en el denominado Conurbano y Cordones circundantes, y otro pequeño grupo que sin formar parte del Conurbano, por características propias no pueden definirse como pertenecientes al sector agropecuario. Dentro de este último grupo puede ubicarse al Partido de Zárate, definido como partido no rural.

Sin embargo frente a la clasificación antes citada, según el Censo Agropecuario 2002, el Partido de Zárate presenta una superficie Agropecuaria de 49.768 hectáreas y cuenta con un total de 171 explotaciones agropecuarias (EAPs): el 77.7% cuenta con una superficie hasta 200 ha., el 9.94% entre 200 a 500 ha., el 9.3% entre 500 y 1000 ha., y el 2.9% más 1000 ha. De la superficie cultivada el 45.3% corresponde a oleaginosas y el 26.3% a cereales.

El 55.7% del ganado pertenece al bovino. Se destaca un 41.7% de porcinos.

En las siguientes tablas pueden observarse datos referidos a: la cantidad y superficie de explotaciones agropecuarias, las superficies sembradas y cosechadas para los principales cultivos, la existencia ganadera, la evolución en el número de cabezas y en la cantidad de EAPs en el período 1988-02.

Tabla 31. Cantidad y superficie de las EAPs según escala de extensión.

	Hasta 200 ha	De 200 a 500 ha	De 500 a 1000 ha	Más de 1000 ha	TOTAL
EAP's	133	17	16	5	171
Hectáreas	6.379	5.004,3	11.363,6	12.212	34.959,2

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Nacional Agropecuario 2002.

Tabla 32. Campaña 2005/06.

	GIRASOL	MAIZ	SOJA	TRIGO
Sup. sembrada (ha)	900	1.500	25.500	2.450
Sup. cosechada (ha)	900	1.200	25.500	2.450
Rendimiento (kg/ha)	1.700	6.100	3.100	3.400
Producción (tn)	1.530	7.320	79.084	8.330

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SAGPyA

Avance 06/07: Trigo a sembrar = 2.585 ha. Sembrado 2.585 ha (100% al 17-08-06).

En relación a la campaña 2005-2006 se observa el fuerte peso del cultivo de soja tanto en relación a la producción como a las superficies sembradas y cosechadas. El mayor rendimiento de los cultivos tomados en la tabla se presenta para el maíz con 6.100 Kg/ha.

Tablas 33 y 34. Existencias ganaderas. EAPs y Números de cabezas.

	Vacas	Vaquillonas	Terneros	Novillo	Novillitos	Toros	TOTAL
--	-------	-------------	----------	---------	------------	-------	-------

1994	-	-	-	-	-	-	-
1995	-	-	-	-	-	-	-
1996	26.162	10.775	15.248	6.820	9.318	1.472	69.795
1997	22.987	10.652	14.823	10.963	8.101	1.244	68.770
1998	22.289	10.143	13.725	3.131	7.085	1.079	57.452
1999	-	-	-	-	-	-	-
2001							29.033
2002	11.871	4.950	7.475	1.735	1.819	891	28.741
2003	-	-	-	-	-	-	-
2004	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
2005	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
2006	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
Var.96/02	-54,63	-54,06	-50,98	-74,56	-80,48	-36,47	-58,82

Fuente: CO.PRO.SA.

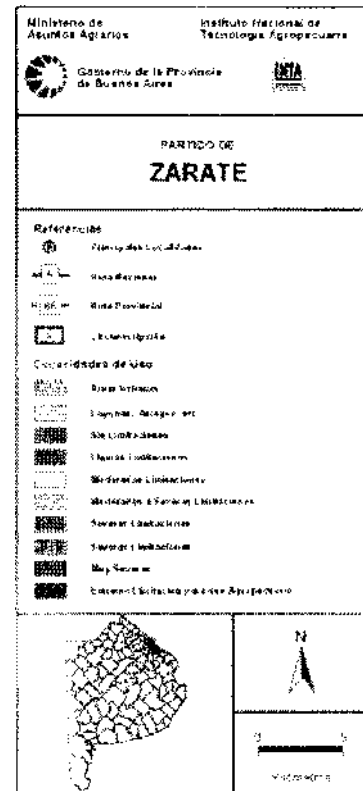
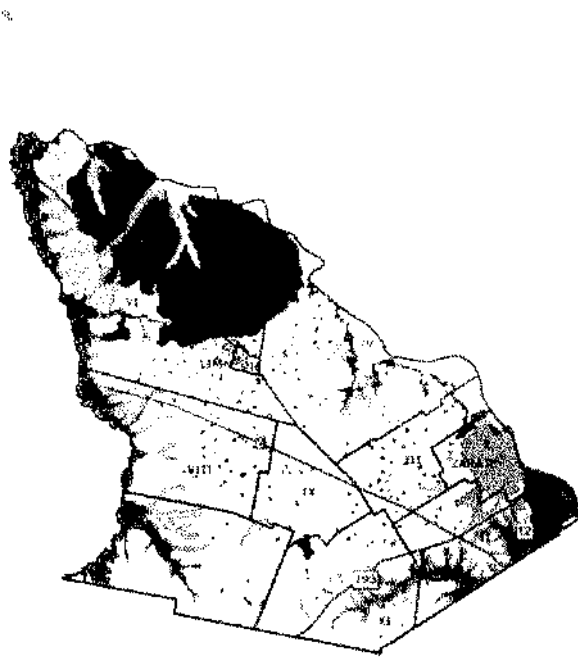
	1988		2002	
	EAPs	Nº de cabezas	EAPs	Nº de cabezas
Actividad ganadera				
Invernada Exclusiva	118	-	7	5.205
Cria Exclusiva	85	-	27	3.016
Invernada-Cria	65	-	11	1.281
Tambo	28	1.736	2	306

Fuente: C.N.A.

En el período 1988-2002 puede apreciarse retracción de la actividad ganadera en el partido, que se pone de manifiesto en la fuerte disminución del número de EAPs en el número de cabezas. Asimismo cabe señalar un fuerte incremento en el valor del suelo rural en los últimos años. El valor de la hectárea ha pasado de 1.800 a 4.200 U\$S/ha en el año 2001 a 2.500 a 6.000 U\$S/ha en el año 2006¹². Esto se encuentra fuertemente reflejado en el crecimiento y desarrollo de este sector al interior de la economía provincial.

Figura 4. Capacidad del Uso del Suelo del Partido de Zárate.

¹² Fuente Madero, Lanusse, Belaustegui y Cia.



Fuente: Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires INTA, 2006

IV.2. ACTIVIDAD HORTIFLORÍCOLA¹³

En este apartado se presentan los datos actualizados del Censo Hortiflorícola 2005-2006 sobre las principales variables estructurales y coyunturales del sector hortícola y florícola del Partido de Zárate.

Al mismo tiempo permite contar con información sobre superficie sembrada, producción y comercialización de las principales especies hortícolas y florícolas cultivadas dentro de la Provincia de Buenos Aires, así como disponer de datos que permitan profundizar el conocimiento del sector, en lo concerniente al manejo de la producción, las maquinarias utilizadas, el personal ocupado dentro de la Explotación Hortiflorícola (EHF), y la evolución de los sistemas productivos.

El Ministerio de Asuntos Agrarios conjuntamente con la Dirección Provincial de Estadística de la Provincia de Buenos Aires informa que se encuentra avanzada la etapa de procesamiento de los datos. A la fecha han sido relevados 3.770 establecimientos destinados a la producción hortiflorícola, habiendo sido supervisados y procesados el 98% de los formularios ingresados en el Centro de Grabación de la Dirección Provincial de Estadística.

¹³ Fuente: Informe de Avance del Censo Hortiflorícola de la Provincia de Buenos Aires 2005-17 de Agosto de 2006.

En los siguientes cuadros se detallan datos parciales correspondientes al 98% de las EHF relevadas e ingresadas en el Sistema de Gestión y Carga de datos correspondientes al territorio de la Provincia de Buenos Aires.

Tabla 35. Cantidad de explotaciones con horticultura y superficie por uso. Partido de Zárate.

PARTIDO	TOTAL EXPLOTACIONES	SUPERFICIE HORTÍCOLA		
		A Campo	Bajo Cubierta	TOTAL
ZARATE	24	109,5	3,3	112,8
Provincia de Bs. As	2831	29816	1160	30976

Fuente: Censo Hortiflorícola Bonaerense 2005. Elaboración: Dirección Provincial de Estadística

Notas: (1) Información parcial dado que a la fecha no se ha completado el operativo de campo.

Tabla 36. Cantidad de explotaciones con floricultura y superficie por uso. Partido de Zárate.

PARTIDO	TOTAL EXPLOTACIONES	SUPERFICIE FLORÍCOLA		
		A Campo	Bajo Cubierta	TOTAL
ZARATE	3	100	2,0	102,0
Provincia de Bs. As	826	870	404	1274

Fuente: Censo Hortiflorícola Bonaerense 2005. Elaboración: Dirección Provincial de Estadística

Notas: (1) Información parcial dado que a la fecha no se ha completado el operativo de campo.

En la Provincia de Buenos Aires la actividad citrícola se sitúa en el nordeste de la misma, comprendiendo los Partidos de San Pedro, Baradero, San Nicolás, Zárate y Ramallo. En esta región se lleva a cabo conjuntamente la producción citrícola y la de frutales de carozo.

IV.3. ACTIVIDAD INDUSTRIAL

La actividad industrial del Partido de Zárate está relacionada con la producción de materias primas para la industria automotriz, productos químicos, cuero, curtientes orgánicos, dicronato de sodio, cerveza, malta, papel, alimentos, , plásticos y energía eléctrica.

Entre las industrias del sector automotriz, se destaca la planta de Toyota inaugurada en 1997, con una inversión de 150 millones de dólares y tecnología de última generación. Desde 2005 comenzó la exportación de vehículos multipropósito y utilitarios deportivos. Esta planta exporta a Brasil, Chile, Perú, México y el Caribe.

Entre las industrias químicas se destaca la empresa Bayer, que en su planta de Zárate aglutina la producción química que abastece a la planta de Pilar para la elaboración de especialidades farmacéuticas. Lanxess es otra empresa importante que hace 25 años está instalada en Zárate, contando en la actualidad con

aproximadamente 300 empleados y produce 70000 toneladas de polímeros al año que abastecen al mercado local e internacional.

La cervecera Quilmes posee un predio de 145 hectáreas con 53.000 m² cubiertos por la planta. Tiene una capacidad de producción de 4.200.000 hectolitros por año, lo que la transforma en la segunda más importante de las cinco fábricas que Quilmes tiene instaladas en el país. Isenbeck inició sus actividades en 1994, con una planta de 180 millones de dólares y equipamiento técnico de última generación. La de Zárate fue la primera fábrica fuera de territorio alemán, abarcando un predio de 50 hectáreas, con una capacidad de 1,5 millones de hectolitros por año y ocupa a 125 personas.

La planta de Zárate de Celulosa Argentina S.A. produce papeles para impresión y escritura utilizando como materia prima la celulosa Kraft blanqueada de eucaliptos, proveniente de bosques renovables. El 35% de la producción se exporta; trabajan en la planta aproximadamente 200 personas. La empresa Papelera del Plata está instalada en Zárate desde 1999, constituyendo la unidad productiva de papel tissue más grande de Latinoamérica, con una capacidad de 100.000 toneladas por año. Ocupa a aproximadamente 80 personas.

Otras empresas industriales importantes son: Cementos Minetti; Merisant Argentina (laboratorio de producción de edulcorantes); Termipol Argentina (aislaciones industriales); Clariant (productora de colorantes químicos para textiles, cuero y papel); Jabalí S.A., instalada desde 1943, productora de artículos de limpieza y tocador que exporta a Brasil, Paraguay, Uruguay, Ecuador y Chile.

Una parte considerable de las industrias del partido están localizadas en el Parque Logístico Industrial Zárate. Se trata de un predio de 120 has ubicado en el área industrial, zona de cota alta próxima al Río Paraná de las Palmas, a 5.3 Km. de la ruta 9 (Panamericana). Forma parte del eje fluvial que se extiende desde la ciudad de La Plata en el sur hasta Rosario en el norte, incluyendo en el mismo a la Capital y al Gran Buenos Aires.

El Partido de Zárate, se halla alcanzado por la Ley 10.547 y su decreto Reglamentario 1904/90 de Promoción Industrial de la Provincia de Buenos Aires, que en su artículo 8° señala: *"Las empresas beneficiadas podrán gozar de una exención total de hasta diez (10) años según el Plan de Desarrollo Industrial de los Impuestos de los Ingresos Brutos e Impuesto Inmobiliario"*. El Decreto 367, que determina la zonificación de la Provincia de Buenos Aires a los efectos de la

promoción industrial, ubica a Zárate en la Región III (Partidos de Desarrollo Intermedio). El artículo 3° del mencionado decreto, establece como extensión de los beneficios de la promoción, cinco años para esta región.

Energía

Uno de los polos generadores de energía a nivel nacional, se encuentra ubicado en Zárate. La Planta Atucha I comenzó a funcionar en 1974, formando parte del Sistema Interconectado Nacional con una capacidad de 319.000 kilovatios. Fue la primera de América Latina. Se encuentra sobre la ribera derecha del Paraná de Las Palmas, cerca de la Localidad de Lima.

Desde 2001 funciona con uranio levemente enriquecido (ULE), siendo la primera y única central nuclear comercial a agua pesada que funciona con ULE en todo el mundo. A su lado se ubica Atucha II, cuya construcción ha sufrido varios años de retraso. Esta Central, con un plan de inversiones que demanda soldadores y otras especialidades, no se vinculó con los referentes locales para mejorar la posibilidad de incorporar a jóvenes de Zárate en esas funciones.

Pymes

El conjunto de las MiPymes de nuestro país reúne empresas muy diversas en producción, empleo, tecnología y eficiencia. Según el Censo Económico de 2004, un 99,2 % de los establecimientos totales poseían menos de 50 empleados y eran fuente de empleo del 70 % del total de los trabajadores en la actividad privada.

Desde la mitad de los años 90, la evolución de la economía presentó cambios que apuntaría a reforzar la importancia relativa de la PyMes en el empleo, influidos por el aumento de los servicios en el PBI (son más mano de obra intensivas), y por el hecho de que en épocas contractivas el ajuste del empleo es menor en la PyMes que en las empresas grandes.

Para el Partido de Zárate, las micro y en mayor parte, las pequeñas y medianas empresas, son una porción muy significativa de la actividad económica del municipio, incluyéndose dentro de esa categoría realidades tan diversas como empresas unipersonales, pequeñas empresas familiares, empresas con distintos grados de informalidad, empresas que abastecen a mercados localizados, la industria del artesanado, empresas con tecnologías de punta, empresas declinantes

con tecnologías obsoletas y empresas que conviven, compitiendo complementándose, con empresas grandes (Anexo I y Encuesta Económica).

La existencia de los determinantes del éxito y fracaso en el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas hace necesario un análisis profundo sobre cada uno de ellos, para interceder con políticas concretas para el desarrollo del sector que se deriven del consenso entre el Estado Municipal, el sector privado empresarial y el aporte del sector educativo. La participación de este último sector es de suma importancia para lograr vincular la oferta con el perfil que demandan las industrias, por lo cuál es necesario adecuar sus programas con los planes de inversión generales a mediano plazo.

En cuanto al comportamiento de las firmas, las "exitosas" parecen capacitar más a sus empleados, invierten más en maquinaria y equipo y tienen una menor proporción de costos laborales sobre el total de los costos de producción. En general, son bastante más dependientes de las ventas a su principal cliente (tienen menos diversificada la cartera de clientes), un mayor número de ellas ha podido exportar parte de sus productos y el hecho de afrontar una mayor competencia extranjera parece motivarlas a una mayor eficiencia para poder competir en sus mercados.

En este sentido, la Secretaría de Desarrollo Económico y Producción de la Municipalidad de Zárate, desde el año 2004, ha tomado la firme decisión de fomentar la **Creación de Emprendimientos Productivos a pequeña escala**, siendo actor promotor de las actividades económicas de los particulares que, por distintas causas, arrastraban períodos de desocupación, subocupación e informalidad creciente dentro del mercado de trabajo. Dada la existencia de posibilidades de financiamiento estatal, se comienza a gestionar la ejecución de desembolsos monetarios para la compra del capital de trabajo necesario para la consecución de los objetivos propuestos en cada uno de los proyectos productivos¹⁴. En la línea de las premisas antes señaladas, en el Partido de Zárate se está desarrollando el **Programa de Renovación Tecnológica para Pymes**. En una

14 La suma total invertida asciende a los \$ 763.688.97 pesos, los cuáles equivalen a un total de 59 proyectos, divididos entre los enmarcados bajo el Proyecto de Desarrollo de Programa Mi Pyme y el Departamento de Desarrollo de Políticas Agropecuarias. La creación de nuevos puestos de trabajo alcanza a 180 en forma directa, lo que implica una relación de \$ 4.242.72 por persona ocupada. Además, se ha generado un significativo circulante monetario a favor de proveedores locales, lo que multiplica la cantidad de dinero invertida originalmente, creando un número no menos considerable de trabajadores indirectos.

primera etapa del proyecto serán 110 las pequeñas y medianas empresas que pueden acceder al programa, el cual se utilizará para establecer y desarrollar a nivel tecnológico la competitividad de empresas en crecimiento. Se efectuarán relevamientos sobre gestión y características de la empresa a nivel equipamiento y uso de herramientas informáticas y de telecomunicaciones.

Por otra parte la marca implementada por el municipio **Hecho en Zárate** está siendo compartida por diecisiete pequeños productores locales. Ellos fabrican ropa deportiva, vestimenta para niños y adultos, ropa de cama, mantelería, artesanías, sillones, panificación, dulces artesanales y hasta bolsones contenedores de polipropileno para cargas de 500 kilos en adelante.

IV.4. ACTIVIDAD TURÍSTICA

Dada las características de Zárate como distrito "verde y fértil", bañado por dos brazos del Río Paraná -el Paraná de las Palmas y el Paraná Guazú-, en plena región del Delta y con diversidad de ambientes y recursos naturales, presenta potencialidades para el desarrollo de la actividad recreativa y turística durante todo el año.

Asimismo, su inmejorable ubicación geográfica, en las proximidades de la Capital Federal, sumada a una variada oferta de recursos naturales, culturales y patrimoniales, han convertido al Distrito de Zárate en punto de llegada de visitantes nacionales e internacionales, especialmente en los últimos años. Entre los atractivos turísticos se pueden citar: las Plazas Italia y Mitre; el Casco Antiguo; el Palacio Municipal; el Teatro Coliseo; la Escuela Número Uno; la Iglesia Nuestra Señora del Carmen y la Primitiva Iglesia Parroquial; la Confitería del Progreso; el Museo Scout; la calle Mazzini y la esquina sin ochava del Puerto; el Arsenal de Artillería de Marina; el Puerto; el Puente Zárate Brazo Largo; la Quinta Jovita, el Balneario, la Av. Costanera y el Bajo, como así también la muestra de Arqueología Regional.

En los alrededores, la isla Talavera, a la que se accede a través del Complejo Zárate Brazo Largo, ofrece excelentes perspectivas para la pesca deportiva y los deportes náuticos, con el agregado de un entorno agreste que brinda posibilidades para el descanso y el contacto con la naturaleza.

Por otra parte, desde el Municipio se ha implementado un **Programa de Desarrollo de Turismo Sustentable**, que impulsa el turismo rural e insular (gastronomía local,

estancias, cabañas, bungalow, camping). Desde el Club de Planeadores, los Clubes de Pesca y el Smithfield Golf Club se organizan actividades y eventos que aumentan el potencial turístico del municipio.

Zárate es además uno de los principales centros de concentración de nuevos emprendimientos industriales y empresarios, cuyos establecimientos están abiertos al turismo que se desarrolla a partir de un plan de visitas con el fin de incrementar el conocimiento de la empresa y de la región.

Problemas que afectan al Desarrollo Productivo

Entre los problemas que afectan a los distintos sectores de la economía local cabe citar a:

Transporte público: Las empresas se ven obligadas a implementar servicios de transporte para el personal ante la escasa frecuencia, pérdida de recorridos y deterioro de los transportes que el sistema público ofrece. Las PYMES tienen fuertes costos laborales por este concepto.

Capacitación laboral: Falta mano de obra con capacitación en oficios. La formación que actualmente ofrecen las Escuelas Técnicas y los Centros de Formación Profesional no permite que los egresados sean fácilmente incorporados a los planteles. Las empresas operan sobre la base de programas de capacitación interna y tratan de atraer de otras empresas al personal ya calificado. Aún cuando las Pymes han contribuido a la capacitación y formación de mano de obra funcional a la demanda, ésta ha sido rápidamente absorbida por la gran empresa. Este permanente déficit ha llevado a la importación no sólo de mano de obra desde otras localidades y provincias sino también de empresas subsidiarias de la producción.

Mipymes: Se necesitan programas de formación en competencias y gestión para micro y pequeñas empresas. Para ello se plantea la creación de un Campus Universitario de orientación tecno-productiva en la localidad. Asimismo se requiere información sobre líneas de financiamiento y crediticias que se adecuen y acompañen las decisiones de inversión de las mismas.

Infraestructura: El sector industrial reclama la mejora de la red vial de la que ha financiado un acceso pero quedan pendientes las calles internas. La situación de abastecimiento eléctrico por la cooperativa está casi colapsada. Se está construyendo un cuarto transformador pero no se sabe si podrá abastecer al crecimiento de la demanda.

Efluentes industriales: Trámites engorrosos, sin participación del Municipio y de la comunidad colocan a las empresas en situación de sospecha en cuanto a su gestión ambiental. En ese sentido, la contaminación ambiental constituye uno de los problemas más preocupantes de la comunidad, a tal punto que uno de los objetivos de la Unión Industrial local es transformarse en un frente de respuesta a lo ambiental. La razón de la degradación ambiental radica en la lógica de un monitoreo y control radicado en La Plata y no en el ámbito municipal.

Relación empresas – comunidad: El desarrollo local tiene origen y orientación exógena, particularmente en referencia al desarrollo industrial. Las decisiones de las grandes empresas dependen de sus casas matrices en el exterior, no hallándose integradas en la comunidad y, por lo tanto, la comunidad no las ve como soporte del desarrollo local.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la caracterización general del Partido de Zárate se han estructurado en dos partes: fortalezas y debilidades, basadas en una visión diagnóstica enriquecida con datos e información provenientes de diferentes fuentes, y aprovechando a su vez la documentación preexistente. La diversidad de fuentes y el abordaje cuali - cuantitativo contribuyeron a una caracterización integral de la realidad del municipio.

Fortalezas

- A partir de la década del '30 se consolida la expansión de Zárate debido al dinamismo de la industria papelera y frigorífica, que le dieron a la ciudad un fuerte perfil industrial que se mantiene al día de hoy.
- El Partido de Zárate se localiza en plena región del Delta, recorrido por dos brazos del Río Paraná, el Paraná de las Palmas y el Paraná Guazú. Por su latitud presenta condiciones climáticas que favorecen la diversidad de ambientes y recursos naturales, convirtiéndolo en un destino de recreación y turismo.
- Implementación del Programa de Desarrollo de Turismo Sustentable para impulsar el turismo rural e insular
- El Río Paraná por su caudal, capacidad de autodragado y profundidad natural apta para barcos de ultramar, constituye un lugar propicio para la instalación de puertos.
- Por las características edáficas y el clima, la región contiene los suelos más productivos del país.
- La potencialidad derivada de su localización geográfica hace que Zárate sea uno de los principales focos de concentración de los nuevos emprendimientos industriales y empresarios.
- La puesta en marcha del Mercado Común del Sur ha afirmado la condición de Zárate como cabecera de puenté de dicho mercado internacional.
- El Partido de Zárate es receptor de inversión extranjera directa y de origen nacional, generando así una concentración no igualada en los últimos años por ningún otro distrito de la Provincia de Buenos Aires.

- La existencia de instrumentos de gestión y regulación del territorio. La sanción de la Ordenanza N° 2435/87 puso en marcha un mecanismo participativo, a través de la Comisión del Plan Regulador encargada de elaborar un Diagnóstico Urbano, como documentación básica para la Formulación de un Plan de Ordenamiento.
- Existencia de Entidades destinadas a la gestión del medio ambiente: CICACZ (Comité Interindustrial de Conservación del Ambiente Campana - Zárate), PACEI (Plan Alerta de Emergencia Industrial), Comité Zonal de Higiene y Seguridad Industrial.
- Partido integrado al denominado Corredor Norte de Buenos Aires que concentra los mayores niveles de inversión del país como consecuencia de su posición relativa respecto de las ciudades de Rosario y Buenos Aires y de su excelente accesibilidad vial y fluvial.
- Partido inserto en una región con alto grado de industrialización y altos niveles de urbanización; siendo una de las regiones del país con el mayor crecimiento poblacional.
- Una parte considerable de las industrias del Partido están localizadas en el Parque Logístico Industrial Zárate.
- Zárate, con las Plantas Atucha I y II, constituye uno de los polos generadores de energía a nivel nacional.
- Región con una excelente accesibilidad vial, fluvial y terrestre. El Complejo Zárate - Brazo Largo constituye la vinculación carretera y ferroviaria internacional más directa y cercana de la Capital Federal.
- Zárate cuenta con una buena oferta de servicios de transferencias de cargas. Su red ferroviaria lo vincula con todas las regiones del país a través de su actual línea (NCA) o por las conexiones con los demás operadores dentro de la misma trocha.
- El proyecto de Hidrovía Paraguay - Paraná provee la mayor arteria de comunicación fluvial y de transporte para la Argentina, Bolivia, Brasil Paraguay y Uruguay.
- Los puertos no están sobre el casco urbano, con lo cual el acceso a los mismos es directo.
- Las microempresas y, en mayor parte, las pequeñas y medianas empresas, son una porción significativa de la actividad económica del municipio. Su

participación es de suma importancia en la vinculación de la oferta con el perfil que demanda las industrias.

- El Partido cuenta con oferta educativa destinada a la Formación Profesional, Formación Docente y Técnica Superior.
- Existencia de la marca Hecho en Zárate, implementada por el municipio.

Debilidades

- El sector insular del Partido, caracterizado por la peculiaridad de su medio físico integrante del Delta del Paraná, no ha sido incluido en el Código ya que requiere de un tratamiento particularizado.
- El Partido de Zárate cuenta con un promedio total de camas/hab., inferior a los parámetros considerados aceptables por la OMS.
- La mayoría de los establecimientos de salud a nivel público son de baja complejidad.
- En el Partido se registra un alto el porcentaje de la población sin cobertura social.
- Existencia de distintas enfermedades derivadas fundamentalmente de la actividad industrial.
- Las Mipymes y Pymes son dependientes de las ventas a su principal cliente.
- Situaciones frecuentes de sobreocupación (más de 14 horas diarias de trabajo).
- Problemas de empleo ocasional como consecuencia de la construcción de las grandes obras de infraestructura.
- Falta de inversiones en infraestructura de servicios básicos.
- El abastecimiento eléctrico por parte de la cooperativa se encuentra colapsado.
- Necesidad de mejorar la red vial para el desarrollo económico.
- Ausencia de una solución integradora de la logística del transporte de cargas que permita disminuir los costos de operación para continuar con el proceso de Desarrollo Regional.
- Atucha II, con un plan de inversiones que demanda distintas especialidades, no se vinculó con los referentes locales para mejorar la posibilidad laboral del Partido.
- El transporte público se caracteriza por la escasa frecuencia, la pérdida de recorridos y el deterioro de sus unidades.

- Ausencia de capacitación laboral en oficios. Las empresas operan sobre la base de programas de capacitación interna y tratan de atraer de otras empresas al personal ya calificado.
- Ausencia de programas de formación en competencias y gestión para micro y pequeñas empresas.
- Falta de gestión ambiental para el tratamiento de los efluentes industriales, sin participación del Municipio y de la comunidad.
- La contaminación ambiental constituye uno de los problemas más preocupantes de la comunidad.
- La degradación ambiental se ve agravada debido a que la lógica de un monitoreo y control radicado en La Plata y no en el ámbito municipal.

3.2 ENCUESTA A INFORMANTES CLAVE - EIC

ENCUESTA A INFORMANTES CLAVE

En el marco del presente Convenio, y correspondiendo a la Etapa de Generación de Información, desde la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata, se encara un proceso de recolección de datos que sirva de insumo para avanzar en el conocimiento de la realidad del partido con el propósito de generar información sobre la situación actual y la visión futura del mismo.

En esta Etapa se escogió la técnica metodológica de la Encuesta a Informantes Clave -EIC-. Dicha herramienta metodológica tiene por objetivo sistematizar información cualitativa y exploratoria sobre la situación actual (diagnóstico) y el futuro desarrollo del municipio (propuestas), basándose en la visión de referentes que se destacan por su conocimiento específico sobre diferentes tópicos de la realidad local, permitiendo avanzar en el conocimiento del Partido, constituyendo así un insumo fundamental para el proceso del Plan Estratégico Participativo del Partido de Zárate.

Para el diseño de encuesta la DAM elaboró un cuestionario base sobre distintas temáticas comunes al desarrollo local (interés de participación de la comunidad, percepción actual y futura del partido, fortalezas y debilidades del municipio, Gestión Municipal, Desarrollo Económico - Productivo, Problemática Urbana - Ambiental y Problemática Social) que se ajustó con el municipio y el Equipo Técnico Municipal se encargó de su distribución.

Una vez completadas las encuestas la DAM realizó el procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

Procesamiento y análisis de los datos obtenidos

Se detallan los resultados de la muestra y el análisis de los datos a fin de que puedan aportar elementos para una mejor caracterización del partido y de ese modo encarar con la mayor información posible el diseño del Plan Estratégico.

1. Características de la Muestra

La selección de casos para la muestra -EIC- fue realizada por las autoridades municipales, que son quienes llevan adelante la organización del Plan Estratégico y que a través del Equipo Técnico Municipal y la Dirección de Asuntos Municipales, elaboraron un listado de Informantes Clave que se destacan por su conocimiento y

participación en la vida comunitaria y en distintas instancias de la gestión pública o privada, pudiendo los mismos, brindar información sobre las dimensiones sociales, económicas, urbanas y ambientales señaladas como relevantes y pertinentes. Por ello, se solicita al Equipo Técnico Municipal que se identifiquen entre 40 y 50 casos en los que estuvieran representados, de la mejor manera posible los diferentes actores sociales, áreas de gestión y grupos políticos.

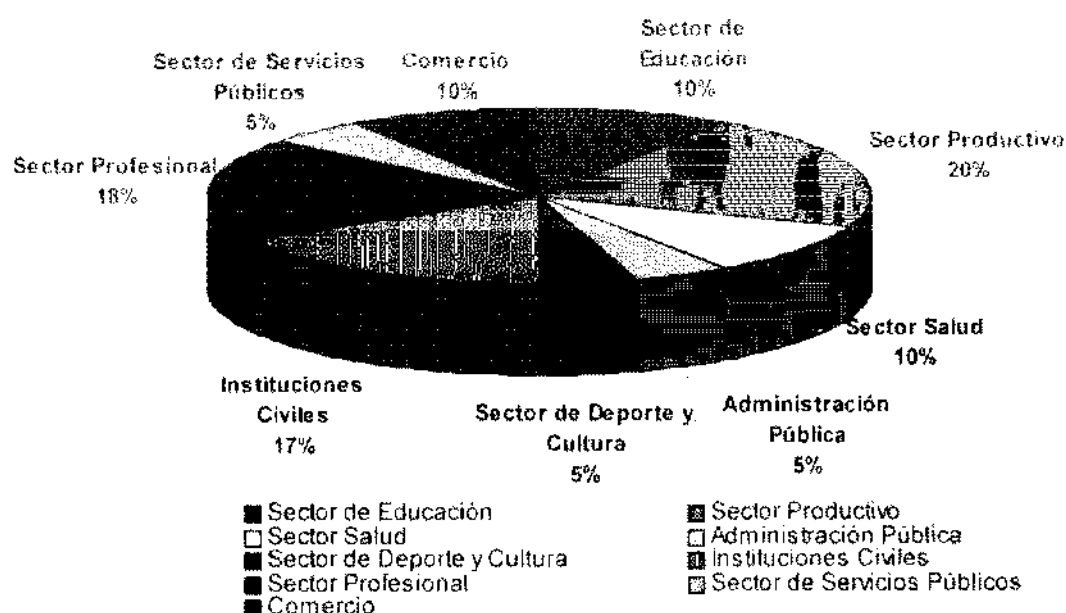
La muestra finalmente seleccionada consta de 42 casos en los que aparecen representados satisfactoriamente diversos sectores y actores de la sociedad de Zárate.

I.a. Población Muestra por Rubro de Actividad.

En toda evaluación estadística en la que se extraen datos de una determinada población, resulta imprescindible comenzar por una caracterización de la muestra extraída. Por otro lado, se requiere de la identificación precisa del universo de estudio, ya que la misma se evaluará con fuentes de información primaria. Esta tarea se torna más importante aún, debido a que la muestra es de un tamaño muy pequeño en relación con la población total del partido, tratándose además de encuestados con características específicas.

En primer lugar, se indagó sobre la distribución de la muestra en función del *Rubro de Actividad*, para la totalidad del Partido de Zárate.

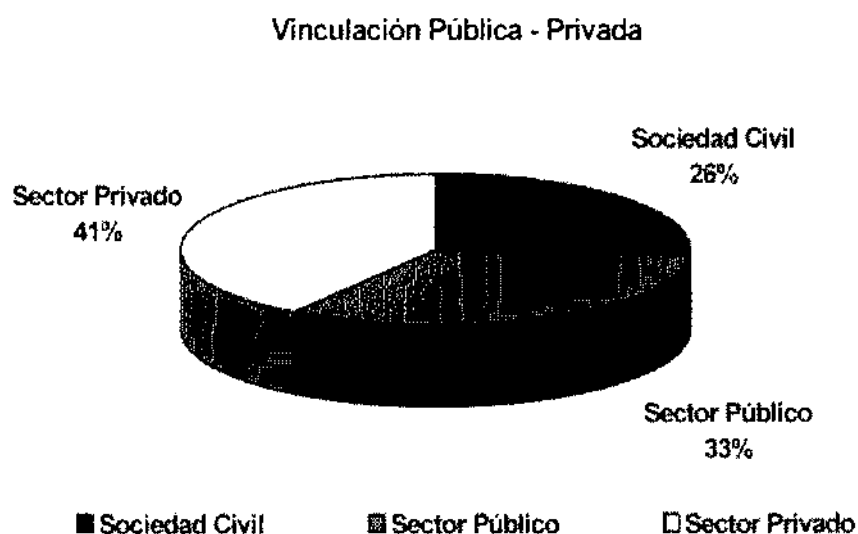
Población Muestra por Rubro de Actividad



Como se observa en el gráfico, el sector con mayor representación es el Sector Productivo (20%), seguido por el Sector Profesional (18%) y las Instituciones Civiles (17%). Ocupan un lugar significativo los Sectores de Educación, Salud y Comercio (10% cada uno de ellos). Esta muestra representa también a la Administración Pública, el Sector de Deporte y Cultura y el de Servicios Públicos (5% cada uno).

I.b. Vinculación Público / Privada.

Respecto a la *Vinculación Público - Privada*, se observa que la mayoría de los informantes (41%) proviene del *sector privado*; seguido de un 33% del sector público y por último, las organizaciones e instituciones de la Sociedad Civil, representan un 26% de la muestra extraída.

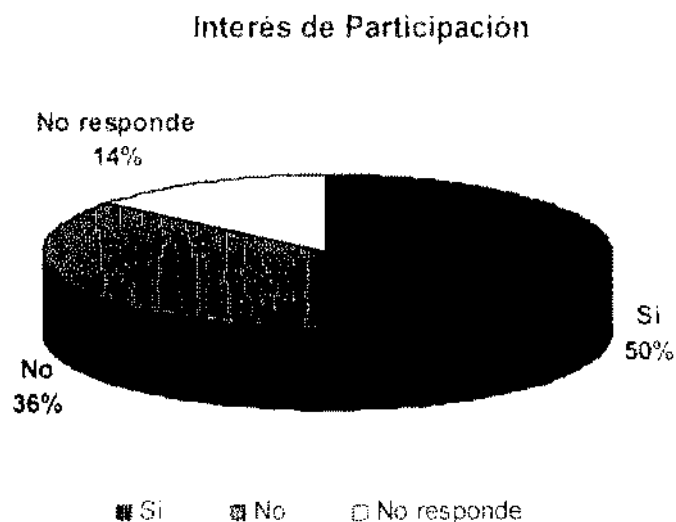


A partir de la identificación de estas relaciones y de la evaluación necesaria para lograr una mejor comprensión en el procesamiento de la población representada, se detalla el resultado obtenido en la encuesta realizada a los 42 Informantes Clave (IC). lo cual será de utilidad para focalizar los problemas y proyectos más importantes, como así también, los temas considerados como relevantes por el conjunto de los encuestados.

1. INTERÉS DE PARTICIPACIÓN

Para llevar adelante un Plan Estratégico resulta imprescindible registrar el *nivel de interés de participación* de los ciudadanos en las diferentes actividades a desarrollar.

En este tema encontramos un nivel medio de interés, con un 50% de respuestas positivas. Es importante destacar que el 36% de los encuestados expresó no tener interés en participar en Talleres y Comisiones de Trabajo para la elaboración de un Plan Estratégico que tienda al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida del Municipio. Por último un 14% de la población encuestada no respondió a este ítem.



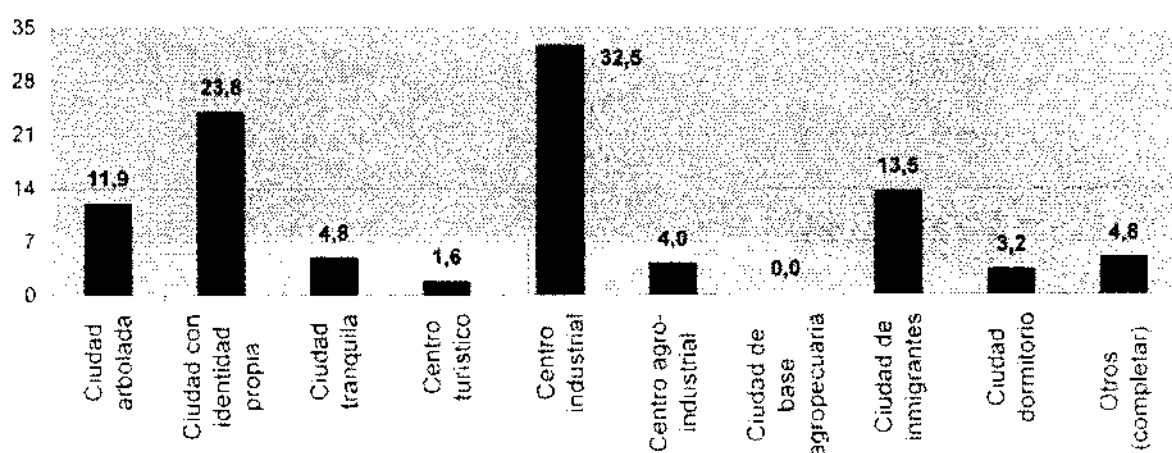
2. PERCEPCIÓN ACTUAL DE ZARATE

Para consolidar el desarrollo del municipio en forma integral y sostenible es necesario consensuar las características y el perfil actual que los habitantes de Zárate destacan del Partido, para trabajar, desarrollar y planificar sobre su proyección futura.

En la planilla entregada, se solicita a los encuestados que señalen las tres características que permitan definir el perfil actual del Municipio. En este registro, se indica como relevante para el partido (32,5%), la característica de Zárate como **"centro industrial"**.

Por otro lado, se aprecia que la característica de **"ciudad con identidad propia"** (23,8%) alcanza un valor importante. En la opción media encontramos el rango de **"ciudad de inmigrantes"** y **"ciudad arbolada"** (13,5% y 11,9%).

Percepción Actual de Zárate



Merece una mención el hecho de que opciones que indican la visión en relación a la actividad agropecuaria y a la actividad turística, como son "ciudad de base agropecuaria" y "centro turístico" no son mencionadas o alcanzan valores bajos, (0%) y (4,8%) respectivamente. Al respecto, es de destacar que esta región presente como uno de sus principales recursos naturales al Río Paraná, potencial recurso turístico. Si se integrarán el perfil industrial del Partido con sus recursos turísticos, se podría así consolidar la identidad del mismo, lo que conllevaría además un valor agregado propio. Completa esta apreciación que las variables de "ciudad tranquila", "ciudad agroindustrial" y "ciudad dormitorio" alcanzan valores poco representativos. Se concluye en este ítem, que los datos obtenidos en esta muestra no se discriminan por Localidad, presentándose valores para la totalidad del Partido.

En una síntesis de lectura, la totalidad de los encuestados manifiesta una visión del partido donde las cuestiones que hacen a las *características industriales* son protagonistas en la descripción del perfil; sin embargo pareciera necesario *complementar y fortalecer el mismo con la promoción agroindustrial*.

En la observación del rango de "ciudad tranquila", no es significativo el lugar que ocupa en la opinión de los encuestados, ya que la ausencia de seguridad, es uno de los problemas fundamentales de las sociedades actuales en el marco de las transformaciones económicas, culturales y políticas que inciden en el desarrollo local.

3. TEMÁTICAS CENTRALES PARA DESARROLLAR EN EL PLAN ESTRATÉGICO

Sobre las tres temáticas o acciones concretas para debatir y trabajar en el marco del Plan Estratégico de Zárate y cuya concreción resultaría beneficiosa para la totalidad del partido, se destaca el tema de **“obras públicas, infraestructura y transporte”** (23,8%). Si al ítem anteriormente citado se le suma el porcentaje obtenido por el **“desarrollo del complejo ferroviario”** (4,8%), la temática de la infraestructura y transporte alcanza aproximadamente un 30%.

Se indican en segundo lugar de importancia, pero una diferencia significativa en relación a la primer temática señalada, las siguientes acciones: **“desarrollo comercial y de servicios”** y **“medioambiente y gestión ambiental”** (9,5% en cada caso).

La explicación de que estas temáticas alcancen los valores más altos podría vincularse al perfil industrial del Partido, dado que el desarrollo industrial incrementa la demanda en provisión de servicios de infraestructura y transporte y el mejoramiento de la calidad medioambiental.

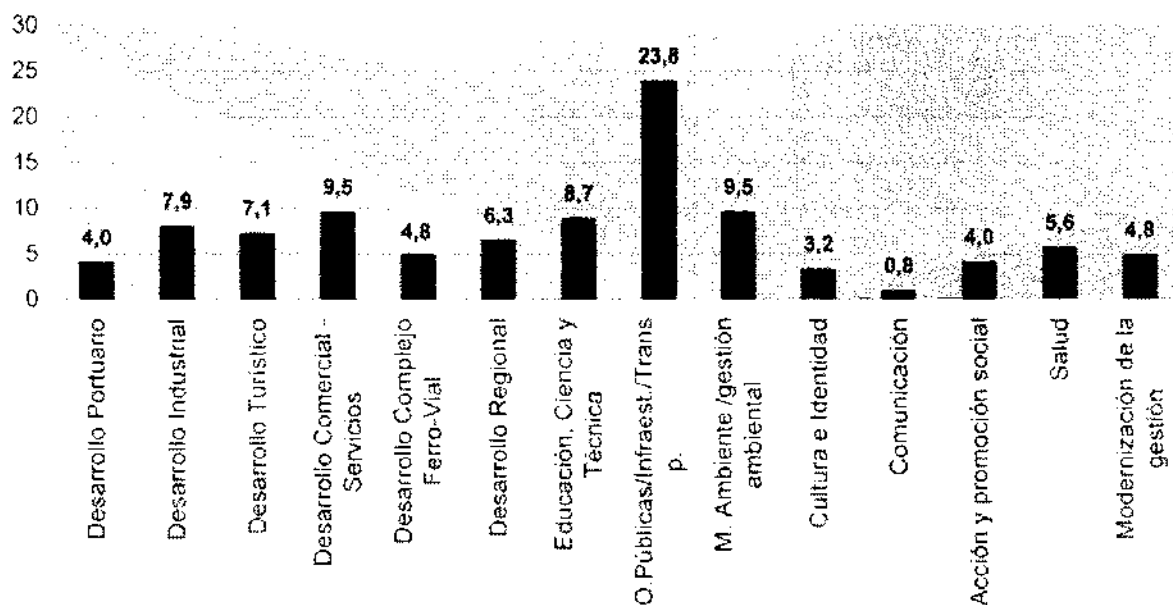
En tercer lugar se señala la característica **“educación, ciencia y técnica”** (8,7%), seguido por el **“desarrollo industrial”** (7,9%). La necesidad de contar con mano de obra calificada para los puestos de trabajo que actualmente se demandan desde el sector industrial, exige aumentar la oferta, calidad y diversidad educativa, tendiente a la complementariedad capacitación – empleo.

Por otro lado, el **“desarrollo turístico”** (7,1%) se presenta como un tema importante en esta instancia, alcanzando valores similares a la temática industrial. Debería propiciarse el fortalecimiento y articulación de estos dos sectores, ya que ambos son dinamizados a través del Puerto y del Puente Zárate Brazo Largo.

Para esta ciudad, la *comunicación* y la *cultura e identidad* (0,8% y 3,2% respectivamente), no se presentan como temas prioritarios.

Cabe destacar además, que las distintas acciones y temáticas sociales abarcadas en este apartado alcanzan valores poco significativos: “salud” (5,6%) y “acción y promoción social” (4%).

Temáticas Centrales para Desarrollar en el Plan Estratégico



4. PROYECTOS CONCRETOS QUE EL PARTIDO NECESITA

Fueron mencionados como proyectos concretos (en el marco de consulta abierta), necesarios hoy, para el mejor desarrollo de Zárate, fundamentalmente los relacionados con la *inversión en infraestructura y servicios públicos*. El mayor rango fue alcanzado por la necesidad de proyectos que cubran la *demanda de red agua y red cloacal*, como así también la *instalación de una planta depuradora*. Se indicó también la falta de otros servicios básicos (gas, electricidad), posibilitando tanto la adecuación de la actual infraestructura, como las nuevas redes.

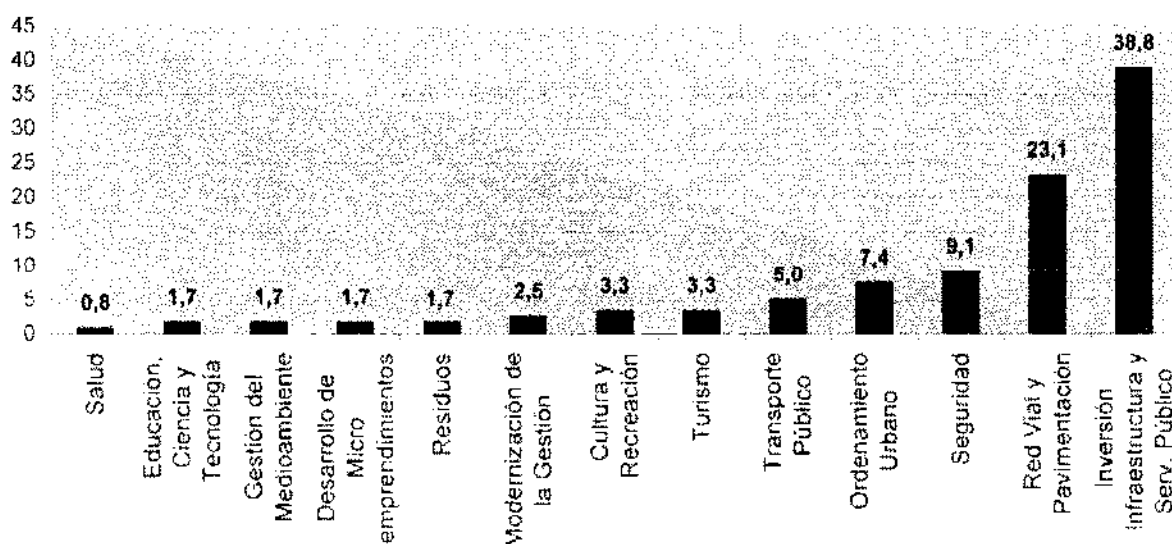
Por otro lado, la accesibilidad interna, la movilidad y redes de comunicaciones, *obras de infraestructura vial*, son indicadas en un 23,1% y se leen como relevantes para el desarrollo del partido y de sus actividades económicas, turísticas y sociales, favoreciendo así la integración del territorio.

Se verifica en los aspectos urbanos la necesidad de abordar proyectos que propicien la planificación urbana, incorporando pautas normativas que regulen las actividades residenciales, productivas y turísticas a fin de encauzar las transformaciones del territorio. Se indican fundamentalmente aquellas iniciativas que tienden al *ordenamiento del territorio* (7,4%) y al *transporte público* (5%), como sustrato básico para la movilidad de la población y la accesibilidad intraregional. Asimismo, es importante el nivel alcanzado por los proyectos relacionados con la *seguridad*

ciudadana (9,1%), considerando a la misma como un valor estratégico básico y diferencial del municipio.

En el nivel productivo, se indica la necesidad de implementar proyectos relacionados con el *desarrollo de micro emprendimientos* (1,7%), como políticas de estímulo a la actividad económica que permitan fomentar la cooperación público – privada para el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas existentes y la creación de nuevas.

Proyectos Concretos que el Partido necesita



5. ATRIBUTOS QUE DEBERAN SER CONSOLIDADOS EN EL FUTURO

Sobre las características más importantes que debe adquirir y/o mantener el partido en el futuro, sobresale la dimensión urbano ambiental, indicada para fortalecer a Zárate con los siguientes atributos diversificados en **“ciudad moderna-planificada”** (23%), **“municipio inserto en el contexto regional”** (14,3%) y **“desarrollo económico sin deteriorar el medioambiente”** (14,3%).

El primer y tercer atributo implica abordar integralmente el ordenamiento urbano ambiental del municipio, entendiéndolo desde su complejidad sistémica y aplicando una serie de instrumentos que propicien la puesta en valor de la calidad urbana, el mejoramiento de las condiciones de habitabilidad y la preservación de las condiciones ambientales.

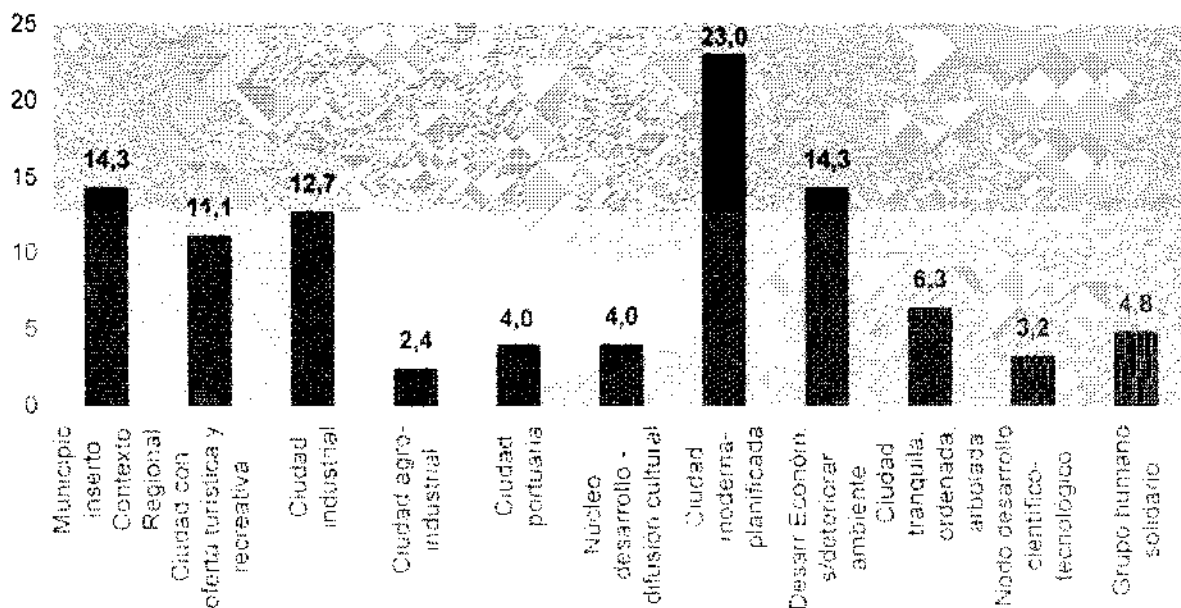
El segundo de los atributos antes mencionados implica la integración socioterritorial - en todas sus dimensiones- de las particularidades y competencias del Municipio de Zarate en el contexto de la región, de modo de promover las ventajas comparativas y constituir una nueva identidad regional.

En relación a las características económico-productivas que debe adquirir y/o mantener el partido en el futuro se indican la de: ***“ciudad industrial”*** (12,7%) y ***“ciudad con oferta turística y recreativa”*** (11,1%). Se verifica que los rangos relacionados a las características del sector productivo indican la visión de consolidar acciones que articulen la industria y el turismo en torno a un proyecto de economía proactiva que potencie las ventajas comparativas de los sectores mencionados y actividades propias de la economía local, reconociendo nuevos nichos de economía diversificada.

Cabe destacar que los bajos porcentajes alcanzados por los proyectos que consolidan y articulan a Zárate como *“ciudad agro-industrial”* (2,4%) y como *“nodo de desarrollo científico-tecnológico”* (3,2%), ponen de manifiesto la necesidad de priorizar estos ámbitos de desarrollo desde una perspectiva integral que permita promover la diversificación de la actividad económica, asociando la asistencia técnica, el conocimiento y la tecnología.

De los resultados obtenidos, se observa la importancia de avanzar en el *“desarrollo cultural del partido”* (4%) como así también en fortalecer la característica de la población local como *“grupo humano solidario”* (4,8%), ya que dichas dimensiones estimulan los espacios de participación y el trabajo integral y creativo de los ciudadanos con intereses comunes, en proyectos que beneficien a la comunidad y articulen al sector público y privado de manera asociada a la actividad municipal.

Atributos a Consolidar en el Futuro



6. FORTALEZAS O DEBILIDADES DEL PARTIDO

Otro ítem sobre el que se indagó en la Encuesta a Informantes Clave, fue en el análisis sobre las *Fortalezas y Debilidades* que condicionan el actual desarrollo del partido. Cabe aclarar que en este ítem, se pidió a los encuestados que den su respuesta en forma abierta mencionando 3 opciones para cada una de ellas; pero para su mejor comprensión y procesamiento, las mismas han sido agrupadas en temáticas sociales, económicas y urbano ambientales.

Se presentan a continuación los resultados, en gráficos que muestran las **fortalezas y debilidades** analizadas para la totalidad del Partido de Zárate.

Fortalezas

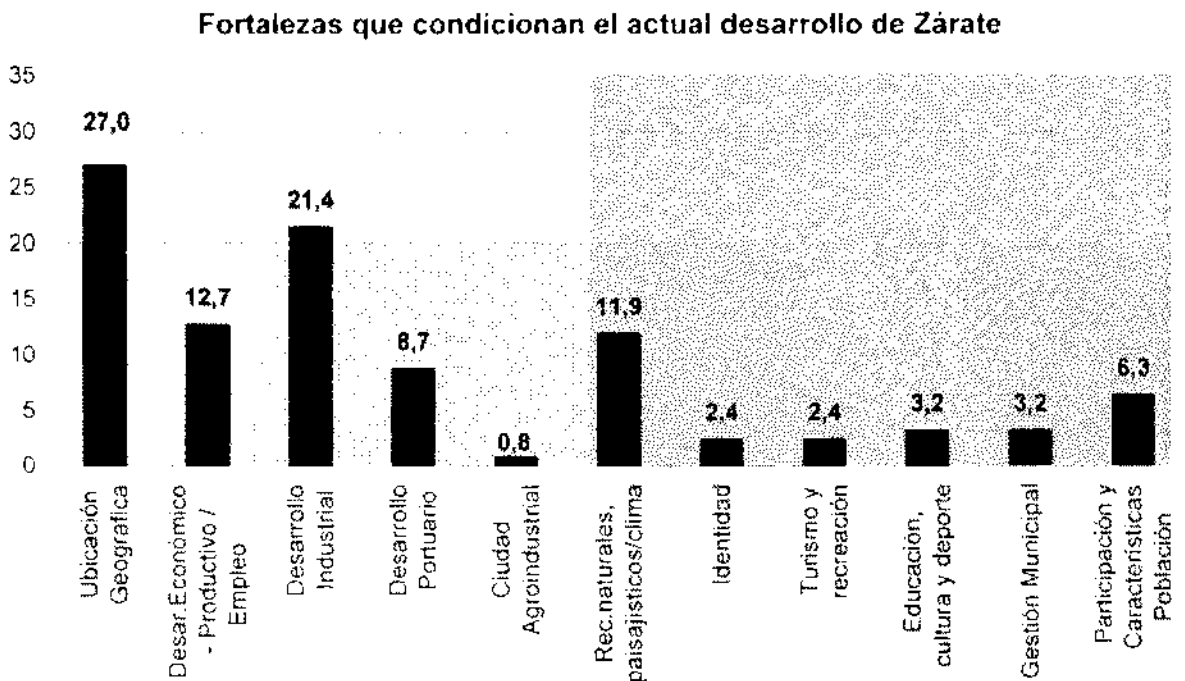
En primer lugar, se destaca que para la mayoría de los encuestados la *principal fortaleza* con que cuenta el partido es su **ubicación geográfica estratégica** (27%), situación que se complementa con el porcentaje alcanzado por los **recursos naturales y paisajísticos** (11.9%).

En este sentido, la destacada potencialidad derivada de su localización geográfica contribuye a que Zárate sea uno de los principales focos de concentración de nuevos emprendimientos industriales. Situación que se verifica en la cantidad de

respuestas que señalan como una fortaleza del municipio a su **desarrollo industrial** (21,4%).

Su desarrollo industrial como una característica histórica de la zona es retroalimentada por su ubicación geográfica privilegiada, sus vías de comunicación terrestres y fluviales con el País y el Mercosur. Asimismo, el perfil de Zárate como distrito bañado por los ríos Paraná de las Palmas y Paraná Guazú, en plena región del Delta y con diversidad de ambientes y recursos naturales, culturales y patrimoniales, presenta potencialidades para el desarrollo de la actividad recreativa y turística durante todo el año. Sin embargo, la variable *turismo y recreación* no es vista como una fortaleza por los encuestados, alcanzando sólo el 2,4% de las respuestas.

Por otro lado, las respuestas que hacen al **desarrollo económico - productivo** (12,7%), como así también al **desarrollo portuario** (8,7%) son vistas como fortalezas del Municipio. Si se agrupa conjuntamente estas dos características a la de **desarrollo industrial** antes citada, se obtiene más de un 40% de respuestas positivas que ven en la estructura económica actual el principal eje estratégico del desarrollo de Zárate y su región.



Debilidades

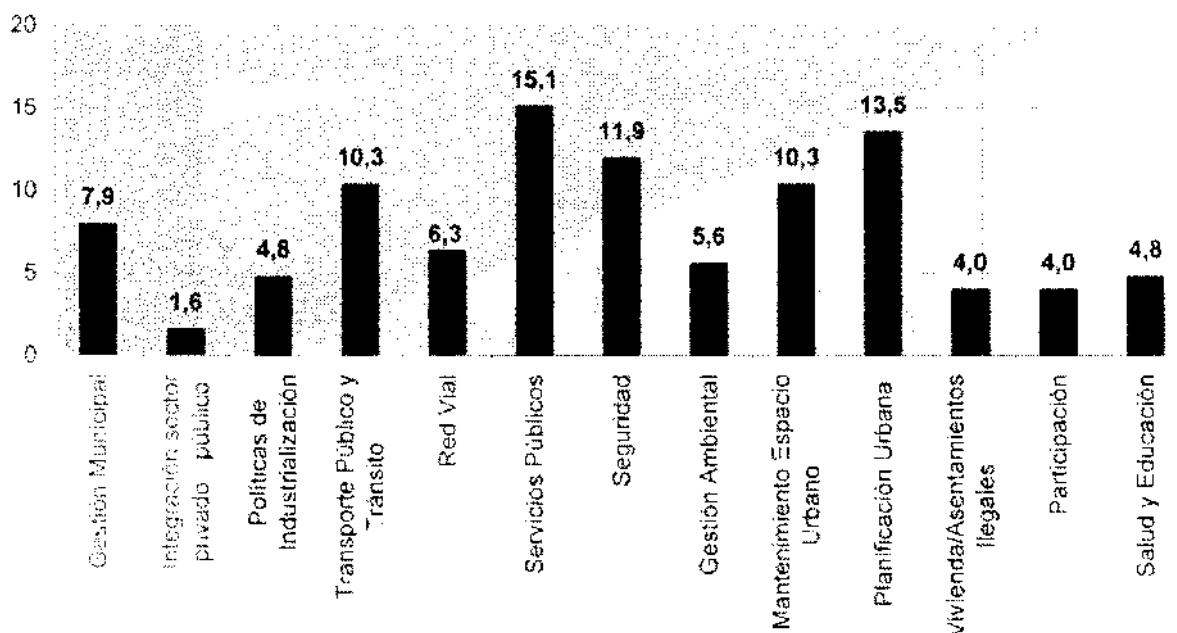
En el análisis de las debilidades se verifica que los temas relacionados con el Ordenamiento Territorial se encuentran entre las primeras problemáticas mencionadas. Es así que los temas **servicios públicos** (15,1%); **planificación urbana** (13,5%); **mantenimiento urbano** (10,3%); **transporte público y tránsito** (10,3%); **red vial** (6,3%); **vivienda y asentamientos ilegales** (4%) son los que alcanzan el mayor número de respuestas.

Por ello, y tendiente a revertir dichas debilidades, se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un proceso de planificación integral para el Partido, que permita la revitalización de la calidad urbana y tenga en cuenta el reconocimiento de las normativas y regulaciones vigentes en la inserción de las actividades en lugares específicos del espacio.

Si bien la **gestión ambiental** (5,6%) aparece como un aspecto negativo del Partido, no alcanza porcentajes significativos entre las debilidades mencionadas. Al respecto, consideramos que los temas específicamente ambientales deben incluirse en el esquema general de la planificación urbana.

Dado el porcentaje alcanzado por la **seguridad** (11,9%) entre las debilidades mencionadas, se considera de fundamental importancia prestar atención a dicha temática, entendida ésta en su sentido amplio y comprendiendo la complejidad de la misma.

Debilidades que condicionan el actual desarrollo de Zárate



Por último, la **gestión municipal** (7,9%) presenta un valor medio, pero que debería ser considerado en el desarrollo futuro del Partido tendiente a promover un nuevo modelo de gestión municipal, sustentado en políticas de participación ciudadana.

7. PROPUESTAS PARA POTENCIAR LAS FORTALEZAS Y/O REVERTIR LAS DEBILIDADES DE ZARATE

En este punto se incorporan las propuestas señaladas por los encuestados que servirán de base para el debate de los primeros ejes o lineamientos en el desarrollo del Plan Estratégico, constituyendo un resultado del diagnóstico previo.

De las 126 respuestas obtenidas, se ha podido realizar una primer agrupación de las propuestas en ocho grandes grupos temáticos: Accesibilidad intra e inter regional; Gestión Municipal, Planificación urbana, Participación ciudadana, Integración regional, Estructura económica, Problemática ambiental y Problemática social. A continuación se transcriben las respuestas más representativas (que aparecen mencionadas por el mayor número de encuestados) de cada tema.

1. Accesibilidad intra e inter regional

- Plan Vial: Repavimentación de calles; Mejora de los accesos a la ciudad.
- Plan de Transporte Público: Licitación de medios de transporte; Definir el espacio y lugar para el desarrollo de la Terminal de Ómnibus.
- Mejorar el transporte zonal mediante alternativas en la utilización de transporte.
- Control del Tránsito e Inversión en playas de estacionamientos.
- Dejar libres las calles céntricas quitando las peatonales.

2. Gestión Municipal

- Mejorar la gestión, planificación y control Municipal.
- Fortalecer el vínculo Comunidad – Empresa – Industria – Estado.
- Realizar mayores inversiones; Reinvertir los impuestos en la mejora de la ciudad.
- Instalación de nuevas dependencias del Poder Judicial.
- Gestión municipal para el financiamiento de infraestructura.
- Creación de Entes Autárquicos del control de los servicios de la ciudad. Control de servicios públicos.

3. Planificación Urbana

- Plan de Ordenamiento Urbano.

- Mejorar la inversión en servicios públicos: redes cloacales y planta depuradora.
- Inversión en grandes infraestructuras (accesos, viviendas, servicios sanitarios) para contener y acompañar el crecimiento industrial.
- Ampliar la oferta comercial y descentralizar el comercio mediante la creación de un centro comercial en el acceso a la ciudad (rotonda de la autovía).
- Planes de vivienda y erradicación de asentamientos ilegales.
- Mejorar los barrios (pavimentación, servicios básicos, seguridad).
- Localización de Parques industriales lejos de la ciudad.
- Control de la localización de las industrias.
- Recolección de residuos. Higiene urbana.
- Mantenimiento de los espacios verdes.
- Realización del Proyecto de la Costanera.

4. Participación Ciudadana

- Incentivar desde el Estado una mayor participación ciudadana.
- Creación de Consejos Consultivos con participación ciudadana.
- Apoyar la formación de Sociedades de Fomento.
- Jerarquizar el rol de las entidades intermedias no gubernamentales.

5. Integración Regional

- Regionalizar el potencial de Zárate con municipios similares en lo productivo como Campana y Pilar, y otros municipios de la región.
- Consolidar a Zárate como lugar estratégico.

6. Estructura Económica del Partido

- Impulsar el desarrollo industrial mediante el fomento a la localización de industrias.
- Apoyo financiero a las Pymes.
- Apoyo al desarrollo de Proyectos Productivos.
- Atraer inversión para la construcción hotelera.
- Desarrollar un Programa Turístico para el Partido de Zárate.

7. Problemática ambiental

- Gestión y Planificación Ambiental.
- Mayor control a la actividad industrial y portuaria.
- Protección de los recursos naturales: contaminación del Río Paraná.
- Concientización ambiental en las escuelas.

8. Problemática social

- Mejorar el sistema de salud: mayor inversión en la creación de centros de atención primaria en salud para descomprimir el Hospital Regional; mejoras edilicias y de equipamiento en el Hospital.
- Educación: capacitación en oficios
- Desarrollar un Programa Cultural.
- Mejorar la seguridad barrial. Reforzar la seguridad policial.

8. VALORACIÓN DE PROBLEMAS POR TEMÁTICAS SECTORIALES

Se planteo en este punto de la encuesta, que se seleccione *una temática* que resulte de su interés y en la que tenga mejor conocimiento, aclarándose que sólo se señalen *tres problemas* que afecten el desarrollo del sector o la calidad de vida de la población.

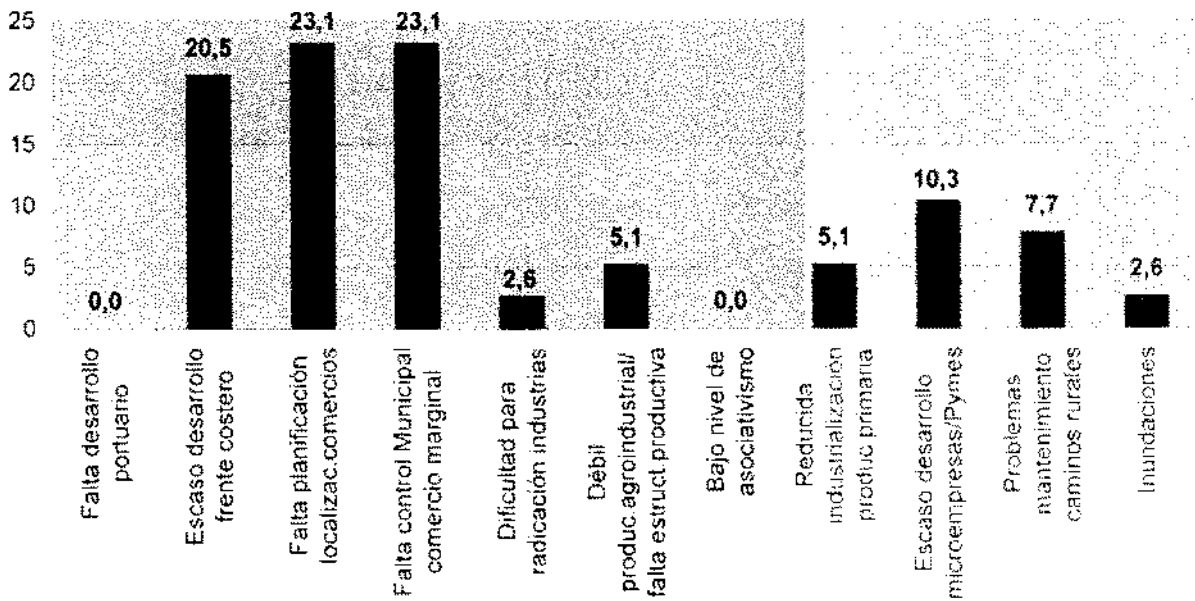
Para la **problemática económica**, las mayores cifras alcanzadas se registran en: la *falta de planificación para la localización de comercios* (23,1%) y la *falta de control municipal al comercio marginal* (23,1%). Alcanza un porcentaje similar al anterior la problemática del *escaso desarrollo del frente costero* (20,5%), seguido -con un valor significativamente más bajo- por el *escaso desarrollo de Microempresas y Pymes* (10,3%). Es importante abordar estas temáticas en forma integral para una planificación del sector comercial que permita su vinculación con el sector de las Pymes y de los Micro emprendimientos, aprovechando las ventajas comparativas de cada rubro, según sus características propias.

En relación a la **problemática urbano ambiental**, entre los principales puntos señalados pueden mencionarse: el *deficitario sistema de transporte público* (23,8%); la *falta planificación urbana* (16,7%); el *crecimiento urbano sin equipamiento social ni infraestructura* (16,7%) y la *falta de control municipal* (14,3%). Estas problemáticas coinciden con las señaladas en el punto 6 de la encuesta, donde son mencionadas como las principales debilidades del Municipio. Esto refuerza la necesidad -antes expresada- de implementar un Plan Integral de Planificación Urbana.

En el aspecto **social** los problemas más relevantes que afectan el desarrollo del sector son: la *deficitaria atención primaria de la salud* (22,2%); la *baja cobertura social* (17,8%); la *falta articulación entre el sistema educativo y productivo* (15,6%); y la *falta de capacitación para emprendimientos productivos* (13,3%).

En relación a las dos primeras problemáticas correspondientes al sector salud, las mismas deben ser abordadas de manera integral a partir de un diagnóstico de las condiciones de salud de la población local que permita orientar las acciones tendientes a garantizar una oferta sanitaria permanente y a propiciar un acceso real y sostenido a los servicios sanitarios.

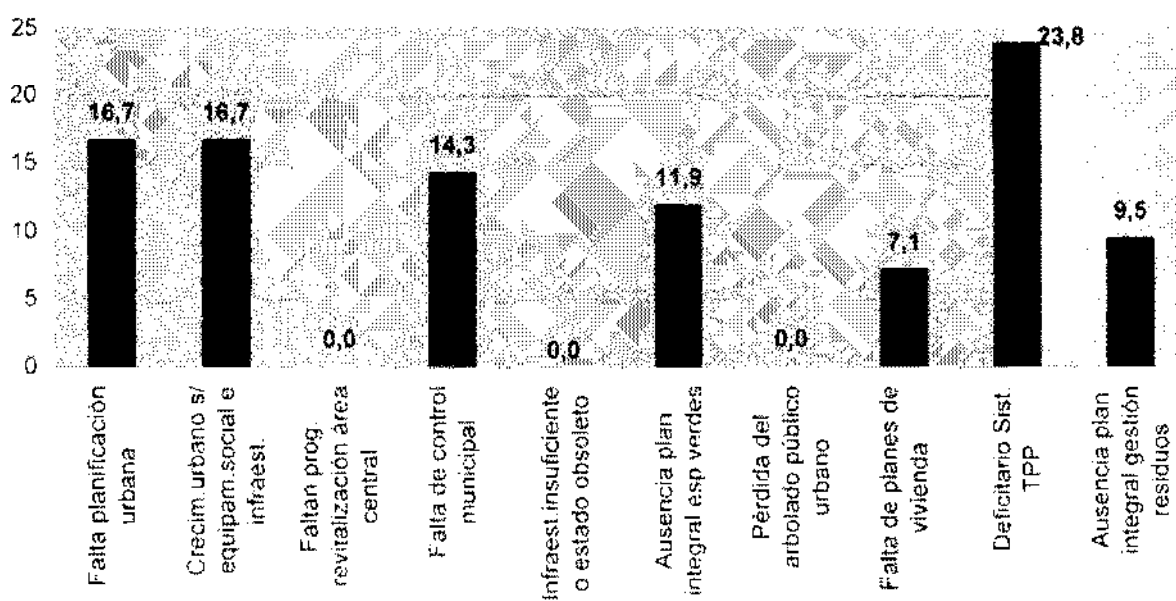
Valoración de Problemas por Temáticas Sectorial: Eje Económico.



Otras problemáticas sociales que presentan una mayor valoración por parte de los encuestados, son aquellas vinculadas con el sector educativo (tercer y cuarto lugar en orden de importancia), especialmente las que articulan la educación con el sistema productivo. Se desprende así la necesidad de recuperar el rol de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo readecuando el sistema educativo en sus distintos niveles de modo tal que permita dar respuesta a los requerimientos de la realidad local.

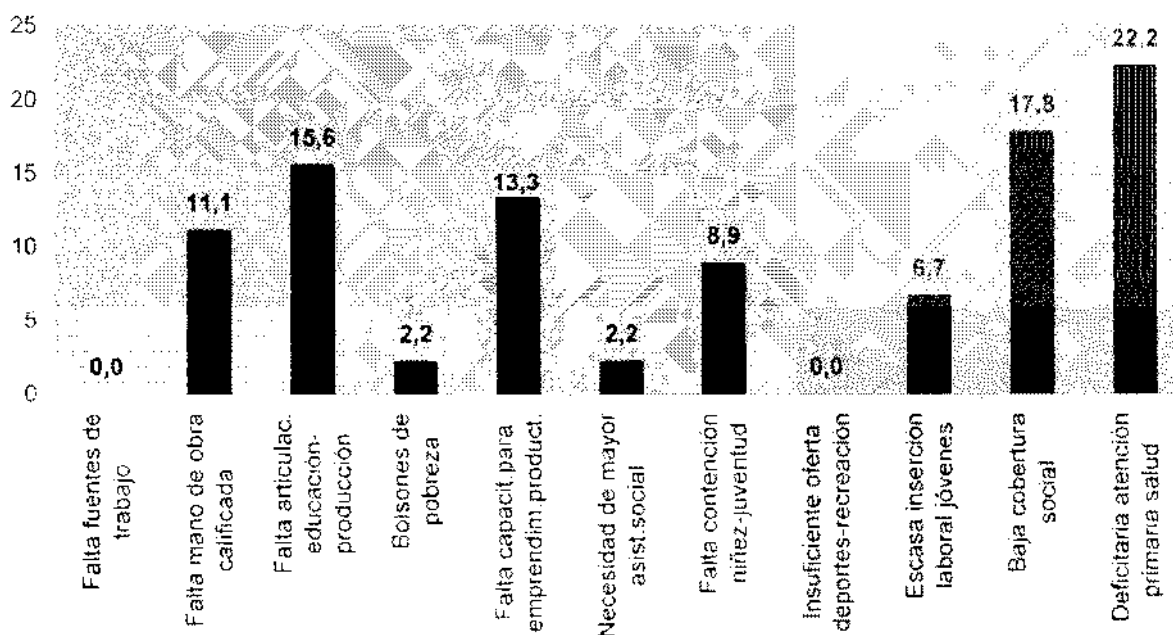
Cabe destacar que si bien en este punto los problemas de salud y educación han registrado un alto nivel de valoración al interior del eje social, no han sido mencionados en los anteriores puntos de la EIC como debilidades importantes ni como aspectos o temáticas relevantes en las que se deberían trabajar.

Valoración de Problemas por Temáticas Sectorial: Eje Urbano - Ambiental.



En síntesis, cuando se plantean los problemas globalmente (sin dividir por ejes o temáticas), las problemáticas más estrechamente vinculadas con los aspectos urbano-ambientales y económico-productivos aparecen (en dicho orden) como los más relevantes y significativos para los 42 encuestados.

Valoración de Problemas por Temáticas Sectorial: Eje Social.



9. INICIATIVAS PROPUESTAS PARA LA SUPERACIÓN DE PROBLEMAS

Se planteó como último tema de la EIC que a partir de la *problemática seleccionada* y los problemas señalados, se mencionen *iniciativas* (medidas o proyectos) para solucionarlos. A continuación se transcriben dichas medidas.

9.1 *Iniciativas planteadas en la problemática económica*

- Mayor inversión privada para el desarrollo del frente costero y su conversión en una atracción turística.
- Mayor control municipal respecto al comercio ilegal y ambulante.
- Facilitar la radicación de industrias, con control ambiental. Favorecer con promociones fiscales dicha radicación.
- Reinvertir los impuestos en salud, obras de infraestructura y transporte.
- Inversión de las grandes empresas en la ciudad.
- Créditos para Pymes y microemprendimientos. Promover fiscalmente a las Pymes e impulsar la creación de un espacio centralizado de las mismas.
- Proyecto de capacitación, seguimiento y evaluación de proyectos productivos.
- Formación de cooperativas de trabajo.
- Adecuar el funcionamiento del Partido al desarrollo económico.
- Impulso al desarrollo agro económico.
- Aumentar la mano de obra calificada mediante la capacitación a los jóvenes en las distintas disciplinas y oficios, que permita una rápida inserción laboral de los mismos.
- Descentralización de las áreas municipales.

9.2. *Iniciativas planteadas en la problemática urbano-ambiental*

- Iniciativas para el Ordenamiento Urbano del Municipio: Plan Estratégico.
- Inversiones y planificación del crecimiento urbano.
- Proceder al tablestacado del Río Paraná de Las Palmas -desde el Club Náutico hasta el Puente Zarate Brazo Largo- a efectos de ampliar la costa y crear un nuevo balneario.
- Planificación adecuada para la relocalización de comercios y lugares nocturnos, con el fin de evitar trastornos y ruidos molestos.
- Inversiones públicas y privadas en caminos rurales.
- Plan de Transporte

- Licitación pública para empresas de transporte (a nivel local y regional)
- Creación de un Ente Regulatorio en el nivel municipal.
- Regionalizar el transporte con Campana.
- Reordenamiento del Transporte Público de Pasajeros, habilitando aquellas unidades aptas para el mismo en todas sus modalidades (urbana fabril, escolar). Empresa mixta de transporte público (Municipalidad y Cooperativas) con unidades pequeñas para el radio céntrico.
- Descentralización del Tránsito, creando y fomentando puntos de atracción.
- Readecuación de la traza urbana que no contempló el crecimiento del parque automotor.
- Planes de viviendas. Gestión con el Gobierno Provincial y Nacional para la construcción de viviendas.
- Plan Integral de Espacios Verdes que involucre al Municipio y las Empresas en el mantenimiento de los espacios verdes.
- Desvincular el mantenimiento de espacios verdes de la recolección de residuos mediante un plan de trabajo específico para dichos espacios.
- Implementación de normativas, comunicación social y control a infractores por polución, ruidos, construcción clandestina.
- Mejoramiento de la infraestructura dando prioridad presupuestaria a la inversión en servicios sanitarios.
- Plan de Higiene Urbana.
- Creación de una Planta de tratamiento de residuos. Aplicación del Plan Basura Cero. Resolver la problemática a nivel regional.
- Mayor presupuesto y capacitación a los funcionarios del Área de Control Municipal.

9.3. Iniciativas planteadas en la problemática social

- Creación de nuevas fuentes de trabajo.
- Capacitación a jóvenes en oficios (soldadores, mecánicos, electricistas, torneros) para satisfacer la demanda de mano de obra calificada.
- Creación de escuelas de oficios relacionadas con la demanda regional.
- Implementar convenios entre Universidades, Empresas y Escuelas, creando espacios de diálogo que permita la inserción laboral de los jóvenes.
- Pasantías en industrias de la zona; inclusión de proyectos productivos dentro del marco de una economía social y solidaria.

- Carreras terciarias y/o universitarias especializadas en relación al perfil económico de la región.
- Descentralización de la Educación.
- Instalación de Centros de Salud y Atención Primaria. Creación de Centros Asistenciales
- Inversión en salud semipública y en clínicas. Sistema mixto de gestión de la salud con entidades intermedias (clubes y sociedades de fomento).
- Mejorar la calidad de servicios del hospital mediante la incorporación de personal capacitado en las distintas especialidades.
- Proyectos de contención a la niñez y juventud: creación de centros de contención.
- Campañas de educación sexual y drogas en los colegios y en las Sociedades de Fomento.
- Campañas de vacunación.
- Mayor asociación y campañas del municipio con ONGs o agrupaciones.
- Incrementar la acción de los asistentes sociales (superar los bolsones de pobreza)
- Control y prevención del delito.
- Plan de Cultura y Turismo.
- Incentivar el deporte en las escuelas (competencias intercolegiales).
- Evaluación de procesos como resultado de la aplicación de planes sociales. Monitoreo de los mismos.
- Aumento de la cobertura social. Implementación de una obra social municipal.
- Modernización de la gestión en las áreas salud, educación, cultura y producción.
- Promover la participación comunitaria.

10. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la identificación de las variables que se consideraron en la Encuesta a Informantes Clave -realizada a especialistas y actores sociales, económicos y políticos relevantes-, se desprende el perfil netamente industrial del Partido de Zárate. Sin embargo, pareciera necesario complementar y fortalecer dicho perfil con la promoción de otros sectores de la economía local, tales

como el turismo y la agroindustria. Sectores para los cuales el Municipio cuenta con recursos apropiados.

Asimismo, de la mencionada Encuesta surgen como las principales fortalezas y debilidades que condicionan el actual desarrollo del Partido, las que a continuación se detallan:

Fortalezas

- La ubicación geográfica estratégica. En este sentido, la destacada potencialidad derivada de su localización geográfica sobre la margen derecha del Paraná de Las Palmas, da lugar a la radicación en Zárate de puertos y de emprendimientos industriales.
- Los recursos naturales y paisajísticos. El perfil de Zárate, en plena región del Delta, con gran diversidad de ambientes y recursos presenta potencialidades para el desarrollo de la actividad recreativa y turística durante todo el año.
- El sector isleño. Las islas, como recurso natural, constituyen una potencialidad para el desarrollo recreativo - turístico.
- El desarrollo industrial. Su desarrollo industrial como una característica histórica de la zona es retroalimentada por su ubicación geográfica privilegiada, sus vías de comunicación terrestres y fluviales con el País y el Mercosur.
- La radicación de empresas con perfil exportador - importador. Estas empresas, con actividades de alto valor agregado, utilizan tecnología de punta y mano de obra calificada.
- La capacidad empresarial local. Esta capacidad está respaldada en una larga tradición industrial y comercial.
- Los puertos del Partido. La potencialidad de los puertos de la región como alternativa frente a la saturación de los Puertos de Buenos Aires, Rosario y La Plata.
- Las óptimas condiciones de conectividad vial, fluvial y ferroviaria de nivel regional. A través de la red vial, Zárate tiene conexión con todas las áreas productivas del país y fácil accesibilidad hacia y desde los países integrantes del Mercosur.
- El Puente Zárate Brazo Largo. El mismo constituye un afianzamiento al interior del Mercosur, lo que posibilita la inserción del Municipio en un

mercado ampliado, aprovechando las potencialidades de la región derivadas de la posición geoestratégica.

- El frente costero. Este ofrece notable potencialidad para la renovación urbanística, ambiental y económica de la ciudad.
- Incremento del comercio y de la demanda de servicios. Esta situación es resultante del crecimiento de las actividades portuarias y de logística, y de la localización de los parques industriales en la región.
- La escala de ciudad. La misma resulta adecuada para lograr una óptima relación entre oferta de servicios y calidad de vida.

Debilidades

- El ordenamiento territorial (planificación urbana; servicios públicos; mantenimiento urbano; vivienda y asentamientos ilegales). Se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un proceso de planificación integral para el Partido, que permita revitalizar la calidad urbana a partir de las normativas y regulaciones vigentes.
- Débil regulación en los usos del suelo. Este hecho trae aparejado un crecimiento desordenado que no permite equilibrar industria - comercio - residencia – espacio público.
- Falta de inversión en servicios públicos. Se plantea la extensión de la red de agua potable y como prioritario la necesidad de la ampliación de la red cloacal domiciliaria y la instalación de una planta de tratamiento de desagües cloacales.
- La accesibilidad intra e inter regional. El deficitario sistema de transporte público, los elevados niveles de tránsito regional y local demandan una gestión coordinada del Sistema Vial y de Transporte con el fin de adecuarlo a las nuevas necesidades del Municipio.
- La gestión ambiental. Resulta necesario lograr un mayor compromiso de gestión ambiental entre Estado e Industrias tendiente a controlar la calidad del aire, tratar los residuos sólidos urbanos e implementar mejoras tecnológicas por parte de las empresas.
- La seguridad. Se considera de importancia prestar atención a esta temática, entendiéndola en sentido amplio y comprendiendo su complejidad.

- La gestión y planificación municipal. Debería ser considerado en el desarrollo futuro del Partido tendiente a promover un nuevo modelo de gestión municipal para lograr eficiencia y calidad en la prestación de servicios, sustentado en políticas de participación ciudadana.
- El turismo y la recreación. Si bien Zárate cuenta con los recursos naturales y paisajísticos, generalmente asociados al desarrollo turístico, no ha podido consolidar su perfil recreativo y turístico.
- El desarrollo del frente costero. En la franja costera se localizan los establecimientos industriales, las instalaciones portuarias generando conflictos funcionales entre ellos y con las áreas residenciales, obstaculizando la relación entre la ciudad y el río.
- El desarrollo de Pymes. Estas empresas se orientan fundamentalmente a la prestación de servicios a los grandes establecimientos, siendo reducida su capacidad de innovación y de apertura a nuevos mercados.
- La atención primaria de la salud y la cobertura social. Se plantea fortalecer y optimizar la atención primaria de la salud ante la creciente demanda, focalizando en la población materno – infante – juvenil. Asimismo, resulta necesario ampliar la cobertura social de modo de garantizar una oferta sanitaria permanente y un acceso real a los servicios de salud.
- La articulación entre el sistema educativo y productivo. Necesidad de promover la articulación entre educación – capacitación – trabajo – producción, readecuando el sistema educativo en sus distintos niveles de modo tal que permita una orientación actualizada y que aumente la disponibilidad de personal capacitado en el sector productivo.

3.3. ENCUESTA PRODUCTIVA A EMPRESAS – EPE

ENCUESTA PRODUCTIVA A EMPRESAS - EPE

1. Objetivos y metodología

Como parte del Plan Estratégico Zárate, en la Fase 1 "Generación y Análisis de Información" se diseñó e implementó una Encuesta Productiva a Empresas. Esta Encuesta tuvo como objetivo obtener una caracterización general de los sectores Industrial y de Servicios del municipio, identificando sus potencialidades y debilidades.

La selección se orientó hacia las micro, pequeñas y medianas empresas vinculadas con las ramas de actividad más dinámicas y representativas a nivel local y regional. No se consideraron las grandes empresas radicadas en Zárate debido a la complejidad que representa la obtención de información en estos casos y, particularmente, porque su lógica de funcionamiento está orientada por decisiones extralocales, de carácter nacional e internacional.

La identificación de las empresas estuvo a cargo del Área de Producción municipal tomando como base el Listado de Empresas con que cuenta el Municipio y el conocimiento específico de los técnicos.

Debe señalarse que no se realizó una muestra representativa sino un mapeo de actividades consideradas prioritarias por las autoridades municipales. El total de empresas a encuestar se programó en un número entre 25 a 30, efectivizándose 26. En el diseño de la Encuesta, a cargo de la DAM, se consideraron como las variables principales las de Producción, Comercialización, Recursos Humanos, Inversiones y Vinculación Institucional. En las cuatro primeras se indagó sobre los resultados obtenidos en el periodo 2006/07 y las expectativas para el año 2008, con el objetivo de evaluar la dinámica seguida por estas empresas en aspectos claves para su crecimiento.

La variable Vinculación Institucional se orientó a registrar la relación de los establecimientos con las condiciones del entorno (con otras empresas, con organismos de asistencia técnica, de capacitación laboral, entre otros). La Encuesta relevó además los aspectos que más favorecen el desarrollo de cada empresa así como las limitaciones más importantes para su crecimiento, lo que permitió elaborar un cuadro de Fortalezas y Debilidades.

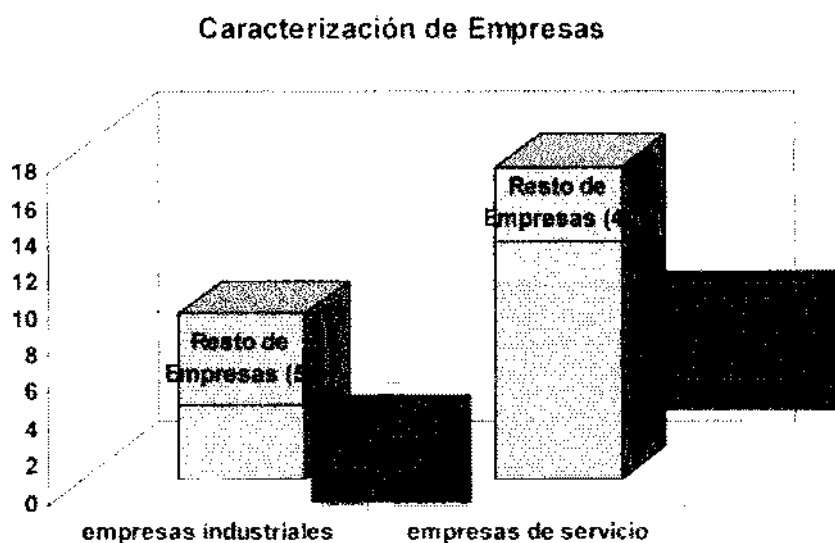
La función de los entrevistados en cada empresa fue un tema tratado con especial consideración, ya que se requería de personas con una visión y conocimiento generales sobre los diversos aspectos indagados, de modo de minimizar el número de respuestas en blanco.

La capacitación a los encuestadores fue realizada por la DAM; la aplicación de la Encuesta y el procesamiento fueron responsabilidad del equipo técnico del municipio con la supervisión del equipo técnico de la Universidad.

2. Caracterización general

De las 26 empresas encuestadas, 9 (34,6%) corresponden al sector de la Industria y 17 (65,4%) al de Servicios. De éstas últimas, el 76,5% (13 empresas) trabajan mayoritariamente en la prestación de servicios a establecimientos industriales: empresas de transporte, reparación y mantenimiento de maquinaria, seguridad medicina laboral, selección de personal, entre las principales.

De las 9 empresas seleccionadas en el sector industrial, 4 se dedican a la fabricación de montajes industriales y a la construcción de estructuras, una de las actividades de mayor dinamismo local debido a la constante demanda de las grandes empresas ya instaladas y de las nuevas radicaciones. Los restantes establecimientos encuestados muestran parte de la diversificación productiva local: industria de alimentos, textil y maderera.



Cabe señalar que la diferencia numérica entre las empresas industriales y de servicios seleccionadas se vincula con el hecho que la producción industrial de

Zárate está liderada por grandes empresas, con más de 100 ocupados y en su mayoría de capitales extranjeros o mixtos, mientras que en la prestación de servicios predominan las mipymes, sector al que se orientó esta Encuesta.

La cantidad de empresas por Rama de Actividad se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1. Cantidad de Empresas por Rama de Actividad

Rama de Actividad	Cantidad de Empresas
Industria	
Producción de Alimentos	3
Industria Textil	1
Industria Maderera	1
Construcción y Montajes Industriales	4
Servicios	
Servicios para Maquinaria Agrícola	1
Servicios a la Industria (*)	7
Transporte	2
Hotelería	1
Otros Servicios	6
Total Empresas	26

(*) Incluye: Medicina Laboral, Selección de Personal, Asesoramiento Jurídico y Servicios de Tecnología y Gráfica.

El Tamaño de la Empresa, determinado por la cantidad de personal ocupado, fue otra de las variables tomadas en cuenta para caracterizar el universo estudiado. Dado que se relevaron empresas micro, pequeñas y medianas sólo se consideraron las que ocupaban menos de 100 trabajadores al momento de la encuesta. Se establecieron las siguientes categorías: microempresas, hasta 5 ocupados; pequeñas, de 6 a 25 ocupados; medianas, de 26 a 100 ocupados.

Cuadro N° 2. Tamaño de la Empresa según Rango de Ocupación (en Absolutos)

Empresa	Hasta 5 ocupados	De 6 a 25 ocupados	De 26 a 100 ocupados
Total	9	13	4
Producción	3	4	2
Servicios	6	9	2

Cuadro N° 3. Tamaño de la Empresa según Rango de Ocupación (en Porcentajes)

Empresa	Hasta 5 ocupados	De 6 a 25 ocupados	De 26 a 100 ocupados
Total	34.6	50.0	15.4
Producción	33.3	44.4	22.2
Servicios	35.3	52.9	11.8

Como se observa en los Cuadros 2 y 3 el 50% del total de las empresas corresponde a la categoría de Pequeñas (6 a 25 ocupados), cifra que se desagrega en el 44,4% de empresas industriales y el 52,9% de prestadoras de servicios.

Entre los establecimientos Medianos (26 a 100 ocupados) se destacan 4 empresas de servicios a la industria que ocupan entre 50 y 85 personas. Este dato indica la importancia de la vinculación con las empresas más dinámicas de la estructura productiva local.

En el Cuadro 4 se muestra la Antigüedad de las empresas según tres rangos: hasta 4 años, de 5 a 10 y más de 11 años. Con estos cortes temporales se intentó medir los efectos que las políticas económicas de desindustrialización habían tenido sobre la desaparición o achicamiento de empresas en el contexto productivo local.

El resultado obtenido arroja los siguientes datos:

Cuadro N° 4. Empresas según Antigüedad (en Absolutos)

Empresa	Hasta 4 años	5 a 10 años	Más de 11 años	Total
Total	6	5	14	25
Producción	1	2	6	9
Servicios	5	3	8	16

Cuadro N° 5. Empresas según Antigüedad (en Porcentajes)

Empresa	Hasta 4 años	5 a 10 años	Más de 11 años	Total
Total	24.0	20.0	56.0	100
Producción	11.1	22.2	66.7	100
Servicios	31.2	18.8	50.0	100

El 76% del total de las empresas (sumando los dos grupos de mayor antigüedad) tienen más de 5 años, lo que significa que lograron superar las sucesivas situaciones críticas de la década pasada y comienzos de la actual (Efecto Tequila, recesión 1998/01, crisis 2001/02, entre los momentos más determinantes).

Cabe preguntarse si la condición de estas pymes como proveedoras o asociadas de las empresas de mayor dimensión ha sido un elemento que les permitió afrontar satisfactoriamente los obstáculos del contexto económico-productivo.

Por otra parte se observa la generación de nuevas empresas: casi una cuarta parte (24%) tiene menos de 4 años de antigüedad, lo que podría tomarse como un indicador de crecimiento desde el año 2003.

3. Resultados

3.1. Producción

El requerimiento a las empresas consistió en indagar, en primer término, sobre el incremento de los volúmenes de producción en los últimos dos años y las expectativas para el año 2008.

Cuadro N° 6. Aumento del Volumen de la Producción. Periodo 2006/07

Empresa	Sí		No		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total	22	84.6	4	15.4	26	100.0
Producción	7	77.8	2	22.2	9	100.0
Servicio	15	88.2	2	11.8	17	100.0

Cuadro N° 7. Aumento de la Producción para el año 2008

Empresa	Sí		No		No Sabe		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total	19	73.1	0	0.0	7	26.9	26	100.0
Producción	6	66.7	0	0.0	3	33.3	9	100.0
Servicio	13	76.5	0	0.0	4	23.5	17	100.0

Los resultados obtenidos parecen mostrar que en Zárate se produce una situación de crecimiento económico, similar a la desarrollada en varias regiones y actividades económicas del país. El 84,6% de las empresas encuestadas respondió haber aumentado su volumen de producción de bienes y servicios durante 2006/07. Se observa al respecto un mayor dinamismo en las de Servicio (88%) respecto a las de Industria (77%).

Asimismo es significativo que el 73,1% tenga previsto aumentar su producción durante el presente año. También en este caso es más alto el porcentaje de las empresas prestadoras de servicios (76,5%) que el de las productoras de bienes (66,7%). En segundo término se inquirió sobre la incorporación de nuevos productos o servicios.

Cuadro N° 8. Incorporación de Nuevos Productos/Servicios. Período 2006/07

Empresa	Sí		No		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total	16	61.5	10	38.5	26	100.0
Producción	7	77.8	2	22.2	9	100.0
Servicio	9	52.9	8	47.1	17	100.0

Cuadro N° 9. Incorporación de Nuevos Productos/Servicios para el año 2008

Empresa	Sí		No		No Sabe		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total	9	34.6	3	11.5	14	53.8	26	100.0
Producción	4	44.4	0	0.0	5	55.6	9	100.0
Servicio	5	29.4	3	17.6	9	52.9	17	100.0

El 61,5% del total de empresas respondió haber incorporado nuevos bienes o prestaciones de servicios durante 2006/07, pero este alto porcentaje se debió mayoritariamente al aporte de las empresas industriales (77,8%) respecto a las de servicios (52,9%).

Con respecto a lo previsto para el año 2008 se observa una tendencia similar: un 44,4% de los establecimientos industriales diversificará su producción, mientras esto está planteado sólo para el 29,4% de los prestadores de servicios.

En general, se puede señalar que hay mayor predisposición al aumento de los volúmenes de producción que a los procesos de diversificación.

3.2. Comercialización

Los requerimientos sobre el origen de los insumos y sobre los mercados de colocación de los productos/servicios fueron realizados con el objetivo de obtener una aproximación a la estructura de comercialización de las mipymes encuestadas.

Cuadro Nº 10. Origen de los Insumos

Opciones	Producción	Servicio	Total	
			Cant.	%
1	0	2	2	7.7
2	2	2	4	15.4
1 y 2	3	6	9	34.6
1 y 3	1	3	4	15.4
2 y 3	3	4	7	27.0
Total	9	17	26	100.0

Referencias: 1 – Zárate. 2 – Resto de la Provincia. 3 - Resto del País. 4 - Exterior

Cuadro Nº 11. Destino de las Ventas

Opciones	Producción	Servicio	Total	
			Cant.	%
1	3	4	7	27.0
2	1	0	1	3.8
1 y 2	4	13	17	65.4
1 y 3	1	0	1	3.8
Total	9	17	26	100.0

Referencias: 1 – Zárate. 2 – Resto de la Provincia. 3 - Resto del País. 4 - Exterior

Los datos registrados muestran que la compra de insumos se concentra mayoritariamente en la localidad de Zárate, en la Provincia de Buenos Aires y en el resto del país. La venta de los productos y servicios, por su parte, la realizan la mayoría de las empresas en Zárate y en el resto de la Provincia.

Sólo una empresa dedicada a aislaciones térmicas y estructuras de andamiaje exporta el 15% de su producción.

Se observa, en general, la existencia de mercados relativamente acotados para la venta de los productos y servicios, aunque con una dinámica de crecimiento de acuerdo con la información que muestran los cuadros siguientes.

Cuadro Nº 12. Ampliación del Mercado. Periodo 2006/07

Empresa	Sí		No		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total	23	88.5	3	11.5	26	100.0
Producción	7	77.8	2	22.2	9	100.0
Servicio	16	94.1	1	5.9	17	100.0

Cuadro N° 13. Ampliación del Mercado para el año 2008

Empresa	Sí		No		No Sabe		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total	23	88.5	1	3.8	2	7.7	26	100.0
Producción	8	88.9	0	0.0	1	11.1	9	100.0
Servicio	15	88.2	1	5.9	1	5.9	17	100.0

Es importante destacar que 23 empresas (el 88,5% del total) amplió su clientela durante 2006/07, correspondiendo el mayor porcentaje a los Servicios: 9 4,1% frente a 77,8% de la Industria. Una cifra similar (88,5%) prevé aumentar sus clientes en el 2008, en porcentajes semejantes para ambos tipos de empresas (88,9% y 88,2%).

Parece insinuarse aquí una tendencia con sentido ambivalente: una expansión de la venta de la producción, expresada también en términos de aumento del volumen, acorde con el crecimiento de las empresas más dinámicas consumidoras de los bienes y servicios de estas Pymes, y al mismo tiempo, y en gran parte por esa misma relación entre las empresas, una limitación a la expansión geográfica de los mercados de venta.

3.3. Recursos Humanos

Las 26 mipymes ocupan un total de 476 empleados. El promedio de ocupados es de 21 para las productivas y de 17 para las de servicios.

Cuadro N° 14. Estructura Ocupacional (En Absolutos)

	Total Empresas	Producción	Servicio
Profesionales Universitarios	66	14	52
Técnicos	79	44	35
Operarios Calificados	108	88	20
Operarios No Calificados	75	15	60
Empleados Adm., Ventas, etc.	148	31	117
Total Ocupados	476	192	284

Cuadro N° 15. Estructura Ocupacional (En Porcentajes)

	Total Empresas	Producción	Servicio
Profesionales Universitarios	13.9	7.3	18.3
Técnicos	16.6	22.9	12.3
Operarios Calificados	22.7	45.8	7.0
Operarios No Calificados	15.8	7.8	21.1
Empleados Adm., Ventas, etc.	31.1	16.1	41.2
Total Ocupados	100.0	100.0	100.0

La estructura ocupacional presenta diferencias en los dos sectores de empresas. En las industriales el más alto porcentaje de ocupados corresponde a los Operarios Calificados (45,8%) y en segundo término a los Técnicos (22,9%).

En las empresas de servicios el sector mayoritario está compuesto por Empleados Administrativos y de Ventas (41,2%) y por Operarios no Calificados (21,1%) y Profesionales Universitarios (18,3%).

Es importante la diferencia de Profesionales Universitarios en ambos casos, ya que en la producción industrial sólo representan el 7,3% del total de ocupados. Otro dato interesante para destacar es que los Operarios Calificados que representan el mayor porcentaje en las empresas productoras de bienes son los de menor presencia (7,0%) en la estructura ocupacional de las prestadoras de servicios.

Una situación inversa se observa con los Empleados Administrativos y de Ventas, que siendo mayoría en los Servicios sólo abarcan al 16,1% de los trabajadores en la Industria.

Respecto a las condiciones para obtener mano de obra calificada el 42,3% de las empresas respondió que tenía dificultades, con una diferencia levemente superior en el caso de la producción industrial.

Cuadro N° 16. Dificultades para conseguir Mano de Obra Calificada. Periodo 2006/07

Empresa	Sí		No		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total	11	42.3	15	57.7	26	100.0
Producción	4	44.4	5	55.6	9	100.0
Servicio	7	41.2	10	58.8	17	100.0

La pregunta sobre las instituciones con que se vincula para obtener los recursos humanos que requieren obtuvo las siguientes respuestas:

Cuadro N° 17. Demanda de Recursos Humanos

Instituciones	Total Empresa	Producción	Servicio
Escuelas Técnicas	11.5	11.1	11.8
Escuelas Agropecuarias	3.8	0.0	5.9
Centros de Formación Profesional	23.1	22.2	23.5
Universidad Pública	15.4	11.1	17.6
Universidad Privada	7.7	0.0	11.8
Ninguno	73.1	66.7	76.5
Otro	11.5	11.1	11.8

Nota: Debido a que son respuestas múltiples los totales exceden el 100%

Del cuadro anterior surge con claridad un problema importante que puede obstaculizar el desarrollo de las empresas: el 73% de ellas no se vincula con ningún organismo especializado para obtener mano de obra calificada, aún cuando un alto porcentaje afirma tener dificultades para resolver dicha necesidad.

Las restantes acuden principalmente a los Centros de Formación Profesional (23,1%), a las Universidades Públicas (15,4%) y a las Escuelas Técnicas (11,5%). Otros organismos citados por los empresarios fueron los Servicios Municipales de Empleo, Sindicatos, Otras Empresas y Colegios Profesionales.

Aún con estas dificultades, el 62,9% de las empresas incorporó personal durante el periodo 2006/07.

Cuadro N° 18. Ampliación de Dotación de Personal. Periodo 2006/07

Empresa	Sí		No		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total	18	69.2	8	30.8	26	100.0
Producción	5	55.6	4	44.4	9	100.0
Servicio	13	76.5	4	23.5	17	100.0

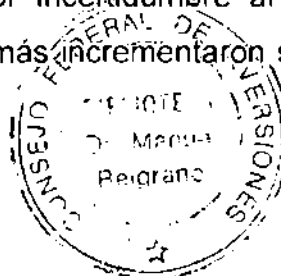
Como se observa en estos cuadros la ampliación del personal fue más importante en los Servicios (76,5%) que en la Producción (55,6%). Esta situación se corresponde con el hecho que fue en las empresas prestadoras de servicios donde más creció el volumen de producción y más se expandió el mercado de colocación de sus productos.

Cuadro N° 19. Ampliación de Dotación del Personal para el año 2008

Empresa	Sí		No		No Sabe		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total	8	30.8	5	19.2	13	50.0	26	100.0
Producción	3	33.3	3	33.3	3	33.3	9	100.0
Servicio	5	29.4	2	11.8	10	58.8	17	100.0

Menos de una tercera parte de las empresas (30,8%) prevé ampliar su dotación de personal durante el presente año. El porcentaje es levemente superior en la Producción que en los Servicios.

El 50% contesta no saber si aumentará el número de empleados. Son las prestadoras de servicios las que presentan la mayor incertidumbre al respecto (58,8%), aunque debe recordarse que fueron las que más incrementaron su plantel en los dos años anteriores.



3.4. Inversiones

El dinamismo de la actividad económica y el crecimiento que mantuvieron durante 2006/07 la mayoría de las empresas relevadas se muestra en el hecho que 25 de las 26 encuestadas realizaron algún tipo de inversión durante dicho periodo.

Cuadro N° 20. Inversiones durante el 2007. Por rubro sobre total de empresas

Rubro	Total Empresas	Producción	Servicios
Infraestructura	65.4	77.8	58.8
Tecnología	46.2	33.3	52.9
Mejora de Productos	42.3	44.4	47.1
Proceso Productivo	3.8	0.0	5.9
Sistema de Comercialización	19.2	0.0	29.4
Capacitación de Personal	46.2	33.3	52.9
Investigación y Desarrollo	3.8	0.0	5.9
Ninguno	7.7	11.1	5.9
Otro	7.7	22.2	0.0

Nota: Debido a que son respuestas múltiples los totales exceden el 100%

El dato más significativo es que el 65.4% de las empresas optó por ampliar la Infraestructura. Si se observa por tipo de empresa, aquellas dedicadas a la Producción son las que más centraron sus inversiones en este ítem (el 77.8% contra el 58.8% de las de Servicio).

En los rubros de Tecnología y Capacitación de Personal realizaron inversiones el 46.2% de las empresas, con porcentajes superiores en el caso de las Prestadoras de Servicios (52.9%) respecto a las Productivas (33.3%).

Podría inferirse que el aumento de los volúmenes de producción, señalado anteriormente, generó la necesidad de la incorporación de tecnología y/o del mejoramiento y modernización de la existente.

Aunque habría que realizar un análisis más exhaustivo sobre el tipo y dimensión de las inversiones en Capacitación de Personal, cabe plantear la hipótesis que éste pudo ser un medio que eligieron los empresarios para obtener parte de la mano de obra calificada necesaria. Al respecto, debe recordarse que la vinculación con instituciones específicas de capacitación es casi nula, según sus propias respuestas. En tercer lugar, el 42.3% de las empresas declaró inversiones en el rubro Mejora de Productos, con porcentajes similares en ambos sectores.

En líneas generales, pueden plantearse dos aspectos que estarían relacionados con el crecimiento de las empresas, medido en términos de producción, mercado, empleo e inversiones. Por un lado, se percibe la incidencia de la vinculación varias

veces señalada de las mipymes con las grandes empresas radicadas en el Municipio, las cuales determinan en gran medida el curso de las primeras a través de la compra de su producción o como receptoras de algún tipo de servicio.

En ese marco, y dentro de un contexto general de crecimiento económico, podría pensarse también que la capacidad instalada de varias empresas no pudo solventar la demanda de las más dinámicas, lo que generó necesidades de inversión en varios rubros.

3.5. Vinculación Institucional

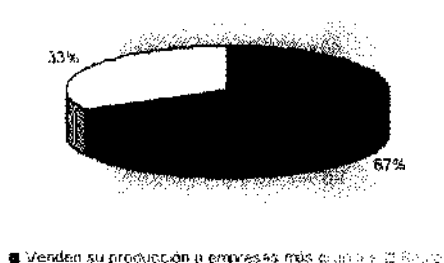
El objetivo de relevar esta variable consistió en obtener un panorama general del tipo de articulación existente entre las empresas instaladas en el Municipio.

Cuadro N° 21. Vinculación con otras Empresas. Período 2006/07

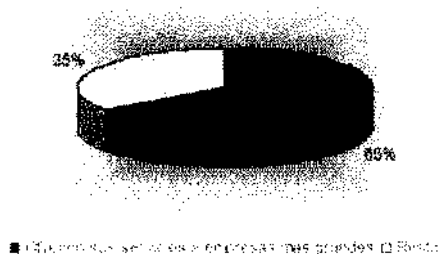
Empresa	Sí		No		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total	18	69.2	8	30.8	26	100.0
Producción	5	55.6	4	44.4	9	100.0
Servicio	13	76.5	4	23.5	17	100.0

Según se observa en el cuadro n° 21 el 69.2% tiene establecida alguna forma de relación con otras empresas, siendo las prestadoras de servicio las que presentan el más alto porcentaje (76.5%).

Vinculación Institucional. Empresas Productivas



Vinculación Institucional. Empresas de Servicios



Reafirmando la fuerte conexión establecida por las mipymes con las firmas locales más importantes, la Encuesta registró que el 66.6% de los establecimientos industriales relevados vende su producción a dichas empresas. Lo mismo sucede con el 64.7% de los establecimientos prestadores de servicios, de los cuales un 29% además se asocia con otras empresas para comercializar su producción.

Por otro lado, se indagó sobre la vinculación con el sistema científico tecnológico y otros organismos de asistencia técnica.

Cuadro N° 22. Asistencia Técnica por Organismo/Institución Sobre total de Empresas

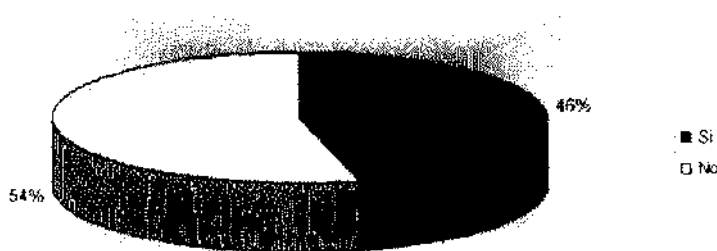
Organismo	Total Empresa
INTA	3.8
Universidades	7.7
Otras empresas	7.7
Promotores de servicios/Tecnología	3.8
Ninguna	76.9
Otro	11.5

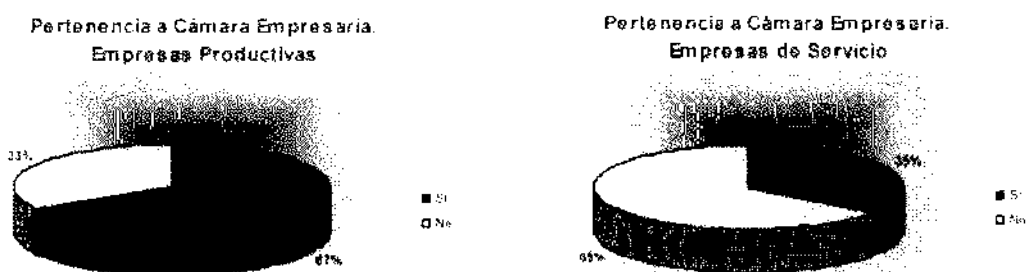
Nota: Debido a que son respuestas múltiples los totales exceden el 100%

Resalta el hecho que el 76.9% del total indica no recibir ningún tipo de asistencia. En un contexto de aumento y diversificación de la producción, esta característica podría significar un "cuello de botella" para las empresas, ya que la introducción de nuevas tecnologías, la ampliación de personal y la capacitación del plantel implicarían la necesidad de incorporar nuevos conocimientos en el proceso de producción y organización empresarial.

Entre las respuestas positivas se observa que el 7.7% de los establecimientos encuestados recibe asistencia técnica de Otras Empresas. Posiblemente esto se deba a que las empresas demandantes de los productos/servicios de las Pymes exijan determinadas características y niveles de calidad de los bienes y servicios que consumen. Otro 7.7% de los encuestados recurre a las Universidades para proveerse de asistencia técnica. Un dato relevante en cuanto a la inserción de las empresas dentro del entramado productivo es la pertenencia a asociaciones empresariales. En los gráficos siguientes se observa que más de la mitad de las mipymes pertenecen a algún organismo corporativo, marcándose profundas diferencias entre las empresas de Producción y de Servicios.

Pertenencia a Cámara Empresaria. Total Empresas





Entre las asociaciones empresariales debe destacarse a la Cámara de Comercio e Industria de Zarate de la cual forman parte 10 de las empresas encuestadas.

3.6. Fortalezas y Debilidades

En este último punto, se indagó a las empresas sobre los aspectos favorecedores de su crecimiento y desarrollo y sobre las limitaciones u obstáculos al mismo

Cuadro N° 23. Aspectos que favorecen el desarrollo empresarial

Aspecto	Total Empresa	Producción	Servicio
Calidad del Producto	65.4	77.8	58.8
Solidez Financiera	23.1	44.4	11.8
Demanda del Producto/Servicio	23.1	11.1	29.4
Ser proveedora de otra empresa	7.7	0.0	11.8
Maquinarias/equipos adecuados	26.9	22.2	29.4
Servicio/atención al cliente	61.5	44.4	70.6
Posicionamiento en el mercado	34.6	44.4	29.4
Conocimiento del Rubro	69.2	55.6	76.5
Recursos Humanos	7.7	0.0	11.8
Ninguno	0.0	0.0	0.0
Otros	3.8	0.0	5.9

Nota: Debido a que son respuestas múltiples los totales exceden el 100%.

Según la visión de los entrevistados las Fortalezas de la mayoría de sus empresas se concentran en tres aspectos: Conocimiento del Rubro (69.2%), Calidad del Producto/Servicio (65.4%) y Atención al Cliente (61.5%).

Es importante señalar las diferencias existentes entre los dos tipos de empresas. En las de servicios el aspecto más importante es el Conocimiento del Rubro (76.5%), seguido por la Atención al Cliente (70.6%) y la Calidad del Producto (58.8%); mientras que en las empresas industriales el primer lugar lo ocupa la Calidad del

Producto (77.8%), luego el Conocimiento del Rubro (55.6%) y en tercer lugar la Atención al Cliente y el Posicionamiento en el Mercado con igual porcentaje (44.4%). Las diferencias señaladas están directamente vinculadas con las características específicas de los dos sectores encuestados. La producción industrial implica la fabricación de un producto para su posterior venta, por lo cual la calidad del mismo es una condición determinante; en cambio, en la prestación de servicios se ofrece un producto aún no realizado, por lo que la relación con el cliente se transforma en el elemento central.

Cuadro N° 24. Aspectos que limitan el desarrollo empresarial

Aspecto	Total Empresa	Producción	Servicio
Calidad del Producto	0.0	0.0	0.0
Falta de Crédito/Endeudamiento	50.0	44.4	52.9
Dificultad para vender el producto/servicio	11.5	11.1	11.8
Maquinarias/equipos inadecuados	3.8	0.0	5.9
Falta de capacitación de la mano de obra	23.1	11.1	29.4
Costos de Transporte	26.3	44.4	17.6
Provisión/costos de materia prima	30.8	11.1	41.2
Presión Impositiva	69.2	55.6	76.5
Ninguno	15.4	11.1	17.6
Otro	15.4	11.1	17.6

Nota: Debido a que son respuestas múltiples los totales exceden el 100%

En lo referente a las Debilidades consideradas por los entrevistados se observan los más altos porcentajes en: Presión Impositiva (69.2%), Falta de Crédito (50%) y Costo de las Materias Primas (30.8%). De la misma manera que en el caso anterior se aprecian diferencias entre Producción y Servicios. El 55.6% de las empresas industriales plantearon como mayor limitación la Presión Impositiva y en segundo lugar el Costo del Transporte y la Falta de Crédito (ambos con 44.4%). En tanto el 52.9% de las empresas de servicios consideraron también como principal obstáculo la Presión Impositiva y en segundo lugar la Falta de Créditos (59.2%); en tercer lugar señalaron el Costo de la Materia Prima (41.2%).

Debe destacarse que la Falta de Capacitación de la Mano de Obra fue señalada como una limitación por el 23.1% del total de las empresas encuestadas, situación que se agudiza en el caso de las empresas de servicios, donde el 29.4% considera este aspecto como un problema.

Los datos registrados muestran que las principales Fortalezas consideradas por los entrevistados están directamente vinculadas con factores intrínsecos a la empresa (conocimiento de la actividad, calidad del producto final y atención al cliente), mientras las Debilidades prioritarias se refieren a aspectos de carácter macroeconómico o externos a la estructura empresarial (impuestos, créditos escasos y costos de materias primas y transporte).

4. Conclusiones

En el Listado de Empresas aportado por la Municipalidad de Zárate se registran 92 establecimientos correspondientes a los sectores de la Industria y Servicios. Dentro de este total, se encuentran algunas actividades consideradas como las principales impulsoras del crecimiento y dinamismo de la economía local. Ellas son: industrias químicas y de plásticos (17 empresas), papeleras (3), cerveceras (3) y automotriz (1). Deben agregarse además las instalaciones portuarias, que incluyen 7 terminales. Todas las actividades señaladas se encuentran lideradas por grandes establecimientos pertenecientes a firmas de nivel nacional e internacional: Toyota, Bayer, Quilmes, Isenbeck, Celulosa Argentina, Papelera del Plata, Clariant, Merisant Argentina, entre otras.

Estas actividades representan, en términos cuantitativos, el 33.7% del total de los establecimientos registrados y absorben alrededor del 70% de la mano de obra ocupada del Municipio, según datos aportados por funcionarios locales.

Un porcentaje algo superior (35.8%) de las empresas de este Listado vende sus productos o servicios a las empresas líderes. Es decir, que alrededor del 70% de la estructura productiva de Zárate gira en torno a un conjunto de actividades encabezadas por grandes empresas.

En este contexto, la Encuesta Productiva a Empresas arrojó información sobre un grupo de mipymes que, en su mayoría, forman parte de esta lógica de funcionamiento, por ser proveedoras de las empresas de mayor tamaño y desarrollo. En primer término, el análisis de los datos permitió apreciar un proceso de crecimiento constante en las empresas encuestadas: aumento de los volúmenes de producción, incorporación de nuevos productos y servicios, incremento del personal ocupado, realización de inversiones y ampliación del mercado son los indicadores de dicho proceso. Se requeriría realizar estudios específicos para medir la dimensión de

este crecimiento y cuáles han sido las variables consideradas prioritarias por los empresarios.

Dada la antigüedad de la mayoría de las empresas encuestadas, se puede plantear que la dinámica local permitió a estas mipymes superar exitosamente las sucesivas crisis y recesiones que vivió el país desde hace 20 años. El crecimiento de los últimos años permitió a su vez generar nuevas empresas.

Los temas señalados constituyen un conjunto de ventajas para el desarrollo, que están vinculadas a la articulación que las mipymes mantienen en Zárate con las grandes empresas.

Sin embargo, deben tomarse en cuenta algunas limitaciones al desarrollo empresarial que parecen surgir, en parte, de esa misma relación. Por ejemplo, la escasa expansión geográfica de los mercados de venta de los productos/servicios de las mipymes y la escasa conexión con organismos que brindan asistencia técnica y capacitación para el personal.

Particularmente, en el caso de la mano de obra calificada se observa una fuerte contradicción entre las dificultades para su obtención y, al mismo tiempo, la no recurrencia a ámbitos de formación laboral por parte de los empresarios.

Respecto a estos últimos temas, la articulación con las empresas líderes no parece haber favorecido en forma suficiente la modernización y el desarrollo autónomo de las mipymes.

Por último, es importante destacar que las Fortalezas señaladas por los encuestados se refieren mayoritariamente a cuestiones internas de la estructura de las empresas: conocimiento de la actividad, productos de calidad y buena atención a los clientes. Son factores que dependen de decisiones de los propios empresarios.

En cambio, las Debilidades que plantearon están en gran medida vinculadas con el contexto económico: presión impositiva, poca disponibilidad de crédito, altos costos de las materias primas y del transporte. Para lograr un proceso de fortalecimiento de las mipymes locales se requeriría la participación de un conjunto de actores para poder consensuar la reformulación o planteamiento de nuevas políticas al respecto.

CONCLUSIONES GENERALES DE LA ETAPA II

En estas conclusiones se integran las tres instancias ya presentadas en este Informe: una Caracterización General elaborada en base a información secundaria, una Encuesta Informantes Clave (EIC) realizada a distintos actores del Partido con el fin de obtener su visión acerca de las diversas problemáticas de Zárate y una Encuesta Productiva a Empresas (EPE) para indagar sobre las principales características de los sectores industriales y de servicios.

Estas conclusiones se estructuran desde los niveles más generales a los más específicos, considerando en dichos niveles similitudes y diferencias encontradas en las tres instancias antes señaladas.

A nivel más general, pueden mencionarse como similitudes entre lo analizado en la caracterización general y las opiniones de la EIC, las que a continuación se detallan:

- La privilegiada localización geográfica y las óptimas condiciones de conectividad permite al Partido una vinculación preferencial con el Mercosur y otros mercados externos. A través de la red vial, fluvial y ferroviaria, Zárate tiene conexión con todas las áreas productivas del país y fácil accesibilidad hacia y desde los países integrantes del Mercosur. En este sentido, se destaca el Complejo Zárate - Brazo Largo y el puerto con sus modernas terminales.
- La situación antes señalada ha convertido al Partido de Zárate en receptor de inversión extranjera directa y de origen nacional de primer nivel, convirtiendo a Zárate y Campana en la región económicamente más dinámica de la Provincia de Buenos Aires. El dinamismo de las empresas industriales y de servicios también ha sido identificado en la EPE a través del crecimiento constante de las mipymes encuestadas (proveedoras de las grandes empresas).

Estos aspectos positivos para el desarrollo del Municipio se contraponen en parte con:

- La ausencia de inversiones en infraestructura de servicios básicos (red de agua potable y cloacas) y de salud (baja complejidad y reducida cobertura social).
- La contaminación ambiental. Resulta necesario lograr un mayor compromiso de gestión ambiental entre Estado e Industrias tendiente a controlar la calidad del aire, tratar los residuos sólidos urbanos y los desechos industriales.

- El deficitario sistema de transporte público que obstaculiza la accesibilidad intra e inter municipal.

Por otra parte, de los resultados obtenidos de la EIC se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un proceso de planificación integral para el Partido, que permita superar la limitada regulación de los usos del suelo, con la consecuencia de un crecimiento urbano desordenado. Esta planificación debería incluir al sector insular, actualmente carente de un marco normativo al respecto.

A nivel más específico, pueden destacarse como similitudes entre las dos encuestas realizadas, los siguientes temas:

- El desarrollo de mipymes. Estas empresas se orientan fundamentalmente a la prestación de productos y servicios a los grandes establecimientos, siendo reducida su capacidad de innovación y de apertura a nuevos mercados. La limitada expansión geográfica de los mercados de venta de sus productos/servicios y la escasa conexión con organismos que brindan asistencia técnica y capacitación para el personal son indicadores de esta situación.

- La vinculación entre los sistemas educativo y productivo. La débil articulación entre educación - capacitación - producción, plantea la necesidad de readecuar el sistema educativo en sus distintos niveles para posibilitar una orientación actualizada que aumente la disponibilidad de personal capacitado en el sector productivo. Este problema se visualiza contradictoriamente desde el sector empresarial. Por un lado, existen dificultades para la obtención de mano de obra calificada pero, al mismo tiempo, no recurren a ámbitos de formación laboral para obtenerla.

Por último, de la EPE se desprenden como fortalezas mayoritariamente cuestiones internas de la estructura de las empresas -conocimiento de la actividad, productos de calidad y buena atención a los clientes-, es decir, factores que dependen de decisiones de los propios empresarios. Mientras que entre las debilidades se plantean en gran medida cuestiones vinculadas con el contexto económico -presión impositiva, poca disponibilidad de crédito, altos costos de las materias primas y del transporte-.

**4. ETAPA III:
CAPACITACIÓN EN DESARROLLO
LOCAL Y PLANIFICACIÓN**

CAPACITACIÓN EN DESARROLLO LOCAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

Durante los meses de Diciembre de 2007 y Enero de 2008 se realizó la capacitación en Desarrollo Local y Planificación Estratégica, con el propósito de incrementar la capacidad de gobierno (teorías, métodos, técnicas) y del Equipo Técnico Municipal, en la implementación del proceso de Planificación Estratégica Participativa.

Los contenidos abordados fueron los siguientes:

- **GOBIERNO, GESTION PUBLICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA SITUACIONAL**

Se presenta una introducción a la temática de: **gobierno, gestión pública y planificación estratégica situacional**, tomados de Carlos Matus¹⁵, Ministro de Economía del Gobierno de Salvador Allende en Chile y especialista en la temática de gobierno y gestión pública.

- **CONCEPTOS Y METODOLOGIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARTICIPATIVA**

Se explican algunos conceptos y los métodos apropiados para **formular un Plan Estratégico Participativo**¹⁶, como un proceso necesario de afrontar por las comunidades, en la búsqueda de un desarrollo humano sustentable, en lo urbano, social, económico y ambiental.

- **DISEÑO, MONITOREO, Y EVALUACION DE PROYECTOS (SML)**

Se desarrolla una metodología, conocida como Sistema de Marco Lógico¹⁷, útil para **mejorar el diseño y la ejecución de los proyectos** que implementa un Plan Estratégico o un Plan de Gobierno, requerido por organizaciones nacionales e Internacionales de Financiamiento y Desarrollo (BID; Ministerio de Economía), para el financiamiento y seguimiento de proyectos.

¹⁵ Teoría del Juego Social, Carlos Matus (1999). Fondo Editorial Altadír, Venezuela.

¹⁶ La Planificación Estratégica Participativa, para el Desarrollo Urbano y Regional. Fernando Tauber y otros (2006). Editorial de la UNLP, Argentina.

¹⁷ Curso Marco Lógico para el Diseño de Proyectos y Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://www.iadb.org/>

GOBIERNO, GESTIÓN PÚBLICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL

Gobierno y Gestión Pública

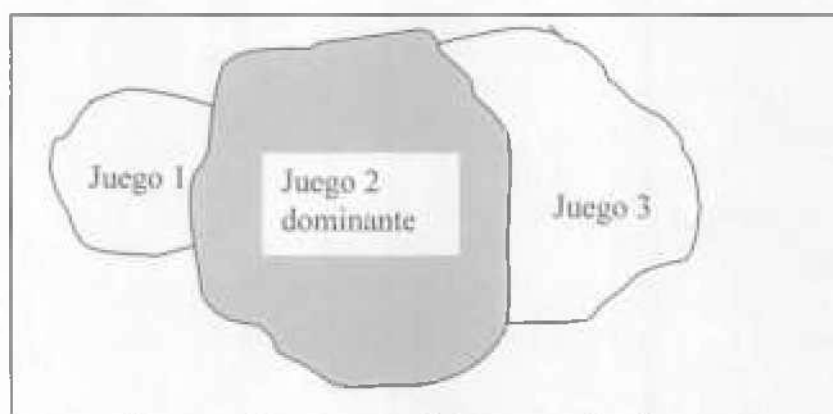
En Teoría del Juego Social, Carlos Matus (1999), plantea que “el sistema social es un gran juego”, muy complejo, compuesto de varios juegos simultáneos y entrelazados, que coexisten en el tiempo y el espacio.

Los participantes del gran juego social desarrollan una lucha constante por el poder. Esta lucha por el poder se encauza por dos vías:

1. La competencia por ganar un juego sobre los otros.
2. La competencia por el dominio en cada juego.

El poder que se disputa en cada juego es incompleto y, por consiguiente, amenazado. De manera que el poder real reside en el dominio del *gran juego social*, y ese dominio reside en el control de la *lógica de juego de mayor peso*. El tema y la dinámica central del gran juego social es la *distribución del poder* en cada juego y entre los juegos. De este modo el juego social encierra dos tipos de conflictos:

- a) la lucha por imponer el juego dominante, y
- b) la lucha por el poder en cada juego.



Es un juego de *nueve poderes*, donde se disputa tanto la identidad del *gran juego dominante*, como los actores dominantes en cada juego:

1. el juego POLÍTICO: (partidos, movimientos)
2. el juego ECONÓMICO: (grupos económicos, empresas)
3. el juego VIDA COTIDIANA: (la familia)

El método PES propone planificar y evaluar los resultados de un gobierno de acuerdo al signo positivo o negativo del balance en cada uno de estos tres primeros juegos. Ese es el origen de la *teoría de los tres cinturones del gobierno*.

El balance o cinturón 1 se refiere a la gestión política. *El balance 2* califica la gestión macroeconómica. *El balance 3* apunta a los resultados del intercambio de problemas que afectan la vida cotidiana de los ciudadanos. El principio fundamental del PES consiste en enunciar que no se puede gobernar mostrando un signo negativo acumulado en estos tres *balances terminales*. Por el contrario, debe haber una administración compensatoria de los balances, para que los signos negativos en un balance sean corregidos por los signos positivos en los otros.

Los tres balances están interrelacionados pero cada uno tienen autonomía, es decir es posible manejar bien uno y mal los otros dos. También se puede acumular deuda en los tres.

El ideal del buen gobierno, es manejar los tres balances de un modo compensatorio, a fin de que el balance global sea positivo.

La teoría de los cinturones de gobierno, dice que cada balance es un cinturón, hay que hacer un manejo compensatorio de los tres cinturones, ver que cinturón aprieta y cual suelta.

Nunca el balance de la gestión debe ser negativo por que se pierde gobernabilidad, es decir la capacidad de vencer la fuerza de lidiar con oponentes y seguir enfrentando problemas.

El resto de los juegos:

4. el juego PERSONAL: el individuo y sus aspiraciones.
5. el juego COMUNICACIONAL: en apoyo a todo lo anterior.
6. el juego MACRO ORGANIZATIVO: en apoyo a todo lo anterior.
7. el juego de los VALORES: distintos sectores del pensamiento.
8. el juego de las CIENCIAS: científicos.
9. el juego de la NATURALEZA: soporte para el desarrollo del juego.

Desde esta teoría, gobernar es interferir en el desarrollo del juego con la intención calculada de alcanzar un propósito (un proyecto de sociedad). Todos los actores intentan conducir, pero no todos pueden hacerlo con el mismo peso y la misma eficacia. Algunos están en posiciones más poderosas que otros. El juego social es, así, el centro de encuentro de la medición de fuerzas de los jugadores, en su

competencia por conducir y dominar. Todos los actores tienen esferas de gobierno. No hay *un* gobierno. Hay un *sistema de gobiernos*, y por eso es un juego. En ese juego coexisten diversas posiciones de gobierno con distinto peso. Todas ellas son *gobierno* en su propia esfera, al mismo tiempo que son *oposición* o *cooperantes* de otros gobiernos.

El Gobierno local es un actor más en el gran juego social.

La Gestión de Gobierno

En ese marco, Matus se refiere a la gestión de gobierno como la acción directa para ofrecer bienes y servicios a la comunidad.

La calidad de la gestión depende –entre otras cosas- de la capacidad de prever y pre evaluar resultados, donde juega un rol importante la planificación.

Los resultados esperados serán más previsibles en la medida que se cumplan cinco condiciones:

- ALTA CAPACIDAD DE GOBIERNO
- BUEN DISEÑO ORGANIZATIVO DEL APARATO PUBLICO
- PROYECTO DE GOBIERNO compatible con la capacidad institucional.
- CONTEXTO POLITICO – SOCIAL- coherente con el proyecto de gobierno
- ¡Buena suerte!

Sintetizando, plantea que gobernar exige articular tres variables o los vértices de un triángulo:

- PROYECTO DE GOBIERNO
- CAPACIDAD DE GOBIERNO
- GOBERNABILIDAD DEL SISTEMA

Proyecto de Gobierno, se refiere a la propuesta de medios y objetivos para producir un cambio de una situación ACTUAL –insatisfactoria- a una situación FUTURA –superadora-.

Se expresa en una identificación de problemas, y en un conjunto de operaciones para enfrentarlas, transformarlas en una selección de objetivos y medios para solucionarlos.

La Capacidad de Gobierno, se refiere a la pericia que tiene el gobierno para producir el cambio propuesto.

Es una capacidad de liderazgo + experiencia + conocimientos.

Es la capacidad de conducción que tiene el líder, el equipo de gobierno y la organización.

En la capacidad de gobierno es muy importante la planificación y el dominio de las teorías, métodos y técnicas de gobierno.

La Gobernabilidad del Sistema, se refiere al poder del gobierno para realizar su proyecto, en un contexto socio político con oposición.

El Proyecto de Gobierno tiene aceptación o rechazo de los grupos sociales con intereses contrapuestos, y debe sortear sus dificultades, para gobernar el sistema.

La gobernabilidad expresa la capacidad de resistencia que ofrece el sistema político – social en un proyecto de gobierno y al actor que lo lleva adelante.

En el contexto hay variables que el gobierno controla y no controla, durante su gestión. Mientras mas variables decisivas controle el gobierno, mayor es su libertad de acción y mayor es para él su gobernabilidad del sistema.

En el triángulo de gobierno, se diferencian variables que son distintas pero al mismo tiempo se interrelacionan y condicionan mutuamente.

Se reconocen 3 sistemas:

- PROPOSITIVO
- POLÍTICO – SOCIAL
- DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN,

Que caracteriza a la capacidad de gobierno. Esta es la variable central, para un buen gobierno, muchas veces no valorada, y los resultados de la gestión pública son inciertos y, probablemente, ineficaces e ineficientes.

La Planificación Estratégica Situacional

Carlos Matus, Jorge Giordani y Mario Testa, en la década del setenta, desde el Centro de Estudios del Desarrollo –CENDES- de la Universidad Central de Venezuela, desarrollan una posición alternativa que se identificó como Planificación Estratégica Situacional –PES-.

Según Testa: La PES “No intenta establecer normas sino desencadenar un proceso permanente de discusión y análisis de los problemas sociales que lleva a proponer metas necesariamente conflictivas, puesto que se refieren a intereses de grupos en

pugna, cada uno con planes propios, de modo que el planificador es parte de alguna fuerza social."

Según Matus: "El plan en la vida real está cercado de incertezas, imprecisiones, sorpresas, rechazos y apoyos de otros actores."

La planificación: "No es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes."

Del PES, interesa reforzar dos conceptos importantes:

Uno referido a la noción de ESTRATEGIA, Matus plantea que:

Hay un ESCENARIO que es un recorte de la realidad: social, política, económica, etc..

Ese escenario interactúa con un CONTEXTO regional, provincial, nacional, mundial.

Hay una SITUACION ACTUAL insatisfactoria, que para superarla se propone una SITUACION OBJETIVO.

Para llegar a ese objetivo se plantean distintas ESTRATEGIAS o caminos, que deberán sortear los obstáculos y fuerzas de oposición que presenta la realidad: económica (falta de recursos), política (rechazo social), organizativa (burocracia), etc., a través de la planificación construir viabilidad, para aumentar nuestras posibilidades y reducir las del enemigo.

Producto del Juego Social el escenario es incierto; con PLANIFICACIÓN se trata de REDUCIR LA INCERTIDUMBRE.

En lo metodológico, no habla de etapas sino de momentos, que se dan simultáneamente y en determinada ocasión prevalece uno:

- ANALÍTICO / EXPLICATIVO de la situación (es así, fue de tal manera y tiende hacia...),
- NORMATIVO que se traduce en el objetivo (cómo debe ser),
- ESTRATÉGICO, momento de la inteligencia (cómo hago para que sea...);
- TACTICO / OPERATIVO, momento de la implementación (ejecuto las acciones).

Desde este punto de vista, la PLANIFICACIÓN y la GESTION es un proceso que se da de manera simultanea; algunos autores hablan de GESTION PLANIFICADA o CONDUCCIÓN ESTRATEGICA, en contraposición al planeamiento tradicional, que no concibe al plan como un proceso, si no como un producto: el PLAN LIBRO.

CONCEPTOS Y METODOLOGIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARTICIPATIVA

Algunos conceptos y enfoques sobre Desarrollo Local y Planificación Estratégica Participativa:

La ciudad a fines de los 90

El impacto del proceso de globalización, regionalización y localización, junto a las transformaciones económicas, políticas y sociales de las últimas décadas han golpeado con fuerza en nuestro país. Las consecuencias de esos procesos macroeconómicos y el agotamiento del modelo neoliberal han producido una crisis. Sus efectos más visibles se dieron con mayor crudeza en el tejido social urbano, fundamentalmente en los grandes aglomerados urbanos.

Nuevos roles de las ciudades

Enfrentar esa crisis, reclama un rol protagónico de los municipios y sus instituciones en el desarrollo local, con nuevas estrategias de intervención como la Planificación Estratégica Participativa y nuevos roles de las ciudades, entre los que se destacan:

Constituirse en un centro de actividad económica nacional e internacional, impulsando el progreso económico y social de la región, formalizando nuevas relaciones productivas e institucionales, estableciendo alianzas y acuerdos que generen nuevos ámbitos de discusión de los gobiernos locales, sobre la base de aprovechar eficazmente las oportunidades y las sinergias entre el sector privado y el sector público.

Desarrollar una estrategia territorial para reordenar las actividades productivas considerando la localización de factores claves como las infraestructuras, el suelo industrial de calidad, las áreas de nueva centralidad y las zonas de actividades logísticas y de servicios avanzados a las empresas.

Estructurar las relaciones de cooperación, complementariedad y competencia con los otros centros urbanos de la región.

Establecer un marco de gestión planificada donde se acuerden estrategias de actuación coherentes que tiendan a reequilibrar el territorio, las actividades, las inversiones y la población.

Promover la implantación de nuevos modelos de cooperación entre empresas y entre el sector público y el sector privado.

Generar mecanismos con capacidad para redistribuir la riqueza y equilibrar las desigualdades sociales generadas por la elevada concentración económica, mejorando el nivel de vida de los ciudadanos.

Según Albuquerque: "El desarrollo local es un proceso de transformación de las sociedades locales y sus economías, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más sustentable de los recursos endógenos existentes".

Según Roberto Guimaraes: "Los seres humanos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo; en ese sentido, se requiere que el nuevo estilo de desarrollo sea:

- **Ambientalmente sustentable**, en el acceso y uso de los recursos naturales.
- **Socialmente sustentable**, en la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales.
- **Culturalmente sustentable**, en la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad.
- **Políticamente sustentable**, al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones."

En resumen, la gestión de la ciudad deberá aportar soluciones a cinco cuestiones básicas de la época:

- El nuevo soporte económico.
- Las infraestructuras de servicio.
- La calidad de vida creciente.
- Equidad e integración social.
- Gobernabilidad del territorio.

La situación requiere de una nueva concepción del Municipio, que debe "promover", a todos los niveles el protagonismo de los actores sociales y económicos y definir en conjunto políticas activas:

- Políticas económico-productivas
- Políticas sociales-culturales
- Políticas urbanísticas-ambientales
- Políticas de gestión municipal

Si bien hay políticas sectoriales, con identidad temática, las políticas y los proyectos deben ser integrales e integrados.

Las Políticas económico-productivas abordan temas claves como:

- La competitividad territorial
- La diversificación de las actividades productivas
- El conocimiento, la innovación y el desarrollo
- El Asociativismo y encadenamientos locales-regionales
- El posicionamiento de la marca

Las Políticas sociales-culturales abordan temas claves como:

- El Modelo Social Inclusivo
- El desarrollo humano en salud, educación, vivienda y empleo,
- La participación ciudadana y la acción comunitaria La prevención y la atención de grupos vulnerables
- La seguridad ciudadana

Las Políticas urbanísticas-ambientales abordan temas claves como:

- El desarrollo ambientalmente sustentable
- El ordenamiento urbano y territorial del partido
- El acceso a la vivienda, a los equipamientos y la infraestructura
- Las infraestructuras para la actividad económica
- El transporte público y el tránsito

Las Políticas de gestión municipal abordan temas claves como:

- La mejora institucional
- La gestión de calidad
- La descentralización y participación ciudadana
- La integración regional
- La complementariedad intermunicipal

La planificación estratégica de ciudades

La planificación estratégica urbana es un proceso que permite articular las iniciativas de los actores públicos y privados para potenciar el desarrollo de una ciudad. Crea un ámbito de reflexión acerca del futuro de la ciudad, capaz de dar coherencia y credibilidad a una propuesta colectiva sobre la cual cada actor (o grupo de actores) pueda ejecutar sus proyectos individuales (o sectoriales).

Frente a la tensión que ofrecen las actuales tendencias de globalización, regionalización y localización, se trata de consensuar una "Visión Estratégica Colectiva" acerca de la ciudad, generando líneas de trabajo que la reposicionen en los nuevos escenarios.

10 supuestos básicos para diseñar una metodología de PEP, que orientan una propuesta¹⁸.

Definir supuestos permite establecer sobre qué estructura de ideas y valores se plantea la metodología del plan. Son las reglas básicas del "manual operativo".

1. Planificación y gestión constituyen una única acción.

Ambas van juntas; el territorio continúa con su inercia de desarrollo y es imposible detenerla. El comienzo de un proceso de planificación debe observar esa inercia y deberá ir acoplándose a la misma. Si bien existe un instante previo entre el pensamiento y la acción, es muy posible que sobre diversos temas críticos haya que involucrarse en forma decidida más rápidamente que en otros.

2. La planificación es un proceso continuo.

No hay un momento final; el plan es una herramienta de gestión, pero dicha acción va modificando aspectos del plan que será necesario revisar, ajustar o cambiar. Por lo tanto se deben construir los mecanismos de trabajo para prever dicha continuidad. En tal sentido la convicción con la labor de quienes estén vinculados (equipo técnico, directivos, actores) es vital para una continuidad del proceso.

3. La condición estratégica de la planificación se basa en la identificación de puntos vitales.

El plan debe ser selectivo; no es posible trabajar sobre todo el universo de los problemas, por el contrario, es necesario jerarquizarlos e identificar aquellos temas críticos que por su condición, tienen un impacto significativo sobre el desarrollo del territorio. La selección debe guardar el difícil equilibrio de identificar todos aquellos que sean importantes o imprescindibles, pero siempre los menos posibles para asegurar la viabilidad misma de las acciones.

¹⁸ Arq. José María Zingoni et al, propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón -2003-

4. La planificación ha dejado de ser un ejercicio exclusivo del estado.

La reforma del estado y los nuevos movimientos sociales emergentes, entre otros, son condiciones definitivas para establecer que la viabilidad de una planificación territorial está centrada en lograr un acuerdo en la visión y estrategia deseada. El estado por sí solo no cuenta con los recursos ni la autoridad para llevar adelante un proceso de esta naturaleza, sin embargo le caben importantísimas responsabilidades como protagonista de tal proceso. En tal sentido, la sociedad civil debe asumir una activa función en la definición y concreción de metas comunes, reconociendo el rol que le cabe como co-responsable de las decisiones que se tomen sobre el futuro.

5. Existe una transferencia del modelo de administración del sistema privado al público, pero deben reconocerse límites.

A pesar de la novedosa naturaleza "empresarial" que el cambio estructural le confiere a las entidades y organizaciones públicas, la aplicación de los elementos de administración y gestión privada al sector público confrontan tres tipos de restricciones relacionadas entre sí: la diferencia misma de la naturaleza funcional entre sector público y sector privado; la diferencia que sobre las estructuras, funciones y procedimientos de las organizaciones públicas impone la existencia de la dicotomía política-administración y el peso específico que sobre la gestión y administración, ejercen las burocracias en el comportamiento organizacional y en la obtención de los resultados.

6. La participación implica un compromiso de apertura del conocimiento y de la aceptación.

Una correcta participación implica avanzar en tres estados de apertura:

- Brindar toda la información disponible e indispensable para la toma de decisiones,
- Crear las condiciones necesarias para expresar las opiniones de todos los sectores y
- Aceptar el consenso con la vocación de lograr acuerdos, incluso cuando éstos impliquen ceder ciertos beneficios o ganancias.

7. Las sociedades se caracterizan por el juego de fuerzas entre diversos grupos.

Si aceptamos que todas las visiones sobre el territorio son diferentes, podemos acordar que las acciones provocarán reacciones distintas en cada uno de los actores. Por lo tanto, es tan imprescindible identificar correctamente los actores involucrados directa o indirectamente con los temas críticos, como así también determinar el juego de fuerzas que existe entre ellos.

8. La incertidumbre en el futuro es constante.

La condición de incertidumbre respecto de los escenarios es un dato de la realidad relacionado con la velocidad de los cambios que se producen en el mundo. Tal condición es determinante para que el proceso de planificación estratégica determine diversos escenarios supuestos y tenga los mecanismos de flexibilidad que un proceso de esta naturaleza requiere.

9. El objetivo del desarrollo es más amplio que el crecimiento económico.

Dado que existen muchas definiciones y diversos connotados del término desarrollo, es importante establecer uno que marque cierta distinción del concepto. Consideramos al crecimiento económico no como un fin, sino un medio para acrecentar las capacidades humanas en salud, educación y calidad de vida de la comunidad.

10. Los seres humanos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo.

En tal sentido, se requiere que el nuevo estilo de desarrollo sea: ambientalmente sustentable en el acceso y uso de los recursos naturales; socialmente sustentable en la reducción de la pobreza; culturalmente sustentable en la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad y políticamente sustentable, al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones.

Respecto del proceso de Planificación Estratégica, la estructura básica de un plan comienza con el DIAGNOSTICO, que se expresa en una MATRIZ DAFO, para

visualizar el análisis interno y externo, a través de las FORTALEZAS y DEBILIDADES locales, y de las OPORTUNIDADES y AMENZAS del contexto.

Este diagnóstico de la SITUACION ACTUAL, considera el PROCESO HISTORICO, que lo determina, y las TENDENCIAS FUTURAS, posibilitando hacer un PRONOSTICO DE LA SITUACION FUTURA y una PREFIGURACIÓN de los ESCENARIOS: DESEABLES y POSIBLES, que dan lugar a los primeros lineamientos propositivos del plan.

Este momento va delineando el OBJETIVO GENERAL del plan -la VISION- y el MODELO DE DESARROLLO o -la MISION-, que sintetizan la visión compartida sobre el escenario deseable y posible para el futuro desarrollo de la comunidad.

A partir de aquí, el plan se estructura en un ÁRBOL ESTRATÉGICO; compuesto por OBJETIVOS PARTICULARES, EJES ESTRATEGICOS, PROGRAMAS y PROYECTOS, que constituyen las herramientas concretas de la IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN, que se traducen en acciones concretas, que la gente reconoce como propias del proceso de transformación real.

En cuanto a la metodología, para llevar adelante un Plan Estratégico Participativo, se reconocen cuatro fases básicas, que comienza con la INSTALACIÓN DEL PEP Y DIAGNOSTICO PRELIMINAR CUALIFICADO, sigue con el DIAGNOSTICO Y PRONOSTICO PARTICIPATIVO, la FORMULACION DEL PLAN, la Fase de IMPLEMENTACIÓN, y continúa con la revisión y actualización permanentemente. El plan es un proceso político constante que COMIENZA y NO TIENE FIN. No es el PLAN DEL GOBIERNO DE TURNO, si no el PLAN DE LA COMUNIDAD.

Más detallado el CICLO DE GESTION DEL PLAN, con las cuatro fases metodológicas,

- INSTALACION COMUNITARIA DEL PLAN Y DIAGNOSTICO PRELIMINAR
- DIAGNOSTICO CONSENSUADO (la más participativa)
- FORMULACION DEL PLAN
- IMPLEMENTACION MONITOREO Y EVALUACIÓN.

Continuando con la construcción metodológica de la PEP,

FASE 1: Instalación del PEP y Diagnóstico Preliminar Cualificado (3 meses)

En esta primera etapa del proceso se desarrollarán todas las actividades que permitan instalar el PEP en la comunidad, y se avanzará en una faz exploratoria que

apunte a construir una primera visión diagnóstica general, que permita identificar los principales ejes temáticos de discusión y sirva de insumo básico para el desarrollo de los talleres participativos previstos.

1. Organización previa

Para el inicio de las tareas, será necesario avanzar en la **faz organizativa** del proceso, para ello se prevé:

1.1 Conformación de los equipos políticos - técnicos

En la hipótesis de un Municipio promotor del Plan, que convoca a un Equipo Técnico Externo para recibir asesoramiento, la primera tarea es la conformación de los equipos políticos – técnicos encargados de facilitar el proceso de planificación.

Ambas partes designan los coordinadores responsables, encargados de la articulación con las distintas áreas municipales (hacia adentro) y la comunidad (hacia afuera), y de operativizar y supervisar todas las tareas del proceso.

En esta instancia, se hace el primer ajuste de los detalles metodológicos y operativos del proceso, propuestos por el Equipo Técnico Externo.

1.2 Diseño de la estrategia comunicacional

Se define la estrategia comunicacional cuyo objetivo básico es el de promover la participación y el compromiso de los distintos actores intervinientes en el proceso.

1.3 Talleres de sensibilización y consenso político

Se relevan los actores sociales directa o indirectamente relacionados con el proceso de planificación y se elabora el Mapa de Actores, que tiene por objetivo:

- Caracterizar las fuerzas sociales presentes que modelan el escenario de intervención.
- Caracterizar relaciones generales y específicas entre actores.
- Delinear alianzas y conflictos de los actores - reales y potenciales, actuales y futuros - en relación al sector y a las posibles intervenciones que configuran el escenario. Sirve para ver quienes apoyan y rechazan el proyecto, y a partir de ahí delinear estrategias para maximizar los apoyos y reducir los rechazos.

Se llevan a cabo una serie de reuniones con los actores sociales claves, a los efectos de sensibilizarlos con el proyecto y alcanzar el consenso político necesario para llevarlo adelante.

De ser posible se conforma la JUNTA PROMOTORA DEL PLAN, que representa el primer espacio consolidado de participación del Plan. Aparte de participar en la primera instancia del proceso, cumple un rol importante en:

- Convocar a la comunidad a participar del proceso de Elaboración del PEP (Talleres Participativos y Comisiones de Trabajo Temáticas y Territoriales).
- Difundir en la comunidad los beneficios que representan la elaboración e implementación del PEP.

En esta instancia, se hace el segundo ajuste de los detalles metodológicos y operativos del proceso, propuestos por el Equipo Técnico Externo.

2. Lanzamiento del PEP

En acto público se da inicio formal al proceso, con el sentido de propiciar una rápida apropiación comunitaria del PEP que garantice la máxima participación ciudadana en todo su desarrollo. Para ello será fundamental la estrategia comunicacional adoptada, tanto para esta instancia, como a lo largo de todo el proceso participativo.

3. Diagnóstico Preliminar Cualificado

En primera instancia, es necesario avanzar en la elaboración de un Diagnóstico Preliminar Cualificado, que sirva de insumo al posterior Diagnóstico Participativo, mediante una construcción que incluya diversos tipos de análisis de información cuanti y cualitativa.

3.1 Análisis de antecedentes e información secundaria

Se realiza un relevamiento de información secundaria existente y de estudios antecedentes con el objetivo de obtener una caracterización general del municipio, identificando sus principales potencialidades y debilidades.

3.2 Encuesta a Informantes Clave

La encuesta tiene el objetivo de sistematizar información cualitativa sobre la situación actual y el escenario futuro, a través de una consulta de opinión a referentes locales que se destacan por su conocimiento y participación en la vida

comunitaria y en distintas instancias de la gestión pública o privada, constituyendo un insumo fundamental para el posterior proceso participativo del Plan Estratégico.

3.3 Sistema de Información Geográfico

Es una tecnología de gestión que posibilita el manejo en tiempo real de la información necesaria para abordar la complejidad del escenario de intervención, con innumerables variables económicas, sociales, urbanas, ambientales, y de su actualización permanente.

El proceso incluye:

- La generación de información primaria, a través de censo parcelario urbano o muestra censal.
- La construcción de bases de datos alfanuméricas y gráficas (que derivan de la información levantada, sistematizada y procesada).
- La puesta en funcionamiento del GIS en las diversas escalas y temas involucrados, para el manejo de la información y la toma de decisión.

3.4 Síntesis del Diagnóstico Preliminar

El análisis de la información primaria y secundaria, serán la base para la elaboración de un primer documento diagnóstico a cargo del Equipo Técnico.

El mismo oficiará de insumo básico para la identificación de los principales ejes temáticos de discusión, que permita avanzar en la instancia participativa de los Talleres Temáticos y Territoriales, donde se nutrirá y perfeccionará con la opinión de los distintos actores intervinientes.

La Identificación de temas críticos implica el paso de una actitud abarcativa en la búsqueda de la información a otra selectiva. A partir de aquí se debe ir haciendo fuerte la idea de que la condición para que un tema sea "estratégico" para la ciudad, consistirá básicamente en que exceda las características disciplinares del mismo y del beneficio exclusivo de un sector.

4. Talleres de Capacitación

Se realiza una capacitación en Desarrollo Local - Regional y Planificación Estratégica Participativa, destinada a los actores intervinientes en esta instancia, con el propósito de incrementar la capacidad del gobierno (y de actores sociales) en las teorías, métodos, técnicas, necesarios para viabilizar el proceso.

5. Ajuste Metodológico Final

La metodología propuesta es conceptualmente dinámica y flexible, lo que implica la redefinición continua de la misma.

En esta instancia de avance del proceso y a partir de la identificación de los ejes temáticos de discusión y de la delimitación de los distintos agrupamientos barriales que surgen del diagnóstico preliminar; será posible readecuar las características de los talleres temáticos y territoriales a realizar en la fase siguiente, con vistas a iniciar la etapa de máxima participación ciudadana del PEP.

La Organización de la Fase 1

En la Fase 1, la estructura básica se organiza a partir de la Junta Promotora y el Equipo Técnico, que se articula al Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación, constituidos en la presente Fase.

FASE 2: Diagnóstico y Pronóstico Participativo (4 Meses)

1. Seminarios de Pensamiento Estratégico

Se realizan Seminarios de Pensamiento Estratégico por Eje Temático, los cuales tendrán como disparador la exposición de expertos nacionales e internacionales sobre cada uno de tales ejes.

El propósito es promover un *feedback* con especialistas externos al medio local, que permita conocer el estado del arte en los temas críticos y provea el conocimiento fáctico sobre alternativas de resolución asimilables; ocasión que servirá asimismo para el planteo e instalación de temas / problema subsidiarios, que harán las veces de disparadores del debate en el marco del taller respectivo.

2. Talleres Participativos

2.1 Talleres Temáticos

Cada uno de los temas críticos surgidos de la Fase 1 será motivo de tratamiento específico en un espacio de debate en el que confluyan las miradas y opiniones de todos los actores directamente involucrados.

El objetivo de esta herramienta es inducir y orientar en talleres en donde se encuentren todos los actores identificados con un tema crítico, el análisis de dicho tema y fundamentalmente la búsqueda de una visión en común.

El taller se basa en la búsqueda, de la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y de soluciones deseables a las temáticas claves del desarrollo.

2.2 Talleres Territoriales

Con la realización de estos talleres se apela a construir y consolidar espacios de participación descentralizados que involucren al vecino o ciudadano común en el proceso de planificación estratégica.

Entendiendo la complejidad territorial de un partido o una región que muchas veces define una configuración urbana fuertemente polarizada en la ciudad cabecera y ejes de crecimiento coincidentes con las principales rutas de acceso a la misma; se propone una macro estructura de espacios de participación comunitaria para el tejido de la ciudad que apele a reconocer particularidades y /o regularidades en su conformación y un espacio que nuclea a las Delegaciones, áreas de urbanización dispersa extra-ejidal.

El taller se basa en la búsqueda, de la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y de soluciones deseables a las problemáticas de los barrios, las localidades y el medio rural.

3. Participación Electrónica

Se utiliza las potencialidades que brinda la "red de redes" (Internet) en términos de apertura de nuevos espacios virtuales para la participación ciudadana.

Se apunta a sumar el aporte de actores locales que por diversas razones no participan de manera presencial en los Talleres Temáticos y Territoriales del PEP.

4. Talleres Escenarios - Pronóstico

Elaborado el diagnóstico consensuado, se desarrollan talleres para la construcción de escenarios, técnica que se basa en posicionar los actores políticos, sociales, económicos, expertos técnicos y vecinos de una comunidad, induciendo una mirada retrospectiva y una mirada prospectiva en los diferentes momentos de análisis, que permitan la construcción del escenario del plan.

El taller se basa en la búsqueda, de la identificación de los escenarios Actual y Futuro (Tendencial, Deseable y Posible).

5. Síntesis del Diagnóstico y Pronóstico Consensuado

Concluida la instancia de los Talleres Participativos, las distintas comisiones surgidas de los mismos nombrarán representantes para conformar la MESA DE CONCERTACIÓN, que representa el segundo espacio consolidado de participación del Plan donde se integran y construyen los acuerdos intersectoriales del PEP.

Está integrada por la Junta Promotora (mitad miembros titulares y mitad suplentes) y los representantes de las instituciones y ciudadanos que surgen de las Comisiones de Trabajo (cuatro miembros, dos titulares y dos suplentes por cada Comisión- Temática, Territorial y por Lineamientos-, que acepten dirigir y corresponsabilizarse con el proceso de Elaboración del PEP.

Las funciones básicas de la Mesa de Concertación son:

- Debater y aprobar los informes de avance elevados por el Equipo Técnico, producto del trabajo en comisiones, recomendando los ajustes pertinentes.
- Aprobar el Diagnóstico Consensuado y la Formulación del PEP a posteriori.
- Difundir y comunicar a la comunidad los avances del PEP.

En este ámbito de discusión, negociación y confluencia entre actores, se avanzará en una primera instancia de síntesis integral del proceso desarrollado, para arribar a un Diagnóstico Consensuado, sintetizado en una MATRIZ FODA, y en una segunda instancia, a un Pronóstico Consensuado, sintetizado en una GRILLA DE ESCENARIOS.

FODA

El análisis FODA (o DAFO) es una herramienta que se basa en establecer las cuatro variables a analizar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se trata de construir y consensuar una matriz DAFO que involucre a todas las temáticas analizadas, insumo básico para debatir los escenarios en los que podría desarrollarse el proceso del PEP y para avanzar en la formulación de estrategias que exploten las fortalezas identificadas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas.

Debilidades

Son factores, cualidades o características negativas endógenas o particulares de la comunidad u organización que impiden o dificultan su desarrollo. Puede asimilarse al concepto de problemas.

Fortalezas

Son factores, cualidades o características positivas endógenas o particulares de la comunidad u organización que favorecen o contribuyen a la puesta en marcha de un proceso de desarrollo -sus "puntos fuertes"-

Amenazas

Son factores negativos provenientes de procesos exógenos o del entorno que afectan a la comunidad u organización y que, por lo tanto, pueden impedir o dificultar el desarrollo de las estrategias que se planteen.

Oportunidades

Son factores positivos provenientes de procesos exógenos o del entorno, que tienen impacto en la ciudad y que, aprovechados adecuadamente, pueden favorecer o contribuir con el desarrollo de las estrategias que se planteen.

Grilla de Escenarios

En la grilla de escenarios se identifica:

El Escenario Actual a partir de Identificar las variables críticas que definen la situación actual de la ciudad y el partido.

El Escenario Tendencial a partir de modelizar los comportamientos posibles de cada una de las variables e identificar los escenarios factibles para el futuro de la ciudad.

El Escenario Objetivo o Escenario Meta (deseable y posible), a partir de identificar las variables claves que actúan positivamente, avanzando en la prefiguración del comportamiento de estas variables y su articulación en un escenario de futuro.

Este primer momento globalizador de las problemáticas generales y primeras ideas fuerza para la ciudad y el partido, acordado en la Mesa de Concertación, será la base para avanzar en la fase de Formulación del PEP, donde se delinearán los grandes objetivos y estrategias del mismo.

La Organización de la Fase 2

En la Fase 2, se mantiene el esquema básico de Junta Promotora y Equipo Técnico, articulado al Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación, y se incorporan las Comisiones de Trabajo, Temáticas y Territoriales, que surgen de los Talleres Participativos, que se llevan a cabo en la Fase 2.

FASE 3: Formulación del Plan (3 meses)

1. Formulación del Objetivo General (Visión) y del Modelo de Desarrollo (La Misión)

La Visión es el objetivo central que se pretende alcanzar con la realización del Plan, a partir de un punto de vista compartido sobre un problema de desarrollo.

Representa el más alto nivel de objetivo (imagen-objetivo) sobre el cual se construyen los pasos siguientes del Plan.

Debe traducirse en la Misión para alcanzar el objetivo central del plan, que engloba las principales líneas estratégicas.

En el proceso se va ganando precisión conceptual y nivel de detalle.

Ejemplo de Objetivo General

La Plata...

Región Capital de la Provincia de Buenos Aires, abierta al mundo.

Centro del conocimiento, la innovación y el desarrollo económico productivo.

Escenario de la Cultura, la Inclusión Social y la igualdad de oportunidades.

Ciudad ambientalmente sustentable, con integración territorial y desarrollo urbano.

2. Definición de Líneas Estratégicas

Constituyen los temas claves de la ciudad y el camino para pasar de la situación actual a la situación deseada, que garanticen alcanzar el objetivo central del Plan.

Las estrategias se enfrentan con tres tipos de restricciones: el poder político, los recursos económicos y las capacidades organizativas.

Estas Líneas Estratégicas determinarán las acciones concretas, a través de Programas y Proyectos.

3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARTICULARES

Las Líneas Estratégicas integran objetivos específicos que son los que se quieren alcanzar dentro de cada eje.

Son Objetivos Particulares que devienen del objetivo general.

Ejemplo de Líneas Estratégicas

Línea Estratégica 1

Región Capital, abierta al mundo.

Línea Estratégica 2

Centro del conocimiento, la innovación y el desarrollo productivo.

Línea Estratégica 3

Escenario de la Cultura y la Inclusión Social

Línea Estratégica 4

Ciudad ambiental, con integración territorial y desarrollo urbano.

Ejemplo de Objetivos Particulares

Desarrollar un modelo de municipio ambientalmente sustentable y de calidad, integrado y equilibrado internamente en sus barrios y localidades; y externamente con sus entornos territoriales, a través de un sistema de infraestructuras modernas y eficientes.

4. Definición de Programas y Proyectos

Los Programas contienen o agrupan Proyectos, que constituyen en acciones o medidas concretas que se han de llevar a cabo para alcanzar los objetivos específicos de cada Línea Estratégica.

SITUACION ACTUAL - PROGRAMA / PROYECTO - SITUACION FUTURA

Ejemplo de Programa 1/ Ordenamiento Urbano Territorial

Subprograma 1.1/ Calidad Urbana En Los Barrios Y Accesibilidad

P1: Fortalecimiento Barrial

P2: Superación de Barreras Urbanas

P3: Definición de la Mancha Urbana

P4: Reordenamiento Vial

Subprograma 1.2/ Fortalecimiento De Las Localidades

P5: Promoción y desarrollo de las localidades

Subprograma 1.3/ Desarrollo Ambiental Sustentable

P6: Planificación del Territorio e Integración Regional

P7: Gestión para la protección ambiental

El Árbol Estratégico

5. Firma del Contrato Social

Constituye el hito que marca la culminación de la etapa central del proceso de discusión, búsqueda de consensos y diseño del PEP.

Los actores se comprometen a llevar adelante las acciones necesarias para alcanzar los objetivos consensuados.

Debe ser un verdadero INSTRUMENTO DE GESTIÓN LOCAL, que asegure la sustentabilidad del proceso en la instancia de implementación, evaluación y ajuste.

FASE 4: Implementación del Plan: Diseño, Monitoreo, Evaluación de Proyectos (3 meses)

1. Diseño de la Agenda de Temas Urgentes

Define los Proyectos urgentes para concretar en el año en curso, vincula el proceso de planificación estratégica con la gestión cotidiana de la ciudad (corto plazo - coyuntura).

2. Definición del Plan Operativo Anual –POA-

Define los Programas y Proyectos prioritarios para concretar en el año en curso (mediano y largo plazo).

3. Diseño de Proyectos

Se utiliza SISTEMA DE MARCO LOGICO para la gestión del ciclo de un proyecto, desde la PLANIFICACIÓN, la EJECUCIÓN y hasta la EVALUACIÓN.

4. Evaluación Ex Ante

Determina las necesidades de evaluación del proyecto, antes de su Ejecución.

Se utilizan dos herramientas:

La Matriz de Marco Lógico (MML): para establecer claramente el Fin, el Propósito y los Componentes (Productos); sus Indicadores y los Supuestos.

La valoración de "evaluabilidad": para determinar si el proyecto tiene los elementos necesarios para permitir el monitoreo y la evaluación requerida durante y después de su ejecución.

5. Monitoreo

Es la supervisión periódica, metódica y sistemática de la ejecución de un proyecto, buscando establecer la eficacia y eficiencia en que los recursos, los insumos, los objetivos, los productos previstos, etc., cumplen con lo programado, con el propósito de tomar acciones correctivas para alcanzar los resultados planificados.

Es clave establecer un SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG) que aporte los datos correctos y oportunos para monitorear el proyecto.

TABLERO DE COMANDO / CONTROL DE GESTION

6. Evaluación de Terminación y Ex Post

Evaluación realizada después de haber concluido la ejecución del proyecto (3 meses y de 1 a 3 años) y se concentra sobre los niveles del propósito (contribución directa a la calidad de vida de los beneficiarios) y del fin del proyecto (impacto de desarrollo).

La Organización de la Fase 4

En la Fase 4: Implementación del PEP, se mantiene la Asamblea General, como ámbito de articulación multiactoral representativo de las instituciones y fuerzas vivas de la ciudad y el partido. Se incorpora el Órgano de Gestión, que integra a la Junta Promotora y se mantiene el Equipo Técnico (el Equipo Asesor Externo y el Equipo de Comunicación), coordinando las Comisiones de Trabajo, que en esta fase se reorganizan por Programas.

DISEÑO, MONITOREO, Y EVALUACION DE PROYECTOS (SML)

El SISTEMA DE MARCO LÓGICO, que es una herramienta efectiva, para la gestión del ciclo de un proyecto desde:

- la PLANIFICACIÓN del proyecto (la CONCEPTUALIZACIÓN - el DISEÑO),
- la EJECUCIÓN y
- la EVALUACIÓN (desde el MONITOREO hasta la EVALUACIÓN final).

El SML fue desarrollado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) a fin del 60 y principios del 70, luego a principios de los 80, se desarrolla en Alemania y en los 90, en Japón, hoy la Agencia de Cooperación Internacional de Japón, lo presenta como Administración o Manejo del Ciclo del Proyecto.

Hoy es el sistema más utilizado, ya que muchas de las organizaciones principales de desarrollo señalan que requieren que los proyectos les sean presentados con un marco lógico. Aún, cuando la mayoría hace pequeños ajustes de acuerdo a su conveniencia, se trata fundamentalmente del mismo sistema.

El "Informe Anual sobre Administración de la Cartera de proyectos del BID" de 1994 revela que de 353 proyectos en marcha, 144 (el 41%), que representaba \$ 5.500 millones (29.6%) del saldo no desembolsado, se encuentran en estado de ejecución lenta, retrasada o problemática. Esto confirma la necesidad de mejorar el diseño de los proyectos y facilitar los medios para seguir su ejecución con eficacia.

EL SML es una herramienta que tiene por objetivo:

1. estructurar el proceso de planificación de proyectos (darle una estructura) y,
2. comunicar la información básica del proyecto a los involucrados, de forma eficiente y fácil.

La Secuencia de Planificación de Proyectos

La secuencia a seguir para la planificación de proyectos incluye:

Dos herramientas para hacer un Diagnóstico de un problema de desarrollo:

1. Análisis de Involucrados (el equipo de proyecto, los beneficiarios, etc.)
2. Análisis de Problemas.

Dos herramientas utilizadas para la Identificación del Proyecto:

1. Análisis de los Objetivos del proyecto
2. Análisis de Alternativas de solución al problema
3. La Matriz de Marco Lógico

Herramientas de Diagnóstico e Identificación

Los proyectos son diseñados en respuesta a un Problema de Desarrollo –un servicio que no existe o es deficiente- que genera una situación insatisfactoria que denominamos Situación Actual.

Para revertir esta situación insatisfactoria se requiere de una intervención diseñada, que llamaremos Proyecto, para fomentar el cambio para obtener una Situación Futura Deseada.

Para Diagnosticar la Situación Actual, hay dos herramientas:

1. EL Análisis de Involucrados
2. EL Análisis de Problemas

Para especificar la Situación Futura, hay dos herramientas:

1. EL Análisis de los Objetivos
2. EL Análisis de Alternativas

Análisis de Involucrados

La primera herramienta para diagnosticar la situación actual es el Análisis de Involucrados.

Se utiliza el análisis de involucrados para esclarecer que grupos están involucrados directa o indirectamente en el problema de desarrollo, así como para considerar sus intereses, percepciones, potencialidades, limitaciones, etc.

Se utiliza para conocer:

- Que Grupos están involucrados en el problema.

En la 1º columna se pone la categoría o tipología de grupos: característica, sector público, privado, sociedad civil, etc.

- Sus Intereses en relación con el problema.

En la 2º columna va los intereses en relación a la lógica desde donde actúa (demandante, poder económico, etc.).

- Sus Percepciones respecto del problema.

En la 3º columna, se ponen como ven el problema, como condiciones negativas.

- Sus Recursos y Mandatos de los grupos.

En la 4º columna, van los recursos financieros o no financieros a disposición de la solución del problema y los mandatos, autoridad formal o informal para desarrollar una función o proveer un servicio.

El análisis de involucrados debe actualizarse en el ciclo del proyecto, es dinámico.

Se aplica para determinar que grupos APOYAN o RECHAZAN el proyecto.

En el diseño se deben prever medidas para maximizar los APOYOS y minimizar los RECHAZOS, la participación de los involucrados asegura mas objetividad- mas cerca de la realidad- al incorporar distintos puntos de vista y fomentar un mayor sentido de pertenencia con el proyecto.

Análisis de Problemas

Mediante un diagrama conocido como Árbol de Problemas, el Análisis de Problemas, sirve para entender el problema de desarrollo.

Se utiliza para:

- Analizar la Situación Actual del problema.
- Identificar los problemas principales, sus interrelaciones y sus relaciones de causalidad. Causa - Efecto.
- Visualizar las relaciones de causalidad e interrelaciones en un diagrama Árbol de Problemas.

El Árbol de Problemas, ayuda a entender el problema como un sistema complejo constituyendo el modelo lógico en que se basará el proyecto.

Identificar correctamente la lógica de los problemas, posibilita identificar adecuadamente la lógica de los objetivos del proyecto.

Pasos:

1. Identificar el problema principal o problema de desarrollo, escribir y pegar en la parte superior.
2. Identificar otros problemas causa directa y colocar debajo.
3. Identificar otros problemas que son causa indirectas y colocar debajo, hasta llegar a las causas estructurales o raíces.
4. Identificar el efecto del problema principal y colocar en la parte superior.
5. Poner las flecha que van de la causa al efecto.

Análisis de Objetivos

Para identificar el proyecto que conducirá a la Situación Futura, convertimos los problemas del Árbol de Problemas en Objetivos o Soluciones.

Es una herramienta que se utiliza para:

- Describir la Situación Futura que podría existir después de resolver el problema.
- Identificar las relaciones medio - fin entre objetivos.
- Visualizar estas relaciones en un diagrama: Árbol de Objetivos

Pasos:

1. Se convierte el Problema Principal, en el nivel más alto del Árbol, y se lo convierte en Objetivo.
2. Se trabaja hacia abajo del Árbol, identificando Objetivos para cada Problema, se convierten en medios para solucionar problemas principales (negativo / positivo)
3. Reformular objetivos o agregar nuevos o eliminar objetivos innecesarios.

Método: de arriba para abajo y un nivel por vez.

Identificar primero los Fines y segundo los Medios para alcanzarlos, porque es el camino para la solución.

Análisis de Alternativas

Se identifican diferentes estrategias del árbol de objetivos para promover el cambio de la Situación Actual a la Situación Deseada.

Estas deben ser evaluadas para adoptar la mejor.

Pasos:

- 1- Identificar diferentes ramas de objetivos, que podrían ser potenciales estrategias del proyecto.
- 2- Evaluar las estrategias según:
 - Recursos disponibles
 - Viabilidad Política
 - Fuentes de financiamiento
- 3- Realizar los estudios (económico, social, ambiental) y tomar decisión sobre la alternativa más apropiada.

Sirve para obtener información pertinente en relación con las diferentes alternativas para tomar una decisión informada y estratégica sobre la solución más adecuada.

Matriz Marco Lógico

Herramienta útil desde la conceptualización hasta la evaluación del proyecto.

Su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial del proyecto.

Matriz 4 Columnas X 4 Filas:

COLUMNAS

- Resumen
- Indicadores
- Medios
- Supuestos

FILAS:

- Fin
- Propósito
- Componentes
- Actividades

Resumen Narrativo

Niveles de objetivos y actividades del proyecto

Fin: objetivo más general, el proyecto solo no es suficiente para lograr el FIN, contribuye a su logro. Impacto macro.

Propósito: es el efecto que se espera de la ejecución, se expresa como resultado, el título del proyecto deriva del propósito.

1 proyecto = 1 propósito

Componentes: es lo que debe ser producido (obras, servicios, etc.) para lograr el propósito.

Actividades: es lo que debe desarrollarse para producir cada componente.

Cronograma: tiempos y recursos.

La lógica de un proyecto: si – entonces...

Indicadores:

Es la especificación cuali y cuanti para medir el logro de un objetivo.

Son la base para el seguimiento y evaluación del desempeño del proyecto.

Muestran como puede ser medido el éxito del proyecto.

Cada indicador incluye la meta que permite medir si el objetivo fue alcanzado

Metas: cantidad, calidad, tiempo.

Medios de Verificación

Es la fuente de datos para obtener el indicador. (1º secundarias, 2º primarias)

Supuestos

El riesgo se expresa como un supuesto que debe ocurrir para cumplir con un objetivo superior. Están fuera de control. El equipo debe identificar los riesgos en cada fase de la matriz y expresar los supuestos como objetivos.

Evaluación

La evaluación es una herramienta útil para mejorar el desempeño de los proyectos, que aparece en todas las etapas del ciclo del proyecto: antes (Ex-Ante), durante la ejecución (monitoreo) y al finalizar y posterior a terminar (Ex-Post).

Las condiciones adecuadas para la evaluación se deben establecer en la etapa de diseño. No todos los proyectos tienen las condiciones básicas para el monitoreo de su avance o para ver si se alcanzaron los objetivos.

La evaluación implica la aplicación de métodos para determinar el progreso de un proyecto y para determinar el logro de su objetivo.

Conceptualmente, la evaluación se centra hoy en el aprendizaje y la retroalimentación, antes en la auditoría y la culpabilidad. La evaluación es una actividad de tipo continua, multidimensional, y multiactoral (participativa).

La Evaluación Ex Ante

Determina las necesidades de evaluación antes de la ejecución del proyecto.

Se utilizan dos herramientas:

La Matriz de Marco Lógico (MML): para establecer claramente el Fin, el Propósito y los Componentes (Productos); sus Indicadores y los Supuestos.

La valoración de "evaluabilidad": para determinar si el proyecto tiene los elementos necesarios para permitir el monitoreo y la evaluación requerida durante y después de su ejecución.

Datos del Año Base

Mide el estado de la situación antes que intervenga el proyecto, proporcionando un piso o base cero desde el cual se puede medir el cambio.

Ver si existen datos disponibles o hay que generar datos, mediante herramienta: Lista de Verificación de Datos Año Base.

Monitoreo

Es la supervisión periódica, metódica y sistemática de la ejecución de un proyecto, buscando establecer la eficacia y eficiencia en que los recursos, los insumos, los objetivos, los productos previstos, etc., cumplen con lo programado, con el propósito de tomar acciones correctivas para alcanzar los resultados planificados.

Es clave establecer un Sistema de Información Gerencial (SIG) que aporte los datos correctos y oportunos para monitorear el proyecto.

Ej.: Tablero de Comando / Control de Gestión

Evaluación de Terminación y Post Terminación Ex Post

Evaluación realizada después de haber concluido la ejecución del proyecto (3 meses y de 1 a 3 años) y se concentra sobre los niveles del propósito (contribución directa a la calidad de vida de los beneficiarios) y del fin del proyecto (impacto de desarrollo), para entender sus efectos sobre el desarrollo, confirmar su éxito y aprender de la experiencia adquirida.

Anexo I

Listado de Empresas del Partido de Zárate

NOMBRE / RAZÓN SOCIAL	ACTIVIDAD
BAYER ARGENTINA S.A.	QUÍMICA / MEDICAMENTOS
CELULOSA CAMPANA S.A.	PAPELERA
CERV. Y MALT. QUILMES SAIC	CERVECERA
CER. ARG. ISENBECK S.A.	CERVECERA
COOP. DE ELECTRICIDAD Y S.A.	SERVICIO ELÉCTRICO / LIMPIEZA
EASTMAN CHEMICAL	QUÍMICA
EMB. MATRIZ S.A. (IVESS)	AGUAS Y SODAS
FAPLAC / FLOORING	PLACAS Y PISOS DE MADERA
JUAN MINETTI S.A.	CEMENTERA
MONSANTO S.A.I.C.	ALIMENTOS / QUÍMICA
NUCLEOELÉCTRICA ARGENTINA S.A.	ENERGÍA ELÉCTRICA
PAPELERA DEL PLATA S.A.	PAPEL TISSUE
T.F.L. ARGENTINA S.A.	QUÍMICA
TOYOTA ARGENTINA	AUTOMOTRIZ
WITCEL S.A.C.I.F. Y A.	PAPELERA
TERMINAL ZÁRATE S.A.	PUERTO
CAMERON ARGENTINA S.A.I.C	PIEZAS PARA PETRÓLEO
CIVIAL S.A.	CONSTRUCTORA
CLARIANT ARGENTINA S.A.	QUÍMICA
DELTA DOCK S.A.	PUERTO
LATINOQUÍMICA S.A.	QUÍMICA / CELULOSA
MERISANT-NUTRASWEET	EDULCORANTES
ROHM & HAAS ARG	QUÍMICA
TERMIPOL ARG. S.R.L.	AISLACIONES Y MONTAJES
ANDROVIAL S.A.	CONSTRUCTORA
ARGENVASES S.A.I.C.	ENVASES DE HOJALATA
ATMI S.R.L.	MONTAJES INDUSTRIALES
AVENTIS CROPSCIENCE	QUÍMICA BIOGENÉTICA
CABLEVISIÓN S.A.	TV POR CABLE
CEMAD S.R.L.	OBRAS ELÉCTRICAS
CONCI S.R.L.	CONSTRUCCIÓN / MONTAJE
CONSTRUCCIONES PITRAU	ESTR. METÁLICAS / TINGLADOS
EXOLOGÍSTICA S.A.	TRANSPORTE / LOGÍSTICA
GABILONDO HNOS S.R.L	CONSTRUCTORA / MONTAJE
GAS NATURAL BAN S.A.	DISTR. DE GAS NATURAL
FUMIZAR S.R.L	CONSTRUCTORA / FUMISTERÍA
INTERDING S.A.	PRODUCTOS DE HUESOS
IPESA S.A.	ABONOS Y PLAGUICIDAS
MOLINOS CAÑUELAS	PUERTO
P.I.A.P. S.A.	PUERTO
RAVISUD S.A.	TAPAS PARA ENVASES
ROTA CONSTRUCCIONES S.A.	CONSTRUCCIONES CIVILES
SERVITRUCK S.A.	DEPÓSITO FISCAL

SOLUCIONES QUÍMICAS S.A.	TRATAMIENTO DE RESIDUOS
T.E.I.N. S.A.	CONSTRUCCIÓN EN SECO
TECHNOS S.A.	PISOS INDUSTRIALES
TELECOM ARG. S.A.	TELEFONÍA
VITCO S.A.	PUERTO DE COMBUSTIBLE
ZADEPO S.A.	DEP. AGROQUÍMICOS
ZAPLAST S.A.	PRODUCTOS PLÁSTICOS
ZÁRATE VIDEO CABLE	TV POR CABLE
ZÁRATE PORT S.A.	PUERTO
ZARCAM S.A.	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
ALPAMACO S.R.L.	IMPERMEB. DE POSTES
AZ CONTRUCCIONES S.A.	ALAMBRADOS
CARLOS A. RICCI	ESTR. METÁLICAS / CARTELERÍA
CENTRO CAMIONEROS ZÁRATE	TRANSPORTE EN GENERAL
CERÁMICA ARPAMO S.A.	FÁBRICA DE LADRILLOS
CESARIO ROBERTO ANDRÉS	TOMERÍA Y MATRICERÍA
CIPZA S.A.	RECUPERACIÓN DE ACEITES
CONCARO VIAL S.A.	ALQUILER DE MÁQUINAS VIALES
CONSTRUCTORA DELTA ZÁRATE S R.L.	MONTAJE DE INSTALACIONES
CORINO SILVINA	FÁBRICA DE MOSAICOS
DONNET LUIS Y CHUNG LUEN YA	PRODUCTOS PLÁSTICOS
EITTOR S.A.	RECUPERACIÓN DE ACEITES
EXPRESO TROLÉ S.R.L.	TRANSPORTE EN GENERAL
FAMAS S.R.L.	MAQUINARIA / EQUIPAMIENTO P/ INDUSTRIA
FAXE KALK S.A.	SUSTANCIAS QUÍMICAS
FRIGORÍFICO BIAN S.A.	FRIGORÍFICO
HAEDO LUIS	TOLDOS Y LONAS
K-PLAST ARGENTINA S.A.	PLÁSTICOS - FIBRA DE VIDRIO
MADERERA DON FIORAVANTI	MADERERA - FABRICA DE PALLETS
MAGAN S.A.	DEPOSITO DE FERTILIZANTES
METALZINC S.R.L.	CONSTRUCCIONES METÁLICAS
MULTIPROB S.A.	CANtera DE TOSCA
PERAZZOLO O. S.R.L.	ALQUILER DE GRÚAS Y EQUIPOS
PETROQUÍMICA PANAMERICANA	EMULSIONES ASFÁLTICAS
POLIPRODUCTOS ARGENTINOS SRL	PRODUCTOS PLÁSTICOS
PROSOL SYSTEM S.R.L.	FABRICACIÓN DE TOLDOS
REGGIANI CARLOS SER FLET	TRANSPORTES Y FLETES
RUIZ DIÓGENES LINO	FRIGORÍFICO
SEMZAR S.A.	ASISTENCIA MÉDICA
SOCORRO MÉDICO S.R.L.	ASISTENCIA MÉDICA
SU ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS SRL	ESTRUCTURAS METÁLICAS
TORONTO GAS	INSTALACIONES SANITARIAS
TRANSMIX S.A.	ELABORACIÓN DE HORMIGÓN
TRANSPORTES CESAR S.R.L.	CANtera Y TRANSPORTE DE TOSCA
VALLE NELSON H.	FABRICACIÓN DE TOLDOS

VILLANUEVA RAÚL ANTONIO	BOLSAS DE POLIETILENO
VIVIR CONSTRUCCIONES	CONSTRUCTORA
ZARZYCKI CÉSAR ANDRÉS	ESTRUCTURAS METÁLICAS
ZUKOWSKY TALLER METALÚRGICO	MECANIZADO GENERAL DE PIEZAS
ABDALA JUAN CARLOS	CRÍA DE AVES
AGRARIA SEGUÍ S.A.	CRÍA DE AVES
AMAR JOSÉ JORGE	CRÍA DE AVES
COMPAÑIA GRAL DE COMERCIALIZACIÓN. CARNES PORCINAS	FEED-LOT
COMPAÑIA FRUTHORTÍCOLA ARGENTINA S.A.	APICULTURA
COOPERATIVA AGRÍCOLA VIEYTES	ACOPIO DE CEREALES
COOPERATIVA APÍCOLA ZÁRATE	APICULTURA
COOPERATIVA FRUTHORTÍCOLA ZÁRATE LTDA.	FRUTAS Y LEGUMBRES
FIGUEIREDO ERNESTO	FRUTAS Y LEGUMBRES
FRUTOS DEL BOSQUE S.A.	FRUTALES
GRANEL SUR S.A.	ACOPIO DE CEREALES
GRANJA 3 ARROYOS S.A.C.A.	CRÍA DE AVES
GRANJA 92 ZÁRATE S.R.L.	GANADO PORCINO
HÍBRIDOS ARGENTINOS S.A.	GANADO PORCINO
LIMA CEREALES S.A.	ACOPIO DE AGROPECUARIOS
LOS PECANES S.A.	FRUTALES
MICHEL HORACIO ANTONIO	APICULTURA
ARIEL DELAFUENTE	CRÍA DE AVES
PELUSO JORGE ANTONIO	APICULTURA
FRIGORÍFICO EL LÍDER	CARNES
PETTINARO Y BEIROCH	PRODUCCIÓN DE HUEVOS
S. AMÉRICA AGROPECUARIA S.A.	FRUTALES
SAN SEBASTIÁN S.A.I.S.F. YA.	AVES Y HUEVOS
SODDING S.A.	CÉSPED EN PANES
SOUTHERN BLUEBERRIES S.R.L.	FRUTALES
TECNOLOGÍA AGROPECUARIA S.R.L.	PELADERO DE AVES
USTARÍZ Y CIA.	ACOPIO DE CEREALES OLEAGINOSOS
VALENTINI ALBERTO PEDRO	CRÍA DE AVES
HERA AILINCO S.A.	TRATAMIENTO DE RESIDUOS

Anexo II

Listado de Empresas Encuestadas

Nombre de la Empresa	Rama de Actividad	Función del Entrevistado	Tipo
Pasta Arrighi	Fabrica de Pastas	Encargado	Prod.
RD Gráfica	Gráfica	Titular	Serv.
F.I. Gráfica	Cartelería Industrial	Propietario	Serv.
Pinto Maquinarias	Máquinas Agrícolas	Socia	Serv.
Remises Still Car	Remises Empresariales	Titular	Serv.
Aguas Corletti	Perforaciones de Agua Potable	Socio Gerente	Serv.
Maderas Don Fioravanti	Maderera	Socio Gerente	Prod.
Instituto de Traumatología y Ortopedia	Medicina Traumatológica	Socia Gerente	Serv.
Frigoríficos Alemann	Frigorífico	Socio Gerente	Prod.
Zona Norte Digital	Serv. De Tecnología	Socio Gerente	Serv.
Salud Médica Laboral	Medicina Laboral	Presidente	Serv.
Ruiz Fernando	Transporte Carne - Comisionista	Contadora	Serv.
Termipol Argentina	Aislamiento Térmica	Contador	Prod.
Electricidad Miguel	Iluminación - Electricidad	Encargado de Administración	Serv.
Canaleta Matafuegos	Seguridad Matafuegos	Presidente	Serv.
ARCAT	Montajes Electrodomésticos	Presidente	Prod.
Teinsa Construcciones	Construcción en Seco	Titular	Prod.
Welcome Hotel	Alojamiento	Recepcionista	Serv.
Mediaslunas del Abuelo	Fabricación de Facturas	Propietaria	Prod.
Vaquería Bronco	Indumentaria Fábrica	Encargado	Prod.
Herramental Zárate	Ferretería Industrial	Propietario	Serv.
El Matrero	Repuestos Automotores	Titular	Serv.
Máquinas Roca	Reparación y venta máquinas de coser	Titular	Serv.
Tax Advisors	Servicios Profesionales	Titular	Serv.
MG	Montajes e Instalaciones Eléctricas	Socio Gerente	Prod.
MC Sataliz	Selección de Recursos Humanos	Socio Gerente	Serv.

Anexo III

Formulario de la Encuesta Productiva a Empresas

ENCUESTA PRODUCTIVA MUNICIPIO ZARATE	Fecha:		
	Encuesta N°		

Persona Entrevistada
Función
Teléfono
E-mail

Datos de la Empresa

Nombre:

Razón Social:

Domicilio:

Localidad:

Antigüedad

--	--	--

(Registrar inicio de la actividad actual. Si hubo cambio de Razón social, poner la fecha más antigua).

Rama de Actividad:

Cantidad de Ocupados:

--	--	--

(Incluye: Empleadores, Asalariados, Temporarios y Familiares sin remuneración).

Producción

1) ¿Qué productos / servicios ofrece la empresa? (Registrar los dos más importantes)

Producto / Servicios	CIIU (No llenar)
1.	
2.	

Durante el período 2006/07:

2) ¿Aumentó el volumen de producción?

Si	1
No	2

3) ¿Incorporó nuevos productos / servicios?

Si	1
No	2

Para el año 2008:

4) ¿Tiene previsto aumentar la producción / servicio?

Si	1
No	2
No Sabe	3

5) ¿Piensa incorporar nuevos productos / servicios?

Si	1
No	2
No Sabe	3

Comercialización

6) ¿Dónde compra las principales materias primas o insumos? (Registrar los 2 más importantes)

Zarate	1
Resto Provincia	2
Resto País	3
Exterior	4
No sabe	5

7) ¿Dónde vende sus principales productos/servicios? (Registrar los productos/servicios de la pregunta 1).

Zarate	1
Resto Provincia	2
Resto País	3
Exterior	4
No sabe	5

Durante el periodo 2006/07:

8) ¿Amplió el mercado de colocación de sus productos/servicios? (Se considera si aumentó los clientes, no sólo la expansión geográfica).

Si	1
No	2

Para el año 2008:

9) ¿Tiene previsto aumentar la los clientes?

Si	1
No	2
No Sabe	3

Recursos Humanos

10) ¿Cuántas de las personas ocupadas en la empresa son? (Leer)

Profesionales Universitarios	1
Técnicos	2
Operarios Calificados	3

Operarios No Calificados
Empleados (Administrativo, Ventas, etc.)

4
5

11) ¿Tiene dificultades para conseguir mano de obra calificada para la empresa?

Si	1
No	2

12) ¿Se vincula con alguna de estas instituciones para obtener los recursos humanos que necesita? (Leer)

Escuelas Técnicas	1
Escuelas Agropecuarias	2
Centros de Formación Profesional	3
Universidad Pública	4
Universidad Privada	5
Ninguno	6
Otro (especificar)	7

Durante el periodo 2006/07:

13) ¿Amplió su dotación de personal?

Si	1
No	2

Para el año 2008:

14) ¿Prevee incorporar más personal?

Si	1
No	2
No Sabe	3

Inversiones

15) ¿Ha realizado en el último año inversiones en su empresa? ¿En qué rubros? (No leer)

Infraestructura	1
Tecnología	2
Mejora de Productos	3
Proceso Productivo	4
Sistema de Comercialización	5
Capacitación de Personal	6
Investigación y Desarrollo	7
Ninguno	8
Otro (especificar)	9

Vinculación Institucional

16) ¿Tiene en este momento alguna vinculación con otras empresas?

Si	1
No	2

(Si dice sí pasar a la Pregunta 17)

17) ¿Qué tipo de vinculación? (No leer)

- Venta de la producción a empresas más grandes
- Oferta de servicios a empresas más grandes
- Asociación para la comercialización
- Asociación para uso común de tecnología
- Ninguna vinculación
- Otro (especificar)

1
2
3
4
5
6

18) ¿La empresa recibe asistencia técnica de algún organismo o institución?

- INTA
- INTI
- CIC
- Ministerio de la Producción
- Universidades
- Otras empresas
- Promotores de Servicios/Tecnología
- De ninguno
- Otro (especificar)

1
2
3
4
5
6
7
8
7

19) ¿Pertenece a alguna Cámara Empresarial?

- Si

1

- No

2

(Si dice sí)

¿A cuál?

Fortalezas y Debilidades

20) Según su opinión ¿Cuáles son, en orden de importancia, los 3 aspectos que más favorecen el desarrollo de la empresa? (No leer)

- Calidad del Producto
- Solidez Financiera
- Demanda del Producto/Servicio
- Ser proveedora de otra empresa
- Maquinarias/equipos adecuados
- Servicio/atención al cliente
- Posicionamiento en el mercado
- Conocimiento del rubro
- Recursos Humanos
- Ninguno
- Otro (especificar)

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11

21) ¿Cuáles considera las tres limitaciones más importantes de la empresa? (No leer)

Calidad del Producto	1
Falta de crédito/endeudamiento	2
Dificultad para vender el Producto/Servicio	3
Maquinarias/equipos inadecuados	4
Falta de capacitación de la mano de obra	5
Costos de transporte (distribución)	6
Provisión/costos materia prima	7
Presión impositiva	8
Ninguno	9
Otro (especificar)	10

22) Por último, ¿Tiene algunas propuestas o proyectos que ayudarían a mejorar la situación del sector.....?

2227
II

47195



**Municipalidad
de Zárate**

**PROVINCIA DE BUENOS AIRES
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES - CFI**



**PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL
PLAN ESTRATÉGICO ZARATE**



**TOMO II
ETAPA IV, DIAGNOSTICO**

1. INTRODUCCION

INTRODUCCION

El segundo informe parcial presenta las actividades correspondientes al Plan de Trabajo del Plan Estratégico Zárata, en su Etapa IV: *“Asistir al municipio en el diseño de un Plan Estratégico Participativo, facilitando un proceso de concertación de una estrategia de desarrollo local, integral y sustentable”*, en sus fases:

ORGANIZACIÓN PREVIA

- Conformación del Equipo Técnico Provincial / UNLP.
- Diseño de la estrategia participativa.
- Lanzamiento del Plan.

CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL DIAGNÓSTICO

- Realización de talleres temáticos: Económico (agropecuario, industria, comercio, servicios y turismo), Social (pobreza, empleo, salud, seguridad, educación, cultura), Urbano Ambiental (ordenamiento urbano - territorial, problemática ambiental).
- Realización de talleres barriales en la cabecera y localidades.
- Conformación de Comisiones de Seguimiento por Talleres.
- Presentación de Informe de Avance (Diagnóstico y Propuestas).

En primera instancia, se presenta el informe de las actividades de organización previa del PEZ, las cuales incluyeron la conformación del Equipo Técnico Provincial, la designación de un Coordinador Local y la realización de una serie de reuniones, con el objetivo de definir la estrategia participativa, a los efectos de generar mayor viabilidad al proceso.

Previamente, el día 26 de octubre de 2007, se cumplió con el Lanzamiento del Plan en el Concejo Deliberante de la Municipalidad de Zárata.

Seguidamente, se presenta el detalle de las tareas desarrolladas en los talleres temáticos: Económico, Social y Urbano Ambiental y los talleres barriales: en la cabecera y localidades (Lima), en los que se conformaron las comisiones de seguimiento.

Finalmente, se presenta el Informe de Avance (DAFO, Objetivo General y Lineamientos), elaborado por el equipo de trabajo, a presentar en la próxima Mesa de Concertación.

2. FASE IV
PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO

2.1 ORGANIZACIÓN PREVIA

ORGANIZACIÓN PREVIA

Conformación del Equipo Técnico Provincial / UNLP

Para la implementación del PEZ se conformó un Equipo Técnico Provincial, coordinado por el Director de Planeamiento del Ministerio de Infraestructura del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, que designó como Coordinador Local, al Dr. Leonardo Lignazzi, responsables de la articulación con la DAM UNLP y los distintos actores sociales de Zárate.

Diseño Estrategia Participativa

El día 15 de febrero 2008 se realizó en la Dirección de Planeamiento del Ministerio de Infraestructura del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, una reunión de trabajo entre el Coordinador del Equipo Técnico Provincial, el Coordinador Local y la DAM UNLP, con el objetivo de definir la estrategia participativa, a partir de la presentación, por parte de la DAM UNLP, de una propuesta base, sustentada en la experiencia de prácticas concretas en más de 80 municipios y regiones del país, con el propósito de generar mayor viabilidad al proceso.

En este marco, se acordó el siguiente Plan de Trabajo:

CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL DIAGNÓSTICO

- Realización de talleres temáticos:
 - Económico (agropecuario, industria, comercio, servicios y turismo);
 - Social (pobreza, empleo, salud, seguridad, educación, cultura);
 - Urbano Ambiental (ordenamiento urbano - territorial, problemática ambiental).
- Realización de talleres barriales en la cabecera y localidades.
- Conformación de Comisiones de Seguimiento por Talleres.
- Presentación de Informes de Avance (Diagnóstico y Propuestas).

FORMULACIÓN DEL PLAN

- Presentación de Informes de Avance (Árbol Estratégico).
- Definición del árbol estratégico del Plan:
 - Objetivo General y Modelo de Desarrollo.
 - Objetivos Particulares.
 - Ejes Estratégicos.
 - Programas y Proyectos.
- Aprobación del plan y firma del contrato social.

Lanzamiento del Plan

El día 26 de octubre, se cumplió con la presentación pública del Plan Estratégico Zárate en el Concejo Deliberante de la Municipalidad de Zárate, contando con la participación de distintos actores sociales del distrito (ver: www.cfired.org.ar).

En este acto público se da inicio formal al proceso, con el sentido de propiciar una rápida apropiación comunitaria del PEZ que garantice la máxima participación ciudadana en todo su desarrollo.

2.2. CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL DIAGNOSTICO

2.2.1 REALIZACIÓN DE TALLERES TEMÁTICOS

1. TALLER SOCIAL

I. ESTADO DE SITUACIÓN

En muchos casos, *lo social* se caracteriza como un conjunto de problemas que se refieren a las condiciones de vida de la población pobre o a grupos que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Por tanto, las reflexiones conceptuales y las definiciones de políticas que se basan en este enfoque se orientan mayoritariamente hacia los sectores más desprotegidos de la sociedad.

Desde la perspectiva de las Ciencias Sociales, sin negar las prioridades que la realidad socioeconómica del país impone, *lo social* implica cuestiones más amplias y complejas. En términos generales, se refiere a un conjunto de relaciones y comportamientos en los que participan los diferentes grupos sociales, ubicados en un determinado momento y en una sociedad dada. A partir de esto, se abre un abanico complejo de fenómenos a considerar, de los cuales se realizan selecciones y priorizaciones según los posicionamientos conceptuales y valorativos que se tengan.

Todo análisis implica siempre una perspectiva particular, sin olvidar que deben distinguirse o ponderarse las ventajas, dificultades o parcialidades de cada uno de los enfoques, evitando asumir posturas sectarias. El cuestionamiento debería dirigirse a considerar cuál de las aproximaciones posibles da cuenta con mayor claridad de la complejidad implicada en los procesos sociales.

Es a partir de estos criterios, que se pueden identificar problemas y buscar respuestas que tiendan a la transformación de esas situaciones identificadas. Se trata, en todo caso, de modificar la realidad social.

La gestión social, planteada como una concepción integral, está referida a los procesos de planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos, momentos que se retroalimentan permanentemente. Permite a los conductores de los programas y a los actores locales participantes tomar decisiones acertadas, confiables y fundamentadas acerca de la orientación de las acciones. La evaluación busca aprender de lo hecho, de los errores y aciertos, valorando lo positivo y lo negativo, para poder recomendar giros o refuerzos en la acción futura.

La inclusión de distintos actores en la gestión social supone un trabajo participativo. Esta participación debe involucrar al conjunto de los actores en el proceso de planificación, ejecución y evaluación. La participación conjunta y activa conlleva una serie de ventajas: permite introducir cambios, corregir defasajes, anticiparse al surgimiento de problemas y acumular experiencias entre los actores intervinientes. Tomando en cuenta los criterios precedentes pueden señalarse algunas cuestiones básicas en el proceso de gestión social:

- Considerar a la planificación, ejecución y evaluación como elementos que se complementan y retroalimentan, dotando de flexibilidad a las acciones que se emprenden. Esta flexibilidad permite dar respuestas más ajustadas a las necesidades del desarrollo de la región y su gente.
- Contar con información sistematizada y actualizada que acompañe la toma de decisiones y posibilite identificar problemas y alternativas de solución. La información básica requerida abarca una diversidad de aspectos temáticos del ámbito local: composición demográfica, sistemas educativo y de salud, estructura productiva, empleo, etc.
- Formación y capacitación sistemática de recursos humanos para el diseño de políticas específicas. En particular, los equipos técnicos municipales deben cumplir el rol de orientadores y coordinadores de la gestión participativa, para lo cual es imprescindible que cuenten con una preparación adecuada.
- Optimizar los recursos existentes mediante la articulación entre las distintas áreas de la estructura municipal, los diversos organismos intervinientes y el conjunto de actores participantes.
- Apuntar a un sentido integrador de los proyectos y acciones que permitan distintas articulaciones tanto a nivel local como regional, potenciando el planteo de *nuevas* respuestas a los problemas identificados.
- Aprender a trabajar en *red*. Para obtener resultados en lo social no es posible trabajar aisladamente sobre metas educativas, o de salud, o de empleo. Se requiere un enfoque unificado, con una articulación de carácter interinstitucional, que maximice el impacto de todos los actores, que aproveche las posibilidades de cada uno y minimice sus sesgos negativos.

La concreción de estas condiciones está fuertemente vinculada con el contexto social en que se plantea el desarrollo local. Los actores sociales han sufrido en la última década una doble transformación¹.

Por una parte, la derivada de los profundos cambios en las condiciones de su reproducción social debido a la desocupación. La pérdida del poder adquisitivo del salario, el debilitamiento de las pequeñas y medianas empresas, la profundización de la brecha entre pobres y ricos. Esto, a su vez, generó cambios acelerados en los problemas y cuestiones con los que deben enfrentarse los actores sociales y en función de los cuales deben reelaborar representaciones, acordar estrategias y construir prácticas sociales. A ello se agrega que en momentos de agudización de las contradicciones sociales se aumentan las dificultades para consensuar objetivos de desarrollo entre sectores heterogéneos.

Por otra parte, se ha modificado la propia constitución de los actores como resultado del proceso de reforma del Estado.

Las privatizaciones y las acciones de descentralización/desconcentración llevaron a replantear el papel, las expectativas y relaciones entre los actores gubernamentales y el resto de la sociedad. Una situación generalizada es el papel que desde finales de los noventa han tenido los municipios en la gestión de lo social, en los que algunos autores denominan la *municipalización de la crisis*. Señalan que se produjeron fuertes transformaciones en las políticas sociales, no sólo en la descentralización sino también en la privatización -como transferencia de las responsabilidades de la reproducción social de la población al mercado y a la familia- y la focalización -definiendo a la población vulnerable que debe atender el Estado mediante el acceso a canastas básicas de bienes y servicios-.

Respecto a la descentralización, los procesos de transferencia se realizaron hacia instituciones locales caracterizadas por una baja autonomía, con fuerte dependencia de la asignación de recursos extra locales. Esto condujo a la conformación de un nuevo papel para los gobiernos locales frente a la cuestión social, cada vez más reducida al problema de la pobreza y con una débil capacidad de gestión. En este contexto, complejo y fragmentado, se requiere reforzar la capacidad de gobierno tanto de los actores gubernamentales como del conjunto de la sociedad, como factor

¹ El análisis de los actores se basa en el artículo de Magdalena Chiara, "Gestión pública participativa: espacio estratégico para orientar las políticas sociales hacia el desarrollo local". En González Bombal (comp.), "Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el Desarrollo Local". CEDES/CENOP/UNGS, 2004.

crítico para su desarrollo y para la construcción de modelos superadores de lo asistencial.

En concordancia con estos criterios, promover el Desarrollo Social significa diseñar y ejecutar un conjunto articulado de acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de la mayoría de la población. Esto implica, en el caso específico de las políticas sociales, la implementación de cambios estructurales superadores del asistencialismo.

Un paradigma diferente de *lo social*, tendría que considerar al menos seis condiciones básicas²:

Visión integral. Un rasgo característico del desarrollo social es que implica necesariamente considerar múltiples dimensiones que interactúan en un territorio determinado: económicas, sociales, políticas, institucionales, ambientales y cultural-identitarias. Se plantea como una estrategia integradora, que incluye todos los aspectos de la vida social. Desde esa perspectiva, se articula con la creación de empleo, la cohesión y la integración social, el mantenimiento y desarrollo de un referente identitario que estructure y de sentido a la vida de ese territorio específico.

Participación de múltiples actores. Se trata de un trabajo conjunto, donde los diversos actores comparten la tarea de definir los objetivos y sentido de las políticas y de administrar y controlar los programas que se ejecutan a partir de la estrategia de desarrollo concertada entre todos los participantes. Esta tarea en común promueve el involucramiento en la ejecución, planificación y control de las políticas, la construcción de consensos en la definición de los proyectos a desarrollar y una institucionalización de las políticas en el mediano y largo plazo, favoreciendo la transparencia en la gestión de éstas.

La participación de la comunidad, con su diversidad de intereses, motivaciones y compromisos, se presenta como condición indispensable para darle pertinencia a los problemas y sustentabilidad a las propuestas.

Vinculación con el desarrollo económico. La política social no puede escindirse de la política económica. Desde el enfoque social, trabajo y producción significan generar capital humano, capital social, organizaciones y redes. Un punto clave de la política social es no pensarla sólo como contención y asistencia, sino como inclusión en el mercado de trabajo. En este sentido, la vinculación con el desarrollo

² Arroyo, Daniel: Acciones y perspectivas para políticas inclusivas. En "Congreso Provincial de Políticas Sociales". UNCPBA/Ministerio de Desarrollo Social/Ministerio de Desarrollo Humano. Tandil, 2004.

económico es muy importante en tanto éste genera las bases materiales que permiten sustentar mejores condiciones de acceso a la salud, educación, vivienda, empleo, etc. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la generación de mayor riqueza no implica necesariamente una mejor distribución de la misma. Por otra parte, en términos de inversión en Políticas Sociales, la *ganancia* esperable no se mide en réditos económicos sino en niveles de bienestar de la comunidad, por lo que el papel del Estado en este ámbito es de particular importancia.

Derechos sociales concebidos como derechos ciudadanos. Para que haya igualdad debe haber un mínimo de ingresos para toda la población, mediante el establecimiento del ingreso ciudadano. La discusión sobre los ingresos y el concepto de ciudadanía ya no puede estar fuera de la definición de las políticas sociales. La concepción de los derechos sociales como derechos ciudadanos es una cuestión central. La categoría de ciudadano equipara a todos los habitantes en sus derechos a demandar las mejores condiciones posibles para su reproducción e integración social. Al mismo tiempo, desde las instituciones permite generar una oferta más igualitaria y de mejor calidad para todos los sectores sociales.

Relación Estado-sociedad civil-sector privado. Se requiere que el sector privado se vincule con los espacios constitucionales, que provea asistencia, financiamiento y conocimientos productivos. La sociedad civil, fuertemente volcada a actividades micro sociales a partir de la crisis del 2001, debe recuperar su capacidad de participación y discusión en la definición de políticas sociales. No hay forma de hacer política social sustentable si el Estado y la sociedad civil no se articulan. El Estado, a su vez, tiene que fortalecer el desarrollo local y la instancia comunitaria, generando condiciones para que haya espacios de participación.

Grupos vulnerables y excluidos. Constituyen la prioridad de las políticas sociales, particularmente en el caso de la niñez y la juventud. Se necesita presupuesto, conocimiento y articulación entre las instituciones competentes, con el fin de construir una visión integral del problema.

En referencia al marco conceptual del sector, en relación a las características de Zárate, se puede sintetizar que en la etapa de Diagnóstico del Plan Estratégico, no se registró por parte de la población entrevistada una preocupación importante por los temas sociales. Se les otorgó prioridad a los temas económicos y urbano-ambientales, en consonancia con el perfil industrial del Municipio.

II. TALLER PARTICIPATIVO

El día 14 de Marzo de 2008, se realiza en el Municipio de Zárate, en el Salón del Centro de Comercio e Industria de la Ciudad Cabecera, el segundo Taller Temático, que aborda la problemática social del Partido. Este *Taller de Diagnóstico del Sector Social*, fue organizado en el marco del Proyecto del Plan Estratégico Participativo. Dicho encuentro contó con la presencia del Director de Planeamiento y el Coordinador Local del Ministerio de Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires, el Equipo Técnico de la Dirección de Asuntos Municipales perteneciente a la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata y representantes de las distintas Instituciones y Organizaciones Locales.

A las 18 horas se da inicio al Taller Temático, agradeciendo la presencia de los asistentes y relatando el camino recorrido hasta el momento.

El Equipo Técnico de la Dirección de Asuntos Municipales de la UNLP, señala el rol fundamental del taller, para generar un plafón propositivo para afianzar fortalezas, aprovechar oportunidades, revertir debilidades y anticiparse a las amenazas detectadas. A continuación se informa que la DAM está compuesta por un equipo interdisciplinario de profesionales, que viene trabajando en distintos municipios de la Provincia de Buenos Aires y del país, con distintas herramientas para la promoción del Desarrollo Local. Se explica brevemente las distintas etapas constitutivas de la FASE I, ya realizada: la generación de información que incluyó la Caracterización Diagnóstica, la Encuesta de Informantes Claves (EIC) y la Encuesta Productiva a Empresas (EPE). Por otro lado el Especialista a cargo del desarrollo de este Taller, señala que la percepción de que el *dinamismo del desarrollo industrial* genera condiciones de vida relativamente buenas -particularmente en términos de empleo e ingresos- se ve relativizado con el hecho de que el 10% de la población del Partido recibe asistencia social de programas provinciales.³ Esta aparente contradicción, aunque fue planteada por el equipo técnico de la DAM, resultó a posteriori, escasamente debatida por los participantes del Taller.

En una segunda instancia explicita que el **objetivo** del taller es aportar a la construcción aproximada de un diagnóstico consensuado acerca de aspectos sociales de la comunidad y de los programas sociales que se materialicen en concordancia con la dinámica social propia de esta sociedad y que se dirija a evitar

³ Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires. Datos a Diciembre de 2007.

cualquier forma de exclusión social. Este objetivo enfatiza la necesidad de plantear la diversidad y complejidad del sector social.

Se expone así, una síntesis de las principales características y datos estadísticos referidos al sector social:

-Sistema productivo, empleo y capacitación: El municipio de Zárate cuenta con 3.210 establecimientos, de los cuales el 54% corresponde a comercios y sólo el 5% a empresas industriales.⁴ Sin embargo, la importancia que representa el desarrollo industrial para la generación de empleo local se observa en el hecho que el 85% de la población ocupada trabaja en cinco actividades: Industria Manufacturera el 25,9%, Comercio el 17,8%, Enseñanza el 16,5%, Salud el 15,2% y en Administración Pública el 8,9%.⁵ Tomando en cuenta la existencia de empresas industriales y de servicios de nivel internacional y una trama de pequeños y medianos establecimientos prestadores de bienes y servicios a las mismas, los requerimientos de mano de obra, desde los niveles jerárquicos a los administrativos, son en general de un alto nivel de calificación. Dada la importancia del tema, en la Encuesta Productiva a Empresas realizada en la Primera Fase del PEZ se indagó esta temática, obteniéndose los siguientes resultados: de las 26 mipymes encuestadas, 19 (73%) no tienen ninguna vinculación con organismos o instituciones que pueden aportar personal especializado (Universidades, Escuelas Técnicas, Centros de Formación Superior, etc.); pero al mismo tiempo, 11 empresas (42%) respondieron tener dificultades para conseguir mano de obra calificada. Se presenta así un posible *cuello de botella* para el desarrollo productivo del Partido y para las posibilidades ocupacionales de parte de la población. Otro dato corrobora esta situación: el 51,4% de la población ocupada tiene como máximo nivel educativo el Secundario Incompleto.⁶

-Salud y Cobertura social: En Zárate se encuentran 29 establecimientos de salud, entre los que se destaca el Hospital Zonal Virgen del Carmen, por su importancia regional. El distrito cuenta con una capacidad de 397 habitantes/cama⁷, proporción que la Organización Mundial de la Salud (OMS) califica como *regular*. El problema es más grave de lo que se observa en esta relación, ya que no se han estimado, por falta de información, las internaciones de la población proveniente de municipios

⁴ Censo Nacional Económico 2004. INDEC.

⁵ Idem anterior

⁶ Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2001, INDEC.

⁷ Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos. Dato de Noviembre 2007.

cercanos. Respecto a la cobertura social se observa un importante déficit: sólo el 55% de la población tiene Obra Social. La situación más preocupante se presenta en la franja etaria de 0 a 14 años, donde solamente el 53% tiene cobertura médica.⁸

-Desarrollo cultural: Las personas encuestadas en la temática Social coincidieron en plantear que, si bien se desarrollan actividades culturales con cierta continuidad, se carece de una política definida que posibilite rescatar y preservar la historia e identidad del municipio y su población. Al mismo tiempo, se señaló que debiera promoverse la participación de la comunidad en ámbitos y actividades culturales, como medio para lograr una mayor integración social.

-Población vulnerable: la información analizada por el equipo técnico de la DAM permitió visualizar la importante cobertura social dirigida hacia este sector de la población: el 10% del total de habitantes del Partido recibe algún tipo de asistencia de planes sociales provinciales⁹. Este porcentaje es uno de los más altos de la Provincia, lo que llevaría a considerar la existencia de un número importante de hogares pobres en el contexto de una dinámica economía industrial. En segundo lugar, se plantearon algunos problemas que derivan de la situación de pobreza¹⁰, tales como la deserción escolar, la falta de contención familiar y social y la incapacidad de los jóvenes para obtener un empleo o conservarlo.

La información obtenida en la Encuesta a Informantes Clave indica que los temas considerados más importantes para la comunidad fueron: la atención primaria de la salud, la cobertura social, la articulación entre el sistema educativo y sistema productivo y, la capacitación para el desarrollo de emprendimientos productivos.

La intervención permitió enmarcar y orientar el siguiente momento de trabajo implementando la **dinámica del Taller**, que aquí se sintetiza:

- (1) Presentación mediante una breve exposición y explicación de la problemática social emergente de la etapa de diagnóstico, resaltando su importancia para la planificación y toma de decisiones, teniendo en cuenta la misión y visión del sector.
- (2) Explicación sobre la metodología¹¹ de trabajo y la utilización del análisis DAFO,

⁸ Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2001. Op.cit.

⁹ En Diciembre de 2007 esta cobertura correspondía a los siguientes programas: Barrios Bonaerenses, con 89 beneficiarios; Plan Más Vida, con 7.267; Proyecto Adolescentes, con 159; Unidades de Desarrollo Infantil, con 550; Vale Vida Tercera Edad, con 181. Información brindada por el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires.

¹⁰ Aunque no hay cifras oficiales, en www.zarateinforma.com.ar se estima que el 30% de los hogares zarateños está bajo la Línea de Pobreza.

¹¹ La estrategia metodológica fue el taller, considerada como ámbito de aprendizaje y construcción colectiva y alternativa para el desarrollo de este proceso, que reúne atributos como: Legítima: representa los puntos de vista de todos sus participantes, favoreciendo al compromiso de ejecutar acciones consensuadas. Realista: parte de la realidad local y del contexto más amplio, considerando los componentes económicos, sociales, urbanos, previendo acciones para superar

como herramienta que permite contrastar las situaciones o condiciones de carencias o declive con aquellas circunstancias positivas que pueden permitir a la ciudad potenciar un proceso de transformación que tenga en cuenta las condiciones competitivas del entorno y las capacidades locales y regionales. Se previó que la discusión, producción, análisis y aportes quedaran expresados en este tipo de herramienta metodológica para visualizar prioritariamente el análisis interno, a través de las *debilidades y fortalezas* locales, cotejando además el externo, mediante la consideración de las *amenazas y oportunidades* del contexto. Se contempló además que este diagnóstico participativo de situación tomara en cuenta los procesos previos, para configurar un pronóstico a futuro que dará sustento a la formulación plan.

(3) Conformación de los grupos y explicación de las consignas para el trabajo. Los especialistas y el equipo de la DAM orientaron esta actividad, para que se trabaje en un primer momento en la identificación de fortalezas (situación o elementos positivos considerados relevantes) y debilidades (situación problema), para luego identificar amenazas y oportunidades.

(4) Iniciación del plenario con la exposición del relator de cada grupo, de los temas que incluyeron en las matrices DAFO. De la observación y debate por parte de los participantes de los temas comunes y en las discrepancias se obtuvieron las características más significativas para arribar al diagnóstico consensuado.

(5) Presentación de la síntesis de integración por parte de los especialistas que coordinaron la participación, enmarcaron los temas y aclararon conceptos y procesos, dándose por terminada la actividad.

MATRIZ DAFO -construida en el Plenario como síntesis de integración-.

DEBILIDADES

- Existencia de un sistema de salud colapsado.
- Falta de atención para la alta demanda del Hospital Zonal.
- Falta de clínicas privadas.

situaciones problemas o instancias de mejora de calidad de vida. Educativa: favorece el aprendizaje técnico-grupal, y mejora comunicación, toma de decisiones y evaluación compartida. Eficiente: es retro-alimentadora del proceso y genera un efecto multiplicador. Creativa: ayuda al abordaje de problemáticas desde distintas ópticas y contribuye a seleccionar alternativas.

- Utilización del hospital por parte de población con cobertura social.
- Escasa y deficiente Atención Primaria de la Salud.
- Ausencia de articulación entre los ámbitos públicos y privado.
- Falta de articulación entre el sistema educativo, particularmente los Centros de Formación Profesional y Escuelas Técnicas.
- No se contemplan los requerimientos del sistema productivo local y regional.
- Escasa capacitación en oficios para los jóvenes.
- Falta de docentes e instructores para abordar la capacitación.
- Ausencia de una política definida para las actividades culturales.
- Falta de promoción para la participación de la comunidad en ámbitos y actividades culturales, como medio para lograr una mayor integración social.
- Falta de acciones que posibiliten rescatar y preservar la historia e identidad del municipio y su población.
- Deserción escolar, falta de contención familiar y social e incapacidad de los jóvenes para obtener un empleo o conservarlo.

AMENAZAS

- Riesgo e inestabilidad en el empleo (cierre o traslado de PyMES).
- Ausencia de programas de capacitación en la aplicación de nuevas tecnologías.
- Falta de coordinación en los planes sociales (otorgamiento, beneficiarios, monitoreo).
- Persistencia y agudización de las migraciones procedentes del interior atraídas por el polo industrial.

FORTALEZAS

- Zárate cuenta con un buen posicionamiento del partido en su imagen de ciudad industrial e innovadora.
- Organizaciones intermedias locales que trabajan para superar los problemas de salud.
- Implementar acciones superadoras del asistencialismo, para mejorar la atención primaria de la salud.
- Importante cobertura social dirigida hacia el sector más vulnerable de la población (el 10% del total de habitantes del partido recibe algún tipo de asistencia de planes sociales provinciales).

- Cantidad y calidad de los establecimientos educativos.
- La capacidad instalada en las Pymes, como generadora de empleo.
- Importante desarrollo industrial como motorizador de la economía.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de articulación con la provincia y los municipios circundantes para establecer una coordinada administración en salud.
- Posibilidad de realizar convenios entre empresas, universidades y otros organismos que generen programas de formación en desarrollo tecnológico.
- Dinámica favorable para la población vulnerable por la pujante economía industrial.

CONCLUSIONES DEL TALLER

El Taller de Diagnóstico Social se inició con la presentación de los coordinadores y de los participantes locales. A continuación se enmarcó el proyecto dentro del desarrollo del plan, sus antecedentes, el propósito. Se conformó el espacio de análisis, intercambios y acuerdos del taller propiamente dicho. Se cerró con las conclusiones de la cual surgieron los posibles lineamientos para definir objetivos y metas de la siguiente etapa. Dicho taller abarcó cuatro temas principales: relación empleo-capacitación-sistema productivo, sistema de salud, actividades culturales y los medios de contención y apoyo a la población más vulnerable, coincidiendo mayoritariamente con los señalados en la Encuesta de la Fase I.

El tema más destacado por parte de los integrantes del Taller Social fue el de las condiciones de salud de la población. La importancia que tanto los representantes del sector como del conjunto de los participantes le atribuyeron parece indicar que es un problema que preocupa a gran parte de los habitantes de Zárate.

Los temas de educación y empleo no fueron tratados en profundidad, con análisis específicos. Sin embargo, fue importante el aporte realizado al considerar su necesaria vinculación respecto al tema de la capacitación laboral.

Un aspecto enunciado por los participantes fue el crecimiento de barrios marginales en torno a la ciudad. El tema no fue debatido porque se planteó la carencia de información suficiente para analizarlo, en gran parte debido a la ausencia de representantes del gobierno municipal. Una situación similar sucedió con el análisis de la dimensión y cobertura de los programas sociales ejecutados en el municipio. Finalmente, debe destacarse que en todos los temas tratados en el Taller se

señalaron los recursos y condiciones favorables con que cuenta la comunidad para hacer frente al problema identificado (fortalezas) así como las carencias u obstáculos para su resolución (debilidades). También en todos los casos se plantearon alternativas o propuestas. El clima de trabajo fue adecuado para el propósito de la actividad y la amplitud del alcance del diagnóstico en relación al encuadre del taller. Se observó una línea general de coincidencias respecto al *desarrollo socio institucional del partido* y se planteó la expectativa de avanzar en el sentido de acciones que fortalezcan estos espacios para la construcción del Plan Estratégico.

Finalmente se invitó a quienes estén interesados en participar en etapas posteriores del PEP a integrarse a la *Comisión de Seguimiento* -comisión temática-, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas y la articulación de lo producido por el conjunto de los talleres temáticos y territoriales.

2. TALLER ECONÓMICO - PRODUCTIVO

I. ESTADO DE SITUACIÓN

Las transformaciones acaecidas en la sociedad en los últimos tiempos marcan cambios hacia una nueva concepción en cuanto a sus valores y dinámicas; desde mediados del siglo XVIII, ha sido el capitalismo la realidad dominante, mientras que en los últimos cien años el marxismo ha predominado como ideología social. Ambas están siendo reemplazadas por una nueva y diferente concepción. La sociedad actual sin duda, utilizará las instituciones del capitalismo, pero el factor de producción ha dejado de ser el capital, el suelo, la mano de obra. En la actualidad los roles de capitalistas y operarios van mudándose por los trabajadores del saber y de los servicios. Los recursos financieros están cada vez más en manos de los fondos de pensión que en manos del tradicional capitalista¹². Se transita un tiempo de cambios y de oportunidades; la sociedad que vendrá será la construcción que los países, sus líderes y las sociedades sean capaces de realizar. Las propuestas ideológicas antes citadas y las experiencias recientes en el orden nacional, permiten concluir que ambos extremos del manejo de la gestión pública, no conduce a un mayor bienestar de la población, ni el mercado en su expresión más desregulada, ni la intervención absoluta. Debe buscarse un equilibrio entre una y otra. Este fenómeno está presente en la sociedad Argentina, sin duda el proceso de cambio no está tan avanzado como en otros países, pero es irreversible. La última crisis económica (2001) constituye un quiebre. Estos cambios se manifiestan en la jerarquización de las instituciones -cuya misión es promover la investigación, el desarrollo de tecnologías y la transferencia de éstas al ámbito productivo- y en la creciente ingerencia de las casas de altos estudios en la vida de las comunidades. Otro aspecto de esta transformación se refleja en la instrumentación de organismos conformados por funcionarios públicos y representantes de entidades intermedias, o ciudadanos, construyendo canales de participación y consenso desde la perspectiva del conflicto social, abordando problemáticas destinadas a resolver y hacer más transparente y eficaz la función del estado. Tal como fuera expresado en la XI

¹² En EEUU a principios de la década de 1990, estos fondos reunían la mitad del capital en acciones de las grandes empresas. El fenómeno de la globalización, potenciado por la caída de las barreras oriente-occidente que se inició con la aparición de Japón como país industrial y desarrollado, adquirió un vuelco definitivo con la caída del muro de Berlín y sus consecuencias, son todas expresiones de una sociedad nueva, cuya conformación final está reservada al futuro.

Cumbre de Mercociudades¹³,... "el escenario macro-económico de la región del Mercosur es prometedor y favorable para la integración económica de este bloque..."; esta red tiende a fortalecer el rol de las ciudades formalizando en dicho contexto la participación de la sociedad civil y fomentar el desarrollo local. En este escenario de cambio la Planificación Estratégica Participativa induce cambios para configurar el futuro. Por lo tanto, en el contexto local, el *Plan Estratégico* representa un proyecto colectivo y global de la ciudad y de la gestión, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo, posible de convertirse en un espacio de acuerdos y movilización de la sociedad.

En referencia al marco conceptual del sector, en relación a las características de Zárate, se puede sintetizar que en vistas de una visión focalizada en el crecimiento económico productivo, este partido goza de una situación geográfica favorable como cabecera del puente que vincula la zona más industrializada del país con el MERCOSUR. Se suma a lo anterior el desarrollo de Pymes, del área industrial y la disponibilidad de recursos como el gas natural, la energía eléctrica (Atucha I-II), el agua potable y el agua para uso industrial y de áreas rurales exclusivas. Por otro lado cuenta con importantes recursos que aún no están explotados y que en el contexto de las estrategias de desarrollo local y regional son relevantes, tal lo referido al desarrollo turístico -industria sin chimeneas-. El potencial del sector, tanto en empresas de diversos niveles como en los recursos disponibles, ofrece a la zona buenas condiciones para su proyección. No obstante, se verifican algunos desajustes en el sector público que se torna deficitario al momento de liderar y agilizar la gestión a futuro, así como el destiempo con que llegan las acciones del ámbito de la educación, formal e informal. Dichas acciones no parecen estar enfocadas a desarrollar las capacidades requeridas para un futuro cercano y otro a largo plazo, tomando en cuenta los perfiles ocupacionales del mundo globalizado y los saberes requeridos para satisfacer las demandas de cobertura de los puestos de empleo y por otra parte, satisfacer el empleo pleno o estar más cerca de esta meta. Valorizando las actuales tendencias en cuanto a estrategias de gestión participativa, Zárate necesita promover estas cuestiones, mediante el impulso de los ámbitos políticos, empresariales y gremiales, académicos, desde las organizaciones no

¹³ XI Cumbre de Mercociudades 29, 30 de Noviembre y 01 de Diciembre de 2005, Declaración de Santo André.

gubernamentales y desde el compromiso asociativo que los mismos habitantes vayan asumiendo.

II. TALLER PARTICIPATIVO

El día 5 de Mayo de 2008, se realiza en el Municipio de Zárate, en el Salón del Centro de Comercio e Industria de la Ciudad Cabecera, el primer Taller Temático, que aborda la problemática económica del Partido. Este Taller de Diagnóstico del Sector Económico Productivo, fue organizado en el marco del Proyecto del Plan Estratégico Participativo. Dicho encuentro contó con la presencia del Coordinador Local, el Equipo Técnico de la Dirección de Asuntos Municipales DAM-UNLP y representantes de las distintas Instituciones Locales. A las 19 horas se da inicio al Taller Temático, agradeciendo la presencia de los asistentes y relatando el camino recorrido hasta el momento. El Equipo Técnico de la Dirección de Asuntos Municipales, señala el rol fundamental del taller como facilitador de la participación y coordinación del proceso de Planificación Estratégica.

A continuación se informa que la DAM está compuesta por un equipo interdisciplinario de profesionales, que viene trabajando en distintos municipios de la Provincia de Buenos Aires y del país, con distintas herramientas para la promoción del Desarrollo Local, entre ellas, este Plan Estratégico. Asimismo, se explican brevemente las distintas etapas constitutivas de la FASE II, ya realizada: la generación de información que incluyó la Caracterización Diagnóstica, la Encuesta de Informantes Claves y la Encuesta Productiva a Empresas.

En esta *primera instancia* los Especialistas responsables de la temática a abordar exponen que el taller de diagnóstico representa un momento en el proceso de este plan, por lo tanto requiere contemplar las expectativas, conocimientos e información objetiva, sin dejar de lado las consideraciones subjetivas de las personas que participan. Así mismo se incorporan especialmente al marco de referencia los resultados de las etapas previas realizadas por la Dirección de Asuntos Municipales y otras investigaciones o caracterizaciones del distrito y la región que contemplen análisis de antecedentes e información secundaria, encuestas, sistema de información geográfica, datos demográficos y características geográficas, procesos históricos, y todo otro aporte que complete y permita interpretar el momento actual con vistas a una proyección a futuro, en la búsqueda de un desarrollo humano sustentable, en lo urbano, social, económico y ambiental.

En una *segunda instancia* se expone que el **objetivo** del taller es aportar a la construcción aproximada de un diagnóstico consensuado -sobre la base de opiniones informadas- acerca de los temas económicos relevantes transversales a la ciudad y el partido, como sustento de la etapa de participación, en el marco de la promoción del desarrollo local para el Plan Estratégico de Zárate, enfatizando la necesidad de plantear la diversidad y complejidad de dicho sector y de su región.

Se expone así, una síntesis de las principales características y datos estadísticos referidos al sector económico productivo, población, vías de comunicación y transporte, transporte fluvial, actividad agropecuaria, industrial, comercial, turística, etc. El propósito de esta exposición es que el grupo inicie el ejercicio de identificar y analizar situaciones problemáticas para arribar a un diagnóstico compartido. Estas presentaciones fueron acompañadas de ejemplos con el fin de enunciar las etapas de un proceso de diagnóstico en el marco de la planificación. Se explica que esta dinámica incluye un análisis de adentro y de afuera del sector económico y que su finalidad es de disponer de información confiable para identificar y analizar las tendencias y delinear estrategias alternativas. De acuerdo al marco conceptual planteado, de la información disponible y de la valoración de estos espacios participativos, que aportan información basada en el conocimiento empírico de la realidad del partido, se pueden desagregar los aspectos que ameritan ser tenidos en cuenta para esbozar un objetivo general, como visión a alcanzar.

Zárate, a diferencia de la mayoría de los partidos de la Provincia de Buenos Aires, cuyas economías dependen del factor industrial o del agropecuario o el turístico exclusivamente, conjuga en su economía, los tres importantes motores de la actividad. Puede así, identificarse un perfil industrial consolidado por la presencia de grandes empresas que son asistidas por una pujante red de Pymes productoras de bienes y servicios, las que en muchos casos han trascendido el ámbito local para alcanzar mercados nacionales y aún de la región (MERCOSUR). La estrategia de fundar el desarrollo económico de una región y aún de países, asentada en grandes industrias y dejando que la demanda de éstas impulse la formación de pequeñas empresas para asistirlas, tanto en productos como en servicios, ha dado buenos resultados; en este caso puede observarse que se ha contemplado esta instancia como estrategia de crecimiento y el resultado espontáneo, ha concluido en la instalación de una sólida base industrial y una importante red de Pymes. Otro aspecto de la economía local a tener en cuenta, es la producción agropecuaria -

agricultura, ganadería, frutihortícola, floricultura- que dispone de 49.768 hectáreas y 171 explotaciones. Este dato, pone de relieve otro aspecto del crecimiento que se da de la mano de la potencialidad que últimamente ha adquirido la producción de alimentos, como motor de la economía y como aporte para reducir el hambre. El desarrollo turístico sustentable forma parte de las temáticas a consolidar, ampliando y reordenado la oferta de productos turísticos con los que cuenta el partido.

Esta situación plantea una realidad compleja y debe ser abordada desde la totalidad de las variables consensuadas en todas las instancias temáticas del proyecto de Promoción del Desarrollo Local para el partido de Zárate. Por lo tanto, debe tenerse presente que para favorecer el crecimiento económico deben coexistir para garantizar un desarrollo integral, el crecimiento del sector productivo y la posibilidad de introducir nuevos agentes económicos en las diversas actividades, a través de acciones coherentes y articuladas entre el gobierno local, los agentes económicos y la propia comunidad. La estrategia que se plantee debe responder a la pregunta de si *¿conviene instalarse en Zárate o en otro lado?* y desde esta óptica, las políticas provinciales o nacionales de promoción se enmarcaran en las ventajas comparativas locales. Zárate cuenta con una significativa cantidad de factores diferenciales que lo distinguen del resto, son aquéllos que por su naturaleza y/o historia forman parte de su patrimonio, por ejemplo su localización, los puertos, la trayectoria industrial, etc. Frente al desafío de crecer y de convertir ese crecimiento en desarrollo, se imponen acciones transformadoras que potencien estas ventajas comparativas, con el propósito de maximizar la capacidad de la economía local con miras a mejorar la calidad de vida de la población. La instrumentación del Plan Estratégico deberá por lo tanto, contemplar estos aspectos fundamentales para hacer sostenible el desarrollo económico.

La intervención permitió enmarcar y orientar el siguiente momento de trabajo implementando la *dinámica del Taller*, que aquí se sintetiza:

- (1) Presentación mediante una breve exposición y explicación de la problemática económica emergente de la etapa de diagnóstico, resaltando su importancia para la planificación y toma de decisiones, teniendo en cuenta la misión y visión del sector.
- (2) Explicación sobre la metodología¹⁴ de trabajo y la utilización del análisis DAFO,

¹⁴ La estrategia metodológica fue el taller, considerada como ámbito de aprendizaje y construcción colectiva y alternativa para el desarrollo de este proceso. que reúne atributos como: Legítima: representa los puntos de vista de todos sus participantes, favoreciendo al compromiso de ejecutar acciones consensuados. Realista: parte de la realidad local y del

como herramienta que se basa en establecer las condiciones competitivas del entorno y las capacidades económicas locales y regionales. Se previó que la discusión, producción, análisis y aportes quedaran expresados en este tipo de herramienta metodológica para visualizar prioritariamente el análisis interno, a través de las *debilidades y fortalezas* locales, cotejando además el externo, mediante la consideración de las *amenazas y oportunidades* del contexto. Se contempló además que este diagnóstico participativo consensuado de situación, tomara en cuenta los procesos previos que la ha determinado, con vistas a vislumbrar las tendencias futuras para configurar un pronóstico que dará sustento a la formulación de los objetivos generales y lineamientos preliminares del plan estratégico.

(3) Conformación de los grupos y explicación de las consignas para el trabajo, distribuyéndose las mismas por escrito. Los especialistas y el equipo de la DAM, asistieron y orientaron esta actividad para que se trabaje en un primer momento en la identificación de fortalezas y debilidades, para luego abocarse a la instancia propositiva.

(4) Iniciación del plenario con exposición de las matrices DAFO de cada mesa de debate. Se presentaron sus conclusiones mientras se indujo a todos los participantes a observar los ejes comunes y las discrepancias, en tanto el diálogo generado se fue enriqueciendo con la activa participación de los presentes.

(5) Presentación de la síntesis de integración por parte de los especialistas que coordinaron la participación, enmarcaron los temas y aclararon conceptos y procesos, dándose por terminada la actividad.

(6) Evaluación del taller a partir de las fichas individuales.

MATRIZ DAFO -construida en el Plenario como síntesis de integración-

DEBILIDADES

-La capacitación de los dirigentes del área privada es deficitaria.

-La regulación del uso del suelo no se encuentra planificada adecuadamente.

contexto más amplio, considerando los componentes económicos, sociales, urbanos, previendo acciones para superar situaciones problemas o instancias de mejora de calidad de vida. Educativa: favorece el aprendizaje técnico-grupal, y mejora comunicación, toma de decisiones y evaluación compartida. Eficiente: es retro-alimentadora del proceso y genera un efecto multiplicador. Creativa: ayuda al abordaje de problemáticas desde distintas ópticas y contribuye a seleccionar alternativas.

- No hay evidencias de asociatividad empresaria.
- La tramitación de habilitaciones de cualquier tipo de negocios es compleja y burocrática. No disponen de ventanilla única.
- Es muy dificultoso acceder a capacitación en oficios.
- Ausencia de programas de fomento industrial; no están difundidos los programas de la SECYT.
- La distribución de agua potable es deficiente.
- Las entidades intermedias tienen poca representatividad.
- El sistema educativo en general es deficiente.
- Deficitaria red de caminos y calles secundarias; no hay una eficiente estructura vial.
- El servicio de logística es inadecuado.
- Falta de infraestructura y mantenimiento de los caminos rurales.
- Los servicios de desagües cloacales son deficitarios. Necesidad de una planta de tratamiento. Red cloacal insuficiente.
- Carencia de áreas industriales exclusivas.

AMENAZAS

- Riesgo e inestabilidad de las PyMES por cierre o traslado de alguna gran empresa demandante de servicios.
- Prevén más escasez de mano de obra especializada para el futuro.
- Ausencia de programas de capacitación en la aplicación de nuevas tecnologías.
- Posibilidad de que el puente deba cerrarse por mantenimiento.
- La contingencia de una disminución del intercambio comercial con la Región.

FORTALEZAS

- Zárate cuenta con una localización geográfica muy favorable.
- La estructura portuaria es suficiente y tiene la posibilidad de ampliar su capacidad operativa.
- La capacidad instalada en las Pymes, es suficiente para la demanda actual.
- Disponen de buen acceso al servicio de gas natural.
- Disponen de buen acceso al servicio de energía eléctrica.
- Ofrece buenas oportunidades laborales.
- El recurso agua potable es abundante.
- El recurso agua para uso industrial es abundante (Río Paraná y lecho Puelche).

- Los servicios financieros son adecuados.
- Las PyMES acceden al mercado local y a mercados de otras regiones.
- Buena infraestructura caminera para el mercado doméstico.
- Pymes suficientemente actualizadas.
- Adecuados servicios de logística.
- Áreas rurales exclusivas.
- Áreas industriales exclusivas.
- Importante desarrollo industrial.

OPORTUNIDADES

- Recurso turístico no explorado ni desarrollado -isla BOTIJA, reserva integral de flora y fauna-.
- Posibilidad de incremento del intercambio regional con Brasil y Uruguay.

CONCLUSIONES DEL TALLER

El Taller de Diagnóstico Económico Productivo recorrió un proceso que se inició con la recepción y presentación de los coordinadores y de los participantes locales, un bloque informativo que enmarcó el proyecto dentro del desarrollo del plan, los antecedentes, el propósito de este momento y el núcleo fundamental dado por el espacio de análisis, discusión, intercambio, reflexión y acuerdos de los integrantes, cerrando con las conclusiones a partir de la matriz construida por los asistentes, de la cual surgieron los posibles lineamientos para definir objetivos y metas de la siguiente etapa.

La metodología aplicada y las estrategias implementadas se orientaron a comunicar los motivos del encuentro y generar una actitud positiva y abierta para transitar la etapa diagnóstica, haciendo comprender a los participantes locales que a partir de su experiencia y conocimientos, podían aportar y complementar la información para caracterizar las problemáticas, identificando causas y consecuencias y proyectar alternativas para el cambio o mejoramiento de la situación de acuerdo a una visión compartida del contexto local y regional. Se aplicó la técnica de diálogo grupal para interactuar con los asistentes, aclarando y ampliando los datos aportados. Se enmarcó la tarea y los momentos a transitar para dar un orden metodológico al proceso y se acordó el lapso de extensión del taller. El clima de trabajo fue adecuado para el propósito de la actividad y la amplitud del alcance del diagnóstico

en relación al encuadre del taller. En un primer momento, se focalizó el análisis en el contexto interno -debilidades y fortalezas-, en el transcurso de la reunión se fueron contemplando las variables faltantes del contexto externo. Se observó una línea general de coincidencias y preocupaciones respecto al *desarrollo económico y la sustentabilidad del partido* y se planteó la expectativa de seguir avanzando en la construcción del Plan Estratégico.

Se completa esta conclusión con la evaluación realizada de las fichas de acreditación y expectativas a partir de los datos aportados por los asistentes que participaron del taller. Los mismos plantearon que el nivel de representatividad fue heterogéneo: ONGs (26%); Instituciones y Asociaciones locales (18%); Sector Pymes (16 %), Sector Industrial (9%); Sociedad Rural (7%); Vecinos (19%); Sector Comercial (5%). Con respecto a la motivación para participar, cabe destacar que el 44% expresó interés en el desarrollo del Plan Estratégico, un 30% expresó interés en informarse y escuchar propuestas y un 26% expresó haber sido invitado. Entre las expectativas de los participantes al inicio de la actividad, el 44% manifestó la importancia de consensos para proyectar una ciudad mejor, atendiendo a las problemáticas de la zona, para generar soluciones. Se agrega que en relación a la evaluación de la actividad, el 88% resalta la participación, el conocimiento, la información y las ideas consensuadas como los aspectos más positivos. Ante la consigna de que expectativas tienen para el siguiente momento, manifiestan: voluntad de seguir participando y conocer las conclusiones (36%); convertir debilidades en fortalezas y lograr conclusiones positivas (28%); ser avisado para el próximo encuentro (20%); invitar a autoridades municipales (16%). Ante la pregunta abierta para que completen algún otro interés, expresan mejorar la difusión, seguir en contacto con los coordinadores del taller y contar con los informes escritos de análisis y conclusiones.

Finalmente se expresa que el taller cumplió con el objetivo previsto. El grado de satisfacción manifestado por los asistentes es coincidente con el percibido por los coordinadores, siendo este aspecto una oportunidad para la próxima convocatoria. El trabajo llevado a cabo por los grupos arrojó abundante información sobre la situación actual del partido, permitiendo hacer una caracterización suficientemente cercana a la realidad, máxime, si se analiza el grado de coincidencia o correlatividad entre las conclusiones de este taller y los resultados obtenidos en las etapas previas.

Finalmente se invitó a quienes estén interesados en participar en etapas posteriores del PEP a integrarse a la *Comisión de Seguimiento* -comisión temática-, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas y la articulación de lo producido por el conjunto de los talleres temáticos y territoriales.

3. TALLER URBANO-AMBIENTAL

I. ESTADO DE SITUACIÓN

Toda iniciativa tendiente a reconstruir un modelo de ciudad y de gestión que oriente las acciones a aquellas de carácter estratégico, reviste una extraordinaria importancia social, económica y ambiental.

El Municipio de Zárate se está consolidando como una importante centralidad en la región metropolitana de Buenos Aires, especialmente por las ventajas devenidas de su posición relativa como nodo comunicacional.

Su pertenencia a la metropolización de Buenos Aires, acelera las demandas de movimientos y comunicaciones producto de los nuevos requerimientos sociales de desplazamientos de personas, bienes e información.

Estos nuevos vínculos, pendulantes entre las cuestiones locales y globales, manifiestan contrastes y tensiones que implican conflictos socio-económicos, urbanísticos y ambientales. Los socio-económicos radican esencialmente en el dinamismo económico impuesto por la presencia de grandes empresas que demandan empleo cada vez más calificado y especializado; los urbanísticos devienen de la estructura urbana dispersa, resultado de un crecimiento acelerado y por fragmentos con poca planificación territorial que motiva el desarrollo de nuevas formas de segregación social; y los ambientales, producto de redes de saneamiento incompletas, falta de tratamiento de residuos, movimientos de transporte inadecuados, ausencia de criterios adecuados para asentamiento industrial, y los riesgos ocasionados por la presencia de uno de los polos generadores de energía a nivel nacional, La Planta Nuclear Atucha I que funciona con uranio levemente enriquecido (ULE).

Zárate es en la actualidad uno de los 134 Municipios-Partido de la Provincia de Buenos Aires y uno de los 40 integrantes de la denominada *provincia metropolitana*. El partido tiene una superficie total de 1202 km², de los cuales unos 150 km² se corresponden al área urbanizada, 450 km² al área rural y 600 al territorio insular¹⁵. Según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2001, tiene un total de población de 101.271 habitantes y de los cuales 6.210 habitantes son población rural. La localidad cabecera del partido es la ciudad de Zárate, que

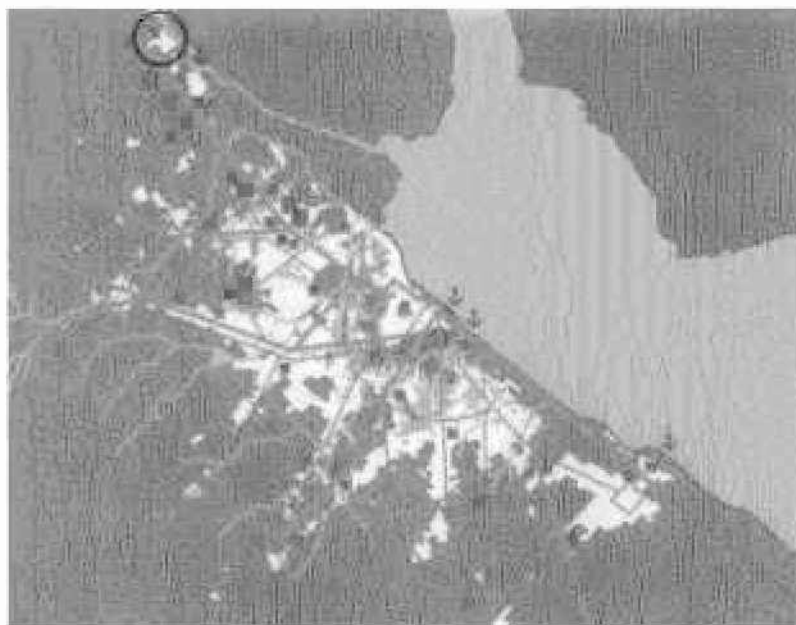
¹⁵ Fuente: Subsecretaría de Asuntos Municipales. Jefatura de Gabinete, Provincia de Buenos Aires

cuenta actualmente con más de 87.000 habitantes; existe también la Localidad de Lima con más 8.500 hab., el resto de la población se encuentra sobre el territorio rural.

La ciudad de Zárate, situada a orillas del río Paraná de las Palmas y vinculada a las rutas RN° 9, RN° RN° 193 12 y RP° 6 y al Complejo Ferroviario Zárate - Brazo Largo, se encuentra con una ubicación relativa muy favorable, integrante del principal corredor concentrador de cargas y pasajeros, situada en la región con la mayor aglomeración de población y diversificación productiva del país, contenedora de los principales puertos del sistema fluvial y por la que circulan los mayores volúmenes de cargas para consumo interno, así como de exportación e importación.

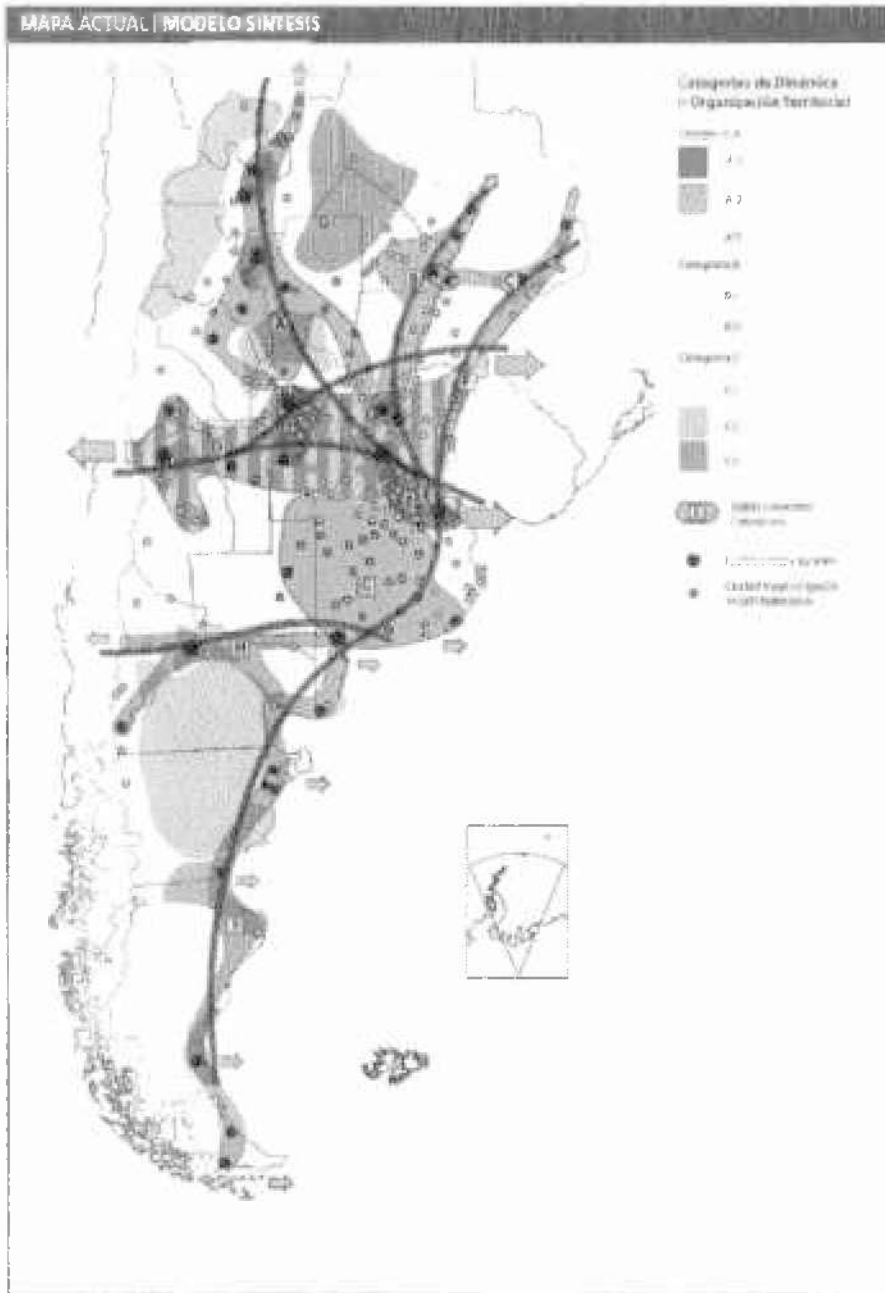
Asimismo, se articula con el Corredor Bioceánico Central, el cual está estrechamente asociado a la calidad del capital construido existente en gran parte de las regiones que atraviesa.

Escenario actual de la región metropolitana.



Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Región Metropolitana. Subsecretaría de Urbanismo y Vivienda. Dirección Provincial de Ordenamiento Urbano Territorial. Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2006.

Modelo síntesis del Plan Estratégico Territorial.



Fuente: Plan Estratégico Territorial. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2008.

El marco conceptual que guía la concepción teórica y las estrategias para el desarrollo de este trabajo, busca identificar aquellas cuestiones que puedan ser asumidas como las problemáticas centrales referidas a la temática Urbano-ambiental del partido de Zárate.

La idea de ciudad que subyace en el presente trabajo tiende a un modelo más próximo a los principios de lo que actualmente se conoce como la *tercera revolución urbana*¹⁶, que a las corrientes de estructuración espacial de vertiente físico-funcional. Al considerar los principios de la denominada *tercera revolución urbana*, se incorporan al análisis cuestiones territoriales e institucionales propias del caso en cuestión. Nos referimos a una historia de ocupación y apropiación del territorio mucho más reciente que otros casos -modelo europeo-, donde ciudades y regiones han ido construyendo sus presentes apoyados en muchos siglos de historia.

Cabe considerar que el municipio bonaerense como figura jurídica registra alrededor de un siglo y medio de existencia, en tanto que la región metropolitana no encuentra al día de hoy su correlato institucional.

En el caso del Partido de Zárate, como integrante de la región metropolitana es importante considerar la aplicación de estos modelos y concepciones, pues reflejan con exactitud la realidad de los procesos de organización territorial hoy presentes.

En este contexto, estrategias de densificación como el completamiento de intersticios urbanos a partir de sitios para la radicación de nuevas viviendas, con la extensión de la infraestructura de servicios asociada, la revitalización de zonas comerciales existentes, la previsión de diferentes modalidades de ocupación residencial, la calificación de los espacios urbanos y otras cuestiones, se contraponen a los nuevos modelos de fragmentación dominados por la lógica del mercado que propician la construcción de centros comerciales en distintos sectores acompañando y dinamizando el desarrollo de la infraestructura vial.

A modo de síntesis se cree oportuno priorizar.

¹⁶ FRANCOIS ASCHER. "Los Nuevos Principios del Urbanismo" Edit. Alianza. Ascher propone diez principios como manera de dar respuesta a las insuficiencias presentes hasta el momento en las prácticas dominantes del *nuevo urbanismo*: En síntesis se trata de los siguientes:

- 1-Elaborar y dirigir proyectos en un contexto incierto (de la planificación urbana a la gestión estratégica urbana).
- 2-Dar prioridad a los objetivos frente a los medios (de las reglas de la exigencia a las reglas del resultado).
- 3-Integrar los nuevos modelos de resultado (de la especialización espacial a la complejización de la ciudad de redes).
- 4-Adaptar las ciudades a las diferentes necesidades (de los equipamientos colectivos a equipamientos y servicios individualizados).
- 5-Concebir los lugares en función de los nuevos usos sociales (de los espacios simples a los espacios múltiples).
- 6-Actuar en una sociedad muy diferenciada (del interés general sustancial al interés general procedimental).
- 7-Readaptar la misión de los poderes públicos (de la administración a la regulación).
- 8-Responder a la variedad de gustos y demandas (de una arquitectura funcional a un diseño urbano atractivo).
- 9-Promover una nueva calidad urbana (de las funciones simples al urbanismo multisensorial).
- 10-Adaptar la democracia a la tercera revolución urbana (del gobierno de las ciudades a la gobernanza metropolitana).

1. *En las instancias de la urbanización*

- Definición de un sistema equilibrado del hábitat y el crecimiento urbano que defina las densidades del uso del suelo de un modo compatible con la disminución de un bien escaso (suelos con alta capacidad productiva).
- Protección de la cantidad del espacio verde y la existencia de suelo absorbente (*recargador* de acuíferos).
- Establecimiento de nuevos sistemas que garanticen el acceso a la ciudad y a sus servicios.
- Organización de la movilidad a través de la estructuración vial y su concordancia con el sistema multimodal de transporte.
- Autosostenibilidad económica y ecológica, mediante la producción de alimentos frescos en los cinturones hortícolas existentes y porque no en huertas familiares o a escala de condominio.
- Protección ambiental en cuencas inundables o en sitios de valor patrimonial o ambiental.
- Organización espacial para la producción del espacio en concordancia con los aspectos anteriormente enunciados.
- Correcta asignación del suelo industrial a los efectos de no interferir con las demás actividades del partido.

2. *En las instancias de la edificación*

- Reutilización intensiva de edificios y zonas preexistentes.
- Utilización de materiales y tecnologías que ahorren energía y mejoren las condiciones de salud del hábitat.
- Redefinición de los equipamientos colectivos para servir a una sociedad cada vez más cambiante y diversificada.
- Construcción de edificios que alberguen funciones para las economías de variedad.
- Adopción de patrones arquitectónicos y urbanísticos, que fortalezcan el modelo de ciudad deseado.
- Recuperación de viviendas obsoletas o precarias.
- Utilización de patrones arquitectónicos adecuados.

3. *En las instancias de concentración territorial*

- Calificación de los espacios albergantes de las centralidades urbanas, aptos para la generación de autogestión, comunicación, toma de decisiones y cultura local.
- Aumento de la vida asociada y la atracción cultural.

- Fomento de focos productivos y de empleos.
- Generación, de más interfaces entre culturas, y mayor diversidad y tolerancia en la ciudad en general.
- Correcta distribución de las centralidades, tanto a escala regional como a escala intraurbana (sistema de centros y de atractores urbanos).
- Concepción de espacios albergantes de múltiples dimensiones sociales.
- Tendencia a la peatonalización de las áreas centrales enriquecedoras de la urbanidad.

En las tres instancias es importante encontrar mecanismos de co-gestión para su tratamiento entre el gobierno local y otros actores a los efectos de hallar un modo de desarrollo urbano, altamente creativo, para que surjan iniciativas locales, y se conjuguen recíprocamente, de modo de disponer propuestas factibles, realistas, consensuadas, imaginativas, que puedan entrar en una sinergia de abajo para arriba. A modo de interfase entre el área urbana y rural, se considera al área periurbana como al territorio en donde conviven los dos sistemas, el urbano y el rural con una conflictiva convivencia en la que no sólo se produce consumo de materia (suelo), sino especialmente depredación. Fértiles suelos rurales o recursos paisajísticos valiosos, son desplazados, destruidos o contaminados por la sobrecarga y el avasallamiento de la ocupación intensiva del suelo y las actividades urbanas. Dicho conflicto es de tipo esencialmente económico y social. El carácter estratégico del área periurbana reviste esencialmente en el aporte al balance ambiental de la ciudad.

En relación a lo planteado y centrando el tema en el partido de Zárate, se plantea:

Problemas centrales urbano-ambientales.

Sobre la base de los planteos realizados por el Plan Estratégico Territorial Nacional y los Lineamientos Estratégicos para la Región Metropolitana de Buenos Aires y los estudios realizados en el marco del Plan Estratégico para la localidad de Zárate, se enumeran los principales problemas Urbano-ambientales del partido de Zárate. Los mismos son producto del estudio de importante cantidad información, para llegar a un diagnóstico perceptivo o preliminar y a unos primeros bosquejos de interpretación espacial con el propósito de orientar el taller participativo urbano-ambiental desde una mirada abarcativa de la complejidad actual.

La ciudad integrante del sistema urbano Metropolitano de Buenos Aires

La pertenencia a la región Metropolitana de Buenos Aires provoca dificultades en cuanto a la gestión territorial. Se verifica en correlato con la tercera corona metropolitana un alto déficit de cobertura de servicios de infraestructura básica, así como problemas en los servicios de transporte. Tiene gran incidencia en estas dificultades de orden territorial, la falta de un Ente de Gestión Metropolitano, capaz de coordinar todas las políticas de alcance regional que superan la escala local. Una prueba de ello es la gestión de las infraestructuras de servicios, el transporte metropolitano, las políticas de radicación industrial, los planes de vivienda social, el manejo integrado de las cuencas hidráulicas y de los residuos sólidos urbanos. En este marco debe considerarse la alta demanda de nuevas viviendas de interés social, con su correspondiente provisión de infraestructura de servicios. Otro aspecto a tener en cuenta es la obsolescencia de las redes de infraestructura, no solo para la prestación de los servicios básicos, sino también para los nuevos servicios asociados a las tecnologías de la información y la comunicación.

Centralidades Metropolitanas



Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Región Metropolitana. Subsecretaría de Urbanismo y Vivienda. Dirección Provincial de Ordenamiento Urbano Territorial. Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2006.

La ciudad con alto dinamismo productivo y fuertes impactos territoriales

Su posición privilegiada sobre el nudo ferroviario y portuario -Puente Zárate Brazo Largo, Hidrovía Paraguay-Paraná-, la conecta con los centros productivos más dinámicos del MERCOSUR, y provoca fuertes tensiones urbano-ambientales dado la alta concentración de nuevos emprendimientos industriales y empresarios. La ley de promoción industrial suma otros atractivos a la localización de nuevas industrias y por consiguiente al asentamiento poblacional de nuevos trabajadores, cuestión que incrementa aun mas la demanda de suelo urbano.

Red de Transporte



Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Región Metropolitana. Subsecretaría de Urbanismo y Vivienda. Dirección Provincial de Ordenamiento Urbano Territorial. Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2006

La ciudad dispersa y con exclusión territorial

La problemática de la marginalidad de algunos grupos sociales, se espacializa en precariedades urbanísticas y edilicias. Existen bolsones de pobreza radicados en lugares no aptos para los asentamientos humanos y sin la cobertura de servicios correspondiente, propiciando una expansión del área urbana con asentamientos informales poniendo en peligro la cohesión social y urbana.

La baja densidad poblacional registrada provoca deseconomías en la gestión de los servicios públicos municipales y carencia de equipamientos sociales atractores.

La ciudad de impactos ambientales producto del asentamiento industrial no planificado

El crecimiento industrial producto de la localización nodal privilegiada consume grandes cantidades de suelo, fundamentalmente sobre la ruta RN° 9 rodeando al área urbana, imposibilita el crecimiento urbano en sectores aptos para tal fin y provoca disfunciones con otras actividades del área periurbana. Los criterios de localización industrial y el tratamiento inadecuado para la emisión de los contaminantes de los desechos industriales, ha provocado problemas en la salud de la población. La presencia de la central nuclear de Atucha I en la localidad de Lima conlleva riesgos ambientales propios de la actividad nuclear.

La construcción de la central Atucha II (prevista su finalización en el 2010) demanda grandes cantidades de mano de obra que, luego de la finalización de la misma quedarán vacantes produciendo serios inconvenientes sociales.

Esto se agrava aun más con la falta de vinculación de dicha obra con los referentes locales.

Usos legales del suelo



Fuente. Sistema Interactivo de Ordenamiento Urbano (SIOUT) Subsecretaría de Asuntos Municipales de la Provincia de Buenos Aires

La ciudad que desestima sus recursos paisajísticos

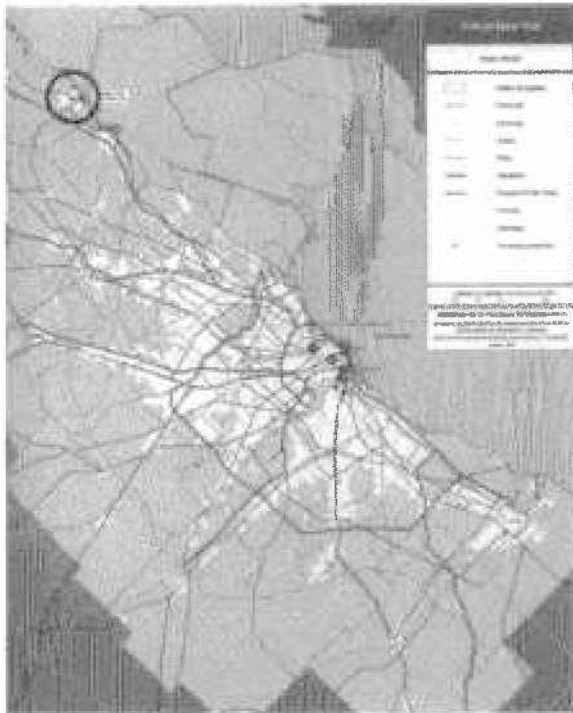
Los importantes recursos naturales y paisajísticos del Partido de Zarate, en plena región del Delta, cuentan con una importante diversidad de ambientes y recursos naturales, los cuales no son tenidos en cuenta a la hora de implementar estrategias para el desarrollo de las actividades recreativas y turísticas. Prueba de ello es la falta de normativa territorial para el sector de islas del Partido

El problema del transporte y la accesibilidad a los equipamientos urbanos de una escala mayor

Las vinculaciones y fluidez de los flujos urbanos de esta ciudad dispersa, hacen insuficiente y poco sustentable a la red de transporte público de pasajeros, y denotan las carencias en la infraestructura vial.

Los transportes públicos están quedando obsoletos ante las nuevas demandas multimodales de prestación de servicios a la escala metropolitana.

Estructura vial de la Región Metropolitana



Fuente: Lineamientos Estratégicos para la Región Metropolitana. Subsecretaría de Urbanismo y Vivienda. Dirección Provincial de Ordenamiento Urbano Territorial. Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2006

La retracción de la actividad agropecuaria

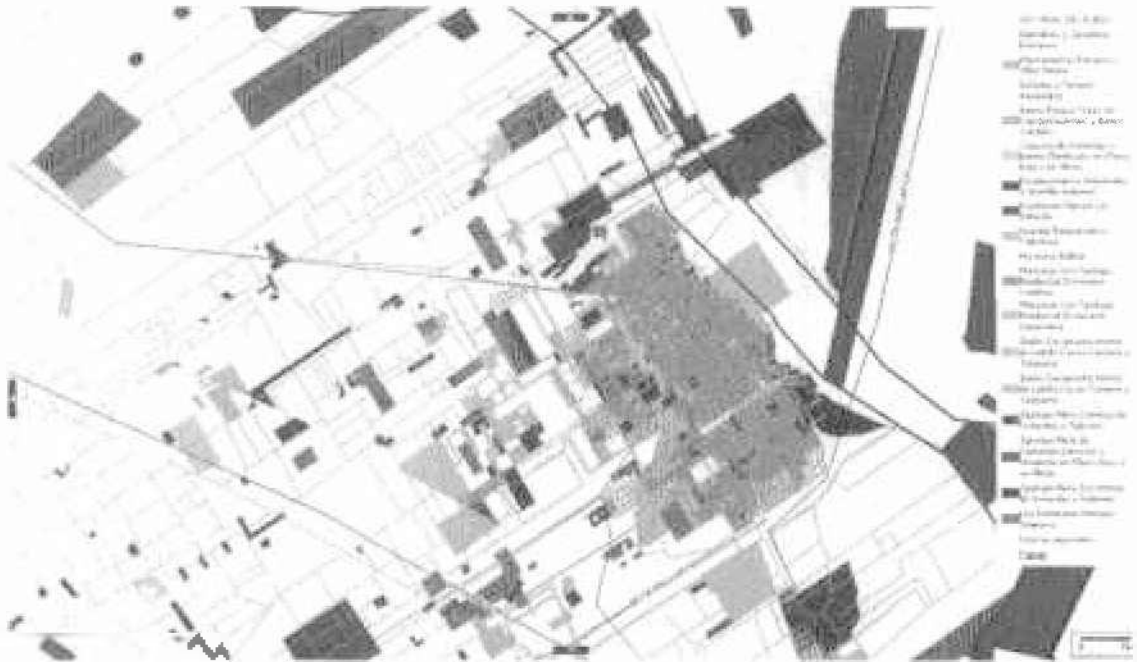
El vínculo socio-cultural y económico existente entre el territorio agrícola y la vida urbana, del Partido de Zarate, no solamente de su localidad cabecera, sino también en la localidad de Lima se ve dificultado últimamente por el *sobreuso* del suelo generado para la radicación industrial.

Las desmedidas expectativas de renta generadas por subdivisiones de carácter industrial, están provocando la retracción de la actividad rural en zonas próximas a las áreas urbanas en importantes porciones de suelo altamente calificado para la actividad agropecuaria.

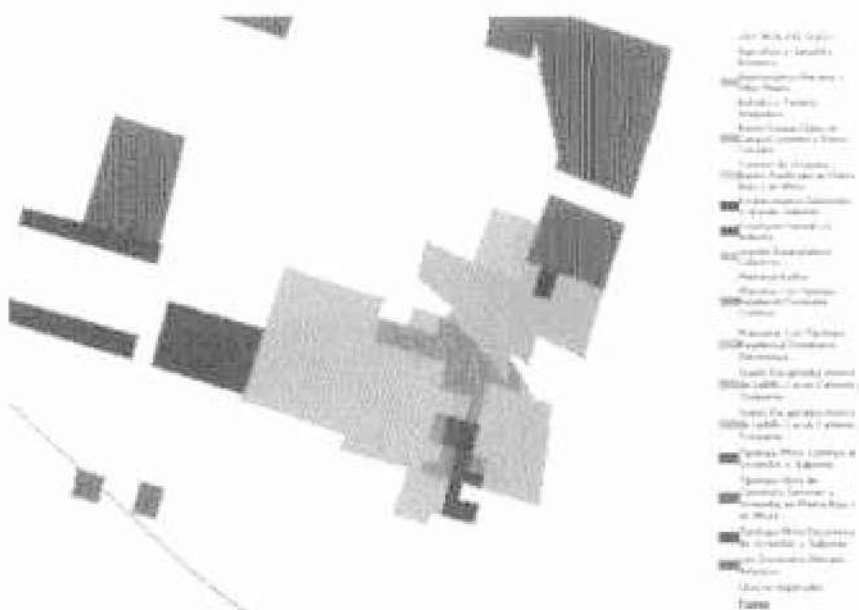
La existencia de un ámbito peri urbano cada vez mas importante

Las fuertes presiones económicas devenidas de la importante atractividad territorial con que cuenta el partido, ha puesto en crisis el patrón de uso y ocupación del suelo provocado por la coexistencia de ámbitos de naturaleza residencial, rural e industrial

Usos del suelo reales de Zarate



Usos del suelo reales de la Localidad de Lima



Fuente: Atlas Metropolitano Facultad de Humanidades y Cs. de la Educación Departamento de Geografía Universidad Nacional de La Plata

II. TALLER PARTICIPATIVO

El día 14 de Abril de 2008, se realiza en el Municipio de Zárate, en el Salón del Centro de Comercio e Industria de la Ciudad Cabecera, el tercer Taller Temático, que aborda la problemática u del Partido. Este *Taller de Diagnóstico del Sector Urbano Ambiental*, fue organizado en el marco del Proyecto del Plan Estratégico Participativo. Dicho encuentro contó con la presencia del Director de Planeamiento del Ministerio de Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires, el Equipo Técnico de Zárate conformado al efecto, el Equipo Técnico de la Dirección de Asuntos Municipales perteneciente a la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata y representantes de las distintas Instituciones y Organizaciones Locales. A las 19 horas se da inicio al Taller Temático, agradeciendo la presencia de los asistentes y relatando el camino recorrido hasta el momento.

Este apartado es el, avance acabado de lo sucedido en el taller participativo urbano-ambiental realizado a partir del trabajo sobre el Plan Estratégico para el Partido de Zárate, y con el fin de debatir los distintos lineamientos que puedan arribar a un diagnóstico consensuado entre los actores de la sociedad civil. El objeto del taller fue explorar, los saberes, prejuicios, opiniones y visiones prospectivas de los propios ciudadanos. Para esto, se propusieron un conjunto de actividades, en la que se pudiera ver reflejado los imaginarios subjetivos en torno a las temáticas incluidas en el Plan Estratégico. Se expresa que se entiende a la participación ciudadana como una relación de colaboración conjunta, en la cual los ciudadanos toman parte activa en los procesos de decisión política; se encuentra sentido a la participación en la medida que tienda a incrementar la conciencia ciudadana y de conferir compromisos colectivos, haciendo que la responsabilidad de las decisiones genere más transparencia y confianza en las instituciones públicas. Desde la perspectiva de la gestión territorial, la participación ciudadana proporciona además una mayor legitimación político-institucional. Asimismo, permite disponer de potenciales colaboradores para la implementación de las políticas y tiende a provocar un incremento del capital social del municipio. En este sentido, el conocimiento y entendimiento del territorio y sus lugares, y la futura construcción de lineamientos estratégicos constituirá un buen nexo entre las políticas territoriales y el diagnóstico participativo.

A continuación se explicita que el **objetivo** del taller es aportar a través del debate para la construcción de un diagnóstico consensuado, que contemple los temas

urbanos ambientales que hacen al ordenamiento territorial (crecimiento-usos-marcos normativos vigentes), a la infraestructura de servicios, al manejo de residuos a la preservación de los recursos naturales-paisajísticos y patrimoniales entre otros, para propiciar un desarrollo ambientalmente sustentable y de calidad de vida urbana. Este diagnóstico preliminar se realiza recuperando una intervención de distintas voces representativas del partido, presentes en el taller, con el propósito de conocer diferentes visiones e intereses en relación al Plan Estratégico para Zarate

La información que a continuación se consigna se desprende de **etapas del taller** desde donde se comenzó a indagar y trabajar en la detección de los principales *problemas y fortalezas*, identificándose a través de una DAFO, que sintetice el análisis externo e interno.

-Realización y análisis del taller de debate: La **metodología del taller** como instrumento para este tipo de procesos funciona como un mecanismo de participación donde se encuentran uno o diversos grupos de personas para discutir y evaluar posibles escenarios, propuestas de actuación, planes de acción y decisiones comunes. Es un ejercicio que permite elaborar a partir de las opiniones y los valores de los participantes una visión del futuro sobre un modelo de ciudad compartida por todos, y apuntar los pasos a seguir para alcanzar ese escenario imaginado. Un taller debe estar conformado por un número reducido de personas que reflejen y representen la diversidad de intereses y perfiles dentro de una sociedad determinada: responsables políticos, técnicos y profesionales, actores económicos y representantes de distintas asociaciones¹⁷.

En la implementación de la **dinámica del Taller**, se trabajó en cuatro etapas generales:

- (1) La presentación en plenario, en la cual se expone un diagnóstico y posibles conflictos con el fin de estimular la reflexión.
- (2) La división por grupos homogéneos, para que se discuta y elabore un análisis situacional y la generación de un discurso compartido o en disenso que facilite y contribuya el debate, utilizándose la metodología DAFO.
- (3) Luego del trabajo en los grupos, se retoma el plenario en el que cada grupo presenta lo discutido al interior.

¹⁷ MARTÍ, Joel .Tècniques Participatives Per Al Debat Grupal. Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona. Barcelona. 2006.

(4) Finalmente se realiza un plenario general partiendo de los análisis y propuestas de los distintos grupos e intentando arribar a un consenso generalizado sobre las distintas temáticas.

La planificación fue diagramada según el siguiente esquema:

Diseño del taller
<p>Primer momento: Tiempo estimado de duración: 30 minutos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación del proyecto y de la actividad a cargo de un representante institucional - Presentación de la actividad y del trabajo realizado hasta el momento a cargo de la Dirección de Asuntos Municipales de La Universidad de La Plata. Se basará en una exposición apoyada por una presentación de PowerPoint sobre el recorrido del proyecto y otras experiencias realizadas por la Universidad. - Descripción de la problemática planteada en particular para el Partido de Zarate y las conclusiones emanadas de las instancias participativas anteriores.
<p>Segundo momento: Tiempo estimado de duración: 45 minutos</p> <p>Trabajo de discusión en grupos a partir de los principales ejes temáticos planteados y conflictivos derivados del informe expuesto :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escala regional. - Espacialidades urbano ambiental. <p>El trabajo consistirá en que cada grupo discuta sobre los ejes en base al primer informe entregado, haciendo hincapié en aquellos ejes que más les interese o mas vinculantes, y luego puedan volcar esas discusiones en un paleógrafo por grupo.</p>
<p>Tercer momento: Tiempo estimado de duración: 30 minutos</p> <p>En esta etapa se prevé la presentación y puesta en común de las discusiones y propuestas discutidas y realizadas por cada uno de los grupos.</p>
<p>Cuarto momento: Tiempo estimado de duración: 45 minutos</p> <p>Luego de la exposición de cada uno de los grupos, se propone un plenario abierto en el que todos los sujetos puedan opinar y debatir libremente sobre las diferentes ideas y lecturas con el fin de buscar el consenso grupal.</p> <p>Recuperación de los puntos salientes y acuerdos del encuentro y cierre a cargo de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad.</p>

MATRIZ DAFO -construida en el Plenario como síntesis de integración-.

Según la planificación propuesta la realización de los talleres se llevó a cabo en un marco donde se pudieron trabajar y profundizar los emergentes positivos y negativos. Luego de la exposición inicial y el trabajo por grupos se plantearon las distintas lecturas en torno a los ejes de discusión propuestos.

Relativos a la escala regional y metropolitana

DEBILIDADES

- Falta de organización territorial.
- Déficit en la calidad de vida urbana.
- Implicancias ambientales y sociales derivadas de la industria.
- Falta de aprovechamiento turístico de la ribera del río y el sector Islas.

AMENAZAS

- Cambio de la escala de ciudad por el auge industrial del partido, debido a la radicación de grandes empresas.
- Conurbanización metropolitana.
- Pérdida de identidad e incremento de los conflictos ambientales por la localización industrial.
- Ausencia de políticas para la redefinición de las zonas industriales (usos).

FORTALEZAS

- Corredores de transporte de escala regional.
- Nivel de conectividad que plantean las rutas RN°9, RN°12 en el eje del MERCOSUR: Zárate en un sistema integrado a escala regional.

OPORTUNIDADES

- Localización geográfica.
- Puente Zárate Brazo-Largo.
- Río Paraná.

Relativo a temas urbano-ambientales

DEBILIDADES

- Ausencia de políticas claras en relación a la localización de las nuevas industrias.
- Las industrias rodean al casco urbano de Zárate, provocando contaminación ambiental.
- Desplazo de actividades hortícolas de abasto a la ciudad.

- Necesidad de realizar controles y monitoreos a las industrias por los efluentes industriales.
- Déficit en la recolección de residuos domiciliarios e industriales (tener en cuenta la legislación provincial).
- No hay control sobre talleres e industrias integrados al espacio urbano.
- Necesidad de ampliación y optimización de las redes de agua y cloacas.
- Necesidad de construir la planta depuradora de líquidos cloacales.
- Falta de revisión del equipamiento urbano.
- No se incrementa el alumbrado público (inseguridad).
- Falta una avenida de acceso que vincule a la ruta RN° 9 con el centro de la ciudad.
- Falta de control del tránsito pesado y del ordenamiento del tránsito.
- Problemas de estacionamiento en la zona céntrica.
- Descentralización del Centro Comercial.
- Ausencia de control para la habilitación de cadenas de supermercados y la falta de fiscalización adecuada.

AMENAZAS

No se deben construir grandes conglomerados de viviendas: espacialidad de las áreas centrales con mayor densidad sin limitación de la edificación en altura.

FORTALEZAS

- Recursos naturales y paisajísticos.
- Centro Comercial.

OPORTUNIDADES

- Plan Estratégico
- Construcción de planes de vivienda social.
- Los atractivos de Zarate para el desarrollo turístico a escala regional.
- Las Islas.

Conclusiones del taller

Sobre aspectos de escala regional y metropolitana, se pretende del Partido de Zarate mantener la escala de ciudad actual pero dando un poco mas de organización territorial y manteniendo la vida urbana actual, manifestándose temores generados por la incidencia en términos ambientales que pudieran devenir de la situación de privilegio que el partido tiene con respecto a su pertinencia en los corredores de transporte de escala regional. Por un lado se vislumbra la localización

como una oportunidad para mejorar las condiciones de vida, pero por el otro se tiene temor a que la conurbanización metropolitana y las ventajas para la localización industrial generen una pérdida de identidad e incrementen los conflictos ambientales. El tema industrial fue uno de los que más interés despertó entre los participantes que consensuaron la redefinición de las zonas industriales. Asimismo se discutió con algunas diferencias la necesidad de implementación de parques industriales que pueda integrar las industrias de mayor impacto ambiental y fomentar la inversión en otras nuevas asociadas a las existentes. Los consensos fueron claros en reconocer la importancia que tiene la presencia del Río, no solamente para las actividades portuarias e industriales, sino por el aprovechamiento turístico de la ribera del río y el sector Islas.

En cuanto a lo relativo a temas urbano-ambientales: En relación a lo ambiental se manifestó la necesidad de plantear una política clara en relación a la localización de las nuevas industrias dado que se vislumbra que rodean al casco urbano de zarate, accionando serios problemas ambientales por contaminación ambiental, además de desplazar las actividades hortícolas de abasto a la ciudad e impidiendo la programación de nuevas tierras de reserva urbana. Ante esto se consignó que los establecimientos destinados a la industria deberían estar separados de la planta urbana y de las zonas de reserva aproximadamente en unos 3 km. Otro de los temas abordados fue la recolección de residuos domiciliarios e industriales como un tema fundamental, si bien no se tiene muy en claro el procedimiento a llevar para la disposición final de los residuos, se considera que hay que ponerse en sintonía con los requerimientos de la legislación provincial. Fue tratado con preocupación las talleres y las industrias que hoy se encuentran integrados al espacio urbano e implican distintos perjuicios. Se consensó que un aspecto importante a tener en cuenta es la actualización de la regulación urbanística y ambiental en concordancia con las ideas rectoras que surjan del plan estratégico.

Sin embargo no se visualizaron grandes acuerdos en cuanto a la espacialidad de las áreas centrales con mayor densidad, fundamentalmente en lo relativo a la edificación en altura. Otros temas suscitados tuvieron que ver con la necesidad de ampliación y optimización de las redes de agua y cloacas; el aprovechamiento de los nuevos espacios verdes generados en los loteos; incrementar el alumbrado público por cuestiones de inseguridad y la revisión del equipamiento urbano en los espacios públicos. Hubo un fuerte consenso en la necesidad de planificar y realizar una

avenida de acceso que vincule a la ruta RN° 9 con el centro de la ciudad, la que permitiría un mejor acceso general, un mejor control del tránsito pesado y ordenaría el crecimiento.

Sobre el eje comercial se consignó la necesidad de reglamentar la instalación de grandes comercios con la posibilidad de localizarlos fuera del centro pero sin claros acuerdos sobre una posible ubicación, además se hizo hincapié al impacto que tiene la habilitación de cadenas de supermercados "Chinos" y la falta de fiscalización adecuada. Se debatió sobre el tránsito de camiones que hoy no tiene un buen funcionamiento debido a la falta de controles adecuados. En torno al tema del turismo hubo consenso en reconocer que los atractivos del municipio de Zarate son de escala regional. Se consignó que habría que fomentar el crecimiento, generar una zona de apoyo al turismo en las islas y en la ribera del río y mejorar de la capacidad hotelera.

En el espacio de plenario se retomaron algunas de las discusiones salientes en las exposiciones. Así el tema de la zonificación industrial y su incidencia y conflictividad con la vida urbana fue tratado como uno de los aspectos a resolver con mayor prioridad. También se debatió a que se fomente el desarrollo no tanto de grandes industrias que alteran la vida del municipio, sino a apuntar a las PyMES que permitan tener el encadenamiento entre, lo micro, las PyMES y las grandes industrias existentes. Se desarrolló el tema del crecimiento urbano, el costo diferencial de la tierra y la edificación en altura, no agresiva al medio urbano. En el mismo sentido se reconoció que el crecimiento residencial encuentra dificultades más allá de las vías del ferrocarril, fundamentalmente por carencias de equipamientos e infraestructura de servicios básicos adecuados. Se consignó que habría que reconocer ciertas zonas en las que se puedan implantar *countries* o barrios cerrados. Se propuso además una zona para la construcción de cabañas turísticas sobre la costa del río, prometiendo un participante del taller el aporte de un estudio con la factibilidad económica. Estas instancias participativas arrojaron resultados muy provechosos para el proyecto, puesto que existió buena predisposición de los distintos actores para poder discutir plenamente los tópicos relativos al Plan Estratégico. Finalmente se invitó a quienes estén interesados en participar en etapas ulteriores del PEP a integrarse a la *Comisión de Seguimiento* -comisión temática-, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas y la articulación de lo producido por el conjunto de los talleres temáticos y territoriales.

4.2.2 REALIZACIÓN DE TALLERES BARRIALES EN CABECERA Y LOCALIDADES

4. TALLER CIUDAD CABECERA

I. INTRODUCCION

La planificación de estrategias y la implementación de acciones concertadas para producir una instancia superadora en el proceso del desarrollo de ciudades y regiones, pasa a ser una lógica constante en el funcionamiento de sus instituciones y de las instituciones y sectores con los que se vincula en la búsqueda del bien común, y es así como la autonomía para los municipios y la descentralización como criterio básico de gestión de gobiernos superiores, se confirman como requisitos elementales para poder desenvolverse con eficacia en este nuevo escenario. Se suma a ello, la institucionalización de criterios locales-regionales participativos y articulados, que permitan afrontar las complejidades de regiones o resolver la micro escala *-lo barrial-*, o los problemas y objetivos comunes de las comunidades¹⁸.

En este marco, el pensamiento estratégico se ha convertido en un instrumento básico para jugar un papel decisivo para el desarrollo local y de cooperación entre las comunidades que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor, imposible sin equilibrio y equidad. Se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de *vecinos e instituciones* y articularla con los roles y responsabilidades del Estado en un proyecto común, que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas arraigadas en aspiraciones colectivas y con posibilidades reales de alcanzarlas.

En ese sentido, contar con un Plan Estratégico para el Desarrollo Local que involucre a la comunidad en su conjunto, significa además, el fortalecimiento de sus instituciones, porque son éstas las que pueden identificar los niveles del crecimiento y generar el ambiente necesario para el progreso colectivo y sustentable. La planificación estratégica mejora el funcionamiento de las instituciones a partir de facilitar la comunicación, estimular la participación, articular sobre intereses divergentes, facilitar la visión de salidas a situaciones de crisis y ayudar a tomar decisiones presentes en función de consecuencias futuras.

Toda iniciativa tendiente a reconstruir un modelo de ciudad y de gestión que oriente las acciones a aquellas de carácter estratégico, reviste una extraordinaria importancia social, económica y ambiental.

¹⁸ TAUBER, F. Et al. "La Planificación Estratégica Participativa: Para el Desarrollo Urbano Regional". Editorial de la Universidad Nacional de la Plata Edulp. 2006.

Con la realización de *los Talleres Territoriales se aspira construir y consolidar espacios de participación descentralizados que involucren al vecino o ciudadano común en el proceso de planificación estratégica.*

Entendiendo la complejidad territorial de un partido o una región que muchas veces define una configuración urbana fuertemente polarizada en la ciudad cabecera y ejes de crecimiento coincidentes con las principales rutas de acceso a la misma, se propone una macro estructura de espacios de participación comunitaria para el tejido de la ciudad que pueda reconocer particularidades y /o regularidades en su conformación y un espacio que nucleee a las distintas unidades barriales y a sectores y áreas de urbanización dispersa extra-ejidal.

El taller se basa en la búsqueda, de la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y de soluciones deseables a las problemáticas de los barrios, las localidades y el medio rural, para encontrar una visión compartida cuyo contenido no se puede dictar desde afuera y sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión, conversación y concertación.

I. ESTADO DE SITUACIÓN

El partido de Zárate se encuentra inmerso en el sistema de centros de la provincia de Buenos Aires los cuales, se estructuran en una serie de subsistemas, que se identifican a partir de su vocación dentro de la actual dinámica de integración regional. Dentro de estos subsistemas, encontramos las ciudades con posición privilegiada en el corredor central del Mercosur. Estas ciudades son las favorecidas por su posición geográfica, ligada a la principal ruta de intercambios regionales. Dentro de este grupo se encuentran las ciudades del frente fluvial, conformado por un conjunto de concentraciones urbanas con funciones portuarias, industriales y de servicios, y espacios intersticiales de actividades agropecuarias intensivas. Su desarrollo reciente tiende a configurar un aglomerado continuo que presenta el más alto grado de dotación de infraestructuras, diversificación económica y concentración demográfica del país. Dentro del mismo se distinguen, por su especialización, ciudades industriales y portuarias como San Nicolás, Zárate y Campana; centros frutihortícolas intensivos como San Nicolás, Ramallo, San Pedro, Baradero y Zárate y las ciudades capitales, Buenos Aires y La Plata, que con sus respectivas áreas metropolitanas, configurando una conurbación que ha sido objeto de profundas

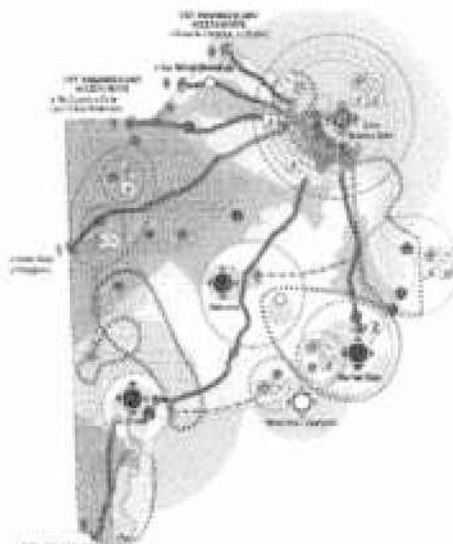
transformaciones espaciales y socioeconómicas enmarcadas en el proceso de globalización.

El Partido de Zárate¹⁸ definido como nuevo sub centro de la tercer corona, sobre la margen derecha del río Paraná, dentro del abanico de unos 100 kilómetros de radio integra el sistema espacial de la Región Metropolitana de Buenos Aires (RMBA), la cual se encuentra en el área más densamente ocupada por las localidades del territorio nacional como es el corredor La Plata - Buenos Aires - Rosario, conformando un territorio urbanizado de cerca de 2.400 kilómetros cuadrados y que concentra el 46% de la población del país y la mitad del Producto Bruto Interno (PBI).

Sistema Espacial de la Región Metropolitana



Modelo actual de la Provincia de Bs. As.



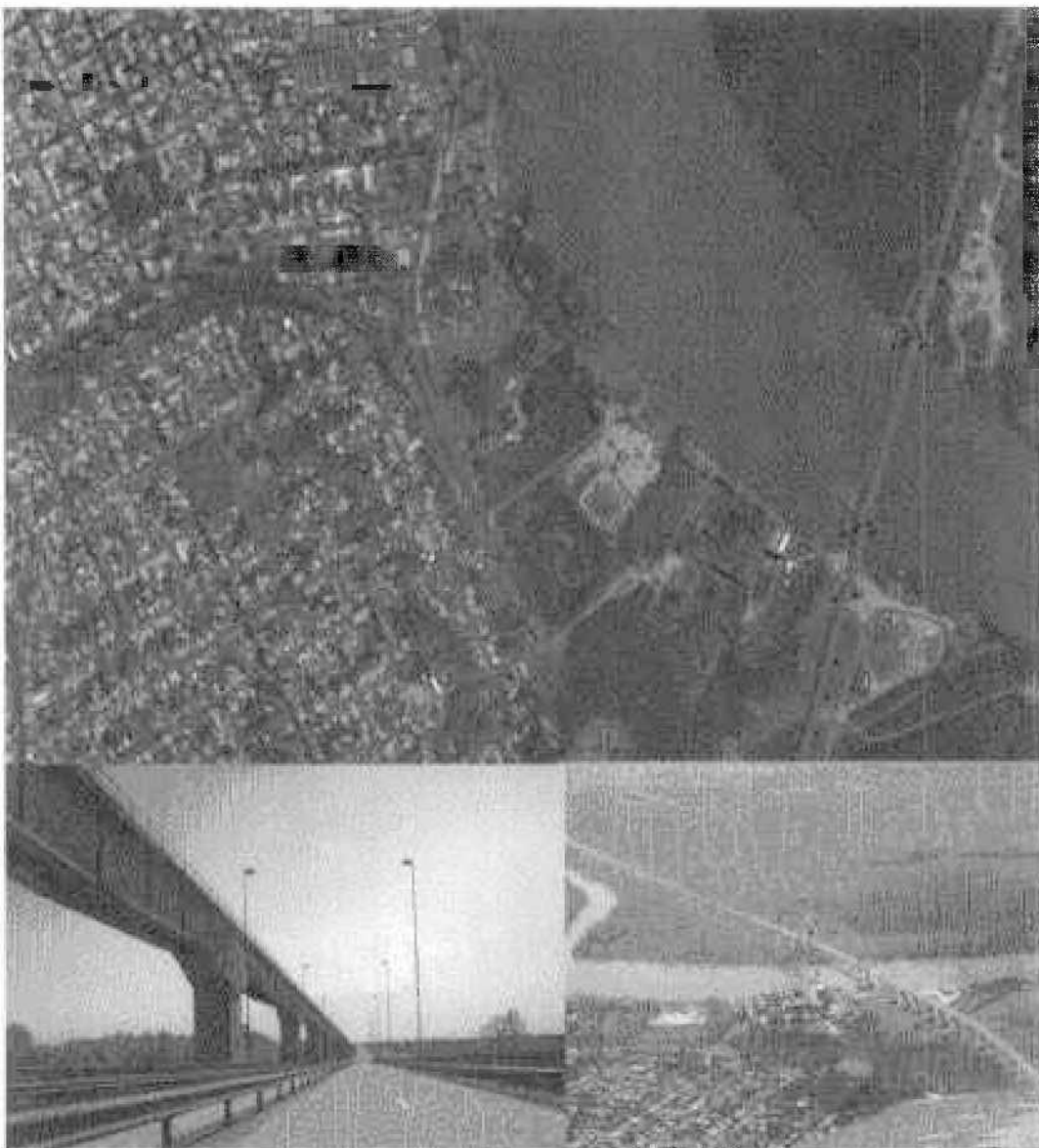
Fuente: Plan Estratégico Territorial. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2008.

Zárate, nodo de crecimiento urbano de la RMBA, tiene dinamismo propio, y al igual que las ciudades de Campana, Pilar y Escobar, mantienen cierta independencia de la fuerza centripeta ejercida por de la ciudad de Buenos Aires y van consolidando una red de centros urbanos multiforme, que atestigua el desplazamiento hacia la zona norte del tercer y cuarto cordón, de algunas actividades económicas y de zonas residenciales y de turismo de fin de semana. Esta sub-región, beneficiada por la localización estratégica en el Corredor al MERCOSUR y la subsiguiente radicación

¹⁸ Lineamientos Estratégicos para la Región Metropolitana de Buenos Aires. Subsecretaría de Urbanismo y Vivienda. Dirección Provincial de Ordenamiento Urbano Territorial. 2007. "En la tercera corona se definen nuevos subcentros, como Zárate, Campana, Escobar, Pilar, Luján, Cañuelas, Brandsen y La Plata. Con excepción de La Plata, son ciudades de entre 30.000 y 100.000 habitantes que constituyen el nuevo borde metropolitano en una distancia entre 50 y 100 km. al centro de la Ciudad de Buenos Aires".

de parques y grandes establecimientos industriales, muestra un crecimiento significativo de la actividad económica. Este escenario se completa especialmente por la destacada potencialidad que significa su localización geográfica y su posición como nodo comunicacional, permitiendo así, por su pertenencia a la metropolización de Buenos Aires acelerar las demandas de movimientos y comunicaciones como producto de los nuevos requerimientos sociales de desplazamientos de personas, bienes y servicios.

Corredor del MERCOSUR. Puente Zarate Brazo Largo.



Fuente: Plan Estratégico Territorio. Ministerio de Planificación Federal. Inversión Pública y Servicios. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2008.

En tal sentido, se afirma la condición de Zárate como cabecera de puente del mercado internacional del Cono Sur, de importante dinamismo económico, como lo

ratifican la construcción de grandes obras como el Complejo Ferroviario Zárate-Brazo Largo y la Central Nuclear de Atucha I-II. A ello se suman las instalaciones de empresas del potencial económico de Quilmes S.A., Isenbeck S.A., Protisa, Toyota, Eastman Chemical, entre otras. Asimismo, Murchison S.A. y Multipuerto permiten la operación de terminales portuarias de suma importancia para la región.

En el presente, el Partido de Zárate junto con su Localidad Lima, tiene una superficie con un 54%²⁰, que corresponde al territorio insular y una población total de 101 271 habitantes²¹, convirtiéndose en receptor tanto de inversión extranjera directa como de origen nacional, generando así una concentración no igualada en los últimos años por ningún otro distrito de la Provincia de Buenos Aires, que ha transformado su base económica, centrándola decididamente en polo industrial de primera línea

Planta urbana de la Ciudad Cabecera de Zárate



Fuente: Imagen satelital 2007

Estas condiciones permiten necesariamente interpretar la realidad del Partido desde un análisis global del ámbito regional al cual pertenece, debido a su naturaleza compleja que lo vincula entre las cuestiones locales y globales, poniendo de

²⁰ El partido tiene una superficie total de 1202 km²; de los cuales unos 250 km² se corresponden al área urbana; y 950 km² al área rural, según fuente de la Subsecretaría de Urbanismo y Vivienda de La Provincia de Buenos Aires.

²¹ Según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2001, da un total de población de 101 271 habitantes y de los cuales 6.210 habitantes son población rural. La localidad cabecera del partido es la ciudad de Zárate, que cuenta actualmente con más de 87 000 habitantes; y por también la localidad de Lima, con más 8 200 hab., el resto de la población se encuentra sobre el territorio rural.

manifiesto contrastes y tensiones que implican conflictos administrativo-legal, físico-espacial, ambientales, socio-económicos y de dinámica funcional. Frente a ello resulta relevante detallar tres marcos regionales a los efectos de entender e interpretar, a modo de síntesis, *el análisis de la realidad local desde una perspectiva integral* que permita reconstruir la complejidad de los procesos territoriales de Zárate:

- El primero, es la inclusión de Zárate en la RMBA²², fundamentada a partir de las nuevas relaciones funcionales entre los centros urbanos de la región, en particular en materia de transporte.
- El segundo, es su pertenencia al Corredor Norte de Buenos Aires, sobre el eje de estructuración de la RN N° 9 que tiene como centros polares a las ciudades de Buenos Aires y Rosario, principal área multimodal del país.
- Por último, se verifica que desde el punto de vista físico-espacial, de la dinámica funcional y de las relaciones económicas y sociales, Zárate constituye una micro región con el Partido de Campana, que es necesario analizar en la elaboración de cualquier estrategia de desarrollo.

A este marco regional y para comprender la realidad local-barrial, desde la diversidad de visiones, debe sumarse el efecto del dinamismo económico impuesto por la presencia de grandes empresas que *demandan empleo cada vez mas calificado y especializado; los problemas de ordenamiento debido al crecimiento acelerado y por fragmentos, con escasa planificación territorial; los conflictos ambientales, producto de redes de saneamiento incompletas, la falta de tratamiento de residuos, los movimientos de transporte inadecuados; la segregación social, la economía informal en la periferia y la ausencia de criterios sustentables para el asentamiento industrial, entre otros.*

A su vez, el excelente nivel de conectividad vial, fluvial y ferroviaria²³ de alcance regional, presenta en el espacio local aumento de los conflictos en la red vial urbana secundaria por *congestión y superposición de tráfico liviano y pesado, sin nodos de articulación* entre los distintos sistemas de transportes.

²² Zárate es en la actualidad uno de los 134 Municipios-Partido de la Provincia de Buenos Aires y uno de los 40 integrantes de la denominada "provincia metropolitana".

²³ Zárate, situada a orillas del río Paraná de las Palmas y vinculada a las rutas RN° 9, RN° 12, RP° 6, y RN° 193 y al Complejo Ferroviario Zárate-Brazo Largo, se encuentra con una ubicación relativa muy favorable, integrante del principal corredor concentrador de cargas y pasajeros, situada en la región de mayor diversificación productiva del país, contenedora de los principales puertos del sistema fluvial y por la que circulan los mayores volúmenes de cargas para consumo interno, así como de exportación e importación.

Planta de la Ciudad Cabecera del Partido de Zárate, y la fuerte concentración económica que rodea a la misma.



Fuente: Plan Estratégico Territorial. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Ciudad Autónoma de Buenos Aires 2008.

Se señala por último, como característica relevante, la necesidad de actualizar el marco legal para la articulación de un desarrollo integral del territorio, mediante la readecuación de la Ordenanza de Ordenamiento Territorial y Usos del Suelo. Por su dinámico proceso de transformación y expansión la ciudad de Zárate y la Localidad de Lima -sector continental del partido- requieren de una visión global de sus necesidades y una acción coordinadora de ordenamiento⁷⁴. Este instrumento legal⁷⁵, representa la pieza normativa necesaria para la puesta en práctica de gran parte de los objetivos y conclusiones contenidas en dichos estudios y fija las normas de uso del suelo, parcelamiento de la tierra, intensidad de ocupación y tejido urbano, localización de actividades urbanas y peri urbanas, y resolución de elementos de su estructuración urbanística que son decisivos en su conformación futura, además de incluir a la Localidad de Lima y al sector insular caracterizado por la peculiaridad de su medio físico integrante del Delta del Paraná.

⁷⁴ Municipalidad de Zárate. Dirección de Plan Regulador y Rehabilitación del Patrimonio Construido. Arq. S. Basco. Departamento de Preservación del Patrimonio Cultural. Arq. María Luján Soballa.

⁷⁵ La sanción de la Ordenanza N° 2445/87, puso en marcha un mecanismo participativo, a través de una Comisión del Plan Regulador creado ad-hoc, encargada de reunir información y elaborar un diagnóstico urbano, como documentación básica para la formulación del Plan de Ordenamiento. Desde 1988 se contó con el asesoramiento de la Secretaría de Vivienda y Calidad Ambiental de la Nación, y con el de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires.

Plano de Zonificación del Partido de Zárate



Fuente: Municipalidad de Zárate. Código de Ordenamiento Urbano.

Plano de Usos de Ciudad Cabecera



Fuente: Municipalidad de Zárate. Código de Ordenamiento Urbano.

En síntesis, en las debilidades y fortalezas de las cuestiones estructurales que caracterizan la escala intraurbana y muestra, como y porqué se desarrollan los procesos causales al interior del partido de Zárate, inciden significativamente en el actual desarrollo de la ciudad.

II. TALLER PARTICIPATIVO

El día 13 de Mayo de 2008, se realiza en el Municipio de Zárate, en el Salón del Centro Evangelista de la Ciudad Cabecera, el primer *Taller de Diagnóstico territorial*, organizado en el marco del Proyecto del Plan Estratégico Participativo. Dicho encuentro contó con la presencia del Equipo Técnico de Zárate conformado al efecto, el Equipo Técnico de la Dirección de Asuntos Municipales perteneciente a la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata, representantes de las distintas Instituciones y Organizaciones Locales, representantes de los distintos barrios de Zárate (Centro, Villa Florida, Fonavi, Villa Fox, Pitrau, 12 de Octubre, Villa Angus, Villa Masón, Bosch, Villa Nueva, Burgar, entre otros) y vecinos en general.

A las 18.30 horas se da inicio al Taller Temático, agradeciendo la presencia de los asistentes y relatando el camino recorrido hasta el momento. El propósito de este Taller se situó en reunir a los distintos Barrios de la Ciudad Cabecera para construir y consolidar un espacio de mayor relevancia en términos de apertura a la participación ciudadana y de diversidad y capacidad de representatividad de las opiniones en lo referido al tratamiento de los temas críticos de los espacios de la ciudad y cercanos a las realidades y expectativas de la escena micro-local que involucra al vecino o ciudadano común en el proceso de planificación estratégica.

Partiendo del bagaje de información diagnóstica previa, elaborada en la Fase I de este proyecto y entendiendo la complejidad territorial de la Ciudad Cabecera con una fuerte configuración urbana polarizada y con ejes de crecimiento coincidentes con las principales rutas de acceso, el taller se propuso los siguientes **objetivos**:

- Aportar a la construcción de un diagnóstico consensuado capitalizando la percepción y el conocimiento que las instituciones y los ciudadanos tienen acerca de la ciudad, los barrios, las localidades y el medio rural en las que desarrollan sus actividades.

- Generar un espacio para la formulación de propuestas orientadas a construir y /o consolidar escenarios micro-locales prospectivamente más acordes a las expectativas de los ciudadanos.

La **metodología** propuesta para la realización de este taller, está concebida para que el Plan Estratégico Participativo se sustente en una estructura de marcada participación ciudadana, en el nivel barrial desde la etapa misma de elaboración del diagnóstico consensuado y la definición de las principales conclusiones participativas para la formulación de las líneas estratégicas. Se propone un análisis DAFO, como herramienta de discusión para establecer cuáles son las condiciones competitivas del entorno y las capacidades propias del mismo, expresada en cuatro variables a analizar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es importante que los distintos grupos puedan construir y consensuar una matriz de estas características que involucre a todas las temáticas analizadas, insumo básico para debatir los escenarios en los que puede desarrollarse el proceso del Plan Estratégico y para avanzar en la formulación de estrategias que exploten las fortalezas identificadas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias.

Debido a que el peso poblacional de cada barrio (Zárate cuenta aproximadamente con 55 barrios y tres localidades, dos marcadamente rurales -Las Palmas y Escalada- y una rural-urbana -Lima-), excede por mucho la posibilidad de llegada efectiva a un umbral de población que garantice representatividad en la participación, la metodología incorporó una instancia descentralizada al interior de las mismas a través aprovechar los problemas y propuestas debatidas en otras instancias previas a este taller por las distintas organizaciones y referentes barriales.

Se planteó una **dinámica de Taller** con estructura asimilable a la utilizada para los Talleres Temáticos:

- Presentación del Equipo Técnico del PEP y de los Coordinadores del Distrito.
- Presentación del Plan Estratégico y significado del Taller en la construcción metodológica del mismo. Previendo que una buena parte de los asistentes al taller no ha participado en instancias anteriores del PEP, se procedió a presentar de manera sintética los propósitos que motivan la aplicación de esta herramienta, situando el Taller Territorial dentro de la estructura metodológica general. La intención es poner en situación a los actores dentro del proceso, de manera que comprendan el significado que asume su participación.
- Exposición de los contenidos del *diagnóstico preliminar*, la *encuesta a informantes clave* y la *encuesta económica a empresas*. Previo al trabajo en Taller se realizó una breve instancia de presentación de información diagnóstica de relevancia para

los distintos agrupamientos barriales, elaborada en la etapa anterior del PEP. Se pretende que sirva a los efectos de contextualizar la discusión y avanzar en la construcción del diagnóstico consensuado con los participantes.

-Explicitación de las consignas de trabajo y de la dinámica de taller, marcando *el doble carácter diagnóstico / propositivo* de la reunión a través de la herramienta propuesta (DAFO). A tal fin se requerirá que los asistentes trabajen sobre la base de preguntas simples, disparadoras del debate; como por ejemplo: ¿Cuáles son las fortalezas del lugar donde viven? ¿Cuáles son los principales problemas de la ciudad? ¿Cuáles son los problemas más importantes del barrio? ¿Qué propuestas harían para superar estos problemas? Esto implicará destinar una parte del debate a la identificación de Debilidades y Fortalezas, para luego abocarse a la formulación de propuestas sobre los temas debatidos, sin dejar de observar las Amenazas y Oportunidades del territorio.

-Conformación de las Mesas de Debate en función de la cantidad de asistentes al Taller, integradas por un número de 10 a 12 personas; se requerirá a los propios actores la distribución de roles para el funcionamiento de las mismas: moderadores de la discusión, secretarios de acta y relatores de las conclusiones alcanzadas. Asimismo, los integrantes de cada Mesa dejarán asentados sus datos en una planilla a los efectos de la remisión de los documentos de trabajo y de la conformación de un registro de actores participantes en el proceso, fundamental para las instancias subsiguientes del PEP.

-Conformadas las Mesas de Debate, los asistentes dispondrán de un espacio de tiempo para trabajar sobre la base de las consignas del taller. El equipo técnico asistirá metodológicamente el funcionamiento, allanando dudas y pautando los tiempos del taller, con intervenciones mínimas, procurando no interferir en la dinámica de trabajo programada.

-Plenario con exposición de cada grupo de debate. Una vez concluida la sesión de debate el equipo técnico convocará en forma sucesiva a cada relator que dará lectura de los respectivos documentos de trabajo en taller. Al finalizar cada exposición se recepcionarán los aportes para su posterior incorporación al documento de trabajo del Taller.

-Síntesis a cargo del Equipo Técnico rescatando los principales acuerdos del Taller.

-Conformación de la Comisión de Seguimiento con los interesados en participar en etapas ulteriores del PEP, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas

y la representación del Taller en el órgano de participación encargado de articular lo producido por el conjunto de talleres temáticos y territoriales.

MATRIZ DAFO -construida en el Plenario como síntesis de integración-.

DEBILIDADES

- Falta de organización territorial que incide en un déficit de la calidad de vida.
- Necesidad de obras de completamiento de la red de servicios básicos.
- Red cloacal insuficiente. Necesidad de una planta depuradora, que mitigue los impactos negativos en la salud de la población.
- Necesidad de ampliación de las redes de agua y cloacas.
- Falta de mantenimiento de los desagües pluviales.
- Existencia de desagües pluviales públicos y domiciliarios conectados a la red cloacal debido a problemas de cotas con el pavimento existente, provocando en los días de lluvia que se sobrepase la capacidad de la red.
- Falta de instrumentación para que las extensiones de las redes de agua y cloacas puedan ser realizadas por los vecinos (autogestionarse), con la supervisión de las empresas, para reducir costos de obras.
- Conflictos ambientales vinculados al tratamiento de residuos.
- Problemas ambientales derivados de la industria.
- Ausencia de políticas ambientales y de saneamiento para la localización de las nuevas industrias. Falta de articulación de controles por problemas de jurisprudencia con la provincia.
- Falta de equipamiento en los barrios y en los espacios públicos.
- Contaminación ambiental, por las industrias cercanas al casco urbano.
- Falta de control de los efluentes industriales.
- Déficit en la recolección de residuos domiciliarios.
- Problemas de inseguridad en los barrios periféricos. Falta de alumbrado público.
- Falta de estudio, análisis y planificación del recurso agua para la ingesta.
- Falta de aplicación de un análisis alternativo de sistemas de potabilización y distribución. Falta de monitoreo sistemático de dinámica y calidad del acuífero freático y puelche.
- Falta de un plan de pavimento, basado en el relevamiento de las calles estructurantes de los barrios más periféricos.

- Ausencia de pavimento no sólo en los barrios de la periferia, los cuales están minimizados en su existencia (se utiliza fresado de rutas compactado).
- Áreas con desagües pluviales existentes insuficientes, debido a la construcción de pavimentos urbanos sin la inclusión de obras complementarias y a carencia de un programa preventivo de mantenimiento.
- Falta una avenida de acceso que vincule a la ruta RN° 9 con el centro de la ciudad.
- Falta de control del tránsito pesado y del ordenamiento del tránsito.
- Descentralización del Centro Comercial. Problemas de estacionamiento.
- Falta obras de extensión de redes en distintos barrios periféricos y ausencia de operatorias que hagan accesible financieramente la conexión a posibles usuarios.
- Falta de compromiso y de acción conjunta de todos los actores responsables de la detección, denuncia y sanción de las anomalías que se observan.

AMENAZAS

- Cambio de la escala de ciudad por la radicación de grandes empresas.
- Conflictos ambientales por la localización industrial.
- Ausencia de políticas para la redefinición de las zonas industriales.

FORTALEZAS

- Corredores de transporte de escala regional.
- Nivel de conectividad.
- Recursos naturales y paisajísticos (río, las islas).

OPORTUNIDADES

- Localización geográfica.
- Puente Zárate Brazo-Largo.
- Río Paraná.
- Plan Estratégico
- Los atractivos geográficos para el desarrollo turístico a escala regional.

Conclusiones del taller

A partir de los aspectos sintetizados en el plenario, el debate permitió seleccionar un conjunto de temas estructurales del partido de Zárate. Es importante consignar que se entiende por temas estructurales aquellos que por su dimensión, carácter o

localización tienen efectos estructurantes e inciden significativamente en el actual desarrollo de la ciudad y/o la región. Se explicita en este apartado las visiones y análisis realizados en el marco del taller: (1) la ubicación geográfica estratégica respecto de Buenos Aires y Rosario origina una excelente conectividad vial, fluvial y ferroviaria a nivel regional; (2) el crecimiento de la ciudad es fragmentado y con una débil relación con el medio natural y especialmente la costa del Paraná.; (3) la escasez de espacios públicos y dificultad de llegada a las zonas de interés paisajístico; (4) la ausencia de aplicación de un plan de ordenamiento territorial; (5) la falta de obras de infraestructura de los servicios básicos; (6) deficiencia de algunos servicios públicos como recolección de residuos y mantenimiento de los espacios verdes; (7) el déficit de transporte público de pasajeros; (8) el sector de islas como importante reserva natural; (9) la fragilidad ambiental; (10) el potencial económico y la gran competitividad regional.

Estos temas estructurales permitieron incorporar la producción del taller al diseño del plan integrando las distintas consideraciones teóricas y participativas en un objetivo general y sus lineamientos estratégicos.

Finalmente se invitó a quienes estén interesados en participar en etapas ulteriores del PEP a integrarse a la *Comisión de Seguimiento* -comisiones barriales-, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas y la articulación de lo producido por el conjunto de los talleres temáticos y territoriales.

5. TALLER LOCALIDAD DE LIMA

I. ESTADO DE SITUACIÓN

La voluntad de la comunidad permite sin duda buscar la transformación local para adelantarse a los cambios inexorables, preverlos y concertar una respuesta colectiva. Requerirá de la representatividad de las instituciones con una fuerte relación con la comunidad y de las oportunidades que brinde el contexto; factores que conjugados, signarán las posibilidades concretas de lograr un proceso de desarrollo. En esa combinación, puede sumarse la capacidad institucional a un escenario favorable, pero también pueden desaprovecharse las posibilidades de un contexto positivo a partir de un deficiente liderazgo institucional. Un escenario posible, es que la comunidad enfrente la situación de estar en manos de organizaciones poco capacitadas para enfrentar un panorama general difícil, o bien desenvolverse con instituciones locales calificadas, hábiles e imaginativas, pero que deben actuar en un contexto desfavorable, de escasas oportunidades. Se suma a ello, la institucionalización de criterios locales-regionales participativos y articulados, que permitan afrontar las complejidades de regiones o resolver la micro escala *-lo local-*, o los problemas y objetivos comunes de la sociedad²⁶.

El Plan Estratégico Participativo es un instrumento de gestión que representa un proyecto colectivo y global del territorio y su gestión, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo; deberá ser capaz de convertirse en un espacio de acuerdos y movilización de la sociedad. En este marco, establecer una estrategia es un procedimiento para formular ordenadamente aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de la comunidad y que afectan significativamente su futuro.

Toda iniciativa tendiente a reconstruir un modelo de ciudad y de gestión que oriente las acciones a aquellas de carácter estratégico, reviste una extraordinaria importancia social, económica y ambiental.

Con la realización de los Talleres Territoriales se busca aportar a la construcción de un diagnóstico consensuado, capitalizando la percepción y el conocimiento vivido que las instituciones y los ciudadanos tiene acerca de la ciudad, los barrios, las localidades y el medio rural en las que desarrollan sus actividades, en la búsqueda

²⁶ TAUBER, F. Et al. "La Planificación Estratégica Participativa: Para el Desarrollo Urbano Regional". Editorial de la Universidad Nacional de la Plata Edulp. 2006.

de una visión compartida cuyo contenido no se puede dictar desde afuera y sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión, conversación y concertación.

El Partido de Zárate se encuentra ubicado en la zona norte de la Pampa Húmeda, dentro del abanico de unos 100 kilómetros de radio que configura el sistema espacial de la Región Metropolitana de Buenos Aires (RMBA), en el área más densamente ocupada por localidades del territorio nacional, del corredor La Plata - Buenos Aires - Rosario, sobre la margen derecha del río Paraná.

Zarate en la Región Metropolitana de Buenos Aires



Fuente: Plan Estratégico Territorial. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2008.

El Partido de Zárate, situado fuera del Conurbano Bonaerense, en el extremo norte de la RMBA, es parte del eje fluvio-vial *La Plata-Rosario*, y representa uno de los Polos de Desarrollo Industrial más importantes del país e integra el consorcio regional de la Provincia de Buenos Aires, denominado Región de Desarrollo Urbano y Productivo, conjuntamente con los partidos de Escobar, Campana, Pilar y Exaltación de la Cruz.

En el presente, Zárate junto con su Localidad, Lima, tiene una superficie de 1.202 km²²⁷ y una población total de 101.271 habitantes²⁸, convirtiéndose en receptor de inversión extranjera directa ó de origen nacional, generando una de las

27 El partido tiene una superficie total de 1.202 km², de los cuales unos 250 km² se corresponden al área urbana, y 950 km² al área rural, según datos de la Subsecretaría de Urbanismo y Vivienda de la Provincia de Buenos Aires.

28 Según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2002, da un total de población de 101.271 habitantes, y de los cuales 6.210 habitantes son población rural. La localidad cabecera del partido es la ciudad de Zárate, que presenta actualmente casi más de 87.000 habitantes, excepto también la localidad de Lima con unos 8.500 hab., al resto de la población se encuentra sobre el territorio rural.

concentraciones mayores de la Provincia de Buenos Aires, que ha transformado su base económica, centrándola decididamente en polo industrial de primera línea.

La Localidad de Lima, data del año 1883, con una ocupación por colonos procedentes de Baradero y, en forma consecuente, con la instauración de la línea ferroviaria en la sección Zárate y Baradero, a partir del año 1885, mediante la autorización del Poder Ejecutivo a la Empresa del Ferrocarril Buenos Aires a Rosario. En el año 1888, tras la compra de dos fracciones de tierra en medio de un entorno totalmente rural, ya pobladas y edificadas parcialmente, se realiza el trazado de los planos del pueblo.

Actualmente posee una pujante área urbana con desarrollo de emprendimientos inmobiliarios que han generado un atractivo perfil residencial.

Imagen satelital de la Planta Urbana



Fuente: Google earth

Cuenta con servicios de provisión de agua corriente en casi toda la planta urbana. La red se encuentra distribuida por todo el casco urbano, menos en el barrio Rincón del Encuentro, localizado en el área suburbana, el cual se abastece, al igual que el área rural, de pozos por perforaciones realizadas en los domicilios. La potabilización del agua se realiza a través del método de cloración, utilizando los insumos destinados a la planta depuradora de líquidos cloacales. La red de cloacas alcanza al 25% de la población, su construcción data del año 2000. Cuenta con una planta

de tratamiento para los efluentes generados, pero la misma no funciona al máximo de su capacidad. No cuenta con el mantenimiento de infraestructura y los suministros básicos necesarios para la depuración de las aguas negras, situación que genera que los líquidos cloacales sin tratamiento, sean liberados por un canal al Río Paraná, contribuyendo a la contaminación de sus aguas.

La red de infraestructura vial constituye una de las obras más requeridas y esperadas por los habitantes, ya que constituye un factor necesario para la mejora de su calidad de vida.

Con respecto a la disposición de los residuos sólidos urbanos, el aumento de la población urbana y el cambio en los patrones de consumo, genera en la producción de residuos inorgánicos, fallas de recolección (en el espacio y en el tiempo) y una inadecuada disposición final (como los basurales a cielo abierto).

El sitio destinado a la disposición final de los residuos de Lima, lo constituye el basural a cielo abierto localizado sobre la Ruta, entre las ciudades de Campana y Zarate.

La localidad de Lima, es potencialmente vulnerable a la influencia de procesos de deterioro ambiental y degradación de las condiciones de los ecosistemas de apoyo, algunos de ellos asociados a riesgos, principalmente, derivados de la dinámica del sistema socioeconómico, asociado a la actividad industrial y portuaria.

Los mayores riesgos ambientales derivan de altos niveles de precipitación pluvial, agravado por la morfología plana del terreno. La dinámica por la localización de plantas nucleares de generación de energía, provoca un posible riesgo ante una catástrofe por accidentes.

Actividad industrial y portuaria de Lima. Terminal Portuaria Delta Dock S. A.

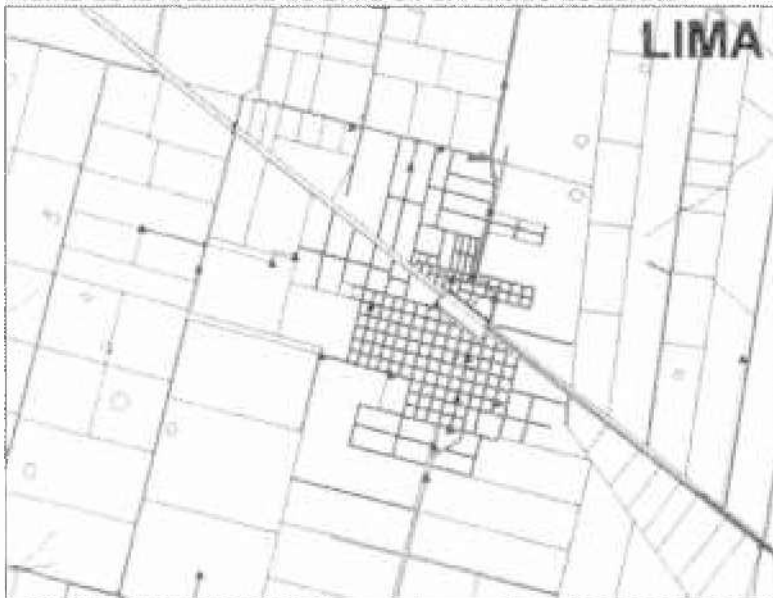




Fuente: Fotografías cedidas por la Junta Vecinal JICRELI 2007

A este marco regional y para comprender la realidad local en un espectro amplio, debe *sumarse* el efecto del dinamismo económico impuesto por la presencia de grandes empresas que demandan empleo especializado y generan problemas de ordenamiento por un crecimiento acelerado y fragmentado, con escasa planificación territorial y movimientos de transporte inadecuados. Otro aspecto a destacar son los conflictos ambientales, producto de redes de saneamiento incompletas, segregación social con economía informal en la periferia, acompañado de ausencia de criterios sustentables para el asentamiento industrial y sus deshechos, entre otros.

Planta de la localidad de Lima en el Partido de Zárate



Fuente: Cooperativa Eléctrica de Zárate

Se manifiesta en el espacio local aumento de los conflictos en la red vial urbana secundaria, por congestión y superposición de tráfico liviano y pesado, sin nodos de articulación entre los distintos sistemas de transporte, obstaculizando el aprovechamiento del excelente nivel de conectividad vial, fluvial y ferroviaria²⁹ de alcance regional, que le otorga ser parte del Corredor Buenos Aires - Rosario.

Se señala por último, como característica relevante, la necesidad de actualizar el marco legal para la articulación de un desarrollo integral del territorio, mediante la readecuación de la Ordenanza de Ordenamiento Territorial y Usos del Suelo. Por su dinámico proceso de transformación y expansión, la Localidad de Lima, al igual que el resto del partido, requiere de una visión global de sus necesidades y una acción coordinadora de ordenamiento³⁰ para fijar las normas de uso del suelo, parcelamiento de la tierra, intensidad de ocupación y tejido urbano, localización de actividades urbanas y peri urbanas, y resolución de elementos de su estructuración urbanística que son decisivos en su conformación futura.

II. TALLER PARTICIPATIVO

El día 15 de mayo de 2008, se realiza en la localidad de Lima del Municipio de Zárate, en el salón de la Cooperativa JICRELI, el Taller Territorial que aborda las diversas problemáticas locales referidas a lo social, urbano ambiental y económico productivo y de los barrios. El mismo fue organizado en el marco del Plan de Promoción del Desarrollo Local, del Plan Estratégico Zárate iniciado en el año 2007.

La apertura del encuentro estuvo a cargo del Equipo Técnico de Zárate conformado al efecto y del Equipo Técnico de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata. A las 19 hs, se da comienzo al Taller Territorial, relatando a los asistentes el camino recorrido hasta el momento. Se señala el rol fundamental del Plan, como facilitador de la participación y coordinación del proceso de Planificación Estratégica, se explica, para quienes no han participado hasta ahora en este proceso, que se trata de una nueva metodología de trabajo y que el

29 Zárate, situada a orillas del río Paraná de las Palmas y vinculada a las rutas RN° 9, RN° 12, RP° 6, y RN° 193 y al Complejo Ferroviario Zárate-Brazo Largo, se encuentra con una ubicación relativa muy favorable, integrante del principal corredor concentrador de cargas y pasajeros, situada en la región de mayor diversificación productiva del país, contenedora de los principales puertos del sistema fluvial y por la que circulan los mayores volúmenes de cargas para consumo interno, así como de exportación e importación.

30 Municipalidad de Zárate. Dirección de Plan Regulador y Rehabilitación del Patrimonio Construido. Arq. S. Baccino. Departamento de Preservación del Patrimonio Cultural. Arq. María Luisa Sorolla

proyecto, en esta etapa continúa su recorrido por los talleres territoriales, incluyendo además parte de lo debatido en las instancias temáticas que abarcó los problemas urbano-ambientales y socio-productivos que afectan a la comunidad Lima y a Zárate en su conjunto.

Se inicia el taller con una breve introducción sobre las tareas que la DAM realiza en el marco de las acciones de extensión universitaria a la sociedad y a sus instituciones a través del Programa de Apoyo a los Municipios, donde desarrolla dos líneas de acción principales. En esta instancia, el Equipo Técnico explica que la idea de estos talleres esta sustentada en la opinión de la comunidad, siendo sus habitantes quienes deben expresar hacia donde quieren ir, resultando de esta etapa, un Plan Estratégico que refleje lo que quiere la gente. Se refirió entonces a la experiencia que la Universidad de la Plata ha adquirido a través de trabajos similares efectuados en otras comunas de la Provincia de Buenos Aires y del país

A continuación se explicita que el **objetivo** del taller es aportar a través del debate para la construcción de un diagnóstico consensuado, que identifique el estado actual de situación, mediante el análisis de las principales temáticas de la localidad para definir el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo. El análisis de las problemáticas urbano ambientales, sociales y económicas, permitirán contar con un pronóstico que identifique los escenarios posibles en los que deberá insertarse cualquier propuesta de desarrollo.

Al establecer las consignas de trabajo, el equipo técnico marca claramente el doble carácter diagnóstico / propositivo del Taller en cuestión. A tal fin se requerirá que los asistentes trabajen en un primer momento en la identificación de fortalezas y debilidades, para luego abocarse a la formulación de propuestas sobre los temas debatidos. La **dinámica de taller** se sintetiza en:

- Conformación de mesas de debate, con relación al número de participantes.
- Fijación del tiempo de trabajo en comisión.
- Definición de roles dentro de cada grupo.
- Plenario con lectura de las conclusiones por mesa.
- Síntesis de las conclusiones del plenario y cierre a cargo del Equipo Técnico.
- Conformación de la Comisión de Seguimiento.

Conformadas las mesas de debate en función de la cantidad de asistentes al Taller , se requiere de los propios actores la distribución de roles para el funcionamiento de las mismas: moderadores del debate, secretarios de acta y relatores de las

conclusiones alcanzadas. Asimismo, los integrantes de cada Mesa dejarán asentados sus datos en una planilla (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico) a los efectos de la remisión de los documentos de trabajo y de la conformación de un registro de actores participantes en el proceso, fundamental para las instancias subsiguientes del Plan Estratégico de Zárate.

Los asistentes dispondrán de un espacio de tiempo (60 minutos) para trabajar sobre la base de las consignas del taller. El Equipo Técnico asistirá metodológicamente el funcionamiento de cada grupo, allanando dudas y pautando los tiempos, con intervenciones mínimas, procurando no interferir en la dinámica de trabajo programada.

Terminada esta instancia se realizará un plenario con la exposición de cada mesa de debate (30 minutos), donde el equipo de la UNLP, convocará en forma sucesiva a cada relator que dará lectura de los respectivos documentos de trabajo en taller. Al finalizar cada exposición se recepcionarán los aportes para su posterior incorporación al documento integrado del Plan. Al finalizar las exposiciones de las distintas mesas, el equipo técnico realizará una síntesis y convendrá con los actores las prioridades en materia de conflictos / problemas y propuestas de acción. Se invitará a quienes estén interesados en participar en etapas posteriores del Plan, a integrarse a la Comisión de Seguimiento, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas y de articular lo producido en el taller territorial. Finalmente expresa que las propuestas no se agotan ni quedan cerradas, sino que luego de efectuada esta instancia, se pueden acercar nuevas propuestas, siendo fundamental apropiarse del marco de participación que generan los talleres en el desarrollo del Plan.

MATRIZ DAFO -construida en el plenario como síntesis de integración-

DEBILIDADES

- Necesidad de autonomía por la falta de gestión de la ciudad cabecera.
- Importante circulación diaria de ómnibus y combis, en el centro de Lima que se dirigen desde RN° 9 hacia la Central de Atucha. Las empresas se ven obligadas a implementar servicios de transporte para el personal ante la inexistencia de transporte público. Las PYMES tienen fuertes costos laborales por este concepto.
- Necesidad de construcción y mantenimiento de infraestructura vial.

- Necesidad de un sistema de transporte público.
- Faltan establecimientos educativos.
- Débil Salud pública municipal.
- Ausencia de un programa de desarrollo cultural.
- Falta de aprovechamiento de los recursos naturales, paisajísticos, e industriales para el desarrollo del turismo temático.

FORTALEZAS

- Voluntad de cambio, búsqueda de Autonomía Municipal.
- Red institucional afianzada en la localidad.
- Fuerte participación ciudadana.
- Compromiso social.
- Unión vecinal para la realización de gestiones ante Nación y Provincia, los Festejos de la localidad, y los eventos deportivos y culturales.
- Realización de la Expo Lima.
- Importantes terminales portuarias.
- Empleos Industriales
- Cercanía con la central de Atucha

Conclusiones del Taller

En el marco de la etapa de Diagnóstico del Plan Estratégico de Zárate, en el desarrollo del Taller Barrial de la Localidad de Lima, la temática con la que se inicia el mismo, y que se constituyó en eje de la discusión fue, cuales son los caminos posibles, recorridos y faltantes, para lograr la Autonomía de la localidad. Un importante número de los participantes estaba muy informado de los logros y objetivos que poseen, dado que se trata de una comunidad muy activa, participativa, que trabaja a partir de una Junta Vecinal que gestiona sus necesidades.

Las posibilidades de desarrollo local con Autonomía, de un territorio, radican en la factibilidad de explotación del potencial de recursos endógenos del mismo. En este caso, están distribuidos en sus instituciones, en sus organizaciones y su gente, y un futuro gobierno local autónomo deberá articular y movilizar ese potencial para emprender iniciativas de progreso.

Como resultado de lo expuesto en el Taller, se considera que la localidad de Lima cuenta con recursos físicos, económicos, financieros, socioculturales, que sumados

al capital social, conforman una reconocible realidad institucional, territorial y social, posible de ser identificada en una unidad territorial de gestión.

La temática se definió como imprescindible. Punto de partida para resolver, desde su mirada, un problema que garantice el desarrollo futuro de Lima. En la actualidad, la problemática central que debe afrontar la localidad es la falta de planes, obras y recursos por parte del gobierno municipal de Zárate.

La conectividad de la localidad está dada por el eje circulatorio del corredor RN° 9, con traza de autopista se desplaza paralela al Río Paraná y está separada de él por una franja de no más de 20 Km., en algunos tramos. Por ser un territorio atravesado transversalmente con un caudal de circulación muy alto desde este corredor hacia el río, posee un déficit importante. La falta de planificación para dar respuesta a la movilidad que vincula las dos terminales portuarias, la Central Nuclear de Atucha y el corredor norte, resuelta sobre una calle urbana que une la localidad con el río, genera conflictos de tránsito, cruces de ferrocarril, roturas de pavimentos, seguridad, entre otros.

Si se considera que el indicador de disponibilidad de servicios básicos contribuye a determinar las condiciones de vida de la población, se destaca que un alto grado de población urbana tiene acceso a servicios de infraestructura básicos.

Los temas de educación y empleo no fueron tratados en profundidad, con análisis específicos. Sin embargo, fue importante el aporte realizado al considerar su necesaria vinculación respecto al tema de la capacitación laboral y dinámica industrial.

La cobertura sanitaria primaria disponible, se focaliza en los servicios de la Unidad Sanitaria "Dr. Aurelio Aleotti". Desde el sector privado, no se cuenta con profesionales que trabajen con mutuales, situación que genera el traslado a los centros de atención de la ciudad cabecera.

Poseen la particularidad de contar con una cooperativa que brinda un servicio de salud primaria. En dicha institución cuentan con ambulancias para el traslado de pacientes, que en algunas oportunidades debe ser utilizada por la Unidad Sanitaria que no cuenta con dicha infraestructura. Conocer los recursos en salud de todos los sectores involucrados es indispensable para el desarrollo de los Programas, para la Planificación y el vínculo entre el sector público y la Cooperativa.

Si bien la problemática de contaminación ambiental no aparece como un aspecto negativo de la localidad, se considera que deben incluirse entre los lineamientos del Plan, por la caracterización industrial de la misma.

Finalmente, debe destacarse que en todos los temas tratados en el Taller se indicaron posibles soluciones que podrían ser utilizadas, aún por fuera de los mecanismos de gestión municipal, característica de gestión de la localidad de Lima.

Al instalarse la Central de Atucha, termina de definir el perfil de la región, comenzó a funcionar en 1974, formando parte del Sistema Interconectado Nacional. Finalmente se invitó a quienes estén interesados en participar en etapas ulteriores del PEP a integrarse a la *Comisión de Seguimiento* -comisión territorial-, que tendrá a su cargo la profundización de las propuestas y la articulación de lo producido por el conjunto de los talleres temáticos y territoriales.

2.3 DAFO, OBJETIVOS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

INFORME DE AVANCE (DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS)

Como síntesis de los resultados de la Fase I y Fase II del Plan Estratégico Zárate, se presenta un Informe de Avance, que contiene la Matriz DAFO y sus respectivos OBJETIVOS y LINEAMIENTOS, por eje temático.

1. TEMATICA SOCIAL

MATRIZ DAFO

SISTEMA PRODUCTIVO, EMPLEO Y CAPACITACIÓN

DEBILIDADES

- Falta de articulación entre los Centros de Formación Profesional-Empresas-Estado.
- Falta de docentes para la enseñanza de oficios.
- Baja calificación laboral de la población, especialmente de los jóvenes.
- Sectores de población con falta de capacidades básicas para obtener y/o mantenerse en un empleo.

FORTALEZAS

- Amplia estructura educativa: un total de 155 establecimientos (incluidos todos los niveles) más la articulación con 71 clubes y sociedades de fomento.
- Centro de Formación Profesional, 9 Institutos de Formación Docente y Técnica, 9 Escuelas de Enseñanza Técnica y una de Enseñanza Agropecuaria.
- Zárate, sede de la Jefatura de Región Educativa.
- Tecnatura Superior en Celulosa y Papel, inaugurada en 2007, por convenio entre la municipalidad, empresas y la Universidad Tecnológica Nacional Regional Delta.

PROPUESTAS

- Fortalecer los Centros de Formación Superior en infraestructura, equipamiento y presupuesto.
- Desarrollar acciones para la formación de capacitadores / instructores, particularmente en oficios.
- Desarrollar programas de articulación entre empresas e instituciones de capacitación laboral.

SALUD Y COBERTURA SOCIAL

DEBILIDADES

- Falta de equipamiento e infraestructura sanitaria.
- Insuficiente atención primaria de la salud.
- Inexistencia de un Servicio Municipal de Emergencias.

FORTALEZAS

- Hospital Zonal con buen equipamiento, diversidad de especialidades y personal calificado.
- Las obras sociales más importantes tienen sede administrativa en Zárate.

PROPUESTAS

- Políticas de gestión de inversiones para infraestructura en atención primaria de la salud.
- Ampliación del Hospital Zonal con un anexo o la construcción de otro hospital en la zona comprendida entre el viaducto y la Ruta 9.
- Creación de un Servicio Municipal de Emergencias.

DESARROLLO CULTURAL

DEBILIDADES

- Faltan políticas de promoción cultural.
- Escasa conciencia identitaria por parte de la población.

FORTALEZAS

- Museo Histórico *Quinta Jovita*, que contiene documentos y piezas destacadas de la historia del municipio. Realiza actividades con actores culturales locales, favoreciendo la participación de jóvenes.
- Teatro Coliseo. Obra arquitectónica de 1870 aproximadamente, con actividad frecuente.
- Ciudad que conserva en buen estado casonas antiguas.

PROPUESTAS

- Elaborar un plan anual de actividades culturales.
- Impulsar actividades para jóvenes (competencias deportivas intercolegiales, por ejemplo).
- Promover la participación de la comunidad y sus expresiones artísticas.

POBLACIÓN VULNERABLE

DEBILIDADES

- Políticas sociales meramente asistenciales.
- Escasa responsabilidad social, sobre todo del sector empresario.
- Las Organizaciones no Gubernamentales que realizan acciones para asistir y apoyar a este sector de población no tienen vinculación entre sí, lo que impide potenciar el esfuerzo.

FORTALEZAS

- Importante número de entidades intermedias comprometidas con el tema.
- Profesionales y docentes en cantidad y calidad suficientes para afrontar el problema.

PROPUESTAS

- Conformar una red de Organizaciones no Gubernamentales para optimizar los recursos y obtener mejores resultados.
- Revisión de los Planes Sociales, reorientando su uso.
- Articulación entre el sector público (gobierno municipal) y el privado (instituciones intermedias).

OBJETIVO GENERAL Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO GENERAL

Propiciar un desarrollo social inclusivo, sustentado en la promoción de la actividad productiva local - regional y la capacitación de recursos humanos, valorizando las redes sociales e institucionales existentes como viabilizadores del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

1. Fortalecimiento del Sistema de Salud

Objetivos

- Garantizar una oferta sanitaria que satisfaga la creciente demanda de la población local y regional.
- Ampliar la cobertura de la atención primaria de la salud.

Actores participantes

-Gobierno municipal, instituciones de la salud (provinciales y municipales), instituciones intermedias involucradas con el tema.

Beneficiarios

-Población de bajos ingresos, sin cobertura social.

-Población en general (local y regional).

-Personal del sistema de salud.

Sub Proyectos

-Diagnóstico de las condiciones de salud de la población.

-Creación de un sistema mixto de gestión de la salud, con participación de entidades intermedias.

-Ampliación de la infraestructura y el equipamiento para la atención primaria de la salud. Evaluación de los barrios donde se requieren Unidades Sanitarias.

-Creación de un Servicio Municipal de Emergencias.

2. Articulación entre el sistema educativo y el productivo.

Objetivos

-Desarrollar un conjunto de acciones que permitan formar recursos humanos acordes con las necesidades del desarrollo local y regional.

-Recuperar el rol de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo.

Actores participantes

-Gobierno municipal, empresas industriales, comerciales y de servicios, instituciones educativas de nivel terciario (Escuelas Técnicas, Escuela Agropecuaria y Centro de Formación Profesional) e instituciones vinculadas con la capacitación laboral.

Beneficiarios

-Población ocupada, desocupada y con inestabilidad laboral.

-Micro, pequeñas y medianas empresas locales.

Subproyectos

-Diseño de un programa de vinculación entre Universidades, Centros de Formación Superior y Empresas, orientado a promover la capacitación e inserción laboral de la población, con prioridad en el sector de jóvenes.

-Implementación de gestiones para la instalación de tecnicaturas y/o carreras universitarias relacionadas con el perfil socioeconómico de la región.

-Creación de una Escuela de Oficios para satisfacer la demanda de mano de obra calificada.

-Acciones de fortalecimiento del Centro de Formación Profesional: mejoramiento de infraestructura y equipamiento, capacitación a los instructores.

3. Desarrollo de un plan de promoción cultural.

Objetivos

-Planificar acciones que fortalezcan el sentido de identidad de la comunidad zarateña.

-Generar ámbitos motivadores para la creación y multiplicación de expresiones culturales de la población, particularmente de niños y jóvenes.

Actores participantes

-Gobierno municipal, instituciones y actores culturales locales.

-Entidades intermedias vinculadas con la actividad (clubes, asociaciones barriales).

Beneficiarios

-Población en general.

-Entidades culturales.

-Niños y jóvenes en edad escolar.

Principales componentes

-Planificación anual de actividades, que abarque a todas las localidades del Partido y se articule con el desarrollo turístico (aprovechamiento de la zona costera).

-Realización de un "mapa" de sitios vinculados con la historia e identidad de la comunidad.

-Identificación y fortalecimiento de actividades realizadas por representantes culturales locales y por la comunidad en general.

-Promoción de las actividades deportivas en las escuelas, mediante el desarrollo de competencias intercolegiales.

4. Conformación de la Red de Instituciones Intermedias.

Objetivos

-Conformar una organización en red de las entidades intermedias locales para brindar contención y asistencia a la población en situación de vulnerabilidad.

-Desarrollar mecanismos de articulación de la Red con el Sector Público.

Actores participantes

-Entidades intermedias locales orientadas a brindar servicios a los sectores de población más desprotegidos.

-Áreas de la administración pública municipal competentes en el tema (acción social, salud, cultura).

-Escuelas, centros de atención primaria de la salud, asociaciones barriales.

Beneficiarios

-Población en situación de vulnerabilidad, (niños, jóvenes, embarazadas y adultos ancianos).

-Entidades intermedias (fortalecimiento institucional).

Principales componentes

-Identificación de las entidades locales que realizan actividades con y para la población objetivo.

-Conformación de la Red: definición de los contenidos y funcionamiento; desarrollo del soporte virtual.

-Articulación de las entidades que conforman la Red con las áreas del gobierno municipal vinculadas con el desarrollo social.

-Conformación de una base de datos sociales con información proveniente de los ámbitos público y privado.

4. Monitoreo de Programas Sociales.

Objetivos

-Evaluar los programas sociales que se implementan en el Municipio, en relación con los objetivos, metas y resultados propuestos en cada uno de ellos.

-Redefinir acciones y políticas de acuerdo con los resultados del monitoreo.

Actores participantes

-Técnicos de las áreas sociales municipales.

-Técnicos de los organismos provinciales y/o nacionales de los que dependen los programas.

-Institución que diseñe y ejecute el monitoreo (Universidad, por ejemplo).

Beneficiarios

-Población asistida por los programas sociales en ejecución en el Municipio.

-Personal técnico municipal (capacitación en evaluación de programas sociales).

Principales componentes

- Diseño del Monitoreo (indicadores de cobertura y de resultado, identificación de los actores involucrados) e implementación (muestreo por programa).
- Evaluación de los resultados y de los mecanismos de instrumentación de los programas.
- Redefinición y/o reforzamiento de las líneas políticas y de acción implementadas por las áreas sociales del gobierno municipal.

2. TEMATICA ECONOMICA - PRODUCTIVA

MATRIZ DAFO

DEBILIDADES

- Deficientes condiciones viales en los accesos a áreas portuarias.
- Infraestructura deficiente de la red ferroviaria histórica.
- Falta de capacitación de mano de obra especializada con vistas a una visión futura.
- Deficitaria oferta educativa formal y no formal para desarrollo de recursos humanos.
- Carencia de planes de promoción de turismo receptivo liderado por el municipio.
- Proceso de comercialización agropecuario y fruti hortícola sin valor agregado.
- Escasa representatividad de las entidades del sector económico.
- Ausencia de grupos asociativos empresarios.

AMENAZAS

- Trabajadores temporales que permanecen en el partido y no obtienen empleo.
- Alto índice de desocupación dentro de la PEA.
- Gestión de las Instituciones de la Localidad de Lima para lograr su autonomía.
- Conflictos entre las áreas industriales, urbanas y portuarias por el crecimiento no planificado del partido.

FORTALEZAS

Atucha I y su producción energética.

Localización geográfica y recursos naturales, paisajísticos y económicos del partido.

Puertos ubicados fuera del sector urbano y acceso directo a los mismos.

Tradición industrial y agropecuaria de la región.

Importante red de Pymes generadoras de bienes y servicios.

Percepción y orgullo de la sólida base industrial, por parte de la población.

Relevancia de la producción agropecuaria y frutihortícola en relación con la producción de alimentos.

OPORTUNIDADES

- Localización geográfica que posibilita la concentración de nuevos emprendimientos industriales y empresarios.

- Puesta en marcha del Mercado Común del Sur y Zárate como cabecera del puente Zárate Brazo Largo.
- Actual ejecución de la Hidrovía Paraguay-Paraná
- Potencial turístico desde el patrimonio natural existente.
- Impulso desde las políticas nacionales y provinciales al desarrollo de las actividades turísticas.
- Promoción de políticas nacionales y provinciales respecto de la generación de cadenas de valor y grupos asociativos de empresas (Cluster).
- Incremento de la masa turística del exterior en búsqueda de alternativas de eco y agro turismo y turismo temático.

OBJETIVO GRAL Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO GRAL

Fortalecer la base productiva local - regional a partir de: la innovación de los procesos de producción, el desarrollo tecnológico y de formación científica; la incorporación de cadenas de valor a la producción de bienes y servicios; la promoción del turismo, la cooperación y consolidación de los vínculos entre los sectores público-privado; como atributos diferenciales.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

1. Formación y Capacitación para los sectores industriales y de Pymes.

Valorar el potencial industrial y agropecuario del partido y promover en los diferentes sectores de la comunidad -dirigentes de empresas, emprendedores, funcionarios del gobierno local- la formación, capacitación y actualización en oficios tradicionales y en tecnologías avanzadas (Conocimiento-Tecnología-Industria-Agro).

2. Ejecución, completamiento y mejoramiento de la red de infraestructuras.

Realizar las obras de infraestructuras de servicios básicos y de accesibilidad para que dinamicen el accionar eficiente de la producción y garanticen la vertebración del territorio y fortalezcan el nodo de Zárate en cuanto a las comunicaciones y logística.

3. Formulación de un Plan de Ordenamiento Territorial.

Revisar y actualizar la normativa vigente en función del crecimiento urbano, industrial y portuario, que permita efectuar los ajustes necesarios y garantizar su puesta en práctica.

4. Promoción e incentivo para conformar un sistema integral para Pymes.

Favorecer el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas a través la capacitación con el aporte de los conocimientos y destrezas propias de la actividad elegida e información actualizada sobre la innovación tecnológica en ese rubro.

5. Impulso a la actividad fruti hortícola.

Diversificar la producción fruti hortícola apuntando a los productos de mayor valor que puedan volcarse a la industrialización, comercialización y exportación.

6. Fomentar el turismo temático como factor de desarrollo económico.

Capitalizar las potencialidades de la diversidad de atractivos del partido para transformarlos en productos integrales (industria-campo-río).

3. TEMATICA URBANO - AMBIENTAL

MATRIZ DAFO

DEBILIDADES

- Vías de comunicación insuficientes.
- Vías de acceso a la ciudad obsoletas.
- Insuficiencia en el transporte público de pasajeros.
- Falta de infraestructura sanitaria actual y sin planificación que contemple el futuro crecimiento de la Ciudad.
- Alta concentración de comercios y servicios en el centro de la ciudad, y muy baja en la periferia.
- Falta de regulación urbanística actualizada.
- Falta de acceso socialmente equitativo de los servicios y equipamientos sociales.
- Alta resistencia al cambio.
- Pocas iniciativas tendientes a la innovación.
- Crecimiento urbano sin planificación.
- Falta de aprovechamiento del recurso turístico (Islas).
- Falta de espacios abiertos de calidad, originados por carencia de planificación.
- Incorrecto criterio para la localización industrial.
- Problemas ambientales derivados de la actividad industrial
- Zonas con riesgo ambiental por la presencia de las centrales nucleares

AMENAZAS

- Riesgo a quedar atrapados por los efectos negativos de la conurbación de la región metropolitana. (inseguridad, anonimato, crecimiento caótico, etc)
- Convertirse en una ciudad con serios problemas ambientales, y baja calidad de vida.
- Ser atractora de industrias contaminantes y con demanda de mano de obra poco calificada.
- Perder la escala urbana actual.
- Perder diversidad de actividades y expulsar a la población joven.
- Perder capacidad productiva agropecuaria.

FORTALEZAS

- Ubicación estratégica.
- Poseer multimodalidad en el transporte.
- Excelente inter conectividad con otros centros de escala metropolitana
- Intensa actividad social en la población.
- Alta tasa de radicación industrial.
- Fuerte actividad comercial.
- Alto crecimiento poblacional.
- Amplia receptividad social para implementar un proceso participativo de gestión territorial.
- Constituye uno de los polos generadores de energía a nivel nacional.
- Calidad y cantidad de recursos naturales y paisajísticos.
- Buena aptitud de suelos agropecuarios.
- Disponibilidad de equipamientos de escala urbana.

OPORTUNIDADES

- Convertirse en una ciudad puerta del Mercosur.
- Diversificar la economía y ser un lugar de oportunidades referidas a turismo, recreación, cultura y desarrollo científico/tecnológicos, aprovechando los recursos naturales de la región y aumentando la sustentabilidad productiva y de empleos.
- Ser una centralidad de importante rango en el contexto de las centralidades metropolitanas.
- Desarrollar las potencialidades productivas de la región y del corredor del Mercosur.
- Proyectar el crecimiento de la ciudad en un marco de sustentabilidad ambiental.
- Valorar el paisaje como atractivo turístico.

OBJETIVO GENERAL Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO GENERAL

Zárate, Ciudad Puerta del Mercosur, centralidad Metropolitana con producción diversificada, con alta calidad de vida y un desarrollo sustentable.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

El sistema decisor a resolver es la falta de planificación que pueda absorber el impacto ambiental devenido de los importantes índices de crecimiento industrial y poblacional, evidenciado en los conflictos ambientales generados.

El tema generador de las soluciones será la oportunidad de diseñar un nuevo proyecto de ciudad que respete las características intrínsecas de la población; potenciando a Zárate como Centro metropolitano productor diversificado con alta calidad de vida y un desarrollo sustentable.

El desafío es encontrar un nuevo patrón alternativo en el uso y ocupación territorial que sea capaz de modelar nuevos espacios para la articulación social, estructurando además los lugares adecuados para la instalación industrial en concordancia con el desarrollo sustentable de la ciudad.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

1. Ciudad Puerta del Mercosur, integrada a las multicentralidades metropolitanas.

Se trata de aprovechar un potencial real a partir del Puerto existente y la localización estratégica del Partido, desde el punto de vista regional y como alternativa para transformarse en una puerta del Mercosur. La multimodalidad de su sistema de cargas hace al lugar altamente competitivo.

Se trata de inducir a un proceso dialéctico de homogenización para relacionar el sentido de pertenencia y de diferenciación para ser atractiva en la oferta metropolitana.

En tal sentido es necesaria la renovación y ampliación del puerto actual, para abarcar una diversidad de funciones portuarias: industriales, comerciales, turísticas, pesqueras y deportivo-recreativas.

2. Ciudad socialmente integrada y constructora de lugares de calidad y alta urbanidad.

Es importante favorecer un modelo de ciudad que permita el aumento de la vida asociada y la atracción cultural como el fortalecimiento de los roles diversos y complementarios de los lugares de centralidad social, aumentando de esta manera los focos de integración social.

También es necesario orientar el desarrollo de la ciudad hacia una trama completa, compacta, con densidades adecuadas, de modo de evitar la dispersión, muy costosa de servir a nivel de infraestructuras y equipamientos sociales.

3. Ciudad de la restauración, la valoración ambiental y el desarrollo sustentable.

Se trata de implementar una política general que planifique un desarrollo concertado de la ciudad que evalúe todas las acciones posibles con prudencia ambiental.

Promover y articular el desarrollo de nuevas industrias que tengan la finalidad de potenciar formas de producción más amigables con el medio ambiente, estimulando la innovación.

4. Ciudad que mira al río y a sus recursos naturales y paisajísticos.

Es conveniente propiciar un desarrollo turístico que aproveche los abundantes recursos paisajísticos y naturales disponibles.

Existe una demanda de mayor diversidad en los destinos turísticos, y es razonable pensar que el partido de Zárate puede ser parte de esta mayor oferta turística diversificada.

5. Ciudad que se mueve, se comunica, y es parte importante de los acontecimientos de la región metropolitana.

La nueva realidad urbana no da lugar a las ciudades introvertidas, aisladas y que no permitan la vinculación social a escala local y regional. El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, sumado a la modernización y diversificación de los modos de transporte permitirá adaptarse a la complejidad de las necesidades y las prácticas sociales cada vez más individualizadas.

Es conveniente y necesario diseñar una estructura de movilidad que relacione las distintas actividades.

Es importante proponer centralidades de articulación social, con equipamientos contenidos en espacios abiertos de calidad para la población, que permitan identificar a este nuevo polo como una oportunidad socio-cultural y de encuentro para la generación de negocios innovadores.

4. TEMATICA CIUDAD CABECERA

MATRIZ DAFO

DEBILIDADES

- Tejido urbano fragmentado, con asentamientos irregulares.
- Crecimiento desordenado y sin planificación para los barrios periféricos.
- Problemas de la vivienda, localización e infraestructura.
- falta de políticas de vivienda frente a las migraciones urbanas.
- Insuficiente desarrollo de las infraestructuras de servicios.
- Falta de instalaciones cloacales y desagües para un importante número de barrios de la ciudad cabecera.
- Falta de coordinación para la implementación de un sistema regional de infraestructura de transporte.
- Transporte público con escasa frecuencia, pérdida de recorridos y deterioro de sus unidades. Escasa conexión entre el área centro y los barrios.
- Falta de alumbrado público en los barrios de la periferia.
- Falta de equipamiento urbano.
- Falta de control de contaminación frente al gran desarrollo industrial químico.
- Conflictos ambientales vinculados al tratamiento de los residuos sólidos urbanos.
- Falta de aprovechamiento del río Paraná y las islas.
- Insuficiente reserva de espacio costero para el uso recreativo y turístico.
- Escasa valoración de la actividad cultural y deportiva.

AMENAZAS

- Falta de coordinación en los planes de renovación de infraestructuras de servicios.
- Aumento de asentamientos irregulares en la ciudad.
- Saturación de la capacidad vial por aumento del tráfico interno y externo.
- Deterioro y obsolescencia del sistema de transporte.
- Fuentes conflictos ambientales por la ausencia de evaluación del impacto de las transformaciones económicas productivas vinculadas al río.
- Contaminación Ambiental del Acuífero puelche por el uso minero.
- Persistencia de las migraciones del interior en busca de empleo.

-Pérdida de identidad.

FORTALEZAS

- Unidad ambiental con características geográficas diversas y atractivas.
- Escala de ciudad con dinámica metropolitana.
- Excelente accesibilidad vial, fluvial y terrestre: RP N° 6³¹, RN N° 5, 7, 8 y 193.
- Buena oferta de servicios de transferencias de cargas.
- Recursos humanos con posibilidad de ser capacitado. Disponibilidad de tecnología.
- Patrimonio construido.
- Las cuencas de aguas superficiales.
- El puelche es la reserva de agua potable y más abundante de la región.
- Presencia activa de la Cooperativa Eléctrica.

OPORTUNIDADES

- Partido integrado al Corredor Norte de Buenos Aires a través del eje circulatorio de la RN N° 9, con traza de autopista, paralela al Río Paraná y separada de él por una franja de no mas de 20 km.
- La RN N° 12 que comunica las ciudades de Zárate y Campana y a través del Complejo Zarate - Brazo Largo, con la Mesopotamia Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil.
- Infraestructura de transporte multimodal.

³¹ El proyecto de modernización y remodelación de la RP N° 6, que se convertirá en autopista y se constituirá en el cuarto cinturón vial de circunvalación de la Prov. de Buenos Aires, se proyecta como una de las vinculaciones más directas con La Plata y el Proyecto del Puente Buenos Aires Colonia.

OBJETIVO GENERAL Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un proceso de planificación integral del Partido, a través de una estrategia de crecimiento sustentable de la ciudad cabecera que contemple el ordenamiento urbano, la preservación de los recursos naturales-patrimoniales y la integración territorial.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

1. Jerarquizar el sistema urbano a través del mejoramiento de la accesibilidad interna y externa.

Abordar el territorio a través del mejoramiento de la estructura circulatoria - accesibilidad interna y externa- del partido, su integración al sistema regional y la adecuación del subsistema local, como valor estratégico básico y diferencial de la calidad urbana.

2. Tender al completamiento progresivo de las redes de servicios básicos.

Garantizar la sustentabilidad ambiental urbana con la mejor cobertura posible de las necesidades básicas comunitarias, tanto en prestación, calidad y accesibilidad económica.

3. Implementar el mejoramiento de las condiciones ambientales.

Incorporar un enfoque ambiental que tenga en cuenta el control de las actividades que generan contaminación, la calidad y capacidad del acuífero, la calidad del aire en las áreas de emisión industrial y la implementación de una política integral de residuos, tendiente a mejorar la calidad urbana y social de la población.

4. Revalorizar el patrimonio natural y arquitectónico local.

Potenciar los atractivos de la ciudad y el partido a través de sus recursos históricos, paisajísticos y naturales que consolide una nueva imagen de la ciudad.

5. TEMATICA LOCALIDAD DE LIMA

MATRIZ DAFO

Autonomía Municipal

FORTALEZAS

- Sentido de pertenencia e Identidad: arraigo con el lugar
- Activa Red institucional.
- Fuerte compromiso y participación ciudadana.
- Potencial de desarrollo: turístico, industrial.
- Vínculo permanente con la Gerencia de la Central Nuclear Atucha.
- Capacidad de gestión propia para incorporar obras de infraestructura.

DEBILIDADES

- Dependencia de la localidad cabecera.
- Falta de poder político para la decisión de un Plan de desarrollo futuro.

Desarrollo Turístico

FORTALEZAS

- Localización estratégica cercana al Delta, recorrido por dos brazos del Río Paraná, el Paraná de las Palmas y el Paraná Guazú.
- Condiciones climáticas que favorecen la diversidad de ambientes y recursos naturales, convirtiéndolo en un destino de recreación y turismo.

DEBILIDADES

- Falta de explotación y desarrollo del turismo local.

Cobertura de Salud

FORTALEZAS

- Alto número de población que cuenta con cobertura social: mutual.
- Buen servicio de la Cooperativa de Salud.

DEBILIDADES

- Falta de equipamiento e infraestructura sanitaria, especialistas.
- La atención salud a nivel público, solo es de baja complejidad.

Infraestructura de Servicios

FORTALEZAS

- Buena accesibilidad a Lima
- Buena cobertura de servicios básicos en la localidad logrados por autogestión.
- Fuerte conectividad con las dos terminales portuarias y la Central Nuclear de Atucha.

DEBILIDADES

- Conflictos de Tránsito por contar con un solo paso a nivel en las vías del ferrocarril que atraviesan la localidad. El segundo se encuentra clausurado.
- Ruptura de pavimentos y conflictos de tránsito en horas pico, por el tránsito constante de camiones dentro del área urbana.
- Falta de comunicación e integración con el Barrio de Atucha, creado por el Gobierno Nacional.
- Falta de inversión en servicios públicos, la concreción de obras es solo por autogestión.
- Falta de transporte público que vincule la localidad con la región y con Capital Federal.

Cobertura Educativa y Cultural

FORTALEZAS

- Fuerte vínculo para festejos conjuntos, por caso el día del niño.
- Realización de la Expo Lima

DEBILIDADES

- Falta de Establecimientos Educativos para Educación Secundaria completa.
- Falta de políticas culturales, desarrollo y apoyo de iniciativas de la comunidad.

Dinámica industrial

FORTALEZAS

- Fuerte demanda de mano de obra desde el sector industrial

DEBILIDADES

- Falta mano de obra con capacitación en oficios.
- Falta de articulación de contenidos en la formación que actualmente ofrecen las Escuelas Técnicas y los Centros de Formación Profesional, y las demandas del sector industrial radicado en la zona

Espacios Verdes

FORTALEZAS

- Sistema de dotación de agua de riego en la Plaza central.
- Recuperación del espacio verde aledaño a la Estación de Ferrocarril, equipado como espacio de recreación infantil.
- Preservación edilicia de la Estación de Ferrocarril a cargo de la Delegación Municipal de la localidad de Lima.

DEBILIDADES

- Insuficiente equipamiento, mantenimiento, limpieza y vigilancia de la Plaza Central.
- Abandono de la Plaza central de Lima, no contando con distribución del agua para riego por cañerías, ni aspersores fijos o móviles.
- Falta de preservación de especies arbóreas como parte de la conservación de su patrimonio desde el punto de vista estético y funcional.

OBJETIVO GENERAL Y LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

OBJETIVO GENERAL

Proyectar a la localidad de Lima hacia un nuevo escenario de gestión, que capitalizando su localización estratégica, su desarrollo industrial con relación capacitación / trabajo y su tejido social inclusivo y participativo como atributos diferenciales, propicie las condiciones para la construcción de un Estado con fuerte rol de planificador y gestor de acciones concertadas.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

1. Eje de gestión

Promoción de un modelo de gestión municipal autónomo, fortaleciendo la localidad de Lima, para atender las demandas concretas de la población de manera más cercana y participativa.

Lineamientos

1-Continuar las gestiones con la localidad de Zárate y los gobiernos provincial y nacional, tendientes a lograr la autonomía y definir los nuevos límites jurisdiccionales.

2-Planificar instrumentos de participación ciudadana para formular el presupuesto municipal y mecanismos de transparencia en la administración de los recursos públicos.

3-Fortalecer caminos para mantener la participación ciudadana como dinámica local.

2. Eje económico productivo

Articulación de los distintos sectores productivos propiciando la potenciación de las ventajas comparativas, como un entorno apropiado para el desarrollo productivo y social de la localidad garantizando la integración regional.

Lineamientos

1-Generar una adecuación de programas de Escuelas Técnicas a la demanda de las industrias radicadas en la región.

3. Eje social

Priorización de políticas de integración social y atención a las demandas de sectores excluidos, basadas en la promoción y la articulación institucional, tanto pública como privada; tendiendo al mejoramiento funcional del sistema sanitario a través de un mayor énfasis en la prevención, la calidad y el fortalecimiento de la autogestión sanitaria, promoviendo la participación en los problemas socio-sanitarios.

Lineamientos

1-Creación de un Centro de salud que supere la atención primaria.

2-Gestión ante la Agremiación Médica para permitir la atención por mutual a jóvenes profesionales que se localicen en Lima.

3-Continuar gestionando ante DIEGEP la concreción de los establecimientos educativos necesarios con el apoyo del actual gobierno municipal.

4-Generar una política de desarrollo cultural para la localidad

5-Cobertura educativa: Este tema fue planteado en relación a la falta de cobertura de transporte público hacia la ciudad cabecera.

4. Eje urbano

Estructuración de un Partido equilibrado donde se articulen el área urbana, la zona industrial y el área rural; con una mayor calidad ambiental, priorizando la conectividad con la Región.

Lineamientos

- 1-Gestionar la pavimentación de un camino alternativo que vincule la RNº 9 con la Central Nuclear Atucha.
- 2-Impulsar la apertura del segundo paso a nivel, actualmente abandonado.
- 3-Plan de mantenimiento de caminos, en relación al flujo de camiones que generan las dos terminales portuarias y la Central Nuclear.
- 4-Generar una política de inversión y un plan de obras para la localidad de Lima.
- 5-Promover un Plan de Gestión para incorporar la localidad en los sistemas de transporte público de media distancia. Fundamentalmente vinculación directa diaria a Capital Federal.

2027
III

47196



**Municipalidad
de Zárate**

PROVINCIA DE BUENOS AIRES
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES - CFI



**PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL
PLAN ESTRATÉGICO ZARATE**



**TOMO III
ETAPA IV, FORMULACION**

INTRODUCCION

Introducción

En el Tomo III, se presentan las actividades correspondientes al Informe Final:
IV Diseño del Plan Estratégico Participativo

3. Formulación del Plan: definición del árbol estratégico.

Esta instancia, estuvo marcada por el cambio de la gestión de gobierno municipal, dando lugar a una serie de reuniones de ajuste del cronograma y de las tareas a desarrollar, para dar cumplimiento al contrato entre el CFI y la UNLP.

En ese sentido, se procuró propiciar una máxima participación ciudadana del PEZ y el diseño de la nueva estrategia comunicacional por parte de la gestión municipal.

En ese contexto, se desarrollaron los talleres temáticos de diagnóstico (Social y Urbano Ambiental) y los talleres de formulación del árbol estratégico (Social, Urbano Ambiental y de Integración), así como se participó en encuentros con la Agencia de Desarrollo Local y el Plan Estratégico de Turismo.

Finalmente, en febrero de 2009, en la ciudad de Zárate, se presentó el Plan a toda la comunidad, para la "Firma del Contrato Social". En esta reunión se acordó el árbol estratégico del Plan, compuesto por un Objetivo General, cinco Ejes Estratégicos, con sus respectivos Objetivos Particulares, un total de catorce Programas y cincuenta y tres Proyectos, como resultados hasta aquí arribados de un fructífero proceso de construcción de consensos para la Formulación del Plan Estratégico Zárate.

AJUSTES TALLERES DE DIAGNOSTICO

4.3. TALLER SOCIAL

En noviembre de 2008, se realizó en el Municipio de Zárate, en el Salón del Centro de Comercio e Industria de la Ciudad Cabecera, un *Taller de Diagnóstico del Sector Social*, para ajustar la etapa de diagnóstico realizada sobre ésta problemática para el Partido de Zárate. Dicho encuentro contó con la presencia del Coordinador Local, el Equipo Técnico de la Dirección de Asuntos Municipales perteneciente a la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata y representantes de las distintas Instituciones y Organizaciones Locales.

Introducción

Desde la perspectiva de las Ciencias Sociales, lo social implica cuestiones amplias y complejas. En términos generales, se refiere al conjunto de relaciones entre los diferentes grupos que componen una sociedad en un momento histórico determinado. A partir de esto, se abre un abanico complejo de fenómenos a considerar (las dimensiones: política, simbólica o cultural, económica, etc.) que reciben diferentes ponderaciones de acuerdo a marcos analíticos conceptuales diversos.

Más allá de esta perspectiva, en muchos casos *lo social* es caracterizado como un conjunto de problemas que refieren a las condiciones de vida de la población pobre o a grupos que se encuentran en situación de vulnerabilidad. En este enfoque se identifican áreas críticas que atañen principalmente al empleo, la educación, la salud y las actividades culturales, que operan como criterios que permiten identificar problemas y buscar respuestas que tiendan a la transformación de esas situaciones.

Esta última aproximación es la que actuó como marco para el trabajo en el Taller "Social". En dicho espacio, los participantes identificaron un conjunto de debilidades y fortalezas que pueden actuar como diagnóstico inicial de algunas de las principales preocupaciones de la comunidad, a partir del cual es posible pensar lineamientos de acción para el futuro.

Temas desarrollados en el Taller Social

Salud

Una debilidad que surgió con fuerte importancia para los participantes refiere al tema de la salud y en particular al sistema de atención médica. En este sentido los participantes del Taller describieron el problema en términos de un sistema de salud colapsado, haciendo especial referencia al Hospital Zonal y la falta de clínicas privadas.

Si bien se identificó como fortaleza la existencia de un Hospital Regional, se señaló la falta de centros asistenciales de diverso orden y nivel de complejidad, incluidos centros de salud barriales, centros de asistencia médica privados, y la situación crítica del Hospital zonal que recibe una demanda creciente.

Asimismo se señaló la deficiente política en Atención Primaria (APS), falta de programas de monitoreo de la situación sanitaria y programas específicos para problemáticas de salud relevantes (por ejemplo salud sexual y reproductiva). Se identificaron también problemas referidos a la enfermedad y a padecimientos vinculados a la contaminación ambiental, el déficit en infraestructura y las condiciones de trabajo.

Algunos datos de interés respecto de la problemática de la salud son:

- Zárate cuenta con 29 establecimientos de salud, entre los que se destaca el Hospital Zonal Virgen del Carmen por su importancia regional. El distrito cuenta con una capacidad de 397 habitantes/cama¹, proporción que la Organización Mundial de la Salud (OMS) califica como *regular*.
- Respecto a la cobertura social se observa un importante déficit: sólo el 55% de la población tiene Obra Social. La situación más preocupante se presenta en la franja etaria de 0 a 14 años, donde solamente el 53% tiene cobertura médica.²

Educación

Se señaló como fortaleza la existencia de un sistema institucional que abarca los distintos niveles del sistema formal (primaria, secundaria, terciaria y acceso a la Universidad) aunque se señaló como debilidades el déficit en infraestructura.

¹ Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos. Dato de Noviembre 2007.

² Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2001. Op.cit.

Asimismo se consideró la falta de instituciones educativas especializadas (jardines maternos, escuelas para adultos) y la deficitaria capacitación para la inserción laboral, incluidas escuelas con orientación técnica.

Al respecto puede añadirse que cuenta con 155 establecimientos (incluidos todos los niveles) más la articulación con 71 clubes y sociedades de fomento; 1 Centro de Formación profesional, 9 Institutos de Formación Docente y Técnica, 9 Escuelas de Enseñanza Técnica y una de Enseñanza Agropecuaria. Zárate es además la sede de la Jefatura de Región Educativa.

Cuenta también con una Tecnicatura Superior en Celulosa y Papel (inaugurada en 2007, por convenio entre la municipalidad, empresas y la Universidad Tecnológica Nacional Regional Delta).

Sistema productivo, capacitación y empleo

Se identificó como fortaleza la existencia de un parque industrial, aunque entre las debilidades se mencionaron el alto crecimiento sin un análisis de sustentabilidad, la falta de información sobre las necesidades de las empresas y en términos de empleo, la ocupación de mano de obra de otras regiones (tanto obreros como personal jerárquico). Como fortaleza se identificó también la existencia de un sector comercial diversificado y variado.

Entre las debilidades se mencionaron las dificultades de comunicación que entorpecen el circuito de comercialización de la producción de la zona de las Islas, si bien hay que destacar que lo referido a esta zona se planteó en términos de región geográfica con amplios déficit en diversas áreas tales como infraestructura, vivienda, salud, transporte, etc.

Respecto del problema del empleo, se destacó la falta de formación en oficios (área en la que se identificó una demanda que no puede ser cubierta con los recursos humanos existentes) y el déficit en la capacitación de la potencial mano de obra para la inserción laboral en las empresas radicadas en la zona.

Algunos datos de interés respecto de la problemática del sistema productivo que pueden ser considerados son:

- El municipio de Zárate cuenta con 3.210 establecimientos, de los cuales el 54% corresponde a comercios y el 5% a empresas industriales.³

³ Censo Nacional Económico 2004. INDEC.

- El desarrollo industrial tiene un gran impacto en la generación de empleo local: el 85% de la población ocupada trabaja en cinco actividades:

Industria Manufacturera	25,9%
Comercio	17,8%
Enseñanza	16,5%
Salud	15,2%
Administración Pública	8,9%

Fuente: Censo Nacional Económico 2004. INDEC

- Tomando en cuenta la existencia de empresas industriales y de servicios de nivel internacional y una trama de pequeños y medianos establecimientos prestadores de bienes y servicios a las mismas, los requerimientos de mano de obra, desde los niveles jerárquicos a los administrativos, son en general de un alto nivel de calificación⁴.

Cultura, recreación y deportes

Se señaló que si bien se desarrollan actividades culturales con cierta regularidad, se carece de una política de difusión de dichas actividades especialmente en las zonas periféricas y de los artistas locales. Asimismo se identificó el problema de la falta de una oferta cultural para el tiempo libre y espacios recreativos (especialmente para niños y jóvenes) enmarcados en programas que tiendan a la inclusión social; y el déficit en infraestructura (polideportivo y actividades deportivas; conservatorio y escuela de formación artística).

Asociado a esta área se destaca que entre las fortalezas se indicó la riqueza natural de la zona e infraestructura potencial (recreos turísticos, clubes náuticos, ríos y arroyos).

Grupos vulnerables

⁴ En la Encuesta Productiva a Empresas realizada en la Primera Fase del PEZ se obtuvieron los siguientes resultados: de las 26 mipymes encuestadas, 19 (73%) no tienen ninguna vinculación con organismos o instituciones que pueden aportar personal especializado (Universidades, Escuelas Técnicas, Centros de Formación Superior, etc.); al mismo tiempo, 11 empresas (42%) respondieron tener dificultades para conseguir mano de obra calificada. Se presenta así un posible *cuello de botella* para el desarrollo productivo del Partido y para las posibilidades ocupacionales de parte de la población.

En este punto podríamos agrupar la situación de diversos grupos, además de aquellos que se encuentran en situación de pobreza, tales como los adultos mayores, mujeres y discapacitados.

- Respecto de la pobreza se señaló la necesidad de realizar un relevamiento, reforzar la alimentación y la oferta educativa, y programas de vivienda (al respecto cabe señalar que entre las fortalezas se identificó el Plan Federal de Viviendas). Asimismo se plantearon algunos problemas asociados a la situación de pobreza, tales como la deserción escolar y las dificultades de los jóvenes para obtener un empleo o conservarlo.
- Entre los datos que pueden agregarse sobre el problema de la pobreza, puede considerarse que el 10% del total de habitantes del Partido (uno de los más altos de la Provincia) recibe algún tipo de asistencia de planes sociales provinciales⁵.
- Respecto de los adultos mayores se señaló la falta de centros de atención, geriátricos, hogares de día, asistencia y cuidados diversos para mejorar la calidad de vida.
- Respecto de los discapacitados se señaló la carencia de instituciones para cuidados y desarrollo de potencialidades, y la falta de adecuación arquitectónica de la ciudad para sus necesidades.
- Finalmente se señaló la problemática de las mujeres violentadas que no cuentan con refugios o centros adecuados para su contención.

Infraestructura y presupuesto municipal

Se señalaron un conjunto de problemas atinentes a la escasez presupuestaria y un déficit infraestructural que abarca servicios de primera necesidad (cloacas y agua potable) que se agrava por el aumento poblacional, medios de transporte (caminos interiores y conexiones entre distintas áreas) y ordenamiento vial (semáforos, tráfico desordenado).

Organizaciones de la sociedad civil y ámbito de gobierno

⁵ En Diciembre de 2007 esta cobertura correspondía a los siguientes programas: Barrios Bonaerenses, con 89 beneficiarios; Plan Más Vida, con 7.267; Proyecto Adolescentes, con 159; Unidades de Desarrollo Infantil, con 550; Vale Vida Tercera Edad, con 181. Información brindada por el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires.

La fortaleza que se identificó con más claridad compete al tipo de lazo social en el que se destaca la solidaridad, el diálogo y el compromiso. De esta manera es posible identificar una organización de la sociedad civil dinámica y la apertura a la participación por parte de las instituciones de gobierno. Como debilidad se señaló la falta de articulación entre las diversas organizaciones e instituciones.

DAFO

SALUD Y SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA

Debilidades

- Falta de instituciones prestadoras de servicios médicos (especialmente del sector privado) y sobrecarga del Hospital Zonal.
- Deficiente política de atención primaria de la salud (APS).
- Problemas relativos a la salud colectiva vinculados a la contaminación ambiental, el déficit en infraestructura y las condiciones de trabajo

Fortalezas

Existencia de un Hospital Zonal.

Oportunidades

- Articulación de distintos niveles de administración de la problemática de salud (al interior del sistema y articulación con la provincia y otros municipios cercanos).

EDUCACIÓN

Debilidades

- Déficit en infraestructura.
- Falta de instituciones educativas (jardines maternas, escuelas para adultos)
- Déficit en plano de la capacitación para la inserción laboral, incluidas escuelas con orientación técnica.
- Falta de formación en oficios

Fortalezas

Existencia de un sistema institucional que abarca los distintos niveles del sistema formal (primaria, secundaria, terciaria y acceso a la Universidad)

Oportunidades

Posibilidad de generar propuestas educativas apropiadas para la realidad regional o garantizar el acceso a propuestas de capacitación con vistas a la

inserción laboral en coordinación con otras regiones (Universidades, centros de formación técnica).

SISTEMA PRODUCTIVO, CAPACITACIÓN Y EMPLEO

Debilidades

- Falta de información sobre las necesidades de las empresas
- Falta de formación en oficios y déficit en la capacitación de la potencial mano de obra para la inserción laboral en las empresas radicadas en la zona.
- Dificultades de comunicación que entorpecen el circuito de comercialización de la producción de la zona de las Islas,

Amenazas

- Sustitución de mano de obra local por mano de obra calificada externa al municipio.

Fortalezas

- Existencia de un parque industrial y un sector comercial diversificado y variado
- Amplia estructura educativa a nivel local y vinculaciones con instituciones de otras zonas.

Oportunidades

- Existencia del corredor productivo (PET)

CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES

Debilidades

- Falta de una política de difusión de actividades culturales.
- Deficitaria oferta de actividades que promuevan la integración social.
- Déficit en infraestructura (polideportivo y actividades deportivas; conservatorio y escuela de formación artística).

Fortalezas

- Actividades con participación de artistas locales.
- Recursos naturales e infraestructura potencial para el desarrollo de actividades (recreativas y culturales).

Oportunidades

- Posicionamiento estratégico para el desarrollo de actividades culturales a nivel regional.

GRUPOS VULNERABLES

Debilidades

-Organizaciones de la sociedad civil que realizan acciones diversas para distintos grupos sin vinculación entre sí.

-Necesidad de realizar acciones que tiendan a la mejora de la calidad de vida de diversos grupos: sectores de población en situación de pobreza, adultos mayores, discapacitados, mujeres que enfrentan situaciones de violencia doméstica.

Amenazas

-Aumento de población por migraciones, que eleva el número de personas en situación de pobreza.

Fortalezas

-Importante número de entidades intermedias comprometidas con el tema.

-Existencia de programas nacionales/provinciales para atender algunas de las demandas de parte de estos sectores.

Oportunidades

-Existencia de programas nacionales/provinciales para atender algunas de las demandas de parte de estos sectores.

4.4. TALLER URBANO AMBIENTAL

En octubre de 2008, se realizó en el Municipio de Zárate, en el Salón Principal del palacio municipal, un *Taller de Diagnóstico del Sector Urbano*, que abordó la problemática urbano ambiental del Partido, como mecanismo para ajustar el proceso realizado hasta el momento. Dicho encuentro contó con la presencia del Coordinador Local, el Equipo Técnico de la Dirección de Asuntos Municipales perteneciente a la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de La Plata y representantes de las distintas Instituciones y Organizaciones Locales.

Este apartado es el avance acabado de lo sucedido en los talleres participativo urbano-ambiental realizados a partir del trabajo sobre el Plan Estratégico para el Partido de Zárate, y con el fin de debatir los distintos lineamientos que puedan arribar a un diagnóstico consensuado entre los actores de la sociedad civil. El objeto del taller fue explorar, los saberes, prejuicios, opiniones y visiones prospectivas de los propios ciudadanos. Para esto, se propusieron un conjunto de actividades, en la que se pudiera ver reflejado los imaginarios subjetivos en torno a las temáticas incluidas en el Diagnóstico del Plan Estratégico. Desde la perspectiva de la gestión territorial, es importante destacar que la participación ciudadana proporciona además una mayor legitimación político-institucional y en la calidad de las decisiones políticas, al contar con las contribuciones de los afectados y/o involucrados por éstas. Asimismo, permite disponer además de potenciales colaboradores para la implementación de las políticas y tiende a provocar un incremento del capital social del municipio. En este sentido, el conocimiento y entendimiento del territorio y sus lugares, y la futura construcción de lineamientos estratégicos constituirá un buen nexo entre las políticas territoriales y el diagnóstico participativo.

Este diagnóstico preliminar ha sido realizado con la intervención de distintas voces representativas del municipio con el propósito de conocer, diferentes visiones e intereses en relación al Plan Estratégico para Zárate. Los participantes del taller han colaborado desde múltiples sectores relacionados, tanto público, privado como académico. Su colaboración en el Taller, les confiere carácter de "autores" o "co-autores". Esto es un reconocimiento

explicito a sus valiosos aportes. La información que a continuación se consigna se desprende de etapas del taller desde donde se comenzó a indagar y trabajar en la detección de los principales problemas y fortalezas.

Esta actividad participativa, se realizó con el objetivo de analizar las debilidades y fortalezas de la ciudad. La convocatoria congregó aproximadamente a cincuenta (50) participantes, integrados por técnicos de la Municipalidad y referentes específicos de carácter social, de la producción, la cultura, las organizaciones público-privadas de la sociedad civil de la ciudad, con la capacidad de generar alianzas locales para la sustentabilidad del proceso. Los mismos estuvieron coordinados en enfoque y metodología por la Dirección de Asuntos Municipales de La Universidad Nacional de La Plata.

DAFO

Debilidades

Falta de una política de desarrollo urbano sustentable.

- Problemas territoriales devenidos de la fragmentación social con presencia intersticial de asentamientos irregulares.
- Descuido de los recursos naturales.
- Falta de integración del territorio insular.
- Mala calidad de los espacios públicos urbanos.
- Problemas de integración en la gestión territorial entre los distintos niveles gubernamentales (nación provincia, municipio, Delegación Lima).
- Negación de la costa del río.
- Carencia de infraestructura de servicios básicos.
- Mala estructuración del transporte en general.
- Problemas de funcionalidad en el área central
- Falta de equipamientos recreativos y débil presencia de elementos de centralidad.
- Inadecuada o nula infraestructura de equipamiento turístico.
- Débil capacidad de control del sector público sobre factores contaminantes.
- Problemas ambientales derivados de la localización de la central nuclear Atucha.
- Carencias de infraestructura de servicios educativos.
- Falta de infraestructura de salud.

- Estructura urbana desarticulada y con un crecimiento desordenado y extendido, con bajos niveles de ocupación y elevados costos de urbanización.
- Falta de incentivos e instrumentos para la inversión privada inmobiliaria.
- Accesos urbanos insuficientes e inadecuados.

Amenazas

- Riesgo a quedar atrapados por los efectos negativos de la conurbación de la región metropolitana. (inseguridad, anonimato, crecimiento caótico, etc.).
- Convertirse en una ciudad con serios problemas ambientales, y baja calidad de vida.
- Incremento del déficit habitacional y de servicios por aumento sostenido de las migraciones internas.
- Ser atractora de industrias contaminantes y con demanda de mano de obra poco calificada.
- Perder la escala urbana actual.
- Perder diversidad de actividades y expulsar a la población joven.
- Perder capacidad productiva agropecuaria.

Fortalezas

- Alto potencial y dinamismo económico.
- Ubicación estratégica en el contexto regional y del Mercosur.
- Importante desarrollo portuario existente y potencial con patrimonio cultural.
- Existencia de mano de obra calificada.
- Presencia de distintos niveles educativos, incluyendo universidades y diversos centros de estudios especializados provistos de recursos humanos calificados.
- El río Paraná como vía de comunicación entre puntos transfronterizos de tres naciones.
- Existencia del recurso agua, tanto subterráneo como superficial.
- Alta potencialidad del medio físico natural con características geográficas singulares y atractivas, con un creciente convencimiento social de las potencialidades geográficas del lugar.
- Fuerte vínculo de la población con su territorio.
- Presencia de espacios vacantes para el crecimiento futuro.
- Oportunidad de repensar la planificación existente a partir de un escenario no planificado. Vivacidad de la población y compromiso con la planificación.
- Importante oferta energética.

-Disponibilidad en el municipio de estudios urbanísticos serios.

Oportunidades

-Aprovechar el impulso de las nuevas comunicaciones, actividades logísticas, de reciclaje e infraestructuras para potenciar las empresas del sector y atraer nuevas empresas.

-Diversificar la economía y ser un lugar de oportunidades referidas a turismo, recreación, cultura y desarrollo científico/tecnológicos, aprovechando los recursos naturales de la región y aumentando la sustentabilidad productiva y de empleos.

-Ser una centralidad de importante rango en el contexto de las centralidades metropolitanas.

-Desarrollar las potencialidades productivas de la región y del corredor del Mercosur.

-Proyectar el crecimiento de la ciudad en un marco de sustentabilidad ambiental, teniendo en cuenta el crecimiento de la conciencia ambiental de la ciudadanía..

-Valorar el paisaje como atractivo turístico.

-La utilización intensiva de las nuevas tecnologías para mejorar los servicios públicos hacia los ciudadanos.

El presente material encuentra sentido en la medida que aporte ideas para generar en taller la discusión que propicie la confluencia de visiones y necesidades en una idea común de ciudad. Después de haber llegado a contundentes conclusiones de carácter urbano ambiental, construidas con la participación activa de los referentes locales, se construyó una representación de la realidad en términos perceptivos; se realizó el primer ajuste en gabinete, de carácter más técnico y detallado⁶.

⁶ Los instrumentos utilizados para estructurar el diseño del plan son: Visión; Líneas Estratégicas (Constituyen los temas claves de la ciudad y el camino para pasar de la situación actual a la situación deseada, que garanticen alcanzar el Modelo de Desarrollo del Plan); Objetivos particulares (Integran los objetivos específicos de cada Línea Estratégica, expresando lo que se quiere alcanzar dentro de cada eje); Programas (Constituyen los instrumentos para llevar a cabo los Objetivos Particulares de cada Línea Estratégica); Proyectos (Son las unidades más operativas dentro del proceso de planificación; se orientan a acciones concretas de operación sobre la realidad, acotadas, mensurables, posibles de monitorear). Los propósitos de los Proyectos deben responder a los objetivos de los Programas que integran.

TALLERES DE FORMULACION

4.5. TALLER SOCIAL

En el mes de diciembre de 2008, se llevó a cabo en Salón del Centro de Comercio e Industria de la Ciudad Cabecera, el *Taller de Formulación para el área social*, que abordó la definición del *objetivo general y los lineamientos estratégicos preliminares*, organizados en el marco del Proyecto del Plan Estratégico Participativo. Se presentaron ante la concurrida audiencia, las primeras ideas emergentes del Taller de Diagnóstico, poniéndose a discusión su pertinencia y jerarquía dentro del Árbol Estratégico. En términos generales y considerando que los participantes identificaron como mayor fortaleza la organización, compromiso y solidaridad de distintos actores, parte de las propuestas pueden descansar en el hecho de que el consenso y la legitimidad reforzarán el compromiso para emprender diversas acciones. Esto no debe sin embargo traducirse en mero voluntarismo, dado que se requieren recursos materiales que posibiliten el funcionamiento y sostenimiento de las acciones a mediano y largo plazo. Podría entonces señalarse que la sociedad civil organizada y las instituciones de gobierno municipal constituyen actores relevantes para una lógica de funcionamiento interinstitucional con carácter participativo, donde el mayor escollo refiere a la articulación de entidades, acciones y proyectos.

Tres áreas se consideran prioritarias, según evaluaciones de los participantes:

- salud, especialmente al sistema de salud (APS y atención médica) y a programas específicos (nuevos o reforzar los existentes) para distintos sectores en situación de vulnerabilidad. Ello refiere a la mejora de la calidad de vida y excede al área de salud entendida como instancia administrativa, vinculándose entonces con otras áreas como educación, vivienda, cultura, etc.
- sistema productivo, entendido en sentido amplio es decir atinente al sector industrial como a la producción propia de las Islas y el sector rural, que requiere tanto diagnósticos como definición de acciones articuladas y de control por parte del municipio y los órganos de representación de la sociedad, abordando especialmente la problemática del empleo, servicios, comercialización y circulación de la producción.
- integración social (o de distintos actores sociales) que a través de acciones en las áreas de educación, deporte y cultura, permitan definir respuestas consensuadas a problemas de la población.

DAFO

	DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>SALUD Y SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de instituciones prestadoras de servicios médicos (especialmente del sector privado) y sobrecarga del Hospital Zonal. -Deficiente política de atención primaria de la salud (APS). -Problemas relativos a la salud colectiva vinculados a la contaminación ambiental, el déficit en infraestructura y las condiciones de trabajo 		<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de un Hospital Zonal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Articulación de distintos niveles de administración de la problemática de salud (al interior del sistema y articulación con la provincia y otros municipios cercanos).
<p>EDUCACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Déficit en infraestructura. -Falta de instituciones educativas (jardines maternos, escuelas para adultos) -Déficit en plano de la capacitación para la inserción laboral, incluidas escuelas con orientación técnica. -Falta de formación en oficios 		<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de un sistema institucional que abarca los distintos niveles del sistema formal (primaria, secundaria, terciaria y acceso a la Universidad) 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de generar propuestas educativas apropiadas para la realidad regional o garantizar el acceso a propuestas de capacitación con vistas a la inserción laboral en coordinación con otras regiones (Universidades, centros de formación técnica).

<p>SISTEMA PRODUCTIVO, CAPACITACIÓN Y EMPLEO</p>	<p>-Falta de información sobre las necesidades de las empresas -Falta de formación en oficios y déficit en la capacitación de la potencial mano de obra para la inserción laboral en las empresas radicadas en la zona. -Dificultades de comunicación que entorpecen el circuito de comercialización de la producción de la zona de las Islas</p>	<p>-Sustitución de mano de obra local por mano de obra calificada o traída externa al municipio</p>	<p>-Existencia de un parque industrial y un sector comercial diversificado y variado -Amplia estructura educativa a nivel local y vinculaciones con instituciones de otras zonas.</p>	<p>-Existencia del corredor productivo (PET)</p>
<p>CULTURA, RECREACION Y DEPORTES</p>	<p>-Falta de una política de difusión de actividades culturales -Deficitaria oferta de actividades que promuevan la integración social -Déficit en infraestructura (polideportivo y actividades deportivas, conservatorio y escuela de formación artística)</p>		<p>-Actividades con participación de artesías locales. -Áreas naturales e infraestructura potencial para el desarrollo de actividades (recreativas y culturales)</p>	<p>-Posicionamiento estratégico para el desarrollo de actividades culturales a nivel regional</p>
<p>GRUPOS VULNERABLES</p>	<p>-Organizaciones de la sociedad civil que realizan acciones diversas para distintos grupos sin vinculación entre sí. -Necesidad de realizar acciones que tiendan a la mejora de la calidad de vida de diversos grupos: sectores de población en situación de pobreza, adultos mayores, discapacitados, mujeres que enfrentan situaciones de violencia doméstica</p>	<p>-Aumento de población por migraciones, que especialmente eleva el número de personas en situación de pobreza</p>	<p>-Importante número de entidades intermedias comprometidas con el tema.</p>	<p>-Existencia de programas nacionales/provinciales para atender algunas de las demandas.</p>

Lineamientos generales

Objetivo del Área Social

Definir e implementar programas y acciones, mediante la vinculación entre el ámbito público y privado, que se orienten a articular los sectores de la educación y la producción, a fortalecer el sistema público de salud y a favorecer el desarrollo del área de cultura, deportes y recreación.

En correspondencia con este objetivo y tomando en cuenta las conclusiones del Taller Social, se sugiere que al desarrollar el Plan Estratégico de Zárate se contemplen las siguientes ideas – proyecto para la temática social:

Fortalecimiento del Sistema de Salud

Objetivos:

- Garantizar una oferta de servicios que satisfaga la demanda de la población local y regional.
- Fortalecer el desarrollo de un sistema donde tenga fuerte importancia la atención primaria de la salud.

Actores participantes:

- Gobierno municipal, instituciones de la salud (provinciales y municipales), instituciones intermedias involucradas con el tema.

Beneficiarios:

- Población de bajos ingresos, sin cobertura social.
- Población en general (local y regional).
- Personal del sistema de salud.

Subproyectos:

- Diagnóstico de las condiciones de salud de la población.
- Creación de un sistema mixto de gestión de la salud, con participación de entidades intermedias.
- Definición de los lineamientos prioritarios de la política de Atención Primaria de la Salud, acompañada de la ampliación de infraestructura y equipamiento adecuados para las actividades.
- Creación de un Servicio Municipal de Emergencias.

Articulación entre el sistema educativo y el productivo

Objetivos:

-Desarrollar un conjunto de acciones que permitan formar recursos humanos acordes con las necesidades del desarrollo local y regional.

-Recuperar el rol de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo.

Actores participantes:

-Gobierno municipal, empresas industriales, comerciales y de servicios, instituciones educativas de nivel terciario (Escuelas Técnicas, Escuela Agropecuaria y Centro de Formación Profesional) e instituciones vinculadas con la capacitación laboral.

Beneficiarios:

-Población ocupada, desocupada y con inestabilidad laboral.

-Micro, pequeñas y medianas empresas locales.

Subproyectos:

-Diseño de un programa de vinculación entre Universidades, Centros de Formación Superior y Empresas, orientado a promover la capacitación e inserción laboral de la población, con prioridad en el sector de jóvenes.

-Implementación de gestiones para la instalación de tecnicaturas y/o carreras universitarias relacionadas con el perfil socioeconómico de la región.

-Creación de una Escuela de Oficios.

Desarrollo de un plan de promoción de la cultura, el deporte y la recreación

Objetivos:

-Generar ámbitos para la creación, fortalecimiento y multiplicación de expresiones culturales.

-Consolidar espacios para actividades deportivas y recreativas acordes a las necesidades de distintos grupos etéreos (niños, jóvenes, adultos, adultos mayores)

-Articulación de distintas áreas y organizaciones vinculadas al tema.

Actores participantes:

-Gobierno municipal, instituciones y actores culturales locales.

-Entidades intermedias vinculadas con la actividad (clubes, asociaciones barriales).

Beneficiarios:

-Población en general.

-Entidades dedicadas a actividades culturales, deportivas, turismo y recreación.

Principales componentes:

-Planificación anual de actividades, que abarque a otras localidades del Partido.

- Identificación y fortalecimiento de actividades realizadas por representantes culturales locales y por la comunidad en general.
- Promoción de actividades (actividades culturales, paseos o "microturismo", actividades deportivas y recreativas, competencias intercolegiales, etc.)

Conformación de una Red de Instituciones Intermedias

Objetivos:

- Conformar una organización en red de las entidades intermedias locales que brindan contención y asistencia a la población en situación de vulnerabilidad.
- Definir mecanismos de articulación de la Red con el Sector Público.

Actores participantes:

- Entidades intermedias locales orientadas a brindar servicios a los sectores de población más desprotegidos (adultos mayores, jóvenes, mujeres, sectores en situación de pobreza).
- Áreas de la administración pública municipal competentes en el tema (acción social, salud, cultura, etc.).
- Escuelas, centros de atención primaria de la salud, asociaciones barriales.

Beneficiarios:

- Población en situación de vulnerabilidad (niños, jóvenes, embarazadas, adultos mayores, etc.)
- Entidades intermedias (fortalecimiento institucional).

Principales componentes:

- Identificación de las entidades locales que realizan actividades con y para la población objetivo.
- Conformación de la Red: definición de los contenidos y funcionamiento; desarrollo de un soporte virtual.
- Articulación de las entidades que conforman la Red con las áreas del gobierno municipal vinculadas con el desarrollo social.
- Conformación de una base de datos sociales con información proveniente de los ámbitos público y privado.

4.6. TALLER URBANO - AMBIENTAL:

En el mes de diciembre de 2008, se realizó en el Salón del Centro de Comercio e Industria de la Ciudad Cabecera, el *taller de formulación* que abordó la definición del objetivo general y los lineamientos estratégicos preliminares; organizados en el marco del Proyecto del Plan Estratégico Participativo. Se presentó para la temática abordada, la visión y las líneas estratégicas sobre las que se debe intervenir, para la discusión en el encuentro.

Visión

Zarate, una ciudad que se posiciona como un punto estratégico de la región Metropolitana de Buenos Aires y el Mercosur, que concibe su desarrollo en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes sin olvidar a las generaciones futuras promoviendo además la innovación, el conocimiento, y el desarrollo cultural.

Fundamentación

Según el análisis de los resultados del taller urbano ambiental, el Plan Estratégico deberá enfocar su accionar en dos paradigmas: (1) conseguir un posicionamiento exterior que garantice la mayor capacidad logística posible, en base a los elementos diferenciales percibidos como ventajas competitivas devenidas de su localización estratégica, que permitan alcanzar la escala adecuada de la ciudad y su entorno en el contexto de la Región Metropolitana y el Mercosur; (2) el convencimiento de que el único desarrollo posible, es aquel, que gestione los recursos de manera tal que mejore la calidad de vida de los ciudadanos sin olvidar a las generaciones futuras.

Las líneas estratégicas, los programas y los proyectos, integraran el "Modelo de Actuación" del plan. Estos tendrán necesariamente un correlato espacial que implicara la forma de distribución de las actividades en el espacio, la forma que adoptaran los flujos de materia, energía e información en la ciudad y aludirá a los significados que asumirán en conjunto en términos urbanísticos, constituyendo lo que se denomina *Modelo Espacial Urbano-Territorial*.

En este contexto, el desarrollo territorial que se plantea tiene que concebirse como un todo, incluyendo la minimización de residuos, la minimización de desplazamientos y la minimización de los consumos de los recursos no renovables lo que exige repensar la ciudad hacia un modelo policéntrico.

Esto significa revertir el proceso actual de ciudad difusa y esparcida en la que los viajes obligados son muchos, largos, disociadores en el espacio de las funciones residenciales, ocupacionales y de ocio, que alteran gravemente la convivencia que se visualiza por otro lado como una de las señas de identidad de la ciudad. Temas

concretos como transporte, el ciclo integral del agua, o los desechos domiciliarios e industriales, la calidad de los espacios comunes, públicos y privados son ejemplos claros de esta necesidad de planificación y gestión medioambiental.

Por ello, uno de los objetivos será establecer para la ciudad un esquema que oriente el desarrollo de la ciudad hacia una trama completa, compacta, con densidades adecuadas.

Otro objetivo fundamental será favorecer un modelo de ciudad multipolar que permita el aumento de la vida asociada y la atracción cultural como el fortalecimiento de los roles diversos y complementarios de los espacios de centralidad existentes, con nuevas focalidades a través del desarrollo de atractores complementarios de articulación social.

Los conjuntos más relevantes de cuestiones espaciales a intervenir son:

La integración en el sistema Regional

La Estructura de Movilidad

Los Atractores de Desarrollo Urbano

La Valorización Paisajística

El Manejo Sustentable de los Recursos Naturales

La Estructura Urbana.

La integración en el sistema Regional

La escala regional implica ver, tanto a nivel del Mercosur, de la Provincia de Buenos Aires y la Región Metropolitana, como se consigue estimular y aprovechar las capacidades geoestratégicas de la región.

La posición estratégica tanto a nivel del eje Mercosur, como en el eje de la Hidrovía Paraguay-Paraná permite desarrollar un centro de actividades Logísticas que potencie las capacidades de transporte multimodal de la Región. En la escala Provincial es importante potenciar la capacidad portuaria de la ciudad, así como la vinculación con el contexto de ciudades del corredor fluvial.

Dentro de la escala metropolitana la estrategia territorial revaloriza la conexión de envergadura nacional y metropolitana,



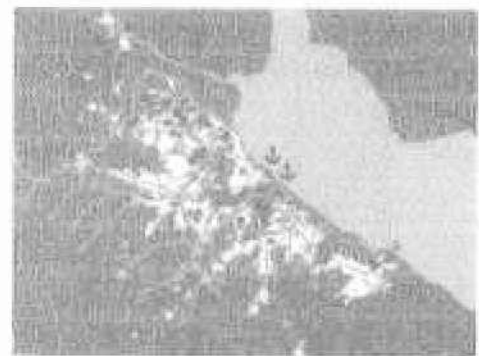
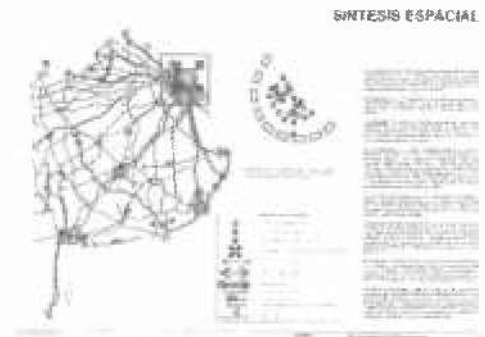
(rutas 6 y 9), pero propone además despejar el frente urbano fluvial y aprovechar la existencia de los equipamientos de transporte multimodal terrestre y fluvial

La Estructura de Movilidad

La propuesta de la estructura de movilidad intenta estructurar tanto el sistema de ingresos a la localidad cabecera desde las rutas 6 y 9 hacia el frente fluvial y el área central y redistribuyendo además las presiones de los flujos de transporte en el tejido urbano, generando una situación más equitativa desde el punto de vista urbanístico

Otra vía que se propone construir, es la de cierre entre el sistema urbano y el área industrial-rural delimitando de este modo los sectores territoriales destinados como de ampliación urbana, así como también las áreas para actividades logísticas.

En el sentido lineal, paralelo al río se propone la construcción de un transporte colectivo de pasajeros, motorizado con tecnologías no contaminantes, que vincule los centros urbanos de Campana, Zarate cabecera, y la Localidad de Lima



Los desarrollo de los Atractores de Urbanidad

La propuesta consiste en articular un sistema de centralidades, que oficien como atractores con espacios de alto significado para todo el conjunto urbano (centro principal, centros vecinos (Campana), y subcentros locales (Localidad de Lima). Se propone una sucesión estructurada de elementos significantes brindando nuevas oportunidades de urbanidad

Las actividades a desarrollar en estos centros están vinculadas con la estrategia de incorporar a las centralidades actuales, de servicios, recreativas-deportivas y culturales la lógica de la formación y



estimulación de la actitud creativa e innovadora de la sociedad. Los espacios apropiados para el desarrollo de los atractores de urbanidad son:

- La linealidad de la rivera del frente fluvial.
- Los espacios destinados para la Ampliación del Puerto.
- El área central.
- Los espacios residenciales consolidados, y los Protocentros barriales.
- Los grandes vacíos urbanos emplazados dentro del tejido consolidado.

La Valorización Paisajística

Se propone un nuevo gesto urbano orientado a una revalorización del frente fluvial, que se apropie definitivamente del río, ampliando de este modo la geografía de la ciudad hacia un espacio más amplio y natural, como es el territorio insular.

Esta oportunidad inigualable se sinergiza a partir de entender al río como elemento catalizador de una nueva realidad urbana y territorial que no solo sea aprovechable desde el turismo y las actividades recreativas, sino también desde la variedad de atracciones que la ciudad puede ejercer como punto de encuentros y sede de distintos acontecimientos culturales, empresariales y científicos.

El Manejo Sustentable de los Recursos Naturales

Desde la óptica del manejo racional de los Recursos Naturales, se propone construir un modelo de gestión que establezca comportamientos sociales claros y equitativos en el consumo de los recursos naturales. Las acciones planteadas en el territorio, tienen que ver con el completamiento de las infraestructuras, básicas de servicios, la densificación del área urbana, propiciando un manejo racional de las densidades de uso del suelo, un plan intermunicipal de gestión de residuos, tanto domiciliarios como industriales y la protección y puesta en valor de las áreas naturales. Un punto sustantivo es la construcción de una planta depuradora de líquidos cloacales.

Línea estratégica: *Consolidar el perfil de Zárate como centro regional de transporte y servicios logísticos, potenciando asimismo su perfil de ciudad, industrial y competitiva.*

Objetivos particulares

- Consolidar al municipio de Zárate como centro polimodal de transporte y logístico de la región metropolitana y el Mercosur.
- Facilitar la accesibilidad, tanto nacional como internacional, a Zárate.

Potenciar la imagen de la ciudad, como un centro dinámico atractor de emprendimientos.

-Incrementar las relaciones con otros territorios y ciudades, en consideración a complementariedades y objetivos estratégicos recíprocos.

-Reestructurar las actividades productivas existentes, generando un escenario adecuado para el desarrollo de nuevas actividades que se ajusten a la Visión del Plan.

Fundamentación

Están claras las consecuencias de las oportunidades de accesibilidad que han propiciado las grandes obras de conectividad regional -como el puente Zarate Brazo Largo y su valoración posicional, pero también los cambios en el modelo de ciudad fundacional, con el incremento sustancial de la superficie industrial y urbanizada, y la subsiguiente necesidad de infraestructuras de todo tipo, así como los cambios tanto en los modos relacionales de los habitantes de la ciudad como de todo el universo en el que despliegan sus actividades, que ha sido fuertemente impactado, generando nuevos e importantes problemas fundamentalmente relacionados con la salud y el medio ambiente.

Zarate debe dar un salto de calidad en todos los órdenes. No se trata exclusivamente de crecer, o mejor dicho de mantener el crecimiento ya logrado, sino de dejar atrás el concepto de simple crecimiento por el de desarrollo sustentable que se plantea como cláusula estricta de estilo que cobije todas las actuaciones futuras.

Las grandes infraestructuras, por lo tanto, seguirán siendo el símbolo tradicional de desarrollo, como condición necesaria, pero no suficiente, para alcanzarlo, requiriendo cuidados, evaluaciones de impacto y coordinaciones, especiales y espaciales, en una región urbana que apunta a la logística como uno de los pilares de su futuro estratégico.

Para ello serán necesarias buenas infraestructuras de todo tipo, pero especialmente de información, comunicación y transporte, que sirvan a una excelente accesibilidad justificativa de actuaciones modélicas en logística como son los polos Logísticos y las TlyCs, sin renunciar por ello a la conservación del medio ambiente integrando todo el conjunto en un sistema de movilidad y transporte en el que la fluidez y los servicios logísticos se compatibilicen con la calidad ambiental de la ciudad. Son consideradas prioritarias la reconversión y desarrollo del puerto, el mejoramiento del sistema vial y de accesos a la ciudad, la integración con el corredor bioceánico, la

formación de un centro logístico de excelencia, la reconversión de la malla ferroviaria y el afianzamiento de la Hidrovía. Sin embargo, para que la situación geoestratégica de la ciudad, que se ha presentado siempre como ventaja, no se transformen en debilidad se deben ofrecer equipamientos y servicios de calidad que puedan ser brindados a las nuevas dimensiones del espacio que presta servicios definiendo objetivos, funciones o papeles a desempeñar en la nueva configuración urbana resultante y mostrar las acciones a realizar para obtener tales fines. También es importante el fomento de una base económica y social diversificada y capaz de desenvolverse en escenarios de creciente variabilidad.

Programas y Proyectos

El conjunto de programas y proyectos que se entienden adecuados para la materialización de esta línea estratégica son los siguientes:

Programa: Mejorar las infraestructuras de comunicación entre Zarate, su entorno.

Proyectos:

- Mejorar los accesos viales a Zarate.
- Impulsar la construcción del acceso norte al núcleo central.
- Construir accesos seguros, y a distinto nivel.
- Gestión inteligente del sistema vial y de accesos a la ciudad.
- Construir el acceso de camiones en la localidad de Lima.
- Fomentar y promocionar el ferrocarril como sistema de transporte metropolitano mejorando sus frecuencias y material fijo y móvil.
- Propiciar la construcción de un centro multimodal de transporte de pasajeros.
- Promover estudios de conexión de la red actual con todas las líneas ferroviarias existentes en la región metropolitana.
- Reconversión del sistema ferroviario regional de cargas.
- Emprender acciones para relacionarse con los poderes gubernamentales o administrativos, para el impulso de grandes redes y sistemas de comunicación digital.

Programa: Reconversión, ampliación y desarrollo del puerto de Zarate.

Proyectos:

- Realización de las obras de dragado y balizamiento necesarias para su proyección internacional.

- Construcción de una Terminal de contenedores.
- Ampliación del área portuaria para actividades Logísticas.

Programa: Zarate centro logístico

Proyectos:

- Construcción de una plataforma logística abierta a todas aquellas empresas que participen en actividades relacionadas con el transporte y la logística.
- Conformación de un Centro de Empresas y Oficinas de Negocios.
- Creación del ente Zarate Exporta.
- Promoción y regulación de nuevos sitios para actividades productivas y logísticas.

Programa: Zarate se relaciona con el mundo

Proyectos

- Impulsar la conformación del consorcio de municipios de la Región Metropolitana.
- Poner en valor conjuntamente el potencial logístico con el Municipio de Campana.
- Participar en la construcción de un consorcio de Municipios del Corredor fluvial Bs-As-Rosario.
- Propagar los conocimientos y experiencias de la ciudad donde sea posible su desarrollo.
- Abrir canales de comunicación estable con aquellas ciudades con las que Zarate y pueda compartir objetivos estratégicos comunes.

Programa: ZARATE como "marca" basada en sus valores, atractivos y señas de identidad

Proyectos

- Construir infraestructuras de acogida (estación intermodal) y de sus comunicaciones con el centro de la ciudad.
- Construcción de un Centro de Congresos y equipamientos complementarios.
- Diseño de actividades complementarias a los congresos que aporten valor añadido.
- Apoyar actividades específicas sobre productos autóctonos como jornadas gastronómicas y recetarios propios.
- Aprovechar las condiciones paisajísticas y patrimoniales del entorno para la promoción o instalación de centros de convenciones, celebraciones, etc.

Línea estratégica: *Priorización de políticas de mejora de la calidad ambiental para el desarrollo sustentable.*

Objetivos particulares:

- Revertir con obras de saneamiento el importante déficit de infraestructura de servicios básicos.
- Desarrollar un crecimiento equilibrado entre la ciudad y entorno natural.
- Concebir una gestión eficiente de los recursos naturales.
- Recuperar y mejorar la calidad ambiental del sistema fluvial
- Propiciar el uso de tecnologías limpias.
- Fiscalización en las edificaciones del cumplimiento de la normativa específica bioclimática.
- Entender al tratamiento de los residuos sólidos domiciliarios e industriales con parte del sistema del saneamiento urbano, lo que implica considerar una ciclicidad funcional en el manejo del residuo, desde antes de su generación hasta su eliminación

Fundamentación

Los recursos naturales, como asimismo el medio natural deben ocupar en la vida real, pero sobre todo en la conciencia de los habitantes de la Ciudad un lugar preponderante, que el futuro va a requerir si se quiere que haya futuro. Temas tales como los de la gestión y el tratamiento de residuos, la calidad total en los sistemas productivos con tecnologías limpias, el consumo racional de los recursos naturales, y el desarrollo de infraestructuras de servicios básicos sólidas y eficientes se convertirán en objetivos estructurantes para el desarrollo del Plan.

Para ello hará falta implementar un *sistema de Gestión Medio Ambiental*, no solo para la esfera Municipal, sino como mínimo en la mediana y gran empresa, pero sin descartar que se pueda llevar también esta forma de ser y actuar a la pequeña, puesto que es prioritario también que se constituya en el grueso de la estructura empresarial de Zarate.

Programa: Uso eficiente de los recursos naturales

Proyectos

- Impulso mediante acciones directas e indirectas de la dependencia energética de los combustibles fósiles y mejorar la calidad del aire, proponiendo una reducción paulatina de los consumos.
- Potenciar la producción de energías renovables.

- Promoción y estímulo de actuaciones sostenibles en edificios públicos, nuevos o rehabilitados, que resulten demostrativas y ejemplarizantes en el ahorro energético.
- Fomento y sensibilización de la sociedad para la adecuada utilización de los edificios bioclimáticos, facilitando su uso de forma habitual.
- Introducción como mínimo del 25% de biocombustibles en las flotas de transporte público, en los servicios de recogida de residuos y en los vehículos de las administraciones públicas.
- Aprobar normas para el ahorro y la eficiencia en el consumo de agua

Programa: Sistema intermunicipal de gestión integral de residuos sólidos

Proyectos

- Consortio regional para la gestión integral de los residuos.
- Disminución de la producción de residuos en todos los ámbitos: hogar, puesto de trabajo, empresas industriales, de servicios, centros de enseñanza, etc.
- Establecer fórmulas concertadas para la eficiente recogida selectiva y tratamiento de los residuos.
- Favorecer la implantación de recogida selectiva de residuos.
- Construcción de un centro de reciclado de chatarra y fomento de centros de investigación donde se apliquen tecnologías de reciclado.
- Estimular la conformación de industrias de reciclado.
- Fomentar la implantación de Sistemas de Gestión Medio Ambiental en las empresas de más de 100 trabajadores

Programa: Tratamiento medioambiental de los espacios fluviales del Partido.

Proyectos

- Establecer en conjunto con otras instituciones públicas y privadas, estándares para la mejora de la calidad de las aguas fluviales del partido.
- Corregir las disfunciones en el Ciclo Integral del Agua, desde el abastecimiento de agua de calidad hasta la total depuración de aguas residuales residenciales e industriales.
- Construcción de la planta depuradora de aguas residuales.
- Destinar fondos públicos municipales para la mejora y defensa de la ribera.

Programa: Puesta en valor de los recursos naturales, potenciando su utilización eficiente y sostenible.

Proyectos

- Construcción de un sistema de grandes espacios verdes, urbanos y periurbanos interconectados.
- Propiciar acciones normativas y directas para el fomento y la protección de la huerta periurbana.

Programa: Control y fiscalización ambiental de las grandes empresas públicas y privadas existentes en el Partido.

Proyectos

- Conformación del Ente Municipal de fiscalización y monitoreo ambiental.
- Participación municipal en el monitoreo permanente de la central nuclear Atucha.
- Gestión coordinada con la Secretaría de política ambiental provincial.

Línea estratégica: Estructuración del modelo Espacial Urbano-Territorial del Plan.

Objetivos particulares

- Fortalecimiento de espacios abiertos de urbanidad y centralidad.
- Promover la integración física y social de la ciudad.
- Calificar a los espacios públicos aumentando las áreas de peatonalidad.
- Mejorar y revitalizar al Área Central.
- Propiciar un crecimiento compacto, heterogéneo y multifuncional.
- Articular un sistema de atractores sociales y económicos que estructuren homogéneamente al territorio.
- Desarrollar políticas que favorezcan el acceso al suelo con planes de urbanización, infraestructuras, equipamientos y viviendas de interés social.
- Definir un sistema de movilidad local eficiente.
- Evitar la dispersión territorial, que resulta muy costosa de servir a nivel de infraestructuras y equipamientos sociales, insumiendo además grandes cantidades del recurso "suelo".

Fundamentación

Toda estrategia de desarrollo de una ciudad debe responder al fortalecimiento de la calidad de los espacios urbanos. La dimensión social de los espacios denominados de urbanidad como motivadores e impulsores de la vida social de relación encuentra sentido en el ámbito local. Es así como las ciudades y los gobiernos locales desarrollan gran parte de sus competencias en los espacios de carácter público,

dado que en ellos se explicita el contacto de la gente y se refuerzan los valores de identidad. Por otro parte el impulso y la creación de espacios polivalentes, contenedores de funciones convocantes y estimulantes a la vida urbana es entendida como prioritaria dentro de las estrategias de articulación de los espacios con carácter urbano. Es fundamental orientar el desarrollo a garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, en donde la ciudad garantiza a sus ciudadanos la posibilidad de trabajo, una infraestructura urbana adecuada, un medio ambiente sano, y sistemas de salud y de educación eficientes. Por otra parte es la ciudad, la que se convierte en el ámbito adecuado para adquirir los saberes de vivir en sociedad.

Programa: Ordenamiento y fortalecimiento de los espacios de Urbanidad.

Proyectos

- Plan urbano ambiental.
- Actualización de las normas Urbanísticas fundamentalmente incorporando instrumentos de gestión y participación territorial.
- Mejoramiento, equipamiento y aumento de la peatonalización en el área Centralidad.
- Construcción de espacios para el estacionamiento vehicular en el área central.
- Propiciar la construcción de edificios públicos y privados que alberguen usos de carácter polivalente; -Red de centros de Integración comunitaria, espacios culturales-.
- Construcción de edificios que implican una centralidad de carácter formativo y estimulante a la actividad innovadora y creativa.
- Mejoramiento y equipamiento de los espacios verdes Públicos Existentes.
- Eliminación de barreras arquitectónicas.
- Dotar a los barrios aledaños al área central de alumbrado público.
- Asegurar la financiación necesaria para el mantenimiento de los equipamientos municipales.
- Realizar la construcción de instalaciones y dotaciones educativas acordes a las expectativas de crecimiento poblacional.
- Implementación de acciones tendientes a la recuperación de áreas industriales degradadas.
- Redefinición y fortalecimiento integral de la inter conectividad de las centralidades.

Programa: Acceso al suelo urbano y la vivienda.

Proyectos

- Concertación público-privada para la facilitación de viviendas en régimen de alquiler.
- Recuperación y rehabilitación de viviendas y de sus espacios urbanos, introduciendo medidas sostenibles y de accesibilidad a discapacitados.
- Construcción de nuevas viviendas y mejoramiento urbano en los asentamientos precarios e irregulares.
- Construcción de nuevas viviendas que cumplan con los parámetros ambientales y de desarrollo territorial del Plan.

Programa: Modelo de movilidad de la ciudad.

Proyectos

- Favorecer la movilidad interna tanto en el área urbana como la rural.
- Pavimentación de la vía de comunicación entre la localidad de Lima y el núcleo Central de Zarate.
- Ejecución de nuevos accesos a los espacios destinados a la industria desde el núcleo central de la Ciudad
- Ordenar el establecimiento de áreas de carga y descarga en el área comercial de la ciudad
- Construcción de una avenida de cierre, paralela a la ruta 9 que delimite el área urbana, o a urbanizar de los espacios destinados a la producción.
- Conformar una red de bicisendas en la ciudad.
- Construir una vía ribereña que una como borde del parque lineal aledaño al río.
- Construir sobre las vías existentes un transporte público, que use como fuente de energía la electricidad y que una las localidades de Campana, Zarate y Lima.
- Conectar el área central, los barrios y las zonas industriales con un sistema de transporte público, y ambientalmente sustentable.
- Construcción de pasos a distinto nivel.

Línea estratégica: La ciudad abierta al río.

Objetivos particulares

- Relacionar a la ciudad con el río y su territorio insular, como centro de recreación y turismo.

- Definir estrategias que resulten compatibles con las condiciones geomorfológicas y ambientales del lugar, y tengan especial cuidado en integrar la ciudad con el río.
- Propiciar estrategias de manejo sustentable para el río y su territorio insular.
- Generar espacios recreativos aprovechando la superficie fluvial de manera que se incrementen los atractivos culturales y ambientales del lugar.
- Definir estrategias que minimicen los impactos negativos que en el río, generan la actividad portuaria y urbana

Fundamentación

El desafío principal de esta línea estratégica es compatibilizar la actividad productiva relacionada con el río, con las posibilidades que ofrece el mismo para actividades de ocio y recreación. Será el río entonces el componente singular que recree una imagen común de la ciudad, más relacionada con el medio natural y sus atractivos paisajísticos, que prefigure un nuevo escenario que conlleva innumerables potencialidades. Hasta hoy la relación con el río se planteaba en un sentido mayoritario por la actividad portuaria, que en lugar de imagen urbana altamente significativa, fueron representando una barrera urbanística que separó durante años la ciudad de su río.

Programas y Proyectos

El conjunto de intervenciones que se proponen para la materialización de esta línea de trabajo son los siguientes:

Programa: Abrir la ciudad al río

Proyectos

- Recuperación de terrenos vacantes ribereños.
- Recuperar y equipar el territorio insular.
- Implementar un sistema eficiente de transporte fluvial entre la ciudad y las islas.

Programa: Relacionar las actividades urbanas con la costa ribereña

Proyectos

- Desarrollo de actividades económicas vinculadas al río de carácter diversificado, potencialmente atractivas para el turismo.
- Mejoramiento de la red de accesos al puerto.
- Construcción de una avenida costanera.

Programa: Uso recreativo y de ocio de los espacios ribereños e insulares.

Proyectos

Parque lineal costanero.

-Protección del entorno natural, del río, sus costas y las islas.

-Fomentar la creación y promoción de espacios lúdicos familiares en el territorio insular.

-Redes de equipamientos municipales deportivos y culturales como oferta específica y asequible de ocio de fin de semana o vacacional asociada al turismo rural.

4.7. ENCUENTRO AGENCIA DE DESARROLLO

En noviembre de 2008 se realizó en el Municipio de Zárate, un encuentro con la Agencia de Desarrollo que recientemente se ha puesto en marcha en el municipio, para abordar la problemática económica del Partido, y permitir ajustar el *Diagnóstico del Sector Económico*, la definición del objetivo general y los lineamientos estratégicos preliminares. Se tiene en cuenta para este informe el producto de los talleres de Desarrollo Productivo Local, realizados por la Dirección de Desarrollo Productivo Local del Ministerio de Producción y Asuntos Agrarios-Gobierno de la Provincia de Bs. As; y los insumos de los talleres del Plan de Turismo para Zárate.

El Plan Estratégico constituye la visión prospectiva del partido de Zárate, conteniendo objetivos de cada sector orientados al desarrollo de su comunidad, como resultado del consenso y participación de los distintos actores que intervinieron en su proceso. Zárate se diferencia de la mayoría de los partidos de la Provincia de Buenos Aires, cuyas economías dependen del factor industrial o del agropecuario o turístico exclusivamente, conjugando en un mismo escenario, los tres importantes motores de la actividad económico productiva. Este panorama implica un desafío complejo en función de un plan estratégico para lo económico-productivo, el que debiera contemplar una diversidad de variables, en contraposición con un contexto económico enfocado a un solo aspecto de la producción.

El plan estratégico requerirá de acciones coherentes y articuladas donde participen el gobierno local, los agentes económicos y la propia comunidad. Las ventajas comparativas locales son las que facilitarán el asentamiento de emprendimientos o inducirán el crecimiento de los que actualmente están radicados, favoreciendo el esperado crecimiento y posterior desarrollo. Los diversos recursos con que cuenta Zárate y que lo distinguen del resto, son aquéllos que por su naturaleza y/o historia forman parte de su patrimonio, tal su localización, los puertos, la trayectoria industrial, etc. Frente al desafío de crecer y de convertir ese crecimiento en desarrollo, se imponen acciones transformadoras que potencien estas ventajas comparativas, con el propósito de maximizar la capacidad de la economía local con miras a mejorar la calidad de vida de la población e integrarse activamente al conjunto de los municipios de la región.

Modelo de desarrollo para la temática

Conformado por una compleja red de programas y proyectos, está orientado a fortalecer la identidad de Zárate como un aspecto que le agrega valor a su plan de desarrollo, recuperando los recursos naturales de su zona de influencia, mejorando la infraestructura y servicios para la comunidad residente y para los futuros emprendedores que decidan su radicación; recuperando y valorando su patrimonio y trayectoria histórica y su cultura agro industrial; descubriendo y desarrollando el potencial turístico como nueva estrategia de crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida de su población a través de la creación de nuevos puestos de trabajo que favorecerán a todos los sectores locales y regionales.

El modelo incluye acciones encaminadas a la consolidación de un tejido social que incluya a toda la comunidad y que genere vínculos solidarios y de complementación, garantizando un desarrollo sustentable con el liderazgo del estado y la activa participación en todos los niveles y proyectos de los diversos sectores, mediante un proceso concertado y consensuado.

Condición preliminar para la conformación del esquema Organizativo para el gerenciamiento del PEZ

El objetivo central de este plan estratégico, consiste en prever la herramientas necesarias para garantizar una modalidad de gestión que apunte a la mayor transparencia del proceso y a la generación de acuerdos y consensos que favorezcan la participación y dinamicen el avance en los ejes y proyectos propuestos, asegurando la necesaria unidad de criterio entre las diversas áreas de gestión del PEZ. La propuesta apunta a contar con una modalidad de gestión pública-privada que busque articular mecanismos de interacción entre actores económicos, políticos y sociales para establecer diferentes niveles de sinergias, con vistas a capitalizar los recursos y capacidades que cada uno de estos actores moviliza y favorecer así la complementariedad de acciones tendientes al logro integrado del desarrollo de un territorio.

En este sentido, se propone la conformación de tres ámbitos de gestión, los que tendrán a su cargo diferentes instancias del proceso de ejecución.

El primer nivel deberá estar constituido por un organismo del que participen el Ejecutivo Municipal, el Concejo Deliberante a través de sus diferentes bloques, el Consejo Escolar y fundamentalmente los demás agentes socio económicos locales, iglesias, centros de fomento, grandes empresas locales y hasta instituciones extra

comunitarias como universidades, institutos nacionales de tecnología, etc. Este organismo será la máxima autoridad en lo que se refiere a llevar adelante el PEZ, promover las revisiones periódicas, evaluar el estado de avance etc.

En el seno de este órgano se constituirá un Comité Ejecutivo, que es el que tendrá a cargo las cuestiones instrumentales y operativas para el adecuado desarrollo del plan y la conformación del tercer nivel integrado por los equipos técnicos que deberán actuar en las áreas específicas.

Eje Estratégico: Integración Regional (Pilar, Escobar, Campana, Zárate, Baradero, San Pedro, Ramallo y San Nicolás, Ruta Nac. N° 9).

Programa: Institucionalización de la Región

Los procesos de globalización, los cambios en el esquema económico mundial y la repercusión a nivel nacional, requieren de la reformulación de estrategias vinculadas al desarrollo regional, reforzando la gestión de los gobiernos locales y acrecentando su capacidad para la puesta en valor de sus propios recursos y potencialidades, instrumentando acciones tendientes a generar procesos de asociatividad. En general promoviendo y ejecutando todo tipo de acción que mejore el perfil local frente al impacto de las agresiones exógenas.

Proyecto: Promoción de la institucionalización de la Región.

Fundamentación

El éxito de las economías locales en gran medida está relacionado con una complementación adecuada y equilibrada entre los partidos que integran la región. La creación de un organismo integrado por representantes de los agentes económicos y gubernamentales de las distintas localidades será una forma de alcanzar esta complementación. El modo en que los agentes locales logren relacionarse con la región, en un esfuerzo para alcanzar acuerdos y establecer programas con objetivos comunes y consensuados, posibilitará lograr resultados más ambiciosos que los que podrían obtenerse sólo a nivel local, potenciándose las capacidades individuales de los miembros.

Objetivos:

Lograr una dinámica solidaria y de complementación entre los integrantes de la región para el desarrollo económico productivo del conjunto y de cada municipio en particular.

Acciones:

- Sensibilización de los agentes locales respecto de la necesidad de trabajar en conjunto con el resto de las comunidades de la región.
- Promoción de espacios de encuentro con las restantes comunidades locales y diseño de pautas para el trabajo conjunto.
- Creación de un organismo mixto (agentes económicos y gobierno) de todas las localidades de la región para la generación y gestión de proyectos compartidos.

Proyecto: Gestión de recursos para el funcionamiento del organismo mixto.

Fundamentación:

La operación de un organismo como el propuesto en el párrafo anterior, requiere que cada comunidad local disponga los recursos para operar eficazmente la dinámica que requiere este tipo de entidades. Con una adecuada gestión puede accederse a recursos de origen provincial que atenuarán el esfuerzo de las comunidades locales. Para esto, el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires dispone del Programa "Desarrollo productivo local", el que está destinado a potenciar los recursos endógenos locales que contribuyen al crecimiento económico, trabajando activamente con las Agencias de Desarrollo y las Secretarías de Producción de los municipios de la Provincia. Tiene como objetivo consolidar su funcionamiento, fortalecer la red de agentes de desarrollo local, promover proyectos asociativos, generar agendas estratégicas locales y promover la articulación público-privada del territorio para la creación de espacios institucionales, que impulsen las iniciativas de desarrollo sustentable.

Objetivo:

Lograr un adecuado aporte de recursos, para el sostenimiento de la actividad del organismo.

Acciones:

- Generación de interés en las grandes empresas locales, comprometidas con la comunidad, para que contribuyan con aportes sistemáticos con el fin de colaborar en el sostenimiento del organismo.
- Establecimiento de una metodología sistemática de aportes de los agentes locales, Municipios y organizaciones gremiales empresarias y gremiales obreras que participen.

-Gestión, desde los ámbitos local y regional, ante la Provincia de Buenos Aires de los recursos necesarios (para lo cual constituye un antecedente importante contar con el aval de una contraparte adecuada, como resultado de las acciones anteriores)

Proyecto: Proyectos de interés regional.

Fundamentación:

La elaboración de una estrategia común a los partidos que integran la región, permitirá identificar aquellas políticas, proyectos u obras, que exceden el ámbito local y requieren alcanzar acuerdos entre todos los miembros. De esta forma se podrán aprovechar más eficientemente los recursos disponibles, evitando superposiciones y optimizando el uso de los mismos para beneficio del conjunto y de cada uno. La acción coordinada en este sentido, hará posible una gestión más eficiente para el logro de proyectos relevantes tales como infraestructura energética, redes viales, caminos secundarios, infraestructura ferroviaria, obras portuarias etc.

La consideración del litoral costero como una unidad ambiental continua, es un claro ejemplo de un tema que exige definir políticas para su conservación y puesta en valor, más allá de las acciones locales que pudieran corresponder y que necesariamente deberán estar en concordancia con las regionales.

Objetivos:

Contar con un plan regional que contemple los proyectos, obras y políticas que involucren a más de una localidad

Gestionar la ejecución y/o concreción de dichas obras, proyectos y políticas

Acciones:

-Definición a nivel regional de las necesidades insatisfechas presentes y su priorización.

-Gestión ante los organismos de aplicación correspondientes para la ejecución, aún ante los propios organismos locales.

-Identificación a nivel regional de las necesidades requeridas para satisfacer las demandas de posibles escenarios futuros,

-Evaluación de la viabilidad respecto de los escenarios planteados para identificar las demandas a gestionar con más urgencia.

Eje Estratégico: Fortalecimiento del litoral costero

Programa: Desarrollo de la actividad portuaria.

La disponibilidad de puertos y vías navegables y la cercanía del Delta, brinda una excelente alternativa para el crecimiento y desarrollo de las actividades económicas, con especial énfasis en los procesos de comercialización, teniendo en cuenta la integración en sana competencia con los restantes puertos de la región.

Históricamente, los puertos han generado en su entorno grandes concentraciones urbanas y económicas, las principales ciudades crecieron a la vera de ríos y mares aprovechando las ventajas que ofrece este medio de comunicación para favorecer el intercambio comercial. Esta modalidad de transporte para el ejercicio del comercio mantiene su vigencia a pesar del transcurso del tiempo, razón más que suficiente para atender con especial interés este factor económico de desarrollo.

Proyecto: Plan Maestro Costero.

Fundamentación:

Las virtudes que presenta la costa del Paraná para la instalación de puertos con todas sus implicancias deben compatibilizarse con la necesaria conservación del recurso natural turístico que conlleva. Por esta razón es de fundamental importancia la realización de un Plan Maestro, que teniendo en cuenta la situación presente y planteando posibles escenarios futuros, regule la utilización del recurso "Ribera del Paraná", con el fin de promover el mejor uso del mismo, optimizando la actividad portuaria y preservando la biodiversidad del ecosistema y los espacios de esparcimiento propios de la comunidad local y visitante.

Objetivo:

Contar con un instrumento vinculante que defina las posibilidades de uso del suelo y las aguas adyacentes de la ribera del Paraná de las Palmas.

Acciones:

- Relevamiento topográfico de la costa.
- Relevamiento y localización de la biosfera.
- Relevamiento de las instalaciones existentes, su utilidad y su impacto.
- Estudio de la evolución futura del curso de agua Paraná de las Palmas.
- Propuesta de escenarios futuros, la visión.
- Definición del plexo axiológico.
- Diseño del plan maestro.

Proyecto: Logística, consolidación y desconsolidación de cargas.

Fundamentación:

La existencia del Parque Logístico Industrial y la intensa actividad que desarrolla, inducen a pensar en la posibilidad de incrementar su dinámica y posiblemente agregar otras áreas para el agrupamiento de empresas productoras de bienes y/o servicios. El aporte que pueden proveer las empresas de logística, es clave en la actividad comercial. La eficiencia con que las empresas de este rubro se desempeñan agiliza el circuito económico de manera que, si bien suman un costo a la operación comercial, agregan un valor importante a la mercadería que se entrega en término y mucho más si se es capaz de superar los plazos en forma progresiva.

Dada la localización de Zárate, de la cual ya nos hemos ocupado, el desarrollo de la actividad "Logística" en las áreas cercanas al puerto y/o al puente, complementada con depósitos fiscales y/o zona franca; conforma un factor de desarrollo y consolidación de la actividad económica local y debe ser promovida.

Objetivo:

Convertir a Zárate en un nodo logístico de excelencia

Acciones:

- Evaluación de los volúmenes de carga gestionados por las empresas localizadas en la zona.
- Evaluación del volumen de cargas que es derivado sin procesos de logística a centros que se encuentran en otras localidades más alejadas de puertos y puente.
- Determinación respecto si la estructura vial, ferroviaria y portuaria es adecuada y suficiente para la prestación del servicio.
- Generación de las acciones requeridas para la adecuación de las estructuras existentes y ejecución de las necesarias.
- Evaluación de la necesidad de interesar a otras empresas no radicadas en Zárate.
- Elaboración de un proyecto de mejora en calidad y cantidad de servicio para las empresas existentes y las que se interesen en radicarse.

Eje Estratégico: Desarrollo de la actividad productiva y de servicios (apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas).

Como lo hemos señalado en los informes precedentes, la comunidad de Zárate, desde sus inicios desarrolló una actividad industrial significativa, ya desde fines del siglo XIX, formando parte del proyecto de la generación del 80 como ciudad puerto del litoral y más tarde favorecida por la llegada del ferrocarril, tomó impulso una industria primaria importante, con la creación de la línea fluvial que la enlazaba con la provincia de Entre Ríos. Este proceso se consolidó en las décadas del 30 y del 40

con el arribo de industrias del papel y frigoríficas. En la actualidad, el partido alberga importantísimas industrias que desarrollan una actividad de lo más diversa; tales como la industria automotriz, química, alimentaria etc. En torno a las grandes empresas y siguiendo la tradición industrial de la comunidad, fueron emergiendo diversas industrias de bienes y servicios motorizadas por la demanda de las grandes.

Este perfil industrial además de ser una realidad, se encuentra presente en el ideario popular de los zarateños y no sólo de ellos. Esta percepción y las realidades objetivas relevadas en el proceso de elaboración del PEZ, ameritan generar una estrategia específica para fortalecer esta actividad que al momento es una de las principales fuentes de trabajo.

Programa: Fortalecimiento de las PYMES del partido

Las PYMES son empresas que han surgido gracias al esfuerzo y la capacidad creativa de emprendedores que, con gran esfuerzo, lograron llevar adelante una actividad comercial productiva. La realidad en la cual oportunamente se generó la actividad es cambiante y las virtudes que fueron necesarias para que esos emprendedores lograron crear las empresas, han evolucionado. Para conservar y acrecentar el éxito y la sustentabilidad es necesario incorporar permanentemente nuevas tecnologías en la producción y en la gestión, pero sobre todo es preciso adecuar los criterios de conducción a las exigencias y desafíos del mundo globalizado y cada vez más competitivo.

Proyecto: Innovación Tecnológica.

Fundamentación:

Este proyecto está orientado a prestar el apoyo necesario para que las empresas puedan mejorar todos los aspectos de su actividad. La innovación puede entenderse de diversas formas, y siempre debe estar orientada a la prestación de un mejor servicio, a una gestión más eficaz y eficiente, o a la provisión de un mejor producto a un costo razonable; o a todos estos aspectos simultáneamente. En resumen, el proyecto pretende favorecer la generación de conocimiento asociado a los aspectos antes señalados y ponerlos a disposición de la producción.

Objetivos:

Facilitar el acceso al conocimiento de las empresas Pymes

Gestionar el adecuado financiamiento para la generación del conocimiento y para la implementación tecnológica del mismo.

Acciones:

-Creación de una organización que gestione para las empresas interesadas, la vinculación con los centros de conocimiento: Universidades, otras instituciones educativas, Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC), etc.

-Gestión desde ese organismo de los recursos financieros para la investigación y/o para el desarrollo tecnológico en los ámbitos provincial y/o nacional, tales como: la Comisión de Ciencia y Tecnología de la Provincia, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa; el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, etc.

-Difusión de la actividad de la organización para informar y comprometer a las empresas con el proceso de innovación.

-Establecimiento y formalización del nexo entre las empresas y los centros de conocimiento, universidades, institutos de ciencia y tecnología, etc.

-Promoción de las acciones de estímulo a la innovación por medio de participación en el programa INNOVAR, o generando actividades de otra índole que estimulen el interés por la innovación.

-Difusión y gestión de la necesidad y conveniencia del recurso de las patentes y/o propiedades intelectuales para la protección de los derechos.

Proyecto: Readecuación de los criterios de gestión industrial para enfrentar con éxito las presiones competitivas.

Fundamentación:

En el pasado, durante la etapa de formación de muchas de las PYMES que existen actualmente, la demanda superaba a la oferta, Esta situación, en términos industriales, se traducía en altos volúmenes de producción casi siempre constantes. Había escasas variedades de productos, con diseño algo rudimentario, sencillas y poco diferenciadas. Estas características definían líneas de producción relativamente largas, sumamente rígidas, altos inventarios de materia prima y de productos terminados a los que se sumaban los conocidos "inventarios de seguridad"; destinados a absorber eventuales paradas de planta sin afectar la pérdida de ventas por estos inconvenientes. Fue la etapa signada por la cantidad: "se vende lo que se produce" ; este escenario, derivaba en criterios tales como

medir la eficiencia sólo por la cantidad y la calidad estaba reservada casi en exclusividad al control del producto terminado. A partir de fines de los 70 y los 80, una menor demanda, obligó a repensar la estrategia industrial, empezó a tener vigencia la idea de "aceptación del producto por el cliente". Es así que comienzan a tenerse en cuenta aspectos de diseño, de diferenciación de productos y de servicios que acompañen al producto (servicio que en algunos casos fue el "pos venta"; etc.). Este nuevo paradigma empezó a modificar la "lógica de la producción", de manera de adecuarse y/o anticiparse a este cambio. En este marco de referencia, cobra importancia la reducción de costos, la versatilidad de las líneas de producción, la evolución del producto por la innovación tecnológica, por el diseño, por el uso de materiales no tradicionales y por el servicio que lo acompaña. Aparece así un nuevo criterio sobre la calidad, no ya sobre el control del producto terminado, sino sobre todas las etapas del proceso y sobre la organización en su conjunto. Esto comienza a subir el piso competitivo de las empresas. El cambio significó, a partir de entonces, un ascenso vertiginoso, convirtiéndose en una permanente evolución en la búsqueda de nuevas formas de gestión, en nuevos productos, en resumen, en la manera de satisfacer y aún crear las necesidades de los potenciales clientes. Esta realidad, también introdujo cambios en la relación entre las grandes empresas demandantes de productos y servicios y sus proveedores, que es una situación suficientemente generalizada en Zárate como para ser atendida puntualmente. Se ha dado un desplazamiento desde las tradicionales concepciones del relacionamiento a las más modernas. Los éxitos obtenidos en otros países no se derivaron de la generación de abismos o asimetrías entre unos u otros, por el contrario, se trata de asumir sus complejidades para potenciarlas y obtener una sinergia que incremente la competitividad de la cadena de valor involucrada. La tendencia está orientada a generar relaciones más estables con los proveedores, de este modo se logran reducir los inventarios de seguridad y se pautan entregas más frecuentes. Las terminales asumen en este caso un rol de educadoras en varios aspectos, como ser en tecnologías para la reducción de costos, en la filosofía del Just-In-Time, aspectos de calidad y de gestión.

Objetivos:

Mejorar la competitividad y sustentabilidad de las PyMES

Mejorar la relación Proveedor – Cliente, siendo generalmente el primero de ellos una PYME y el segundo una gran empresa.

Acciones:

- Capacitación en aspectos de conducción empresarial que incluyan aprendizaje sistemático y puesta en marcha de acciones en las empresas en particular.
- Tutorías a grupos de empresas destinadas a resolver problemas específicos
- Actividades de difusión y culturización; seminarios, conferencias, talleres de debate de diversas problemáticas.

Proyecto: Certificación de calidad.

Fundamentación:

Uno de los aspectos relevantes del cambio de paradigma está vinculado con los procesos y certificación de calidad. Las empresas que logran disponer de un sistema de calidad alcanzan un status por encima del resto. Son reconocidas por su competencia, por sus clientes, proveedores, por el sistema financiero y por la propia comunidad. El compromiso con la calidad no sólo afecta al producto o servicio que se presta sino que denota una actitud proactiva respecto de la propia empresa, del estilo de trabajo y de evaluación continua y fundamentalmente en lo que hace al componente humano de la organización.

Objetivo:

Incrementar el número de empresas que dispongan de sistemas de calidad.

Acciones:

- Difusión de las ventajas de los procesos de calidad y certificación entre las Pymes.
- Promoción entre un grupo de empresas para que accedan a un sistema de calidad.
- Desarrollo de una propuesta de instrumentación de sistemas de calidad a través de una experiencia piloto que integre un grupo de empresas.
- Implementación del sistema de calidad en el grupo de empresas que adhieran al proyecto.

Proyecto: Capacitación en habilidades laborales.

Fundamentación:

Entre los aspectos surgidos con mayor fuerza en el diagnóstico preliminar, uno es el referido a lo manifestado por las empresas en relación con la demanda insatisfecha de mano de obra, en tanto por otro lado se hace evidente el alto índice de desocupación. Si bien ésta es una realidad compartida por todo el territorio nacional, no deja de tener vigencia para Zárate en particular. Esta situación constituye una contradicción y las causas más evidentes son: el piso que fijan las empresas en su proceso de selección de recursos humanos en relación con las actitudes y aptitudes

de los postulantes es alto, y por otro lado la carencia de oportunidades de la población desocupada para capacitarse en actividades específicas que les permita mejorar las condiciones de empleabilidad, fortaleciendo la autoestima como modo de satisfacción de una necesidad básica como es contar con empleo y mejorar la dignidad y la calidad de vida. La primera de las causas parece no poder modificarse sin resentir la capacidad operativa de la empresa, mientras que la segunda es factible de ser modificada.

Objetivos:

Mejorar el nivel de empleabilidad de la población económicamente activa o próxima a estarlo.

Satisfacer la demanda insatisfecha de mano de obra especializada.

Prever la evolución de la calidad de mano de obra que se requerirá en el mediano y largo plazo, formándola y capacitándola para resolver esa situación.

Acciones:

-Generación de acuerdos con la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires para la realización de actividades formativas, de capacitación y actualización.

-Gestión de acuerdos con universidades e institutos para desarrollar programas adecuados de formación, capacitación y actualización.

-Relevamiento y registro de los recursos existentes en las empresas (humanos y tecnológicos) que pudieran ser aplicados en el desarrollo de programas de capacitación.

-Formalización de acuerdos con las empresas para implementar las actividades de capacitación.

Proyecto: Fortalecimiento financiero de las Pymes existentes.

Fundamentación:

Los aspectos financieros, son para una gran parte de las PYMES, una debilidad que atenta contra su sustentabilidad en el tiempo. Generalmente carecen de una gestión financiera y económica eficiente, ya sea por falta de estructura o de conocimiento de los recursos disponibles en el mercado. Normalmente las barreras bancarias son excesivamente altas para poder acceder al crédito con costos razonables que sirvan para promover el desarrollo como una herramienta eficaz de su desempeño, con el fin de generar una espiral virtuosa y que no atenten contra la economía empresarial.

Las situaciones financieras adversas que no son atendidas a tiempo y correctamente, desembocan en problemas económicos que pueden llegar a extinguir la empresa. Este punto debe tener una atención especial por cuanto es mucho más económico para la comunidad sostener los emprendimientos que están operativos, que desarrollar nuevos emprendimientos. Por esta razón es que se hace imperioso generar las herramientas adecuadas para que las empresas puedan acceder a recursos financieros en condiciones ventajosas para su crecimiento.

Objetivo:

Mejorar el acceso al crédito de las Pymes

Acciones:

-Gestiones tendientes a lograr el Interés y el compromiso de una o varias grandes empresas para que formen parte del proyecto como socios protectores de una Sociedad de Garantías Recíprocas.

-Gestiones orientadas a Interesar y asociar PYMES para completar el cuadro de socios partícipes que conformen la Sociedad de Garantías Recíprocas.

Constitución de una Sociedad de Garantías Recíprocas para la asistencia de las PYMES, (ley 24267).

Proyecto: Fomento del emprendedorismo.

Fundamentación:

La creación de nuevas fuentes de trabajo generadoras de riqueza, no es un tema que debe dejarse librado a la espontaneidad de los acontecimientos. En toda sociedad que pretenda una mejor calidad de vida, esta actividad debe ser particularmente atendida para asegurar un futuro con sostenida demanda de empleo y generación de recursos. Hasta ahora, los emprendimientos nuevos han surgido en forma espontánea, fruto del esfuerzo, la capacidad de los emprendedores y las condiciones favorables del entorno. Los mercados más competitivos y los nuevos escenarios generan nuevos desafíos que condicionan a que estas iniciativas sean promovidas de forma tal que se asegure la sustentabilidad en el tiempo. Para esto es necesario generar ambientes amigables para proteger los primeros años de trabajo, que son aquéllos en los que se registra el mayor índice de mortandad de los emprendimientos.

Objetivos:

Aumentar la tasa de emprendimientos

Mejorar la sustentabilidad y crecimiento de los mismos

Acciones:

- Construcción de espacios adecuados de incubación de empresas
- Capacitación a los emprendedores en aspectos fundamentales del quehacer empresario como por ejemplo, los comerciales y/o económicos
- Generación de actividades de soporte, tales como exposiciones, show-room, ruedas de negocios, etc.
- Creación de fuentes de micro financiamiento.
- Creación de un programa piloto de incubación supervisado.
- Promoción de incentivos reales, abaratando y simplificando los requisitos de habilitación y otras cargas durante el periodo de incubación

Proyecto: Fomento del Asociativismo horizontal y vertical.

Fundamentación:

En este punto se propone definir una estrategia de fomento de la asociación privada de productores de diferentes niveles y de productores de un mismo nivel para el fortalecimiento de empresas existentes, la creación de nuevas y la generación de oportunidades comerciales en los ámbitos nacional e internacional. Este proyecto permitirá a las empresas compensar su tamaño y las dificultades jurídicas y operacionales, permitiéndoles acceder a una economía de escala, a mayores volúmenes y calidad de la demanda, a ventajas en las compras, al acceso a mercados más remotos, etc. Existen diversas formas de asociación, dentro de los dos grandes grupos ya mencionados. Los horizontales, con productores de un mismo nivel dentro de la cadena de valor y la otra, vertical, integrando productores de diferente nivel en la cadena. Cabe mencionarse, a título de ejemplo, dos formas asociativas recomendables. La primera de ellas es la conformación de "Consortios de cooperación" que se instrumenta al amparo de la ley 26.005 del 6/12/04, la que dispone que las personas físicas o jurídicas podrán constituir por contrato dicho consorcio, el que opera como una empresa independiente y autónoma respecto de los miembros individuales que la componen y con una serie de ventajas jurídicas e impositivas. Otra modalidad, es la que surge a partir del proceso de globalización. Para hacer frente a los desafíos que este fenómeno plantea y en contraposición al mismo, urgidos por sostener y mejorar la competitividad de las economías locales para resistir el impacto, han surgido los denominados "Cluster". Éstos afectan de tres maneras diferentes las formas de competir: aumentando la productividad de las empresas radicadas en la región; imponiendo el rumbo y el ritmo de la innovación

tecnológica, basamento del futuro aumento de la productividad; y estimulando la formación de nuevas empresas. Esta estrategia de desarrollo empresario expande y fortalece la economía regional. El Cluster, permite que cada miembro se beneficie como si se hubiera unido a otros de manera formal, sin tener por ello, que sacrificar su flexibilidad e independencia. Permite a las empresas operar de modo más productivo en la obtención de insumos; el acceso a la información, la tecnología y las instituciones; la coordinación con las actividades de la Región; la accesibilidad a mercados que en forma independiente son inalcanzables y el modo de encarar y medir las mejoras de procedimientos, procesos y gestión.

Objetivos:

Lograr que las empresas accedan a una economía de escala.

Mejorar la competitividad individual y del conjunto.

Alcanzar nuevos mercados.

Acciones:

-Individualización de las concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo.

-Promoción entre las empresas de las ventajas de la asociatividad

-Constitución de algunas de las formas de asociatividad de acuerdo al interés del grupo de empresas.

Eje Estratégico: Desarrollo de la actividad agropecuaria.

Proyecto: Fortalecimiento de la actividad agropecuaria.

Fundamentación:

Este eje está dirigido a jerarquizar al sector agropecuario, mejorando la competitividad del mismo por medio de la innovación, la asociatividad e integrándolo en una cadena de valor al sector industrial, de modo que la producción primaria salga de la región con valor agregado. En este aspecto son válidas las propuestas formuladas en el proyecto de asociativismo para que las industrias y las empresas agropecuarias puedan beneficiarse. Si bien la producción agropecuaria no está en el ideario de los zarateños como la actividad de mayor peso, basta observar que el partido cuenta con 49.768 hectáreas dedicadas a la actividad agropecuaria. En ellas están instaladas 171 explotaciones de las cuales el 77.7 % cuenta con superficies menores o iguales a las 200 hectáreas, que salvo en los casos de explotaciones intensivas resultan escasas para una actividad extensiva rentable. Esta realidad nos induce a reconocer la necesidad de asociación para lograr niveles de competitividad

y rentabilidad adecuados y asegurar la sustentabilidad en el tiempo de las explotaciones, sobre todo en épocas de crisis como la actual.

Objetivos:

Consolidar la actividad agropecuaria mejorando su competitividad

Integrar la producción primaria a la cadena de valor en forma asociativa

Acciones:

-Creación de una agencia de desarrollo del sector.

-Identificación de la totalidad de los actores involucrados.

-Definición de una estructura de funcionamiento para la asociación.

-Promoción del trabajo en red con las instituciones afines de la región.

-Gestión de convenios de asistencia técnica con universidades y/o institutos tales como el INTA u otros.

-Gestión de mecanismos de financiamiento de la actividad agropecuaria, teniendo en cuenta la particularidad del ciclo económico del sector.

-Implementación de espacios de formación y capacitación.

-Articulación de las relaciones de las explotaciones privadas con los organismos del estado.

Eje Estratégico: Recreación, turismo y patrimonio

Lo emisivo y lo receptivo son los dos grandes aspectos de la actividad del turismo en cuanto a su proceso de comercialización. Aquellas localidades que cuentan con recursos para ser explotados turísticamente deben definir planes y acciones estratégicas que les permitan desarrollar proyectos receptivos, es decir atraer visitantes, viajeros y turistas a su lugar, hacer que éstos satisfagan las expectativas puestas en lo intangible de esta actividad, generalmente de tiempo libre, y por otra parte consuman los servicios que se les ofrece, dejando beneficios económicos para los prestadores locales y para la propia comunidad.

Programa: Planificación y desarrollo de la actividad turística receptiva.

Proyecto: Creación de un órgano de gestión asociado al turismo.

Fundamentación:

Zárate dispone de suficientes y atractivos recursos naturales que no están explotados, así como el acceso directo al circuito del Mercosur a través de las vías de comunicación terrestre, fluvial y de puentes. Esas fortalezas están acompañadas así mismo de variadas deficiencias en la infraestructura vial (peajes, red ferroviaria),

en la provisión de servicios básicos (agua corriente de red, cloacas, gas, etc.) y en equipamiento hotelero para alojar a los potenciales turistas y visitantes. Esta situación amerita contar con un organismo capaz de generar los consensos y gestionar los recursos para poder ejecutar los programas y proyectos que requiere el desarrollo de una actividad tan sensible a los gustos, expectativas y preferencias de los usuarios. También es de destacar que en la actualidad uno de los principales factores de desarrollo económico está representado por la llamada "industria sin chimeneas". En una planificación moderna de la actividad turística es menester que todos los actores vinculados a la misma se reconozcan como parte, con el fin de complementarse en la prestación del servicio. El turista, viajero o visitante no busca sólo resolver un tema de transporte, de alojamiento, de alimentación o de disfrute en un espacio natural acogedor o novedoso. El reconocimiento que cada efector del campo turístico haga de esta situación y la decisión y capacidad de asociarse y generar un proyecto integral e integrado, hará posible el éxito del programa que se emprenda.

Objetivo:

Crear un organismo mixto (público – privado) que impulse la planificación y gestión del desarrollo turístico de Zarate.

Acciones:

-Convocatoria a los distintos actores del sector público y privado involucrados en la actividad turística para integrarse al organismo de gestión (por ejemplo hoteles, campings, transporte, empresas gastronómicas, propietarios de departamentos y casas para alquilar o alojar, asociaciones de guías y profesionales del turismo, instituciones educativas que forman y capacitan recursos humanos para el sector, cámaras y asociaciones empresariales y comerciales vinculadas, etc.).

-Conformación del organismo dándole el marco institucional y reglamentario correspondiente.

-Gestión de los programas y proyectos de turismo receptivo.

Proyecto: Inventario de los recursos existentes.

Fundamentación:

La sola existencia de atractivos turísticos y otros recursos para brindar servicios al visitante no son suficientes para el desarrollo exitoso de la actividad del sector. Se requiere, para elaborar un plan ajustado a la realidad y con vistas a su crecimiento, un minucioso relevamiento y registro, de acuerdo a las pautas que rigen esta

metodología específica, con el fin de identificar, conocer, difundir, señalar y comercializar los productos.

Objetivo:

Contar con un registro completo y detallado de los recursos naturales de interés turístico, de los sitios históricos/patrimoniales, de los indicadores culturales de la zona, de los servicios de alojamiento, de transporte, redes viales, gastronomía, áreas naturales de esparcimiento, salas y espectáculos artísticos y culturales, fiestas tradicionales, etc.

Acciones:

- Inventario (relevamiento y registro) de los recursos y servicios indicados en el objetivo, teniendo en cuenta las normas específicas aprobadas y recomendadas por organismos internacionales como la OMT (Organización Mundial del Turismo), ICOMOS y otros.
- Capacitación de recursos humanos para realizar el relevamiento y registro de recursos y servicios locales.
- Redacción del inventario de recursos y servicios relevados
- Conformación de la matriz de recursos aptos para el turismo y/o con posibilidades de su reconversión.

Proyecto: Investigación de mercado respecto de la demanda potencial.

Fundamentación:

El éxito de un programa de desarrollo de cualquier actividad, está íntimamente ligado a la precisión de los datos contenidos en la información que se usa en la elaboración del mismo. Por lo tanto la información relevada y registrada a partir del programa anterior resulta necesaria pero no suficiente para desarrollar un plan de marketing turístico.

Objetivos:

- Disponer de información que identifique las preferencias del mercado turístico y los volúmenes de demanda para cada segmento.
- Seleccionar los segmentos de demanda que mejor se ajusten a los recursos de infraestructura y naturales con que se cuenta.

Acciones:

- Investigación del mercado existente, producto del relevamiento in situ.
- Investigación del mercado potencial, a través de fuentes secundarias existentes en organismos nacionales, provinciales y específicos del sector.

-Producción de informe general y conclusiones a partir de los procesos de investigación de mercado, para su aplicación al diseño de planes y proyectos.

Proyecto: Diseño de los productos turísticos a ofrecer.

Fundamentación:

Esta etapa es definitiva en el proceso de decisión, por cuanto en ella deberán involucrarse los diferentes agentes para ofrecer servicios estables en costos y calidad. El diseño de los productos compromete a diferentes actores que deberán atender, cada uno, alguno de los segmentos de la demanda, y cada uno será responsable de brindar la satisfacción esperada por el turista. El no cumplimiento de esas pautas por ciertos actores que integran la red de comercialización y prestación de servicios implica la no satisfacción del cliente y las consecuencias negativas para todo el sector a nivel local.

Objetivos:

Contar con un paquete de productos que puedan ofrecerse a las empresas mayoristas del sistema y a otros operadores.

Brindar la información detallada de la oferta turística de Zárate a los organismos públicos y privados para su difusión y promoción.

Acciones:

-Elaboración de los paquetes ajustados a las demandas actuales y potenciales.

-Diseño de circuitos turísticos locales e integrados a regionales y/o provinciales.

Proyecto: Divulgación y participación de la comunidad en el proyecto.

Fundamentación:

El turista es un cliente que, a diferencia de aquel que compra un bien tangible y lo evalúa antes de pagar, compra una expectativa, un sueño, un intangible. El visitante o turista interactúa con la comunidad de manera intensa, adquiriendo bienes de consumo, requiriendo información, consumiendo servicios. etc. De aquí inferimos que la satisfacción de este cliente estará dada no solamente por los servicios específicos, sino también por cómo perciba la acogida de la comunidad. Si el paquete o servicio prestado cubrió sus expectativas, el cliente se convertirá en un agente multiplicador de la oferta y de la calidad de la atención brindada. Esta particularidad involucra a cada zarateño en la atención esmerada del turista y como esta actitud no es siempre espontánea, deberán preverse las acciones que resuelvan la problemática de la forma más adecuada. Además de la información y la

capacitación en este sentido es necesario desarrollar un proceso de sensibilización del habitante local para que sea un cálido y atento anfitrión, conformando lo que se denomina la cultura de la hospitalidad.

Objetivos:

Involucrar a la comunidad Zarateña en el proyecto turístico

Concientizar y capacitar a la comunidad para generar una verdadera cultura de la hospitalidad

Acciones:

-Difusión de la información a nivel de la comunidad con énfasis sobre los diferentes circuitos y lugares de referencia turística.

-Capacitación de los agentes de servicios públicos, taxis, colectivos, servicios de seguridad, agentes municipales, comerciantes, etc. respecto de la actividad y de las conductas recomendadas.

-Entrega a estos agentes de material impreso que sirva de información y respuesta a las necesidades e inquietudes de los turistas, visitantes y vacacionantes.

-Gestión de convenios con el sector educativo para implementar proyectos de formación, capacitación, prácticas profesionales y pasantías educativas para reforzar la actividad y la adecuada prestación del servicio turístico.

Proyecto: Creación de puestos de información.

Fundamentación:

En todo el mundo está normatizada la señalización y funciones de los puestos de información turística, lo que favorece la identificación por parte de quien requiera ser asesorado. Es vital que se garantice la atención con presencia de recursos humanos capacitados y calificados para esa función y que al mismo tiempo de brindar la información solicitada, los agentes registren la demanda que se produce, otras necesidades no satisfechas por el servicio y aporten estos datos con vistas a mejorar o ampliar la prestación. Los puestos de información turística ubicados en lugares seleccionados estratégicamente son como los faros en alta mar, le marcan al que llega al lugar su disposición para ayudarlo, asesorarlo, orientarlo y gestionarle los contactos requeridos para encontrar alojamiento, circuitos, alimentación, acceso a lugares *públicos, espectáculos, etc.*

Objetivo:

Contar con una mínima red de puestos de información donde el turista puede recurrir para obtener información y/o referenciamiento de albergues, restaurantes, hoteles, espectáculos, medios de transporte etc.

Acciones:

-Diseño del sistema y localización de los puestos de información

Selección y capacitación de los recursos humanos que atenderán los puestos de información

-Operación y evaluación sistemática del sistema

Proyecto: Gestión de asesoramiento y recursos financieros extracomunitarios.

Fundamentación:

El aporte de recursos financieros extracomunitarios permite acelerar los tiempos de ejecución de las actividades previstas y mejorar la prestación de los servicios mediante la capacitación y/o asesoramiento que brindan.

Objetivos:

Financiar las acciones previstas aliviando la carga sobre la comunidad

Obtener asesoramiento de entes provinciales y nacionales para la formulación y gestión de los proyectos

Acciones:

-Gestión de recursos financieros en Provincia y Nación para el desarrollo de los proyectos

-Gestión de asesoramiento de agentes provinciales y nacionales para el desarrollo de los proyectos

Proyecto: Señalética

Fundamentación:

Con el propósito de hacer aún más amigable la estadía, se desarrollará una abundante señalización estratégicamente colocada para favorecer el desenvolvimiento de los turistas. La clara identificación de vías de acceso y circulación, sitios para visitar, circuitos, restaurantes, hoteles, campings, etc. es fundamental para que el que llega a Zárate se pueda ubicar con facilidad y comodidad y se sienta bien recibido. La señalética ha de respetar las normas internacionales en esta materia, lo que favorece que el visitante no tenga que adaptarse a un estilo impuesto por el ámbito local sino que pueda interpretar códigos

comunicacionales comunes a cualquier sitio a ser visitado. Dentro del marco de señalización es imprescindible la identificación de los puestos de información turística y/o de los lugares donde el visitante puede requerir orientación o asesoramiento.

Objetivo:

Contar con un sistema de gráfica en la vía pública que brinde información adecuada con referencia a los recursos y servicios de interés para el turista.

Acciones:

- Determinación de los lugares de emplazamiento de la información.
- Definición del estilo de comunicación y el diseño de la misma.
- Colocación, mantenimiento y actualización de la información.

Proyecto: Diseño y ejecución de un plan de marketing turístico, compartido entre el gobierno local y el sector privado.

Fundamentación:

El Plan de Marketing Turístico es el que posibilita la atracción de más turistas de los existentes en la actualidad, actúa como acelerador del proceso de cambio necesario. La puesta en marcha de un plan de marketing turístico mejorará sin duda los resultados de los productos actuales y también el escenario y el atractivo de las inversiones necesarias de desarrollo a nivel local. El plan ayuda a definir a Zárate como oferta turística: en este sentido se busca precisar el posicionamiento del partido a nivel turístico local y regional, definiendo qué productos se van a promocionar, cual será la imagen territorial, su eventual marca turística y así poder determinar cuáles deben ser las prioridades de productos/mercados a considerar en la realización de los programas y acciones de marketing.

Objetivo:

Contar con un plan de marketing que posicione turísticamente a Zárate

Acciones:

- Diseño de un plan de marketing para la promoción de la actividad turística local.
- Ejecución del plan de marketing turístico.

Proyecto: Captación de inversiones.

Fundamentación:

Las inversiones volcadas a la actividad turística local y regional, harán posible la mejora de la infraestructura y los servicios que se ofrezcan para los visitantes.

Objetivo:

Renovar, mejorar y ampliar la infraestructura y servicios para el desarrollo de la actividad turística local

Acciones

- Difusión y promoción entre agentes turísticos extracomunitarios de las ventajas comparativas para invertir en Zárate.
- Difusión y promoción entre agentes turísticos locales de las perspectivas favorables a partir del plan estratégico para invertir en Zárate.

TALLER DE INTEGRACION

4.8. TALLER DE INTEGRACIÓN

En febrero de 2009, se presenta en el municipio de Zárate los Informes de Avance realizados al Taller de Integración del Plan, que permitirán la definición del árbol estratégico del Plan con el Objetivo General, Ejes Estratégicos, Objetivos Particulares de cada Eje y Programas y Proyectos de cada Eje, para ser consensuados y coordinados por los distintos actores de la comunidad, siendo la base para la construcción de la fase de Formulación del Plan. Este proceso reconoce las siguientes instancias metodológicas:

-Formulación del OBJETIVO GENERAL, para Zárate...

Centro Logístico regional, integrado al MERCOSUR y abierto al mundo.

Ciudad con perfil industrial y energético, emprendedora en la gestión del turismo.

Escenario de la inclusión social y la igualdad de oportunidades para todos sus habitantes.

Territorio ambientalmente sostenible, que recupera el río, la franja costera y las islas.

Urbe de alta calidad de vida urbana que asegure el ordenamiento ribereño y la integración física y social de la ciudad.

Municipio moderno y participativo, con un rol protagónico en la gestión del desarrollo.

-Definición de Objetivos Particulares

-Análisis, Selección y definición de Líneas estratégicas:

EJE 1: ECONÓMICO – PRODUCTIVO

EJE 2: TURISMO Y PATRIMONIO

EJE 3: SOCIAL

EJE 4: URBANO AMBIENTAL

EJE 5: GOBIERNO LOCAL

-Identificación de Programas y Proyectos por Eje.

EJE 1: ECONÓMICO – PRODUCTIVO

PROGRAMA: INTEGRACIÓN REGIONAL

Institucionalización de la Región

Gestión de recursos para el funcionamiento del organismo mixto

Proyectos de interés regional

PROGRAMA: FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA PARA EL DESARROLLO DEL LITORAL COSTERO

Plan Maestro Costero

Logística, consolidación y desconsolidación de cargas

PROGRAMA: DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y DE SERVICIOS

Innovación Tecnológica

Readecuación de los criterios de gestión industrial para la Innovación Tecnológica

Certificación de calidad

Capacitación en habilidades laborales

Fortalecimiento financiero de las Pymes existentes

Fomento del emprendedorismo

Fomento del Asociativismo horizontal y vertical

Fortalecimiento de la actividad agropecuaria

EJE 2: TURISMO Y PATRIMONIO

PROGRAMA: PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA RECEPTIVA

Creación de un órgano de gestión asociado al turismo

Inventario de los recursos existentes

Investigación de mercado respecto de la demanda potencial

Diseño de los productos turísticos a ofrecer

Desarrollo Turístico Insular

Divulgación y participación de la comunidad en el proyecto

Gestión de asesoramiento y recursos financieros extracomunitarios

Diseño y ejecución de un plan de marketing turístico, compartido entre el gobierno local y el sector privado

Creación de puestos de información.

Señalética

EJE 3: EJE SOCIAL

PROGRAMA: FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE SALUD

Sistema participativo de gestión de la salud

Plan de acción social

Sistema integral de seguimiento en Salud

Sistema de Atención primaria de la salud en el sector insular

PROGRAMA: ARTICULACIÓN ENTRE EL SISTEMA EDUCATIVO Y EL PRODUCTIVO

Capacitación de recursos humanos propios

Captación de la Demanda Laboral

Capacitación en producciones particulares

PROGRAMA: PROMOCIÓN DE LA CULTURA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN

Gestión de un Plan Anual de cultura, deporte y recreación.

Desarrollo de un Plan Integral de Recreación monitoreable

Rejerarquización de los recursos patrimoniales, arquitectónicos y naturales

PROGRAMA: CONFORMACIÓN DE UNA RED DE INSTITUCIONES INTERMEDIAS

Detección de Instituciones Intermedias

Conformación de una Red Interinstitucional

Vinculación con la Gestión Estatal

EJE 4: EJE URBANO AMBIENTAL

PROGRAMA: ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO ESPACIAL URBANO-TERRITORIAL DEL PLAN

Ordenamiento y Fortalecimiento de los espacios de Urbanidad

Modelo de movilidad de la ciudad

PROGRAMA: PRIORIZACIÓN DE POLÍTICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE.

Uso eficiente de los recursos naturales

Sistema intermunicipal de gestión integral de residuos sólidos

Tratamiento medioambiental de los espacios fluviales del Partido.

PROGRAMA: INTEGRACION CIUDAD - RÍO

Relacionar las actividades urbanas con la costa ribereña

Uso recreativo y de ocio de los espacios ribereños e insulares

PROGRAMA: ZÁRATE COMO CENTRO REGIONAL DE TRANSPORTE Y SERVICIOS LOGÍSTICOS, CON PERFIL INDUSTRIAL Y COMPETITIVO.

Mejoramiento de las infraestructuras de transporte.

Zárate como "marca" basada en sus valores, atractivos y señas de identidad.

EJE ESTRATEGICO ECONÓMICO – PRODUCTIVO

1

PROGRAMA 1		OBSERVACIONES / APORTES
INTEGRACIÓN REGIONAL		
Proyecto 1:	Institucionalización de la Región	
Proyecto 2:	Gestión de recursos para el funcionamiento del organismo mixto	
Proyecto 3:	Proyectos de interés regional	
Otros Proyectos		
Otros Proyectos		
PROGRAMA 2		OBSERVACIONES / APORTES
FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA PARA EL DESARROLLO DEL LITORAL COSTERO		
Proyecto 4:	Plan Maestro Costero	

Proyecto 5:	Logística, consolidación y desconsolidación de cargas	
Otros Proyectos		
Otros Proyectos		
PROGRAMA 3		
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y DE SERVICIOS		
Proyecto 6	Innovación Tecnológica	
Proyecto 7	Readecuación de los criterios de gestión industrial para la Innovación Tecnológica	
Proyecto 8	Certificación de calidad	
Proyecto 9	Capacitación en habilidades laborales	
Proyecto 10	Fortalecimiento financiero de las Pymes existentes	
Proyecto 11	Fomento del emprendedorismo	

Proyecto 12	Fomento del Asociativismo horizontal y vertical	
Proyecto 13	Fortalecimiento de la actividad agropecuaria	
Otros Proyectos		
Otros Proyectos		

EJE ESTRATEGICO

2

TURISMO Y PATRIMONIO: CIUDAD EMPRENDEDORA EN LA GESTION DEL TURISMO

PROGRAMA 4		OBSERVACIONES / APORTES
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA RECEPTIVA		
Proyectos planteados a partir de los Talleres Participativos		
Proyecto 14	Creación de un órgano de gestión asociado al turismo	
Proyecto 15	Inventario de los recursos existentes	
Proyecto 16	Investigación de mercado respecto de la demanda potencial	
Proyecto 17	Diseño de los productos turísticos a ofrecer	
Proyecto 18	Desarrollo Turístico Insular	
Proyecto 19	Divulgación y participación de la comunidad en el proyecto	

Proyecto 20	Gestión de asesoramiento y recursos financieros extra comunitarios	
Proyecto 21	Diseño y ejecución de un plan de marketing turístico, compartido entre el gobierno local y el sector privado	
Proyecto 22	Creación de puestos de información	
Proyecto 23	Señalética	

3

EJE ESTRATEGICO

SOCIAL: ESCENARIO DE LA CULTURA Y LA INCLUSION SOCIAL

PROGRAMA 5		
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE SALUD		
Proyectos planteados a partir de los Talleres Participativos		OBSERVACIONES / APORTES
Proyecto 24	Sistema participativo de gestión de la salud	
Proyecto 25	Plan de acción social	
Proyecto 26	Sistema integral de seguimiento en Salud	
Proyecto 27	Sistema de Atención primaria de la salud en el sector insular	
PROGRAMA 6		
ARTICULACIÓN ENTRE EL SISTEMA EDUCATIVO Y EL PRODUCTIVO		
Proyecto 28	Capacitación de recursos humanos propios	

Proyecto 29	Captación de la Demanda Laboral	
Proyecto 30	Capacitación en producciones particulares	
PROGRAMA 7		
PROMOCIÓN DE LA CULTURA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN		
Proyecto 31	Gestión de un Plan Anual de cultura, deporte y recreación	
Proyecto 32	Desarrollo de un Plan Integral de Recreación monitoreable	
Proyecto 33	Rejerarquización de los recursos patrimoniales, arquitectónicos y naturales	
PROGRAMA 8		
CONFORMACIÓN DE UNA RED DE INSTITUCIONES INTERMEDIAS		
Proyecto 34	Detección de Instituciones Intermedias	
Proyecto 35	Conformación de una Red Interinstitucional	

Proyecto 36	Vinculación con la Gestión Estatal	
-------------	------------------------------------	--

4 EJE ESTRATEGICO URBANO AMBIENTAL:

DESARROLLO AMBIENTALMENTE SOSTENIBLE Y DE ALTA CALIDAD URBANA

PROGRAMA 9		
ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO ESPACIAL URBANO-TERRITORIAL DEL PLAN		
Proyectos planteados a partir de los Talleres Participativos		OBSERVACIONES / APORTES
Proyecto 37	Ordenamiento y Fortalecimiento de los espacios de Urbanidad	
Proyecto 38	Modelo de movilidad de la ciudad	
PROGRAMA 10		
POLÍTICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE		
Proyecto 39	Uso eficiente de los recursos naturales	
Proyecto 40	Sistema intermunicipal de gestión integral de residuos sólidos	
Proyecto 41	Tratamiento medioambiental de los espacios fluviales	

	del Partido	
PROGRAMA 11		
INTEGRACION CIUDAD - RÍO		
Proyecto 42	Relacionar las actividades urbanas con la costa ribereña	
Proyecto 43	Uso recreativo y de ocio de los espacios ribereños e insulares	
PROGRAMA 12		
CENTRO REGIONAL DE TRANSPORTE Y SERVICIOS LOGÍSTICOS, CON PERFIL INDUSTRIAL Y COMPETITIVO		
Proyecto 44	Mejoramiento de las infraestructuras de transporte	
Proyecto 45	Zárate como "marca" basada en sus valores, atractivos y señas de identidad	

FORMULACION DEL PLAN

DEFINICIÓN DEL ÁRBOL ESTRATÉGICO DEL PLAN

OBJETIVO GENERAL

Zárate...

Centro Logístico regional, integrado al MERCOSUR y abierto al mundo.

Ciudad con perfil industrial y energético, emprendedora en la gestión del turismo.

Escenario de la inclusión social y la igualdad de oportunidades para todos sus habitantes.

Territorio ambientalmente sostenible, que recupera el río, la franja costera y las islas.

Urbe de alta calidad de vida urbana que asegure el ordenamiento ribereño y la integración física y social de la ciudad.

Ciudad y Distrito atractivo, que se convierte en un polo de atracción con proyección cultural, con más y mejores espacios verdes y nuevas y mejores vías de comunicación.

Municipio moderno y participativo, con un rol protagónico en la gestión del desarrollo.

EJES ESTRATEGICOS

EJE 1: ECONÓMICO – PRODUCTIVO

CENTRO LOGISTICO REGIONAL, CON PERFIL INDUSTRIAL, DE SERVICIOS Y ENERGETICO

EJE 2: TURISMO Y PATRIMONIO

CIUDAD EMPRENDEDORA EN LA GESTION DEL TURISMO

EJE 3: SOCIAL

ESCENARIO DE LA CULTURA Y LA INCLUSION SOCIAL

EJE 4: URBANO AMBIENTAL

DESARROLLO AMBIENTALMENTE SOSTENIBLE Y DE ALTA CALIDAD URBANA

EJE 5: GOBIERNO LOCAL

MUNICIPIO MODERNO Y PARTICIPATIVO

EJES ESTRATEGICOS

EJE 1: ECONÓMICO – PRODUCTIVO

CENTRO LOGISTICO REGIONAL, CON PERFIL INDUSTRIAL Y ENERGETICO

PROGRAMA 1:

INTEGRACIÓN REGIONAL

Proyecto 1: Institucionalización de la Región

Proyecto 2: Gestión de recursos para el funcionamiento del organismo mixto

Proyecto 3: Proyectos de interés regional

PROGRAMA 2:

FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA PARA EL DESARROLLO DEL LITORAL COSTERO

Proyecto 4: Plan Maestro Costero

Proyecto 5: Logística, consolidación y desconsolidación de cargas

PROGRAMA 3:

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y DE SERVICIOS

Proyecto 6: Innovación Tecnológica

Proyecto 7: Readequación de los criterios de gestión industrial para la Innovación Tecnológica

Proyecto 8: Certificación de calidad

Proyecto 9: Capacitación en habilidades laborales: Oficina de Empleo.

Proyecto 10: Fortalecimiento financiero de las Pymes existentes

Proyecto 11: Fomento del emprendedorismo y la Economía Social.

Proyecto 12: Fomento del Asociativismo horizontal y vertical

Proyecto 13: Fortalecimiento de la actividad agropecuaria: Agencia de Desarrollo Local

EJE 2: TURISMO Y PATRIMONIO

CIUDAD EMPRENDEDORA EN LA GESTION DEL TURISMO

PROGRAMA 4:

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA RECEPTIVA

Proyecto 14: Creación de un órgano de gestión asociado al turismo

Proyecto 15: Inventario de los recursos existentes

Proyecto 16: Investigación de mercado respecto de la demanda potencial

Proyecto 17: Diseño de los productos turísticos a ofrecer

Proyecto 18: Desarrollo Turístico Insular

Proyecto 19: Divulgación y participación de la comunidad en el proyecto

**Proyecto 20: Gestión de asesoramiento y recursos financieros
extracomunitarios**

**Proyecto 21: Diseño y ejecución de un plan de marketing turístico, compartido
entre el gobierno local y el sector privado**

Proyecto 22: Creación de puestos de información

Proyecto 23: Señalética

EJE 3: EJE SOCIAL

ESCENARIO DE LA CULTURA Y LA INCLUSIÓN SOCIAL

PROGRAMA 5:

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE SALUD

Proyecto 24: Sistema participativo de gestión de la salud

Proyecto 25: Plan de acción social

Proyecto 26: Sistema integral de seguimiento en Salud

Proyecto 27: Sistema de Atención primaria de la salud en el sector insular

PROGRAMA 6:

ARTICULACIÓN ENTRE EL SISTEMA EDUCATIVO Y EL PRODUCTIVO

Proyecto 28: Capacitación de recursos humanos propios

Proyecto 29: Captación de la Demanda Laboral

Proyecto 30: Capacitación en producciones particulares

PROGRAMA 7:

PROMOCIÓN DE LA CULTURA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN

Proyecto 31: Gestión de un Plan Anual de cultura, deporte y recreación.

Proyecto 32: Desarrollo de un Plan Integral de Recreación monitoreable

Proyecto 33: Rejerarquización de los recursos patrimoniales, arquitectónicos y naturales

PROGRAMA 8:

CONFORMACIÓN DE UNA RED DE INSTITUCIONES INTERMEDIAS

Proyecto 34: Detección de Instituciones Intermedias

Proyecto 35: Conformación de una Red Interinstitucional

Proyecto 36: Vinculación con la Gestión Estatal

EJE 4: EJE URBANO AMBIENTAL

DESARROLLO AMBIENTALMENTE SOSTENIBLE Y DE ALTA CALIDAD URBANA

PROGRAMA 9:

ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO ESPACIAL URBANO-TERRITORIAL DEL PLAN

Proyecto 37: Ordenamiento y Fortalecimiento de los espacios de Urbanidad

Proyecto 38: Modelo de movilidad de la ciudad

PROGRAMA 10:

PRIORIZACIÓN DE POLÍTICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE.

Proyecto 39: Uso eficiente de los recursos naturales

Proyecto 40: Sistema intermunicipal de gestión integral de residuos sólidos

Proyecto 41: Tratamiento medioambiental de los espacios fluviales del Partido.

PROGRAMA 11: INTEGRACION CIUDAD - RÍO

Proyecto 42: Relacionar las actividades urbanas con la costa ribereña

Proyecto 43: Uso recreativo y de ocio de los espacios ribereños e insulares

PROGRAMA 12:

ZÁRATE COMO CENTRO REGIONAL DE TRANSPORTE Y SERVICIOS LOGÍSTICOS, CON PERFIL INDUSTRIAL Y COMPETITIVO.

Proyecto 44: Mejoramiento de las infraestructuras de transporte.

Proyecto 45: Zárate como “marca” basada en sus valores, atractivos y señas de identidad

EJE 5: GOBIERNO LOCAL

MUNICIPIO MODERNO Y PARTICIPATIVO

PROGRAMA 13:

DESCENTRALIZACION Y PARTICIPACION CIUDADANA

Proyecto 46: Fortalecimiento de la Delegación de Lima

Proyecto 47: Conformación de una red de integración de Consejos de participación barrial

Proyecto 48: Plan de desarrollo micro local: Presupuesto Participativo

Proyecto 49: Conformación del órgano de gestión del Plan Estratégico

PROGRAMA 14:

MODERNIZACION DE LA GESTION

Proyecto 50: Plan de calidad y eficiencia para la mejora institucional

Proyecto 51: Diseño de proyectos

Proyecto 52: Sistema de Gestión de la Calidad

<p>OBJETIVO Centro Logístico regional, integrado al MERCOSUR y abierto al mundo. Ciudad con perfil industrial y energético, emprendedora en la gestión del turismo. Escenario de la inclusión social y la igualdad de oportunidades para todos sus habitantes. Territorio ambientalmente sostenible, que recupera el río, la franja costera y las islas. Urbe de alta calidad de</p>	<p>EJE 1: ECONOMICO - PRODUCTIVO</p>	<p>P 1: INTEGRACION REGIONAL P 2: FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA PARA EL DESARROLLO DEL LITORAL COSTERO P 3: DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y DE SERVICIOS</p>	<p>P1: Institucionalización de la Región P2: Gestión de recursos para el funcionamiento del organismo mixto P3: Proyectos de interés regional P 4: Plan Maestro Costero P 5: Logística, consolidación y desconsolidación de cargas P 6: innovación Tecnológica P 7: Readequación de los criterios de gestión industrial para la Innovación Tecnológica P 8: Certificación de calidad P 9: Capacitación en habilidades laborales P10: Fortalecimiento financiero de las Pymes existentes P11: Fomento del emprendedorismo P12: Fomento del Asociativismo horizontal y vertical P13: Fortalecimiento de la actividad agropecuaria</p>
<p>social y la igualdad de oportunidades para todos sus habitantes. Territorio ambientalmente sostenible, que recupera el río, la franja costera y las islas. Urbe de alta calidad de</p>	<p>EJE 2: TURISMO Y PATRIMONIO</p>	<p>P 4: PLANIFICACION Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURISTICA RECEPTIVA</p>	<p>P14: Creación de un órgano de gestión asociado al turismo P15: inventario de los recursos existentes P16: investigación de mercado respecto de la demanda potencial P17: Diseño de los productos turísticos a ofrecer P18: Desarrollo Turístico Insular P19: Divulgación y participación de la comunidad en el proyecto P20: Gestión de asesoramiento y recursos financieros extracomunitarios P21: Diseño y ejecución de un plan de marketing turístico, compartido entre el gobierno local y el sector privado Pr22: Creación de puestos de información P23: Señalética</p>

<p>vida urbana que asegure el ordenamiento ribereño y la integración física y social de la ciudad. Municipio moderno y participativo, con un rol protagónico en la gestión del desarrollo.</p>	<p>P 5: FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE SALUD</p> <p>P 6: ARTICULACIÓN ENTRE EL SISTEMA EDUCATIVO Y EL PRODUCTIVO</p> <p>P7: PROMOCIÓN DE LA CULTURA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN</p> <p>P 8: CONFORMACIÓN DE UNA RED DE INSTITUCIONES INTERMEDIAS</p>	<p>P24: Sistema participativo de gestión de la salud</p> <p>P25: Plan de acción social</p> <p>P 26: Sistema integral de seguimiento en Salud</p> <p>P27: Sistema de Atención primaria de la salud en el sector insular</p> <p>P28: Capacitación de recursos humanos propios</p> <p>P 29: Captación de la Demanda Laboral</p> <p>P30: Capacitación en producciones particulares</p> <p>P31: Gestión de un Plan Anual de cultura, deporte y recreación.</p> <p>P32: Desarrollo de un Plan Integral de Recreación monitoreable</p> <p>P33: Rejerarquización de los recursos patrimoniales, arquitectónicos y naturales</p> <p>P34: Detección de Instituciones Intermedias</p> <p>P35: Conformación de una Red Interinstitucional</p> <p>P 36: Vinculación con la Gestión Estatal</p>
<p>EJE 3: SOCIAL</p>	<p>P 9: ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO ESPACIAL URBANO-TERRITORIAL DEL PLAN</p> <p>P 10: PRIORIZACIÓN DE POLÍTICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE.</p> <p>P 11: INTEGRACION CIUDAD - RIO</p> <p>P12: CENTRO REGIONAL DE TRANSPORTE Y SERVICIOS LOGISTICOS, CON PERFIL</p>	<p>P37: Ordenamiento y Fortalecimiento de los espacios de Urbanidad</p> <p>P38: Modelo de movilidad de la ciudad</p> <p>P39: Uso eficiente de los recursos naturales</p> <p>P40: Sistema de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (ProGIRSU)</p> <p>P 41: Tratamiento ambiental de los espacios fluviales del Partido.</p> <p>P42: Relacionar las actividades urbanas con la costa ribereña</p> <p>P43: Uso recreativo y de ocio de los espacios ribereños e insulares</p> <p>P 44: Mejoramiento de las infraestructuras de transporte.</p> <p>P45: Zárate como "marca" basada en sus valores, atractivos y señas de identidad</p>
<p>EJE 4: URBANO AMBIENTAL</p>		

		INDUSTRIAL Y COMPETITIVO.	
	EJE 5: GESTION LOCAL	P 13:DESCENTRALIZACION Y PARTICIPACION CIUDADANA	<p>P46: Fortalecimiento de la Delegación de Lima</p> <p>P47: Conformación de una red de integración de Consejos de participación barrial</p> <p>P48: Plan de desarrollo micro local: Presupuesto Participativo</p> <p>P49: Conformación del órgano de gestión del Plan Estratégico</p> <p>P50: Plan de calidad y eficiencia para la mejora institucional</p> <p>P51: Diseño de proyectos</p> <p>P52: Sistema de Gestión de la Calidad</p>
		P14: MODERNIZACION DE LA GESTION	

EJES ESTRATÉGICOS



EJE 1: ECONÓMICO – PRODUCTIVO

Articular los distintos sectores productivos en torno a un proyecto económico que potencie las ventajas comparativas del Partido, que garantice su posicionamiento exterior con capacidad logística, en base a los elementos diferenciales percibidos como ventajas competitivas devenidas de su localización estratégica y manteniendo su perfil industrial y energético, permitiendo alcanzar la escala adecuada de la ciudad y su entorno en el contexto de la Región Metropolitana y el Mercosur.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Lograr una la institucionalización de la Región para el desarrollo económico productivo del conjunto y de cada municipio en particular, fomentado por un organismo de Gestión mixto.
- Desarrollar un plan regional que contemple los proyectos, obras y políticas que involucren a más de una localidad, en temas que resultan vinculantes, como sería un Plan de desarrollo costero.
- Convertir a Zarate a través del desarrollo de sus capacidades diferenciales: puerto, conectividad y ubicación estratégica en un nodo logístico de excelencia.
- Desarrollar actividades productivas y de servicios, a través de facilitar el acceso al conocimiento y la implementación tecnológica, mejorando la competitividad y sustentabilidad de las PyMES, favoreciendo el acceso a créditos.
- Mejorar el nivel de empleabilidad capacitando permanentemente a la población económicamente activa o próxima a estarlo, para satisfacer la demanda de mano de obra especializada.
- Fomentar el emprendedorismo basado en la sustentabilidad, la competitividad y el crecimiento individual, y del conjunto.
- Fortalecer la actividad agropecuaria mejorando su competitividad e integrando la producción primaria a la cadena de valor en forma asociativa.

PROGRAMA 1:

INTEGRACIÓN REGIONAL

Pilar, Escobar, Campana, Zárate, Baradero, San Pedro, Ramallo y San Nicolás, Ruta Nac. N° 9.

Los procesos de globalización, los cambios en el esquema económico mundial y la repercusión a nivel nacional, requieren de la reformulación de estrategias vinculadas al desarrollo regional, reforzando la gestión de los gobiernos locales y acrecentando

su capacidad para la puesta en valor de sus propios recursos y potencialidades, instrumentando acciones tendientes a generar procesos de asociatividad. En general promoviendo y ejecutando todo tipo de acción que mejore el perfil local frente al impacto de las agresiones exógenas.

Proyecto1: Institucionalización de la Región

Fundamentación:

El éxito de las economías locales en gran medida está relacionado con una complementación adecuada y equilibrada entre los partidos que integran la región. La creación de un organismo integrado por representantes de los agentes económicos y gubernamentales de las distintas localidades será una forma de alcanzar esta complementariedad.

El modo en que los agentes locales logren relacionarse con la región, en un esfuerzo para alcanzar acuerdos y establecer programas con objetivos comunes y consensuados, posibilitará lograr resultados más ambiciosos que los que podrían obtenerse sólo a nivel local, potenciándose así, las capacidades individuales.

Objetivo:

Lograr una dinámica solidaria y de complementariedad entre los integrantes de la región para el desarrollo económico productivo del conjunto y de cada municipio en particular.

Acciones:

- Sensibilización de los agentes locales respecto de la necesidad de trabajar en conjunto con la Localidad de Lima y el resto de las comunidades de la región.
- Promoción de espacios de encuentro con las restantes comunidades locales y diseño de pautas para el trabajo conjunto.
- Creación de un organismo mixto (agentes económicos y gobierno) de todas las localidades de la región para la generación y gestión de proyectos compartidos.

Proyecto 2: Gestión de recursos para el funcionamiento del organismo mixto

Fundamentación:

La operación de un organismo como el propuesto en el párrafo anterior, requiere que cada comunidad local disponga los recursos para operar eficazmente la dinámica que requiere este tipo de entidades.

Con una adecuada gestión puede accederse a recursos de origen provincial que atenúen el esfuerzo de las comunidades locales. Para ello, el Ministerio de

Producción de la Provincia de Buenos Aires dispone del Programa "Desarrollo productivo local", el que está destinado a potenciar los recursos endógenos locales que contribuyen al crecimiento económico, trabajando activamente con las Agencias de Desarrollo y las Secretarías de Producción de los municipios de la Provincia.

Esta medida tiene como objetivo consolidar su funcionamiento, fortalecer la red de agentes de desarrollo local, promover proyectos asociativos, generar agendas estratégicas locales y promover la articulación público-privada del territorio para la creación de espacios institucionales, impulsando las iniciativas de desarrollo sustentable.

Objetivo:

Lograr un adecuado aporte de recursos, para el sostenimiento de la actividad del organismo.

Acciones:

-Generación de interés en las grandes empresas locales, comprometidas con la comunidad, para que contribuyan con aportes sistemáticos con el fin de colaborar en el sostenimiento del organismo.

-Establecimiento de una metodología sistemática de aportes de los agentes locales, Municipios y organizaciones gremiales empresarias y gremiales obreras que participen.

-Gestión, desde los ámbitos local y regional, ante la Provincia de Buenos Aires de los recursos necesarios, lo cual constituye un antecedente importante contar con el aval de una contraparte adecuada, como resultado de las acciones anteriores.

Proyecto 3: Proyectos de interés regional

Fundamentación:

La elaboración de una estrategia común a los partidos que integran la región, permitirá identificar aquellas políticas, proyectos u obras, que exceden el ámbito local y requieran alcanzar acuerdos entre todos los miembros. De esta forma se podrán aprovechar más eficientemente los recursos disponibles, evitando superposiciones y optimizando el uso de los mismos para beneficio del conjunto y de cada uno.

La acción coordinada en este sentido, hará posible una gestión más eficiente para el logro de proyectos relevantes tales como infraestructura energética, redes viales, caminos secundarios, infraestructura ferroviaria, obras portuarias. La consideración del litoral costero como una unidad ambiental continua, es un claro ejemplo de un

tema que exige definir políticas para su conservación y puesta en valor, más allá de las acciones locales que pudieran corresponder y que necesariamente deberán estar en concordancia con las regionales.

Objetivo:

Implementar un Plan Regional que contemple los proyectos, obras y políticas que involucren a más de una localidad y que permita gestionar la ejecución y/o concreción de dichas acciones.

Acciones:

- Definición a nivel regional de las necesidades insatisfechas presentes y su priorización.
- Gestión ante los organismos de aplicación correspondientes para la ejecución, aún ante los propios organismos locales.
- Identificación a nivel regional de las necesidades requeridas para satisfacer las demandas de posibles escenarios futuros.
- Evaluación de la viabilidad respecto de los escenarios planteados para identificar las demandas a gestionar con más urgencia.

PROGRAMA 2:

FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA PARA EL DESARROLLO DEL LITORAL COSTERO

La disponibilidad de puertos y vías navegables y la cercanía del Delta, brinda una excelente alternativa para el crecimiento y desarrollo de las actividades económicas, con especial énfasis en los procesos de comercialización, teniendo en cuenta la integración en sana competencia con los restantes puertos de la región.

Históricamente, los puertos han generado en su entorno grandes concentraciones urbanas y económicas, las principales ciudades crecieron a la vera de ríos y mares aprovechando las ventajas que ofrece este medio de comunicación para favorecer el intercambio comercial.

Esta modalidad de transporte para el ejercicio del comercio mantiene su vigencia a pesar del transcurso del tiempo, razón más que suficiente para atender con especial interés este factor económico de desarrollo.

Proyecto 4: Plan Maestro Costero

Fundamentación:

Las virtudes que presenta la costa del Paraná para la instalación de puertos con todas sus implicancias deben compatibilizarse con la necesaria conservación del recurso natural turístico que conlleva; es de fundamental importancia la realización de un Plan Maestro, que teniendo en cuenta la situación presente y planteando posibles escenarios futuros, regule la utilización del recurso "Ribera del Paraná", con el fin de promover el mejor uso del mismo, optimizando la actividad portuaria y preservando la biodiversidad del ecosistema y los espacios de esparcimiento propios de la comunidad local y visitante.

Objetivo:

Contar con un instrumento vinculante que defina las posibilidades de uso del suelo y las aguas adyacentes de la ribera del Paraná de las Palmas.

Acciones:

- Relevamiento topográfico de la costa y relevamiento y localización de la biosfera.
- Relevamiento de las instalaciones existentes, su utilidad y su impacto.
- Estudio de la evolución futura del curso de agua Paraná de las Palmas.
- Propuesta de escenarios futuros, la visión.
- Definición del plexo axiológico.
- Diseño del Plan Maestro.

Proyecto 5: Logística, consolidación y desconsolidación de cargas

Fundamentación:

La existencia del Parque Logístico Industrial y la intensa actividad que desarrolla, inducen a pensar en la posibilidad de incrementar su dinámica y posiblemente agregar otras áreas para el agrupamiento de empresas productoras de bienes y/o servicios. El aporte que pueden proveer las empresas de logística, es clave en la actividad comercial. La eficiencia con que las empresas de este rubro se desempeñan agiliza el circuito económico de manera que, si bien suman un costo a la operación comercial, agregan un valor importante a la mercadería que se entrega en término y mucho más si se es capaz de superar los plazos en forma progresiva. Dada la localización de Zárate, de la cual ya nos hemos ocupado, el desarrollo de la actividad "Logística" en las áreas cercanas al puerto y/o al puente, complementada con depósitos fiscales y/o zona franca, conforma un factor de desarrollo y consolidación de la actividad económica local y debe ser promovida.

Objetivo:

Convertir a Zárate en un nodo logístico de excelencia.

Acciones:

Evaluación de los volúmenes de carga gestionados por las empresas localizadas en la zona.

-Evaluación del volumen de cargas que es derivado sin procesos de logística a centros que se encuentran en otras localidades más alejadas de puertos y puente.

-Determinación respecto si la estructura vial, ferroviaria y portuaria es adecuada y suficiente para la prestación del servicio.

-Generación de las acciones requeridas para la adecuación de las estructuras existentes y ejecución de las necesarias.

-Evaluación de la necesidad de interesar a otras empresas no radicadas en Zárate.

-Elaboración de un proyecto de mejora en calidad y cantidad de servicio para las empresas existentes y las que se interesen en radicarse.

PROGRAMA 3:

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y DE SERVICIOS

Como lo hemos señalado en los informes precedentes, la comunidad de Zárate, desde sus inicios desarrolló una actividad industrial significativa, ya desde fines del siglo XIX, formando parte del proyecto de la generación del 80 como ciudad puerto del litoral y más tarde favorecida por la llegada del ferrocarril, tomó impulso una industria primaria importante, con la creación de la línea fluvial que la enlazaba con la provincia de Entre Ríos. Este proceso se consolidó en las décadas del 30 y del 40 con el arribo de industrias del papel y frigoríficas.

En la actualidad, el partido alberga importantísimas industrias que desarrollan una actividad de lo más diversa tales como: la industria automotriz, química, alimentaria.

En torno a las grandes empresas y siguiendo la tradición industrial de la comunidad, fueron emergiendo diversas industrias de bienes y servicios motorizadas por la demanda de las grandes. Las PYMES son empresas que han surgido por el esfuerzo y la capacidad creativa de emprendedores que, con esfuerzo, lograron llevar adelante una actividad comercial productiva. La realidad en la cual oportunamente se generó la actividad es cambiante y las virtudes que fueron necesarias para que esos emprendedores lograran crear las empresas, han evolucionado. Para conservar y acrecentar el éxito y la sustentabilidad es necesario incorporar permanentemente nuevas tecnologías en la producción y en la gestión, pero sobre todo es preciso adecuar los criterios de conducción a las exigencias y desafíos del mundo globalizado y cada vez más competitivo. Este perfil industrial

además de ser una realidad, se encuentra presente en el ideario popular de los zarateños y no sólo de ellos. Esta percepción y las realidades objetivas relevadas en el proceso de elaboración del PEZ, ameritan generar una estrategia específica para fortalecer esta actividad que al momento es una de las principales fuentes de trabajo.

Proyecto 6: Innovación Tecnológica

Fundamentación:

Este proyecto está orientado a prestar el apoyo necesario para que las empresas puedan mejorar todos los aspectos de su actividad. La innovación puede entenderse de diversas formas, y siempre debe estar orientada a la prestación de un mejor servicio, a una gestión más eficaz y eficiente, o a la provisión de un mejor producto a un costo razonable; o a todos estos aspectos simultáneamente. El proyecto pretende favorecer la generación de conocimiento asociado a los aspectos antes señalados y ponerlos a disposición de la producción.

Objetivo:

Facilitar el acceso al conocimiento de las empresas Pymes y gestionar el adecuado financiamiento para la generación del conocimiento y para la implementación tecnológica del mismo.

Acciones:

- Creación de una organización que gestione para las empresas interesadas, la vinculación con los centros de conocimiento: Universidades, otras instituciones educativas, Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC), etc.
- Gestión desde ese organismo de los recursos financieros para la investigación y/o para el desarrollo tecnológico en los ámbitos provincial y/o nacional, tales como: la Comisión de Ciencia y Tecnología de la Provincia, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa; el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, etc.
- Difusión de la actividad de la organización para informar y comprometer a las empresas con el proceso de innovación.
- Establecimiento y formalización del nexo entre las empresas y los centros de conocimiento, universidades, institutos de ciencia y tecnología, etc.

- Promoción de las acciones de estímulo a la innovación por medio de participación en el programa INNOVAR, o generando actividades de otra índole que estimulen el interés por la misma.
- Difusión y gestión de la necesidad y conveniencia del recurso de las patentes y/o propiedades intelectuales para la protección de los derechos.

Proyecto 7: Readecuación de los criterios de gestión industrial para la Innovación Tecnológica

Fundamentación:

En el pasado, durante la etapa de formación de muchas de las PYMES que existen actualmente, la demanda superaba a la oferta. Esta situación, en términos industriales, se traducía en altos volúmenes de producción casi siempre constantes; había escasas variedades de productos, con diseño rudimentario, sencillas y poco diferenciadas. Estas características definían líneas de producción relativamente largas, sumamente rígidas, altos inventarios de materia prima y de productos terminados a los que se sumaban los conocidos "inventarios de seguridad"; destinados a absorber eventuales paradas de planta sin afectar la pérdida de ventas por estos inconvenientes. Fue la etapa signada por la cantidad: "se vende lo que se produce"; este escenario derivaba en criterios tales como medir la eficiencia sólo por la cantidad y la calidad estaba reservada casi en exclusividad al control del producto terminado. A partir de fines de los 70 y los 80, una menor demanda, obligó a repensar la estrategia industrial, y tener vigencia la idea de "aceptación del producto por el cliente", comienzan a implementarse aspectos de diseño, de diferenciación de productos y de servicios que acompañen al producto, Este nuevo paradigma empezó a modificar la "lógica de la producción", de manera de adecuarse y/o anticiparse a este cambio. En este marco de referencia, cobra importancia la reducción de costos, la versatilidad de las líneas de producción, la evolución del producto por la innovación tecnológica, por el diseño, por el uso de materiales no tradicionales y por el servicio que lo acompaña. Aparece así un nuevo criterio sobre la calidad, no ya sobre el control del producto terminado, sino sobre todas las etapas del proceso y sobre la organización en su conjunto, elevando el piso competitivo de las empresas. El cambio significó un ascenso vertiginoso, convirtiéndose en una permanente evolución en la búsqueda de nuevas formas de gestión, en nuevos productos, en resumen, en la manera de satisfacer y crear las necesidades de los potenciales clientes. Esta realidad, también introdujo cambios en la relación entre las

grandes empresas demandantes de productos y servicios y sus proveedores, que es una situación suficientemente generalizada en Zárate como para ser atendida puntualmente; donde se ha dado un desplazamiento desde las tradicionales concepciones a la relación con las más modernas.

Los éxitos obtenidos en otros países no se derivaron de la generación asimetrías entre unos u otros, por el contrario, se trata de asumir sus complejidades para potenciarlas y obtener una sinergia que incremente la competitividad de la cadena de valor involucrada. La tendencia está orientada a generar relaciones más estables con los proveedores, de este modo se logran reducir los inventarios de seguridad y se pautan entregas más frecuentes. Las terminales asumen en este caso un rol de educadoras en varios aspectos, como ser en tecnologías para la reducción de costos, en la filosofía del Just-In-Time, aspectos de calidad y de gestión.

Objetivo:

Mejorar la competitividad y sustentabilidad de las PyMES, para el fortalecimiento de la relación proveedor-cliente, siendo generalmente el primero de ellos una PYME y el segundo, una gran empresa.

Acciones:

- Capacitación en aspectos de conducción empresarial que incluyan aprendizaje sistemático y puesta en marcha de acciones en las empresas en particular.
- Tutorías a grupos de empresas destinadas a resolver problemas específicos.
- Actividades de difusión y culturización; seminarios, conferencias, talleres de debate de diversas problemáticas.

Proyecto 8: Certificación de calidad

Fundamentación:

Uno de los aspectos relevantes del cambio de paradigma está vinculado con los procesos y certificación de calidad. Las empresas que logran disponer de un sistema de calidad alcanzan un status por encima del resto. Son reconocidas por su competencia, por sus clientes, proveedores, por el sistema financiero y por la propia comunidad. El compromiso con la calidad no sólo afecta al producto o servicio que se presta sino que denota una actitud proactiva respecto de la propia empresa, del estilo de trabajo y de evaluación continua y fundamentalmente en lo que hace al componente humano de la organización.

Objetivo:

Incrementar el número de empresas que dispongan de sistemas de calidad.

Acciones:

- Difusión de las ventajas de los procesos de calidad y certificación entre las Pymes.
- Promoción entre un grupo de empresas para que accedan a un sistema de calidad.
- Desarrollo de una propuesta de instrumentación de sistemas de calidad a través de una experiencia piloto que integre un grupo de empresas.
- Implementación del sistema de calidad en el grupo de empresas que adhieran al proyecto.

Proyecto 9: Capacitación en habilidades laborales

Fundamentación:

Entre los aspectos surgidos con mayor fuerza en el diagnóstico preliminar, uno es el referido a lo manifestado por las empresas en relación con la demanda insatisfecha de mano de obra, en tanto por otro lado se hace evidente el alto índice de desocupación. Si bien ésta es una realidad compartida por todo el territorio nacional, no deja de tener vigencia para Zárate en particular.

Esta situación constituye una contradicción y las causas más evidentes son: el alto piso que fijan las empresas en su proceso de selección de recursos humanos en relación con las actitudes y aptitudes de los postulantes, por otro lado la carencia de oportunidades de la población desocupada para capacitarse en actividades específicas que les permita mejorar las condiciones de empleabilidad, fortaleciendo la autoestima como modo de satisfacción de una necesidad básica como es el empleo, la mejora de la dignidad y la calidad de vida. La primera de las causas parece no poder modificarse sin resentir la capacidad operativa de la empresa, mientras que la segunda es factible de ser modificada.

Objetivo:

Mejorar el nivel de empleabilidad de la población económicamente activa o próxima a estarlo; que permita satisfacer la demanda insatisfecha de mano de obra especializada; previendo la evolución de la calidad de la mano de obra que se requerirá en el mediano y largo plazo, formándola y capacitándola para revertir esa situación.

Acciones:

- Generación de acuerdos con la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires para la realización de actividades formativas, de capacitación y actualización.

- Gestión de acuerdos con universidades e institutos para desarrollar programas adecuados de formación, capacitación y actualización.
- Relevamiento y registro de los recursos existentes en las empresas (humanos y tecnológicos) que pudieran ser aplicados en el desarrollo de programas de capacitación.
- Formalización de acuerdos con las empresas para implementar las actividades de capacitación.

Proyecto 10: Fortalecimiento financiero de las Pymes existentes

Fundamentación:

Los aspectos financieros, son para una gran parte de las PYMES, una debilidad que atenta contra su sustentabilidad en el tiempo. Generalmente carecen de una gestión financiera y económica eficiente, ya sea por falta de estructura o de conocimiento de los recursos disponibles en el mercado. Normalmente las barreras bancarias son excesivamente altas para poder acceder al crédito con costos razonables que sirvan para promover el desarrollo como una herramienta eficaz de su desempeño, con el fin de generar una espiral virtuosa y que no atenten contra la economía empresarial. Las situaciones financieras adversas que no son atendidas a tiempo y correctamente, desembocan en problemas económicos que pueden llegar a extinguir la empresa. Este punto debe tener una atención especial por cuanto es mucho más económico para la comunidad sostener los emprendimientos que están operativos, que desarrollar nuevos emprendimientos. Por esta razón es que se hace imperioso generar las herramientas adecuadas para que las empresas puedan acceder a recursos financieros en condiciones ventajosas para su crecimiento.

Objetivo:

Mejorar el acceso al crédito de las Pymes.

Acciones:

- Gestiones tendientes a lograr el Interés y el compromiso de una o varias grandes empresas para que formen parte del proyecto como socios protectores de una Sociedad de Garantías Recíprocas.
- Gestiones orientadas a Interesar y asociar PYMES para completar el cuadro de socios partícipes que conformen la Sociedad de Garantías Recíprocas.
- Constitución de una Sociedad de Garantías Recíprocas para la asistencia de las PYMES, (Ley 24267).

Proyecto 11: Fomento del emprendedorismo

Fundamentación:

La creación de nuevas fuentes de trabajo generadoras de riqueza, no es un tema que debe dejarse librado a la espontaneidad de los acontecimientos. En toda sociedad que pretenda una mejor calidad de vida, esta actividad debe ser particularmente atendida para asegurar un futuro con sostenida demanda de empleo y generación de recursos. Hasta ahora, los emprendimientos nuevos han surgido en forma espontánea, fruto del esfuerzo, la capacidad de los emprendedores y las condiciones favorables del entorno. Los mercados más competitivos y los nuevos escenarios generan nuevos desafíos que condicionan a que estas iniciativas sean promovidas de forma tal que se asegure la sustentabilidad en el tiempo. Es necesario generar ambientes amigables para proteger los primeros años de trabajo, que son aquéllos en los que se registra el mayor índice de mortandad de los emprendimientos.

Objetivo:

Aumentar la tasa de emprendimientos, mejorando la sustentabilidad y crecimiento de los mismos.

Acciones:

- Construcción de espacios adecuados de incubación de empresas.
- Capacitación a los emprendedores en aspectos fundamentales del quehacer empresarial como por ejemplo, los comerciales y/o económicos.
- Generación de actividades de soporte, tales como exposiciones, show-room, ruedas de negocios, etc.
- Creación de fuentes de micro financiamiento.
- Creación de un programa piloto de incubación supervisado.
- Promoción de incentivos reales, abaratando y simplificando los requisitos de habilitación y otras cargas durante el periodo de incubación.

Proyecto 12: Fomento del Asociativismo horizontal y vertical

Fundamentación:

En este punto se propone definir una estrategia de fomento de la asociación privada de productores de diferentes niveles y de productores de un mismo nivel para el fortalecimiento de empresas existentes, la creación de nuevas y la generación de oportunidades comerciales en los ámbitos nacional e internacional. Este proyecto permitirá a las empresas compensar su tamaño y las dificultades jurídicas y

operacionales, permitiéndoles acceder a una economía de escala, a mayores volúmenes y calidad de la demanda, a ventajas en las compras, al acceso a mercados más remotos, etc. Existen diversas formas de asociación, dentro de los dos grandes grupos ya mencionados; los horizontales, con productores de un mismo nivel dentro de la cadena de valor y los verticales integrando productores de diferente nivel en la cadena. Cabe mencionarse, a título de ejemplo, dos formas asociativas recomendables: la conformación de "Consortios de Cooperación" que se instrumenta al amparo de la Ley 26.005/04, la que dispone que las personas físicas o jurídicas podrán constituir por contrato dicho consorcio, el que opera como una empresa independiente y autónoma respecto de los miembros individuales que la componen y con una serie de ventajas jurídicas e impositivas; otra modalidad, los denominados "Cluster" que surgen a partir del proceso de globalización, para hacer frente a los desafíos que este fenómeno plantea y en contraposición al mismo, urgidos por sostener y mejorar la competitividad de las economías locales para resistir el impacto. Éstos afectan de tres maneras diferentes las formas de competir: aumentando la productividad de las empresas radicadas en la región; imponiendo el rumbo y el ritmo de la innovación tecnológica, basamento del futuro aumento de la productividad; y estimulando la formación de nuevas empresas. Esta estrategia de desarrollo empresario expande y fortalece la economía regional. El Cluster, permite que cada miembro se beneficie como si se hubiera unido a otros de manera formal, sin tener por ello, que sacrificar su flexibilidad e independencia. Permite a las empresas operar de modo más productivo en la obtención de insumos; el acceso a la información, la tecnología y las instituciones; la coordinación con las actividades de la Región; la accesibilidad a mercados que en forma independiente son inalcanzables y el modo de encarar y medir las mejoras de procedimientos, procesos y gestión.

Objetivo:

Lograr que las empresas accedan a una economía de escala y alcancen nuevos mercados, mejorando la competitividad individual y del conjunto.

Acciones:

- Individualización de las concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo.
- Promoción entre las empresas de las ventajas de la asociatividad.
- Constitución de algunas de las formas de asociatividad de acuerdo al interés del grupo de empresas.

Proyecto 13: Fortalecimiento de la actividad agropecuaria

Fundamentación:

Este eje está dirigido a jerarquizar al sector agropecuario, mejorando la competitividad del mismo por medio de la innovación, la asociatividad e integrándolo en una cadena de valor al sector industrial, de modo que la producción primaria salga de la región con valor agregado. En este aspecto son válidas las propuestas formuladas en el proyecto de asociativismo para que las industrias y las empresas agropecuarias puedan beneficiarse. Si bien la producción agropecuaria no está en el ideario de los zarateños como la actividad de mayor peso, basta observar que el partido cuenta con 49.768 has. dedicadas a la actividad agropecuaria. En ellas están instaladas 171 explotaciones de las cuales el 77.7 % cuenta con superficies menores o iguales a las 200 has., que salvo en los casos de explotaciones intensivas resultan escasas para una actividad extensiva rentable. Esta realidad nos induce a reconocer la necesidad de asociación para lograr niveles de competitividad y rentabilidad adecuados y asegurar la sustentabilidad en el tiempo de las explotaciones, sobre todo en épocas de crisis como la actual.

Objetivo:

Consolidar la actividad agropecuaria mejorando su competitividad e integrar la producción primaria a la cadena de valor en forma asociativa.

Acciones:

- Creación de una agencia de desarrollo del sector. Plan de Marketing de la ciudad / partido.
- Identificación de la totalidad de los actores involucrados.
- Definición de una estructura de funcionamiento para la asociación.
- Promoción del trabajo en red con las instituciones afines de la región.
- Gestión de convenios de asistencia técnica con universidades y/o institutos tales como el INTA u otros. Readequación de los usos del suelo con destino industrial
- Gestión de mecanismos de financiamiento de la actividad agropecuaria, teniendo en cuenta la particularidad del ciclo económico del sector. Base de datos de potenciales exportadores y plan de trabajo
- Implementación de espacios de formación y capacitación.
- Articulación de las relaciones de las explotaciones privadas con los organismos del estado. Observatorio económico y de empleo.
- Desarrollo de proveedores de grandes empresas.

EJE 2: TURISMO Y PATRIMONIO

Lo emisor y lo receptor son los dos grandes aspectos de la actividad del turismo en cuanto a su proceso de comercialización. Aquellas localidades que cuentan con recursos para ser explotados turísticamente deben definir planes y acciones estratégicas que les permitan desarrollar proyectos receptivos, es decir atraer visitantes, viajeros y turistas a su lugar, hacer que éstos satisfagan las expectativas puestas en lo intangible de esta actividad, generalmente de tiempo libre, y por otra parte consuman los servicios que se les ofrece, dejando beneficios económicos para los prestadores locales y para la propia comunidad.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Crear un órgano de gestión asociado al turismo, que impulse la planificación y gestión de la actividad, desarrollando un inventario de los productos turísticos de interés, con información que identifique las preferencias del mercado turístico con respecto a la demanda potencial y la oferta local; para diseñar los productos que puedan ofrecerse a las empresas mayoristas del sistema y a otros operadores.
- Divulgar e integrar a la comunidad zarateña en el proyecto turístico, acompañado de un plan de marketing que difunda y posicione turísticamente el partido, generando la participación y el compromiso con el perfil asumido.
- Gestionar el asesoramiento y los recursos posibles en Entes provinciales y nacionales para la formulación y gestión de los proyectos.
- Fomentar el desarrollo de la actividad a través de una red de puestos de información, un sistema de gráfica y otros medios de divulgación de la actividad que brinde información adecuada con referencia a los recursos y servicios de interés para el turista.

PROGRAMA 4:

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA RECEPTIVA

La actividad turística contribuye sin duda a mejorar la imagen de toda ciudad. De hecho construir una imagen de la ciudad de Zárate y promocionarla resulta ser trascendental para el conjunto de los actores locales y para el desarrollo agregado de la localidad. Por otra parte, la imagen de la ciudad es a su vez importante para satisfacer a los ciudadanos residentes, para captar inversiones y para consolidar reinversiones, reactivar tejidos comerciales, favorecer la inversión en infraestructura, reacondicionar espacios de recreación, promover la renovación y recalificación del

casco urbano, embellecer el territorio. La imagen de la ciudad y su territorio, es un activo intangible de primer orden que tiene beneficios múltiples para su desarrollo, por lo cuál es necesario activar todo el potencial endógeno del territorio para integrarlo con la actividad turística, en la cuál el concepto de desarrollo sustentable, no escapa al turismo, lo que obliga a reestructurar el contenido receptivo de los productos turísticos.

Proyecto 14: Creación de un órgano de gestión asociado al turismo

Fundamentación:

Zárate dispone de suficientes y atractivos recursos naturales que no están explotados, así como el acceso directo al circuito del Mercosur a través de las vías de comunicación terrestre, fluvial y de puentes. Esas fortalezas están acompañadas así mismo de variadas deficiencias en la infraestructura vial (peajes, red ferroviaria), en la provisión de servicios básicos (agua corriente de red, cloacas, gas, etc.) y en equipamiento hotelero para alojar a los potenciales turistas y visitantes. Esta situación amerita contar con un organismo capaz de generar los consensos y gestionar los recursos para poder ejecutar los programas y proyectos que requiere el desarrollo de una actividad tan sensible a los gustos, expectativas y preferencias de los usuarios. También es de destacar que en la actualidad uno de los principales factores de desarrollo económico está representado por la llamada "industria sin chimeneas". En una planificación moderna de la actividad turística, es menester que todos los actores vinculados a la misma se reconozcan como parte, con el fin de complementarse en la prestación del servicio. El turista, viajero o visitante no busca sólo resolver un tema de transporte, de alojamiento, de alimentación o de disfrute en un espacio natural acogedor o novedoso. El reconocimiento que cada efector del campo turístico haga de esta situación y la decisión y capacidad de asociarse y generar un proyecto integral e integrado, hará posible el éxito del programa que se emprenda.

Objetivo:

Crear un organismo mixto público-privado, que impulse la planificación y gestión del desarrollo turístico de Zárate.

Acciones:

-Convocatoria a los distintos actores del sector público y privado involucrados en la actividad turística para integrarse al organismo de gestión -hoteles, camping, transporte, empresas gastronómicas, propietarios de departamentos y casas para

alquilar o alojar, asociaciones de guías y profesionales del turismo, instituciones educativas que forman y capacitan recursos humanos para el sector, cámaras y asociaciones empresariales y comerciales vinculadas-

-Conformación del organismo dándole el marco institucional y reglamentario correspondiente.

-Gestión de los programas y proyectos de turismo receptivo.

Proyecto 15: Inventario de los recursos existentes

Fundamentación:

La sola existencia de atractivos turísticos y otros recursos para brindar servicios al visitante no son suficientes para el desarrollo exitoso de la actividad del sector; se requiere, para elaborar un plan ajustado a la realidad y con vistas a su crecimiento, un minucioso relevamiento y registro, de acuerdo a las pautas que rigen esta metodología específica, con el fin de identificar, conocer, difundir, señalar y comercializar los productos.

Objetivo:

Diseñar un registro completo de los recursos naturales de interés turístico -Río Paraná, Delta, Islas-, de los sitios históricos/patrimoniales, de los indicadores culturales de la zona, de los servicios y los eventos.

Acciones:

-Inventario (relevamiento y registro) de los recursos y servicios indicados en el objetivo, teniendo en cuenta las normas específicas aprobadas y recomendadas por organismos internacionales como la OMT (Organización Mundial del Turismo), ICOMOS y otros.

-Capacitación de recursos humanos para realizar el relevamiento y registro de recursos y servicios locales.

-Redacción del inventario de recursos y servicios relevados.

-Conformación de la matriz de recursos aptos para el turismo y/o con posibilidades de su reconversión.

Proyecto 16: Investigación de mercado respecto de la demanda potencial

Fundamentación:

El éxito de un programa de desarrollo de cualquier actividad, está íntimamente ligado a la precisión de los datos contenidos en la información que se usa en la elaboración del mismo. Por lo tanto la información relevada y registrada a partir del

programa anterior resulta necesaria pero no suficiente para desarrollar un plan de marketing turístico.

Objetivo:

Identificar las preferencias del mercado turístico y los volúmenes de demanda para cada segmento; que permita seleccionar los segmentos de demanda que mejor se ajusten a los recursos de infraestructura y naturales con que se cuenta.

Acciones:

- Investigación del mercado existente, producto del relevamiento in situ.
- Investigación del mercado potencial, a través de fuentes secundarias existentes en organismos nacionales, provinciales y específicos del sector.
- Producción de informe general y conclusiones a partir de los procesos de investigación de mercado, para su aplicación al diseño de planes y proyectos.

Proyecto 17: Diseño de los productos turísticos a ofrecer

Fundamentación:

Esta etapa es definitoria en el proceso de decisión, por cuanto en ella deberán involucrarse los diferentes agentes para ofrecer servicios estables en costos y calidad. El diseño de los productos compromete a diferentes actores que deberán atender, cada uno, alguno de los segmentos de la demanda, y cada uno será responsable de brindar la satisfacción esperada por el turista. El no cumplimiento de esas pautas por ciertos actores que integran la red de comercialización y prestación de servicios implica la no satisfacción del cliente y las consecuencias negativas para todo el sector a nivel local.

Objetivo:

Diseño de un paquete de productos que puedan ofrecerse a las empresas mayoristas del sistema y a otros operadores.

Acciones:

- Elaboración de los paquetes ajustados a las demandas actuales y potenciales.
- Diseño de circuitos turísticos locales e integrados a la región y a la provincia.
- Brindar la información detallada de la oferta turística de Zárate a los organismos públicos y privados para su difusión y promoción.

Proyecto 18: Desarrollo Turístico Insular

Fundamentación:

Contando en el partido con un recurso natural peculiar, se obtiene una ventaja comparativa en la búsqueda de nichos particulares que le otorguen identidad, concepto de marca e imagen. Se debe trabajar en el desarrollo del producto fomentando la conciencia ciudadana en la sostenibilidad y control medioambiental, como mecanismo válido que resguarde y perpetúe en el tiempo el recurso inicial. Si se trabaja la integración de la población residente en el sector insular, se podrá contar con una dinámica de control y seguimiento permanente de la actividad y su evolución.

Objetivo:

Generar el aprovechamiento sostenible del recurso paisajístico natural, como dinamizador de la actividad económica insular, generador de pleno empleo y fortalecimiento social.

Acciones:

- Diseño en conjunto con los habitantes de la isla, del producto turístico a ofrecer.
- Capacitación de los agentes de servicios públicos, respecto de la actividad y de las conductas recomendadas.
- Incorporar el producto insular en el circuito turístico de Zárate.

Proyecto 19: Divulgación y participación de la comunidad en el proyecto

Fundamentación:

El turista es un cliente que, a diferencia de aquel que compra un bien tangible y lo evalúa antes de pagar, compra una expectativa, un sueño, un intangible. El visitante o turista interactúa con la comunidad de manera intensa, adquiriendo bienes de consumo, requiriendo información, consumiendo servicios. De aquí inferimos que la satisfacción de este cliente estará dada no solamente por los servicios específicos, sino también por cómo perciba la acogida de la comunidad. Si el paquete o servicio prestado cubrió sus expectativas, el cliente se convertirá en una agente multiplicador de la oferta y de la calidad de la atención brindada. Esta particularidad involucra a cada zarateño en la atención esmerada del turista y como esta actitud no es siempre espontánea, deberán preverse las acciones que resuelvan la problemática de la forma más adecuada. Además de la información y la capacitación, en este sentido es necesario desarrollar un proceso de sensibilización del habitante local para que sea un cálido y atento anfitrión, conformando lo que se denomina la cultura de la hospitalidad.

Objetivo:

Concientizar y capacitar a la comunidad para generar una verdadera cultura de la hospitalidad, involucrando a la comunidad zarateña en el proyecto turístico.

Acciones:

-Difusión de la información a nivel de la comunidad con énfasis sobre los diferentes circuitos y lugares de referencia turística.

-Capacitación de los agentes de servicios públicos, taxis, colectivos, servicios de seguridad, agentes municipales, comerciantes, etc. respecto de la actividad y de las conductas recomendadas.

-Entrega a estos agentes de material impreso que sirva de información y respuesta a las necesidades e inquietudes de los turistas, visitantes y vacacionantes.

-Gestión de convenios con el sector educativo para implementar proyectos de formación, capacitación, prácticas profesionales y pasantías educativas para reforzar la actividad y la adecuada prestación del servicio turístico.

Proyecto 20: Gestión de asesoramiento y recursos financieros extracomunitarios

Fundamentación:

El aporte de recursos financieros extracomunitarios permite acelerar los tiempos de ejecución de las actividades previstas y mejorar la prestación de los servicios mediante la capacitación y/o asesoramiento que brindan. Las inversiones volcadas a la actividad turística local y regional, harán posible la mejora de la infraestructura y los servicios que se ofrezcan para los visitantes.

Objetivos:

Obtener asesoramiento de Entes provinciales y nacionales para la formulación y gestión de los proyectos; financiar las acciones previstas aliviando la carga sobre la comunidad.

Acciones:

-Gestión de recursos financieros en Provincia y Nación para el desarrollo de los proyectos.

-Gestión de asesoramiento de agentes provinciales y nacionales para el desarrollo de los proyectos.

-Renovar, mejorar y ampliar la infraestructura y servicios para el desarrollo de la actividad turística local.

-Difusión y promoción entre agentes turísticos extracomunitarios de las ventajas comparativas para invertir en Zárate.

-Difusión y promoción entre agentes turísticos locales de las perspectivas favorables a partir del plan estratégico para invertir en Zárate.

Proyecto 21: Diseño y ejecución de un plan de marketing turístico, compartido entre el gobierno local y el sector privado

Fundamentación:

El Plan de Marketing Turístico es el que posibilita la atracción de más turistas de los existentes en la actualidad, actúa como acelerador del proceso de cambio necesario. La puesta en marcha de un plan de marketing turístico mejorará sin duda los resultados de los productos actuales y también el escenario y el atractivo de las inversiones necesarias de desarrollo a nivel local. Dicho plan define a Zárate como oferta turística, precisando el posicionamiento del partido a nivel turístico local y regional, definiendo qué productos se van a promocionar, cual será la imagen territorial, su eventual marca turística y determinando las prioridades de productos/mercados a considerar en la realización de los programas y acciones de marketing.

Objetivo:

Plan de Marketing que posicione turísticamente a Zárate.

Acciones:

- Diseño de un plan de marketing para la promoción de la actividad turística local.
- Ejecución del plan de marketing turístico.

Proyecto 22: Creación de puestos de información

Fundamentación:

En todo el mundo está normatizada la señalización y funciones de los puestos de información turística, lo que favorece la identificación por parte de quien requiera ser asesorado. Es vital que se garantice la atención con presencia de recursos humanos capacitados y calificados para esa función y que al mismo tiempo de brindar la información solicitada, los agentes registren la demanda que se produce, otras necesidades no satisfechas por el servicio y aporten estos datos con vistas a mejorar o ampliar la prestación. Los puestos de información turística ubicados en lugares seleccionados estratégicamente marcan al visitante, la disposición para ayudarlo, asesorarlo, orientarlo y gestionarle los contactos requeridos para encontrar alojamiento, circuitos, alimentación, acceso a lugares públicos, espectáculos.

Objetivo:

Diseño de una red de puestos de información para el turista.

Acciones:

- Diseño del sistema y localización de los puestos de información.
- Selección y capacitación de los recursos humanos que atenderán los puestos de información.
- Operación y evaluación sistémica del sistema.

Proyecto 23: Señalética

Fundamentación:

Con el propósito de hacer satisfactoria la estadía, se desarrollará la señalización, estratégicamente colocada para favorecer el desenvolvimiento de los turistas. La clara identificación de vías de acceso y circulación, sitios para visitar, circuitos, restaurantes, hoteles, camping, etc. es fundamental para que el que llega a Zárate se pueda ubicar con facilidad y comodidad. La señalética ha de respetar las normas internacionales en esta materia, lo que favorece que el visitante no tenga que adaptarse a un estilo impuesto por el ámbito local sino que pueda interpretar códigos comunicacionales comunes a cualquier sitio a ser visitado. Dentro del marco de señalización es imprescindible la identificación de los puestos de información turística y/o de los lugares donde el visitante puede requerir orientación o asesoramiento.

Objetivo:

Diseño de un sistema de gráfica en la vía pública que brinde información adecuada con referencia a los recursos y servicios de interés para el turista.

Acciones:

- Determinación de los lugares de emplazamiento de la información.
- Definición del estilo de comunicación y el diseño de la misma.
- Colocación, mantenimiento y actualización de la información.

EJE 3: EJE SOCIAL

Favorecer el desarrollo social inclusivo, sustentado en la promoción de la actividad productiva local - regional y la capacitación de recursos humanos, atendiendo especialmente a los sectores menos favorecidos y/o más vulnerables; a través de la valorización de las redes sociales e institucionales existentes, el fortalecimiento del sistema público de salud y el desarrollo cultural, deportivo y recreativo, como viabilizadores del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

OBJETIVOS PARTICULARES:

-Garantizar la oferta de asistencia sanitaria pública que favorezca la atención primaria de la salud satisfaciendo la demanda de la población, fomentando inversiones en infraestructura y equipamiento adecuados para la actividad.

-Diseñar un programa de vinculación entre Universidades, Centros de Formación Superior y Empresas, orientado a promover la formación de recursos humanos acordes con las necesidades del desarrollo local y regional, recuperando el rol de la educación como herramienta social de integración y desarrollo colectivo.

-Generar ámbitos motivadores para la creación y multiplicación de expresiones culturales de la población, fomentando la inclusión social a través de la promoción de actividades culturales, recreativas y deportivas, consolidadas en espacios acordes a las necesidades de distintos grupos etéreos.

-Conformar una organización en red de las entidades intermedias locales que brindan contención y asistencia a la población en situación de vulnerabilidad y definir mecanismos de articulación de la Red con las áreas del gobierno municipal vinculadas al desarrollo social.

-Aumentar la oferta de servicios alternativos, ofreciendo un nuevo espacio para la recreación organizada, que propicien la generación de empleo, en el sector insular.

PROGRAMA 5:

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE SALUD

El fortalecimiento del sistema de salud es una ineludible e indelegable labor del Estado Local como actor decisivo en el diagnóstico, pronóstico y evolución del estado general de la salud, con garantía de acceso de todos los habitantes al servicio sanitario, optimización de recursos disponibles y promoción de la eficacia y eficiencia del sistema.

Proyecto 24: Sistema participativo de gestión de la salud

Fundamentación:

La posibilidad de garantizar una oferta sanitaria que satisfaga la creciente demanda de la población local y regional, con la ampliación de la cobertura de la atención primaria de la salud como primer nivel de cobertura, se vuelve un rol que el Estado puede asumir con distintas operatorias.

Objetivo:

Fomentar políticas de gestión de inversiones para infraestructura en atención primaria de la salud, coparticipando el Estado y las organizaciones de la sociedad civil.

Acciones:

- Desarrollar un organismo de gestión en el que participen organizaciones de la sociedad civil junto a los encargados del área pública de la salud a nivel municipal.
- Seleccionar un Modelo de Gestión mixto de gestión de la salud, con participación de entidades intermedias.

Proyecto 25: Plan de acción social

Fundamentación:

La medida trata de implementar políticas que potenciando y articulando la capacidad técnica de equipos y agentes locales vinculados a las distintas demandas de la comunidad, permita a través de la equidad y la solidaridad, el desarrollo integral del individuo y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Objetivo:

Definir, con participación de distintos actores sociales, los lineamientos prioritarios de la política de Atención Primaria de la Salud.

Acciones:

- Crear un Servicio Municipal de Emergencias.
- Mejora de los servicios existentes.
- Articular las intervenciones en salud entre el continente y el territorio insular.

Proyecto 26: Sistema integral de seguimiento en Salud

Fundamentación:

El conocimiento de la evolución de la problemática de salud permitirá conocer las necesidades reales de la población y el desarrollo distrital, generando la

optimización de los recursos disponibles, y definiendo los niveles de complejidad asistencial acordes al presente y previendo el crecimiento futuro.

Objetivo:

Diseñar una sistema de diagnóstico y actualización progresiva de las condiciones de salud de la población, para el monitoreo del impacto de las acciones desarrolladas.

Acciones:

- Monitorear de manera continua las condiciones de salud de la población.
- Puesta en marcha de una red que articule las intervenciones municipales y provinciales de salud pública en el ámbito regional.
- Evaluación de la evolución de los barrios de la ciudad cabecera, de la Localidad de Lima y del territorio insular, detectando las mayores demandas.

Proyecto 27: Sistema de Atención primaria de la salud en el sector insular

Fundamentación:

La población residente en el área insular del partido posee una realidad particular por su falta de conectividad permanente al sector urbano. Se plantea atender con un programa de salud diferenciada esta población, entendiendo que la prevención es la construcción más eficiente en el paliativo de enfermedades de mayor complejidad asistencial.

Objetivo:

Diseñar un nuevo modelo de salud basado en la práctica ambulatoria que permita reordenar los recursos y aumentar la eficiencia en la prestación del servicio de la salud del sector insular, especialmente en la atención primaria.

Acciones:

- Diseñar, equipar y poner en marcha un centro de atención ambulatorio.
- Entrenar al personal profesional y no profesional en una nueva modalidad de atención.
- Integrar este Sistema Ambulatorio con el Hospital y los efectores de la red municipal.

PROGRAMA 6:

ARTICULACIÓN ENTRE EL SISTEMA EDUCATIVO Y EL PRODUCTIVO

Se apunta a promover el pleno empleo, con mano de obra local especializada respondiendo a las demandas actuales del sector productivo a través de reconocer las capacidades diferenciales del partido y canalizarlas como un valor identitario,

para favorecer el aprovechamiento y la vinculación de la educación en sus distintas escalas y la producción en los distintos momentos del proceso.

La formación especializada, tiene una importancia fundamental para responder a los cambios que se vienen produciendo en los mercados nacionales e internacionales, altamente competitivos, por lo cuál se hace necesaria una articulación que garantice la calidad de la capacitación y formación de la mano de obra. Para lograr el objetivo de la recalificación de la mano de obra, las empresas, los trabajadores y el mercado de trabajo requieren de la formación continua.

Proyecto 28: Capacitación de recursos humanos propios.

Fundamentación:

Se busca promover la capacitación orientada a las nuevas demandas, involucrando a los sectores públicos y privados, para capitalizar las habilidades y la experiencia social acumulada, generando estrategias que tiendan a insertar en el mercado laboral a la población desocupada del partido. Asimismo se debe priorizar la educación permanente de calidad de los actores que componen el mercado laboral local, para potenciar el proceso de interacción con el mundo de la cultura y el trabajo, fomentando la capacitación como mecanismo de inserción en el mercado laboral.

Objetivo:

Desarrollar una iniciativa que articule las acciones privadas y públicas y de capacitación y formación adecuadas a las competencias laborales en relación a los requerimientos del mercado de trabajo del municipio y la región.

Acciones:

- Diseñar un plan que vincule la producción y las demandas del sector empresarial con la oferta educativa local.
- Cursos de capacitación que promuevan la inserción laboral de la población, y potencie el desarrollo de la formación tecnológica y el acceso a nuevas tecnologías.
- Recalificar el mercado demandante.
- Articular proyectos educativos con representantes de los distintos sectores productivos del distrito.
- Creación de una Escuela de Oficios.

Proyecto 29: Captación de la Demanda Laboral

Fundamentación:

Conocer la demanda local, permite optimizar los recursos focalizando las acciones de capacitación y formación tendiendo a su posterior inserción en el mercado laboral. En este aspecto la relación con las universidades nacionales se constituye en una herramienta idónea para que la universidad y otros centros de formación asimilen los cambios de la estructura del mercado de trabajo mediante su vinculación con los distintos sectores de la economía local y regional.

Objetivo:

Localizar los nichos laborales locales a través de un diagnóstico actualizado de las necesidades y oportunidades de empleo en términos numéricos y cualitativos.

Acciones:

- Construcción de un diagnóstico socio económico para identificar la demanda y su nivel reespecialización.
- Generar una Red de demanda laboral del distrito y la región.
- Renovación de planes de estudios para la incorporación de nuevos saberes.

Proyecto 30: Capacitación en producciones particulares

Fundamentación:

En el sector insular se desarrollan actividades relacionadas a la producción primaria que encuentran barreras para su comercialización, si no se trata de volúmenes importantes, por la dificultad de transportar su producción al sector continental. Se considera necesario desarrollar emprendimientos que le generen valor agregado a dichas producciones primarias, con la necesaria formación y especialización de los productores como actores del proceso, fomentando el desarrollo del comercio asociativo, a través de la generación de un mercado propio, que genere ganancias por volúmenes comercializados.

Objetivo:

Desarrollar una iniciativa que canalice las acciones privadas y públicas, capacitando a los actores locales en el desarrollo de productos elaborados a partir de las materias primas insulares, fortaleciendo el emprendimiento por la apertura de la comercialización del producto generado.

Acciones:

- Diseñar un plan que vincule la producción y las demandas del sector, con la oferta educativa insular.
- Cursos de capacitación que especialicen a la población, y potencien el desarrollo de la formación tecnológica y el acceso a nuevas tecnologías.

PROGRAMA 7:

PROMOCIÓN DE LA CULTURA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN

Las políticas de promoción cultural, recreativa y deportiva, se proponen fomentar la participación de la comunidad de manera integrada y organizada, estimulando el trabajo conjunto, el desarrollo de intereses comunes, la recuperando y revalorizando las tradiciones y las raíces culturales locales.

Proyecto 31: Gestión de un Plan Anual de cultura, deporte y recreación.

Fundamentación:

Involucrando a la comunidad como productora de actividades culturales en su barrio y su ciudad se estimula la apropiación y el arraigo, y se promueve el deporte y la cultura como instrumentos que contribuyen al desarrollo integral del individuo generando un espacio de contención e integración social.

Objetivo:

Generar un Plan anual de actividades, que abarque a todas las localidades del Partido, desarrollando las actividades en clubes y asociaciones barriales, funcionando de manera articulada con el desarrollo turístico.

Acciones:

- Identificación y fortalecimiento de actividades realizadas por representantes culturales locales y por la comunidad en general.
- Planificación del Plan Anual de actividades que incorpore las existentes.

Proyecto 32: Desarrollo de un Plan Integral de Recreación monitoreable

Fundamentación:

Lograr que la actividad recreativa se constante y preacordada a lo largo del año, de manera de generar una sinergia de funcionamiento articulado entre los distintos barrios e instituciones locales. A través del monitoreo se pretende

Objetivo:

Promoción de actividades deportivas y de recreación para grupos de distintas franjas etáreas

Acciones:

- Generar paseos o "micro turismo"
- Plantear actividades deportivas y recreativas, con competencias intercolegiales y/o inter clubes.

Proyecto 33: Rejerarquización de los recursos patrimoniales, arquitectónicos y naturales

Fundamentación:

Se trata de poner en valor el patrimonio cultural del partido como sinónimo de animación cultural, como señal de la voluntad de expresión colectiva y desde el sentido de hacer propias las expresiones existentes como memoria identitaria dinamizadora de actividades actuales y futuras.

Objetivo:

Promover la sistematización de los posibles sitios vinculados con la historia e identidad de la comunidad, con posibilidad de ser valorizados como recurso genuino.

Acciones:

- Promover el desarrollo de actividades de tipo artesanal genuinas.
- Preservar valores culturales autóctonos

PROGRAMA 8:

CONFORMACIÓN DE UNA RED DE INSTITUCIONES INTERMEDIAS

La ciudad cuenta con un amplio abanico de instituciones intermedias que, de acuerdo a su localización y perfil institucional, aglomeran una población muy heterogénea. Se marca la ausencia de información interinstitucional y se destaca el dinamismo y la colaboración que posee cada una de ellas.

Proyecto 34: Detección de Instituciones Intermedias

Fundamentación:

La insuficiente información acerca de las instituciones intermedias existentes y las actividades que desarrollan, no posibilita la interacción y complementariedad, en función de los perfiles institucionales propios.

Objetivo:

Identificación y difusión de las actividades y ámbitos de intervención de las diversas organizaciones sociales locales.

Acciones:

- Reconocer la organización y el alcance de las instituciones locales.
- Organizarlas por competencias y perfiles.

Proyecto 35: Conformación de una Red Interinstitucional

Fundamentación:

El trabajo en red de las instituciones permitirá aprovechar la sinergia y el potencial por la dinámica de interacción y convivencia, brindando mayores oportunidades de eficientización de recursos.

Objetivo:

Definir los objetivos y diseñar la modalidad organizativa para el funcionamiento de una Red Interinstitucional local que dinamice y promueva la participación ciudadana.

Acciones:

- Definición de los objetivos y modalidad organizativa de la Red.
- Conformación de la red.

Proyecto 36: Vinculación con la Gestión Estatal

Fundamentación:

La relación de la Red Interinstitucional con la Gestión en sus diferentes escalas, es un aporte bidireccional que permite reconocer potenciales aportes y direccionar recursos públicos articulando los programas planes y acciones de la gestión con las actividades propia de cada institución.

Objetivo:

Generar el acceso permanente y actualizado a información sobre programas, planes y acciones dependientes de los ámbitos públicos de gestión en todos sus niveles municipal, provincial y nacional.

Acciones:

- Confecionar un registro público de programas, planes y acciones que se desarrollan en el partido desde el estado.

EJE 4: EJE URBANO AMBIENTAL

Fortalecer a Zárate como nodo estratégico en la región Metropolitana de Buenos Aires y el Mercosur, promoviendo el rol del estado en el ordenamiento, planificación y gestión del territorio, propiciando un desarrollo ambientalmente sostenible que incluye el tratamiento del sector insular, la minimización de residuos, de desplazamientos y del consumo de los recursos no renovables, permitiendo repensar la ciudad hacia un modelo policéntrico que promueva la innovación y el conocimiento.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Articular un sistema de atractores sociales y económicos que estructuren homogéneamente al territorio.
- Desarrollar políticas que favorezcan el acceso al suelo con planes de urbanización, infraestructuras, equipamientos y viviendas de interés social.
- Promover la integración física y social de la ciudad, fortaleciendo los espacios abiertos, mejorando y revitalizando el Área Central, mejorando los espacios públicos con el aumento de áreas de peatonalidad, para propiciar un crecimiento compacto, heterogéneo y multifuncional
- Revertir con obras de saneamiento el importante déficit de infraestructura de servicios básicos.
- Fiscalizar en las edificaciones el cumplimiento de la normativa específica bioclimática.
- Consolidar al municipio de Zárate como centro polimodal de transporte y logístico de la región metropolitana y el Mercosur, facilitando la accesibilidad, tanto nacional como internacional.
- Evitar la dispersión territorial, que resulta muy costosa de servir a nivel de infraestructuras y equipamientos sociales, insumiendo además grandes cantidades del recurso "suelo".
- Potenciar la imagen del partido como un centro dinámico atractor de emprendimientos, incrementando las relaciones con otros territorios, en consideración a complementariedades y objetivos estratégicos recíprocos.
- Definir un sistema de movilidad local eficiente.
- Definir estrategias que resulten compatibles con las condiciones geomorfológicas y ambientales del lugar, integrando la ciudad con el río y el sector insular, propiciando

el manejo sustentable de recursos que preserven los atractivos culturales y ambientales del lugar.

-Definir estrategias que reviertan y controlen los impactos negativos que generan la actividad portuaria y urbana en el río.

-Preservar las condiciones ambientales de las islas del Delta, promoviéndolas como centro de atracción turística de carácter regional, garantizando y controlando el desarrollo de las actividades urbanas, económicas y sociales en esta zona.

-Concebir una gestión eficiente de los recursos naturales, desarrollando un crecimiento equilibrado entre la ciudad y entorno natural, mejorando la calidad ambiental del sistema fluvial.

-Propiciar el uso de tecnologías limpias.

-Entender al tratamiento de los residuos sólidos domiciliarios e industriales con parte del sistema del saneamiento urbano, lo que implica considerar una ciclicidad funcional en la Gestión Integral de Residuos.

PROGRAMA 9:

ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO ESPACIAL URBANO-TERRITORIAL DEL PLAN

Toda estrategia de desarrollo debe responder al fortalecimiento de la calidad de los espacios urbanos. La dimensión social de los espacios denominados de urbanidad como motivadores e impulsores de la vida social de relación encuentra sentido en el ámbito local. Es así como las ciudades y los gobiernos locales desarrollan gran parte de sus competencias en los espacios de carácter público, dado que en ellos se explicita el contacto de la gente y se refuerzan los valores de identidad.

Por otro parte el impulso y la creación de espacios polivalentes, contenedores de funciones convocantes y estimulantes a la vida urbana es entendida como prioritaria dentro de las estrategias de articulación de los espacios con carácter urbano.

Es fundamental orientar el desarrollo para garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, en donde la ciudad responde a sus ciudadanos con la posibilidad de trabajo, de una infraestructura urbana adecuada, de un medio ambiente sano, y sistemas de salud y de educación eficientes. Es la ciudad, la que se convierte en el ámbito adecuado para adquirir los saberes de vivir en sociedad.

Proyecto 37: Ordenamiento y Fortalecimiento de los espacios de Urbanidad

Se promueven enfoques participativos que garanticen soluciones urbanas sustentables que vayan más allá de las simples condiciones físicas y territoriales, abarcando aspectos sociales, económicos y ambientales. En este marco resulta imperioso ordenar los canales de participación en la temática urbana ambiental que pueda operar como cuerpo consultivo y verificador de la eficiencia de las políticas públicas sectoriales.

Objetivo:

Actualizar el Código de Ordenamiento Urbano e incorporar a las normas urbanísticas instrumentos de gestión y participación territorial.

Acciones:

- Crear un ámbito de debate organizado y análisis permanente de las cuestiones urbanísticas y ambientales que permita construir consensos sobre el uso y administración del territorio.
- Mejoramiento, equipamiento y aumento de la peatonalización en el área central.
- Construcción de espacios para el estacionamiento vehicular en el área central.
- Propiciar la construcción de edificios públicos y privados que alberguen usos de carácter polivalente -red de centros de integración comunitaria y de espacios culturales-.
- Mejoramiento y equipamiento de los espacios verdes públicos existentes.
- Eliminación de barreras arquitectónicas.
- Dotar a los barrios aledaños al área central de alumbrado público.
- Asegurar la financiación necesaria para el mantenimiento de los equipamientos municipales.
- Implementación de acciones tendientes a la recuperación de áreas industriales degradadas.
- Redefinición y fortalecimiento integral de la inter conectividad de las centralidades.

Proyecto 38: Modelo de movilidad de la ciudad

El ordenamiento general del partido requiere contar con un circuito de movilidad completo y de una buena y efectiva articulación entre los distintos sistemas de transporte vial, ferroviario y fluvial a fin de posicionar a Zárate como un centro productivo de primer nivel. Por otro lado es imprescindible evitar los conflictos existentes en la relación zona industrial-portuaria-residencial y recreativa de la ciudad. El modelo aborda el territorio a través del mejoramiento de la estructura circulatoria -accesibilidad interna y externa- del Partido, su integración al sistema de

conectividad regional e internacional (Puente Zárate Brazo Largo y Corredor Buenos Aires-Rosario) y la adecuación de los subsistemas locales.

Objetivo:

Plan de Ordenamiento Vial, que fortalezca la integración socio-territorial y disminuya los problemas ocasionados por las barreras urbanas.

Acciones:

- Favorecer la movilidad interna tanto en el área urbana como la rural.
- Pavimentación de la vía de comunicación entre la localidad de Lima y el núcleo Central de Zarate.
- Ejecución de nuevos accesos a los espacios destinados a la industria desde el núcleo central de la Ciudad.
- Ordenar el establecimiento de áreas de carga y descarga en el área comercial de la ciudad.
- Construcción de una avenida de cierre, paralela a la ruta 9 que delimite el área urbana, o a urbanizar de los espacios destinados a la producción.
- Conformar una red de bicisendas en la ciudad.
- Construir una vía ribereña que una como borde del parque lineal aledaño al río.
- Construir sobre las vías existentes un transporte público, que use como fuente de energía la electricidad y que una las localidades de Campana, Zarate y Lima.
- Conectar el área central, los barrios y las zonas industriales con un sistema de transporte público ambientalmente sustentable.

PROGRAMA 10:

PRIORIZACIÓN DE POLÍTICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE.

Los problemas evidenciados por la superposición entre la actividad industrial con el asentamiento urbano están debilitando la oportunidad que tiene el partido respecto al potencial para diseñar un nuevo proyecto de ciudad que respete y aproveche las excelentes condiciones del paisaje. Por otra parte, las futuras intervenciones territoriales, se constituirán en oportunidades para diseñar un nuevo proyecto de ciudad que respete las características del ambiente natural desde una estrategia que construya una identidad y pertenencia con el paisaje y con una nueva forma de producción y economía más sustentable en el medio y largo plazo.

Proyecto 39: Uso eficiente de los recursos naturales

Fundamentación:

El proyecto responde a la necesidad de planificar el manejo y uso sustentable de los recursos naturales de modo que eviten causar efectos ambientales posteriores. Además del manejo sustentable de los recursos naturales, se propone el desarrollo de pautas de consumo adecuado de los mismos. Esto conlleva la necesaria revisión y actualización del marco regulatorio existente, como así también la fiscalización y la optimización del funcionamiento del sistema de distribución.

Objetivo:

Lograr que las necesidades de bienes y servicios de las generaciones presentes y futuras se satisfagan de modo tal que puedan sustentarse desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Acciones:

- Impulso mediante acciones directas e indirectas de la reducción de la dependencia energética de los combustibles fósiles y mejorar la calidad del aire, proponiendo una reducción y racionalización paulatina de los consumos.
- Potenciar la producción y consumo de energías renovables, promoviendo la reducción del consumo a niveles sustentables con el ambiente
- Promoción y estímulo de actuaciones sostenibles en edificios públicos, nuevos o rehabilitados, que resulten demostrativas y ejemplarizantes en el ahorro energético y otras sinergias con el ambiente.
- Fomento y sensibilización de la sociedad para la estimulación de la popularización de una cultura arquitectónica basada en conceptos bioclimáticos, y promoviendo en su hábitat una relación sostenible entre el hombre y su ambiente
- Aprobar normas para el ahorro y la eficiencia en el consumo de agua.
- Construcción de un sistema de grandes espacios verdes, urbanos y peri urbanos interconectados.
- Propiciar acciones normativas y directas para el fomento y la protección de la huerta peri urbana.

Proyecto 40: Sistema de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (ProGIRSU)

Fundamentación:

El proyecto plantea la formulación e implementación de una Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos, considerando la escala regional intermunicipal, que sea

parte de una estrategia integral de saneamiento urbano, que considere el manejo del residuo, desde antes de su generación hasta su eliminación.

Objetivo:

Realizar un Gestión de RSU integral, Optima y Eficiente.

Acciones:

- Realizar la GIRSU en el marco de una regionalización con la ciudad de Campana
- Disminución y racionalización de la generación de RSU en todos los ámbitos: hogar, puesto de trabajo, empresas industriales, de servicios, centros de enseñanza, etc.
- Educar y promover una segregación en Origen Coordinada con todo el Sistema GIRSU, atendiendo también su correcta presentación en la vía pública para su recogida, coordinada con una correcta estrategia de recolección de estos RSU.
- Atender el adecuado Barrido y Limpieza de la vía Pública, dando adecuado tratamiento y disposición final de estos residuos, en el marco de la GIRSU.
- Construcción y adecuada operación y control de un centro de GIRSU completo, moderno y eficiente, atendiendo a las mejores tecnologías actuales, y adecuado para la situación particular del RSU de Zárate y Campana.
- Implementar el programa de remediación de todos los micro basurales urbanos, de la mano de una adecuada y completa campaña para atender a todos los aspectos necesarios para evitar su reincidencia.
- Fomentar la implementación de Sistemas de Gestión Ambiental en las empresas, principalmente las de más de 100 trabajadores, promoviendo una adecuada gestión de los Residuos Sólidos Industriales.

Proyecto 41: Tratamiento ambiental de los espacios fluviales del Partido.

Fundamentación:

El Río Paraná, está sufriendo en los últimos tiempos una serie de agresiones ecológicas, que lo va convirtiendo en un espacio cada vez más antropizado y más alejado de la biodiversidad.

Por ello se pretende dar continuidad espacial y funcional a los márgenes del río, evitando además incrementar la contaminación del mismo.

Objetivo:

Mejorar la calidad ambiental de las aguas del río, y su entorno ribereño.

Acciones:

- Establecer en conjunto con otras instituciones públicas y privadas, estándares para la mejora de la calidad de las aguas fluviales del partido.

- Corregir las disfunciones en el Ciclo Integral del Agua, desde el abastecimiento de agua de calidad hasta la total depuración de aguas residuales residenciales e industriales.
- Construcción de la planta depuradora de aguas residuales.
- Destinar fondos públicos municipales para la mejora y defensa de la ribera.
- Control y fiscalización ambiental de las grandes empresas públicas y privadas existentes en el Partido.
- Conformación del Ente Municipal de fiscalización y monitoreo ambiental.
- Participación municipal en el monitoreo permanente de la central nuclear Atucha.
- Gestión coordinada con el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS)

PROGRAMA 11: INTEGRACION CIUDAD - RÍO

Se plantea la necesidad de dejar de darle la espalda al río y de ponerlo al servicio de todos los ciudadanos, favoreciendo su accesibilidad.

La importancia de la conservación de este espacio natural se debe a que este es el ecosistema de mayor valor natural existente en el municipio, dado que cuenta con una importante diversidad de vegetación y fauna, cumpliendo, además, una importante función como corredor ecológico norte-sur permitiendo la dispersión y migración de animales y plantas de distintos climas, a modo de "pasillo biológico".

Proyecto 42: Relacionar las actividades urbanas con la costa ribereña

Fundamentación:

Es importante definir las acciones necesarias para lograr una relación armónica entre el río y el entorno urbano de la ciudad de Zarate, tanto en su escala actual como en su desarrollo futuro, siendo parte inescindible, además, del entorno urbano.

Objetivo:

Integrar el entorno fluvial en la estructura urbana de la ciudad, manteniendo y potenciando sus valores naturales, corrigiendo los impactos existentes y mejorando su funcionamiento hídrico.

Acciones:

- Desarrollo de actividades económicas vinculadas al río de carácter diversificado, potencialmente atractivas para el turismo.
- Mejoramiento de la red de accesos al puerto.
- Construcción de una avenida costanera.

- Recuperación de terrenos vacantes ribereños.
- Recuperar y equipar el territorio insular.
- Implementar un sistema eficiente de transporte fluvial entre la ciudad y las islas.

Proyecto 43: Uso recreativo y de ocio de los espacios ribereños e insulares

Fundamentación:

Se trata de favorecer la accesibilidad de los ciudadanos al río, intentando al mismo tiempo potenciar sus valores naturales, teniendo en cuenta la conservación de sus valores ecológicos y el fomento de su uso recreativo. Se propone un Plan de actuación integral, en donde los paseos, pasarelas, embarcaderos, cafeterías, miradores, contemplen previamente a su construcción el impacto ocasionado por el uso intensivo que estos generaran sobre el ecosistema ribereño.

Objetivo:

Rejerarquización y control del ordenamiento costero.

Acciones:

- Parque lineal costanero.
- Protección del entorno natural, del río, sus costas y las islas.
- Fomentar la creación y promoción de espacios lúdicos familiares en el territorio insular.
- Redes de equipamientos municipales deportivos y culturales como oferta específica de ocio de fin de semana o vacacional asociada al turismo rural.
- Creación de recorridos peatonales y ciclistas, en los márgenes del río.

PROGRAMA 12:

CENTRO REGIONAL DE TRANSPORTE Y SERVICIOS LOGÍSTICOS, CON PERFIL INDUSTRIAL Y COMPETITIVO.

Promover el rol de la región en general y del partido en particular como nodo logístico, lo cuál le genera ventajas comparativas en el contexto del corredor Buenos Aires-Rosario. La presencia del puente internacional Zárate Brazo Largo, sus puertos y su perfil industrial con diversificación productiva, potencia las ventajas derivadas de su ubicación geoestratégica. Para ello debe fortalecer su participación en redes regionales, afianzando su rol protagónico dentro de la Región del Mercosur.

Proyecto 44: Mejoramiento de las infraestructuras de transporte.

Fundamentación.

La planificación y gestión del territorio en el contexto del corredor productivo, requiere una necesaria adaptación de la estructura vial que garantice su competitividad en el sistema de ciudades.

Objetivo:

Mejorar la infraestructura existente, los accesos a la ciudad, el transporte de cargas.

Acciones:

- Mejorar los accesos viales a Zárate, con gestión inteligente del sistema vial.
- Impulsar la construcción del acceso norte al núcleo central.
- Construir accesos seguros, y a distinto nivel.
- Construir el acceso de camiones en la localidad de Lima.
- Fomentar y promocionar el ferrocarril como sistema de transporte metropolitano mejorando sus frecuencias y material fijo y móvil.
- Propiciar la construcción de un centro multimodal de transporte de pasajeros.
- Promover estudios de conexión de la red actual con todas las líneas ferroviarias existentes en la región metropolitana.
- Reconversión del sistema ferroviario regional de cargas.
- Emprender acciones para relacionarse con los poderes gubernamentales o administrativos, para el impulso de grandes redes y sistemas de comunicación digital.

Proyecto 45: Zárate como “marca” basada en sus valores, atractivos y señas de identidad

Fundamentación:

La construcción de la “marca” de la ciudad, basada en sus valores intrínsecos influirá en el modo las futuras decisiones de inversión que intenten desarrollarse en la ciudad. La gestión de la “marca” es un proceso que no se debe ser trabajado de manera puntual. El tratamiento y la focalización de los aspectos diferenciadores de la ciudad deben estar siempre presentes en la agenda política. Y una ciudad con marca logra captar con mayor facilidad iniciativas que colaboren con la creación de riqueza y brinden mejores oportunidades a los ciudadanos.

Objetivo:

Diseño de imagen de ciudad innovadora con un mejor posicionamiento para sus ventajas competitivas.

Acciones:

- Construir infraestructuras de acogida (estación inter modal) y de sus comunicaciones con el centro de la ciudad.
- Construcción de un Centro de Congresos y equipamientos complementarios y diseño de actividades complementarias a los congresos que aporten valor agregado.
- Apoyar actividades específicas sobre productos autóctonos como jornadas gastronómicas y recetas propios.
- Aprovechar las condiciones paisajísticas y patrimoniales del entorno para la promoción o instalación de centros de convenciones, celebraciones, etc.
- Impulsar la conformación del consorcio de municipios de la Región Metropolitana.
- Poner en valor conjuntamente el potencial logístico con el Municipio de Campana.
- Participar en la construcción de un consorcio de Municipios del Corredor fluvial Buenos Aires – Rosario.
- Abrir canales de comunicación estable con aquellas ciudades con las que Zarate y pueda compartir objetivos estratégicos comunes.

EJE 5: GOBIERNO LOCAL

Promover la modernización municipal, a través de estrategias destinadas a desarrollar una cultura de la calidad y de la mejora continua, incrementando la eficiencia de los procesos administrativos, a través de la incorporación de tecnologías que permitan aumentar la capacidad de acción y articule estas herramientas con la reforma de los sistemas y la capacitación del personal y responda a las necesidades de la población.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Promover la integración local y regional, como un entorno apropiado para el desarrollo económico y social del Municipio.
- Disminuir las desigualdades existentes entre la localidad y la ciudad cabecera, promoviendo un desarrollo sustentable y equilibrado.
- Promover el fortalecimiento de la gestión municipal, a través de mecanismos que mejoren la calidad, accesibilidad y eficiencia de los servicios al ciudadano, operando desde los sistemas organizacionales de planificación y control.
- Fomentar una administración más cercana a la gente y abierta a la participación ciudadana.

PROGRAMA 13:

DESCENTRALIZACION Y PARTICIPACION CIUDADANA

La implementación de este programa permitirá acercar la Administración al Vecino, regionalizando la ciudad y delegando en cada uno de los Centros Barriales de Participación la descentralización de trámites y servicios, además de avanzar progresivamente hacia una mayor participación ciudadana en la evaluación, planificación, control de gestión y decisiones del gobierno local.

Objetivos generales:

- Promover la descentralización municipal, fortaleciendo la Delegación, para atender las demandas concretas de la población de manera más cercana y participativa.
- Fomentar la participación ciudadana a través de una red de espacios institucionalizados que actúen de nexo entre la ciudadanía y la gestión municipal.
- Planificar el desarrollo micro local y crear nuevos instrumentos de participación ciudadana en la formulación del presupuesto municipal y mecanismos de transparencia en la administración de los recursos públicos.

Proyecto 46: Fortalecimiento de la Delegación de Lima

Fundamentación:

Esta medida promueve el fortalecimiento de la Localidad de Lima, mediante la resignificación del rol de la Delegación en la gestión y promoción del desarrollo local, coordinando funciones y servicios municipales de relación más directa con los vecinos, que permitan favorecer la integración entre la localidad y la ciudad cabecera, articulando estrategias posibles de acuerdo a los recursos y potencialidades propias.

Objetivo:

Fortalecer la Delegación, a partir de jerarquizarla como centro de gestión y participación ciudadana, capaz de brindar múltiples actividades administrativas y de servicios, que promuevan el desarrollo micro local.

Mejorar la infraestructura existente, los accesos a la ciudad, el transporte de cargas.

Acciones:

-Descentralización de trámites: (1) aquellos que se resuelven en la misma Delegación Municipal; (2) aquellos que se reciben en la Delegación Municipal y se resuelven en la administración central; para agilizar la propia gestión de los mismos.

-Clasificar y sistematizar la información a ser incorporada, mediante la utilización de tecnología informática – Sistema de Información Geográfico (SIG) que aporten los datos necesarios para la toma de decisiones e impulsen acciones basadas en el conocimiento de la realidad local.

-Capacitación del personal involucrado en el proceso de descentralización y coordinación entre las diferentes áreas municipales.

-Creación de un sistema de indicadores para medir calidad, eficiencia y productividad del funcionamiento de la administración.

Proyecto 47: Conformación de una red de integración de Consejos de participación barrial

Fundamentación:

La creación de una red de Consejos de participación barrial, se sustenta en un sistema de múltiples conexiones donde es estructural la participación y la colaboración de los diversos actores barriales; se entiende como una nueva forma institucional que combina diferentes organizaciones para producir un nuevo modo de

toma de decisiones, permitiendo incrementar la eficiencia en el uso de recursos y disminuir la fragmentación en el tratamiento de la problemática.

Objetivo:

Promover la creación mediante ordenanza que actúe de nexo entre el gobierno local, las instituciones y la comunidad.

Acciones:

-Definir la delimitación de las unidades territoriales para organizar la participación ciudadana.

-Crear un Registro Municipal de Entidades que integre temas vinculados a los centro de fomento, entidades de bien público, asociaciones civiles y cooperativas de servicios públicos a los efectos de facilitar e institucionalizar la participación ciudadana.

-Convocar a las entidades barriales a la constitución de la red y puesta en funcionamiento de las mismas, para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil.

-Ampliación, consolidación y sostenimiento de un espacio institucional en el gobierno municipal para la planificación participativa y la gestión asociada.

Proyecto 48: Plan de desarrollo micro local: Presupuesto Participativo

Fundamentación:

El fortalecimiento de las herramientas de gestión de los municipios se presenta como un imperativo para mejorar las respuestas a las necesidades de los ciudadanos. El plan de desarrollo micro local es una herramienta de gestión del municipio, a través de la cual el gobierno local y la sociedad civil se asocian para promover el desarrollo social del partido; posibilitando la decisión propia y directa de los vecinos que permite orientar las políticas públicas locales a través de una gestión compartida entre el municipio y comunidad.

Objetivo:

Desarrollar mecanismos de participación ciudadana, como el Presupuesto Participativo, que mediante asambleas vecinales brinde a los ciudadanos un espacio propio para establecer prioridades de la escala barrial.

Acciones:

-Promover la elaboración de un Plan de desarrollo micro local que priorice las demandas de la comunidad, canalizadas a través de los Consejos Barriales.

- Conformar el equipo técnico municipal y difundir el proyecto de la red de Consejos Barriales.
- Relevar y priorizar las demandas y elaborar un diagnóstico consensuado.
- Elegir el presupuesto al Concejo Deliberante para su posterior implementación y control.

Proyecto 49: Conformación del órgano de gestión del Plan Estratégico

Fundamentación:

Para fortalecer la implementación y su continuidad en el tiempo del proceso, es necesaria la creación de un Órgano de Gestión como espacio de participación que fomente la construcción de consensos en la formulación, implementación y control de las políticas municipales, posibilite el debate público en la resolución de problemáticas que impliquen un impacto social, económico, ambiental, estableciendo acuerdos sobre actuaciones político administrativas.

Objetivo:

Promover la creación del órgano de Gestión para llevar adelante la instancia de implementación del Plan Estratégico Zárate.

Acciones:

Crear el comité de la Gestión municipal del Plan Estratégico.

- Conformar las comisiones por programas.
- Impulsar nuevos proyectos.
- Difundir y comunicar los avances del PEZ.
- Elaborar una ordenanza que institucionalice la creación del órgano de gestión.
- Monitorear y evaluar la marcha del conjunto de programas y proyectos del PEZ-

PROGRAMA 14:

MODERNIZACION DE LA GESTION

Existe una tendencia mundial a la reformulación de las organizaciones, de índole privada y pública, para mejorar la calidad de los productos y servicios y al mismo tiempo adquirir mayor eficiencia en la gestión de los procesos administrativos.

La calidad, eficacia y eficiencia de la gestión municipal, mediante un sistema de planificación, control y evaluación, permitirá optimizar los recursos y obtener beneficios en legitimidad social.

Objetivo general:

Promover la calidad total en la gestión Municipal y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, mejorando la calidad de los servicios públicos ofertados

Proyecto 50: Plan de calidad y eficiencia para la mejora institucional

Fundamentación:

La aplicación de un plan de mejora en la gestión implica el desarrollo e implementación en forma sistemática, gradual y permanente, de un conjunto coherente de acciones y procesos de cambio en el seno de la administración, para responder a las demandas de los ciudadanos incrementando la eficiencia de los procesos administrativos.

Objetivo:

Formular un Plan de Mejora que permita optimizar eficacia y eficiencia a partir de promover la participación en el cambio organizativo.

Acciones:

- Realizar una evaluación organizacional estratégica del municipio (analizar la producción externa y las modalidades de gestión orientadas a procesos y resultados).
- Realizar la descripción institucional identificando los objetivos políticos, productos y destinatarios, que permita caracterizar las relaciones con el contexto y determinar la configuración estructural, la asignación de recursos y el presupuesto.
- Realizar la evaluación organizacional operativa de la estructura municipal (analizar el organigrama, división funcional del trabajo, y jerarquización de las unidades organizativas).
- Formular un plan de mejora de la capacidad institucional.
- Implementar un tablero de control de gestión para monitorear los resultados a través de indicadores de desempeño.

Proyecto 51: Diseño de proyectos

Fundamentación:

Una planificación inadecuada es una de las principales razones por la que los proyectos fracasan; es necesario aplicar herramientas de gestión basada en resultados para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento, y la evaluación de proyectos (sistema de marco lógico) para estructurar el proceso de planificación de proyectos y comunicarlos de forma eficiente.

Objetivo:

Dotar al municipio de criterios metodológicos y de técnicas para darle estructura al proceso de planificación y mejorar el desempeño de los proyectos en su diseño, su supervisión y sus resultados.

Acciones:

- Elaborar la matriz del marco lógico de los distintos programas y proyectos.
- Capacitar a funcionarios y agentes municipales en las metodologías y técnicas de trabajo necesarias para diseñar programas / proyectos de monitoreo y evaluación.

Proyecto 52: Sistema de Gestión de la Calidad

Fundamentación:

La aplicación de un sistema de gestión de calidad y eficiencia implica el desarrollo e implementación en forma sistemática, gradual y permanente de un conjunto coherente de acciones y procesos de cambios hacia el interior de la administración. Se deben jerarquizar aquellas áreas que tienen un contacto más directo con los vecinos siendo indispensable la incorporación de tecnología y la capacitación del personal.

Objetivo:

Promover un plan de calidad, como una nueva herramienta para mejorar el desempeño de la organización, orientada a la satisfacción del ciudadano, sobre parámetros de eficacia y eficiencia en la mejora continua de la calidad de los servicios.

Acciones:

- Elaborar un diagnóstico de la organización (interno y externo) a partir de datos de la propia estructura, encuesta a ciudadanos, talleres participativos con todos los niveles para implementar el sistema de gestión de calidad.
- Formular un plan de calidad municipal que defina el modelo deseado, los ejes estratégicos para alcanzarlo, y los programas y proyectos claves de la organización.
- Implementar un programa de información, tramitación y atención ciudadana.
- Implementar atención integrada y ventanilla única.
- Implementar comunicación interna y externa. Portal WEB.
- Implementar sistema de reclamos y sugerencias de ciudadanos.
- Implementar centro de atención telefónica 0800

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Tauber, F. (1992). Partido de La Plata. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 2.- Tauber, F.; Bognanni, L.; Delucchi, D. (1992). Partido de La Plata, estructura barrial: barrio de La Cumbre, Centro Comunal de San Carlos.
- 3.- Tauber, F. (1993) Chascomús. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 4.- Tauber, F. (1993) Producto Bruto Interno. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo.
- 5.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1993). Caracterización del sector comercial en el casco urbano de la ciudad de La Plata.
- 6.- Tauber, F.; Saccone, E.; Echave, M.; Delucchi, D. (1993) Situación ocupacional. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo.
- 7.- Tauber, F.; Salas, J.; Medici, M.; Heguiabehere, R. (1994). Chascomús: una estrategia de desarrollo. Evento: III Bienal Argentina de Urbanismo (Luján, 8 al 12 de noviembre de 1994).
- 8.- Tauber, F. (1994) Desarrollo de experiencias en la escala municipal. Pautas para una estrategia de desarrollo I. Revista: El Empresario PYME; no. 59.
- 9.- Tauber, F. (1994) La necesidad de definir un rol para el territorio. Pautas para una estrategia de desarrollo II. Revista: El Empresario PYME; no. 60.
- 10.-Tauber, F. (1995) Pautas para una estrategia de desarrollo. Revista: Management para municipios; no. 1.
- 11.-Tauber, F. (1996) Estrategias de desarrollo en relación con el municipio. Revista: Management para municipios; no. 2.
- 12.-Tauber, F. (1996) Saladillo. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Saladillo; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-96041-0-5.
- 13.-Tauber, F. (1997) Junín. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Junín; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-96393-0-8.
- 14.-Tauber, F. (1997). Prefacio en el "Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal". Pertenece al libro: Curso de alta gerencia pública, provincial y municipal.
- 15.-Tauber, F. (1997). Región capital: tiempo de cimientos. Revista: Turismo y Ambiente; año 3, no. 6.
- 16.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1997). La mortalidad infantil en el partido de La Plata. Editorial: Fundación de la Facultad de Ingeniería. ISBN: 381-8383-9277
- 17.-Tauber, F. (1998). Enfoque sistémico del desarrollo municipal. Management para municipios.
- 18.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1998) Villa Gesell. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Villa Gesell; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-97160-0-0.
- 19.-Tauber, F.; Vitalone, C.; González, M.; Delgado, O.; Longo, J.; Miró, E.; Resa, S.; Saraví Cisneros, R.; Stangatti, L.; Zanesi, A.; Narbaitz, Ca.; Panuncio, M.; Conti, A. (1998). Región Capital de la provincia de Buenos Aires, estudio exploratorio de sus ventajas comparativas
- 20.-Tauber, F; Sánchez Arrabal, M. (1998). El Observatorio de Calidad de Vida de la Región Capital.

- 21.-Tauber, F. (1998) Ideas para una agenda de política municipal. Revista: Cuadernos IFAM; no. 3. ISSN: 0329-6113.
- 22.-Tauber, F. (1998). El papel de la Universidad Nacional de La Plata. Pertenece al libro: Seminario sobre políticas de desarrollo local y microempresa. Editorial: DECA Equipo Pueblo.
- 23.-Tauber, F. (1998). Prólogo. Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Pertenece al libro: Desarrollo regional. Experiencias nacionales y latinoamericanas. Editorial: Comisión de Asuntos Regionales y del Interior de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires.
- 24.-Tauber, F. (1999). Municipio y desarrollo: el nuevo desafío
- 25.-Tauber, F. (1999). Municipio y calidad de vida.
- 26.-Tauber, F. (1999). Autonomía, descentralización y regionalización: un desafío institucional para el municipio. Revista: Contactar, la revista de los municipios; no. 2. ISSN: 1514-6456.
- 27.-Tauber, F. (1999). Comentarios sobre el paradigma Neuquén 2020. Evento: Coloquio Internacional Periferia y Desarrollo Sustentable "Neuquén 2020: una experiencia para el debate" (Neuquén, 17 al 18 de noviembre de 1999).
- 28.-Tauber, F. (1999). El rol del municipio y las estrategias del desarrollo local.
- 29.-Tauber, F.; Delucchi, D. (1999). El proceso del desarrollo local y el valor de la información.
- 30.-Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (1999). El medio ambiente en relación con el desarrollo, la economía, el derecho y la política. Subtema: Sociedad y medio ambiente. Evento: II Jornadas Académicas del Centro Universitario Regional Junín (UBA-UNLP) (Junín, 1999).
- 31.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L.; Martino, H. (1999). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Tres Arroyos
- 32.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Camarda, D.; Sánchez, M.; Tosi, I. (1999) Rojas. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 33.-Tauber, F. (2000). Municipios varios de Provincia de Buenos Aires. Reflexiones para una estrategia de desarrollo.
- 34.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez, M.; Martino, H.; Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento.
- 35.-Tauber, F. (2000). La hora de los municipios.
- 36.-Tauber, F. (2000). PRDM: el Programa de Reformas y Desarrollo de los Municipios argentinos 1. Contactar, la revista de los municipios.
- 37.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2001). Mercedes: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 38.-Tauber, F. (2001). Metodologías para la implementación de un plan estratégico.
- 39.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2001). El Programa de Apoyo a los Municipios.
- 40.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognani, L.; Martino, H.; Pintos, P. (2001). Rauch: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 41.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J. (2002). La construcción de una región a partir de un proceso de planificación participativa: Región Tuyú Mar y Campo, una experiencia inédita de planificación estratégica participativa.
- 42.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2002). Plan Estratégico Villa Gesell.
- 43.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2003). Plan Estratégico Chivilcoy. Informe de avance: mesas de concertación.
- 44.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J. (2003). Planificación estratégica en tiempos de crisis: la necesidad de la permanente readecuación metodológica.

- 45.-Tauber, F. (2004). Planeación institucional: planeamiento estratégico y continuo.
- 46.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez Arrabal, M.; Frediani, J. (2004). La gestión del patrimonio natural y cultural del partido de Gral. Belgrano como estrategia de desarrollo municipal.
- 47.-Tauber, F. (jurado); Cravacuore, D. (autor). (2005). Innovación en los municipios argentinos: ¿Qué innovación? ¿qué municipios?
- 48.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Ortúzar, M.; Lafosse, L. (2005). La planificación estratégica participativa en la escala regional: la experiencia de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata
- 49.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M. (2005). Plan Estratégico General Belgrano.
- 50.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M.; Frediani, J.; Tosi, I. (2005). Plan Estratégico Ramallo.
- 51.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2006). Estudio sociolaboral del partido de Bolívar provincia de Buenos Aires.
- 52.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa
- 53.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de Brandsen. Planes estratégicos
- 54.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de Rauch. Planes estratégicos.
- 55.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de Tres Arroyos. Planes estratégicos.
- 56.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de Chivilcoy. Planes estratégicos.
- 57.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de San Pedro. Planes estratégicos.
- 58.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). Municipalidad de Suipacha. Planes estratégicos.
- 59.-Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. (2006). Los planes estratégicos y el gobierno local.
- 60.-Tauber, F.; Karol, J.; Echegaray, A.; Fulco, C. (2006). Evaluación de la gestión del Programa de Mejoramiento de Barrios (PROMEBA).
- 61.-Tauber, F. (2007). La ciudad como proyecto colectivo: la planificación estratégica participativa.
- 62.-Tauber, F.; Delucchi, D. (2007). Construcción metodológica para el plan estratégico participativo del CODENOBA.
- 63.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Sánchez Arrabal, M.; Frediani, J. (2007). Diseño de una estrategia de desarrollo regional
- 64.-Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez Arrabal, M.; Frediani, J. (2007). Estudio para la regionalización de la provincia de Buenos Aires.
- 65.-Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. B.; Frediani, J. C. (2008). Construcción metodológica para una propuesta de regionalización de la Provincia de Buenos Aires.
- 66.-Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M. B.; Frediani, J. C.; Delucchi, D.; Martino, H.; Nigoul, P. (2008). Propuesta metodológica para la Regionalización de la Provincia de Buenos Aires.
- 67.-Tauber, F. (2008). Globalización, diversidad cultural y empoderamiento social.
- 68.-Tauber, F. (2008). La planificación, la gestión, la comunicación institucional.
- 69.-Tauber, F. (2008). La planificación de los sistemas de movilidad, el caso del transporte público.

- 70.-Ravella, O. R.; Tauber, F. (2008). Modelos de transporte orientados a la mitigación de emisiones contaminantes en ciudades medias grandes de la provincia de Buenos Aires.
- 71.-Tauber, F. (2009). Plan de ordenamiento urbano y territorial: proyectos viales y de saneamiento y estrategias de desarrollo local para el partido de Suipacha.
- 72.-Tauber, F.; Lavecchia, E.; Martino, H.; Seimandi, M. (2009). Módulo 3: Políticas integrales de seguridad vial urbana para municipios de la Región Pampeana.
- 73.-Karol, J. L.; Ravella, O. R.; Tauber, F.; Martini, I.; Sánchez Arrabal, M. B.; Aón, L. (2009). NUMEX: desarrollo de un modelo de simulación de la dinámica urbana para la experimentación numérica de políticas y estrategias de desarrollo sustentable.
- 74.-Tauber, F. (2009). Planificación del desarrollo en América Latina.