



PLESAN
PLAN ESTRATEGICO DE SAN NICOLAS

DOCUMENTO BASE

**Para la elaboración del Diagnóstico
de la Ciudad y el Partido de San Nicolás**

AGOSTO 1999

EQUIPO INTERDISCIPLINARIO DE PROYECTO
ETAPA DIAGNÓSTICO

ÁREA URBANÍSTICA

Instituto Municipal de Planeamiento Urbano **(IPU)**

Arquitectos: Héctor M. Cámpora
Mirko Bianchini
Juan José Pastó
Fernando J. Perlo

ÁREA ECONÓMICO-SOCIAL

Lic. en Ciencia Política:

Oscar Madoery
Miriam González
Indiana Suárez

ÁREA DE COMUNICACIÓN

Estrategia de la Comunicación

Lic. en Comunicación Social:

María Cristina Castro
Gonzalo H. Lazarte

Diseño Gráfico:

Silvina Montaldo – Alejandra Alcaraz

COORDINACIÓN DE TALLERES DE PARTICIPACION

Taller de identificación temas críticos

Equipo coordinador:

IC Consultores – Director Marcelo Dobry

Talleres de participación y difusión

Equipo coordinador:

Sic. soc.: María del Carmen Donatti - Alma Sívori

ÁREA ADMINISTRATIVA DEL I.P.U.:

Cdora. Ma. Cecilia Riccardini
Sra. Ana Ma. Bucca – Sra. Bernarda Galván

ASESOR METODOLÓGICO:

Arq. Roberto Monteverde

INSTITUTO MUNICIPAL DE
INVESTIGACIÓN Y PLANEAMIENTO URBANO DE
SAN NICOLÁS DE LOS ARROYOS

Dr. José A. CORRAL
Intendente Municipal

Arq. Daniel MIRÓ
Director de Planeamiento

Ing. Juan HUDSON
Secretario de Obras y Servicios Públicos

Dr. Ernesto ONCHALO
Secretario de Salud Pública y Acción Social

Cdor. Guillermo E. BIASOLI
Secretario de Economía y Hacienda

Dr. Fernando BENITEZ
Secretario de Gobierno

Lic. Carlos DEL POZO
Concejal P.J. – Presidente del H.C.D.

Dn. Carlos Mario MADARIAGA
Concejal – Presidente Bloque P.J.

Arq. Roberto LAPUYADE
Concejal – Presidente Bloque U.C.R.

DIRECCION EJECUTIVA
Arq. Héctor Manuel CÁMPORA
Director Ejecutivo del I.P.U.

Equipo Técnico
Arq. Mirko Bianchini
Arq. Juan José Pastó
Arq. Fernando J. Perlo

Área Administrativa Del **I.P.U.**:
Cdora. Ma. Cecilia Riccardini
Sra. Ana Ma. Bucca – Sra. Bernarda Galván

ORGANISMO DE CONSULTA
Sociedad de Arquitectos de San Nicolás
Organizaciones Intermedias
Asociaciones Profesionales

INDICE

1. MARCO HISTÓRICO REFERENCIAL	pag.
Las ciudades, el territorio, la región	07
Actuar mirando hacia el futuro: Una nueva forma de pensar la Planificación	08
2. EL CONTEXTO REGIONAL	
Los desafíos competitivos de las ciudades	17
El nuevo rol de las ciudades	18
3. EL PLAN ESTRATÉGICO DE SAN NICOLÁS	
La planificación estratégica del desarrollo de San Nicolás	21
Los rasgos del PLESAN y su recorrido	22
La metodología del Pre-diagnóstico	24
4. CARACTERIZACION GENERAL DE LA CIUDAD	
La ciudad y sus habitantes	26
La dinámica poblacional	27
Caracterización socio-económica de la población	28
Perfil económico productivo	30
5. LOS TEMAS CRITICOS DE LA CIUDAD	
CAPACIDAD PRODUCTIVA LOCAL	
Dotación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo	34
Las alternativas de diversificación económica	36
El potencial logístico de alcance regional	38
Recursos humanos para el desarrollo	40
La capacidad emprendedora local	42
CALIDAD DE VIDA URBANA	
La estructura y gestión urbana	45
Equipamiento y servicios locales	48
COOPERACION E INTERACCION LOCAL	
Perfil de identidad	51
Relaciones institucionales y sistema de relaciones humanas	52

6. PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN URBANÍSTICO	
Las tareas inmediatas del I.P.U.	56
Evolución Urbana	56
Planificación Física – Proyectos Urbanos	58
LOS GRANDES TEMAS URBANOS	
La articulación: ciudad productiva – ciudad para vivir	59
La articulación: ciudad – río	60
Desarticulación del centro, los barrios y el partido	62
El área central	64
Infraestructura urbana	65
Sistema de transporte – red viaria	66
Las Políticas de Vivienda	68
Las Oportunidades Urbanísticas	70
7. PERSPECTIVAS FUTURAS	
Una nueva visión del Gobierno local	72
Una nueva visión del desarrollo	73
8. ANEXO: Fuentes de información consultada	76

El presente documento pretende iniciar el debate acerca del estado actual de la ciudad y el partido de San Nicolás, pensando en la manera de incidir en la construcción de su futuro.

El mismo articula un conjunto de ideas y visiones provenientes de fuentes diversas, como entrevistas realizadas a diferentes personalidades de la ciudad, material del Taller de Identificación de Temas Críticos y de los Talleres de Participación y Difusión y producción del equipo técnico del IPU y del PLESAN.

Entendemos que partir de aquí, debatiendo, agregando nuevas ideas, reemplazando modificando otras, podremos arribar en un breve plazo a un **DIAGNÓSTICO CONSENSUADO DE LA CIUDAD Y EL PARTIDO DE SAN NICOLÁS.**

Los nicoleños tienen la palabra...

INTRODUCCIÓN

Transformación, cambios, globalización, son conceptos que impactan en la vida de cada uno de nosotros. Es un fenómeno que se debe conocer profundamente para poder guiarse con criterios adecuados en una perspectiva de futuro planificado.

Es preciso articular la economía y la política, en una acción orientada al bien común, la justicia y la persona humana como sujeto, fundamento y fin.

En nuestro ámbito local hemos dado un paso adelante con la creación del Instituto Municipal de Planeamiento Urbano, que ha iniciado las tareas pensando en una planificación integral del Partido a través del Planeamiento Estratégico. La idea de planificar no sólo es importante sino necesario, es un intento por crear nuestro futuro. Estamos pensando en la planificación como una herramienta de gestión que aborda de manera integral el desarrollo de nuestra ciudad y el territorio, articulando el estado, la sociedad civil y el mercado. El desarrollo implica una tarea que requiere una nueva visión del concepto de crecimiento y desarrollo.

Estamos pensando en un nuevo Estado Local como nueva forma de Gobierno cercano a la gente, para que las decisiones tomadas por ese Estado acorten el camino hasta el interesado y sean efectivas.

Si una comunidad está convencida de la necesidad de su desarrollo para lograr mejor calidad de vida, también debe convencerse de la necesidad del fortalecimiento local para lograrlo.

Creemos que el futuro podemos construirlo entre todos y que debemos empezar hoy. En tal sentido, el Plan Estratégico de San Nicolás – PLESAN – es una herramienta idónea, permite hacer de la participación una manera concreta de vincular Estado y Sociedad, como símbolo de la madurez y convivencia democrática. Esto implica discusión, debate, disenso, pluralidad de voces para arribar a la definición de proyectos consensuados, para cubrir las necesidades en materia de salud, seguridad, educación, cultura, servicios públicos, urbanismo, política ambiental, viviendas, comunicaciones.

Las responsabilidades que devienen al “nuevo Estado Local”, municipio o comuna, son diversas. Pero no es sólo una cuestión de funciones a cumplir, sino de concepción de la organización político–institucional destinada a responder los requerimientos de una localidad: el nuevo rol del Estado y cómo ejercerlo.

*Dr. José Antonio Corral
Intendente de la
Municipalidad de San Nicolás*

San Nicolás, septiembre de 1999

1. MARCO HISTÓRICO REFERENCIAL

La ciudad – El territorio - La región

La ciudad es un organismo complejo materializado por la humanidad en el tiempo. Es el producto histórico de la acción de múltiples agentes y factores, que se enfrenta hoy a un escenario de mayor incertidumbre.

La profundización del proceso de urbanización, hace que América Latina sea el continente con mayor población urbana del mundo. Mientras que en 1950 el 41% de la población vivía en ciudades, en 1990 subió al 72% y en la actualidad se estima cercano al 80%. En medio siglo se duplicó el porcentaje de población concentrado en ciudades.

En esta etapa un proceso creciente de traspaso de responsabilidades de los gobiernos centrales a las ciudades, no siempre acompañado de los respectivos recursos, ha acrecentado el papel de las ciudades, le han otorgando mayor protagonismo y decisión.

Las ciudades de fin de siglo se enfrentan ante un doble y contradictorio protagonismo. Son el espacio de condensación de los problemas de nuestro mercado con claras manifestaciones de desempleo, asimetría social, inseguridad, desafección política, degradación ambiental, anomia, pero son también el lugar desde donde se dan respuestas innovadoras: nuevas formas de participación cívica, promoción del desarrollo local, nuevas formas de comunicación, cooperación social, iniciativas locales de empleo, propuestas estructurales que integran objetivos sociales urbanos-ambientales, concentración público-privada y una relación más fluida y directa con la ciudadanía.

Estas macrotendencias producen un impacto en la región, la ciudad y en los ciudadanos. A su vez obligan a los gobiernos locales a redefinir su papel administrativo-prescindente e incorporar nuevos instrumentos que le permitan aprovechar oportunidades del contexto o al menos, prevenir y atenuar riesgos que estos procesos globales implican.

Actuar mirando hacia el futuro:

Una nueva forma de pensar la planificación

Para afrontar esas amenazas, este entorno crecientemente complejo y revertir la tendencia negativa implícita en el proceso urbano se requieren un conjunto de acciones:

Retomar la planificación como una de las funciones sustantivas de la gestión de la ciudad, apoyada en la perspectiva del mediano y largo plazo.

Los tradicionales planes urbanos en general, su metodología y práctica desarrollada en las décadas pasadas, consideraron a la problemática urbana desde una perspectiva físico-espacial funcionalista con criterios basados en indicadores de alto nivel de abstracción, alcanzando metas en el "QUÉ HACER" sin tener la claridad de "CÓMO HACERLO", arribando así a magros resultados, inconducentes e incapaces de producir los necesarios cambios en las políticas urbanas.

En muchos casos se trataron de planes realizados por equipos técnicos, con concepciones cerradas con escasa vinculación con la sociedad y en muchos casos desvinculados de los poderes políticos que gestionan la ciudad.

La planificación participativa surge como alternativa superadora de la planificación tradicional y aspira sustituir mecanismos o procedimientos dirigistas, por procesos participativos en donde se refleja las opiniones y aspiraciones de los distintos sectores sociales que intervienen en la producción y reproducción de la Ciudad.

Se trata de una planificación no normativa, más flexible, de carácter orientativo que marca hacia donde se dirige la ciudad y que cuenta con la aprobación de toda la comunidad. Este proceso tiene como resultado la formulación colectiva de un **Proyecto de Ciudad**.

En el marco descrito, los Planes Estratégicos han ido ganando un espacio importante en la construcción de estas nuevas herramientas de gestión. Dando una mirada a las experiencias de diversas envergaduras y resultados, el panorama en nuestro país y observando las ciudades que adoptaron esta metodología de trabajo para planificarse, la situación es la siguiente:

Ciudad (Provincia)	Estado de gestión
Córdoba (Córdoba)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Catamarca (Catamarca) ^A	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Resistencia (Chaco)	Formulado y sin implementación de acciones
Rosario (Santa Fe)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Río Cuarto (Córdoba)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Rafaela (Santa Fe)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Puerto Madryn (Chubut)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Bell Ville (Córdoba)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Carlos Paz (Córdoba)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Concepción del Uruguay (Entre Ríos)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Ciudad de Buenos Aires	En etapa avanzada de formulación
Santiago del Estero (Sgo. del Estero)	En etapa avanzada de formulación
Bahía Blanca (Buenos Aires)	En etapa avanzada de formulación
Venado Tuerto (Santa Fe)	En etapa avanzada de formulación
Sunchales (Santa Fe)	En etapa avanzada de formulación
Gran Mendoza (Mendoza) ^B	En etapa inicial de formulación
Pcia. del Chaco ^C	En etapa inicial de formulación
Campana (Buenos Aires)	En etapa inicial de formulación
Paraná (Entre Ríos)	En etapa inicial de formulación
El Bolsón (Chubut)	En etapa inicial de formulación
Valle del Río Chubut ^D	En etapa inicial de formulación
Santa Fe (Santa Fe)	En etapa inicial de formulación
Comodoro Rivadavia (Chubut)	En etapa inicial de formulación
Junín (Buenos Aires)	En etapa inicial de formulación
Trenque Lauquen (Buenos Aires)	En etapa inicial de formulación
Necochea (Buenos Aires)	En etapa de organización y análisis previos

^A El Plan Estratégico Consensuado de Catamarca se formuló como plan de desarrollo provincial y corresponde a una iniciativa del Gobierno Provincial.

^B Incluye las Municipalidades de Capital, Godoy Cruz, Guaymallén, Maipú, Las Heras, y Luján de Cuyo. La Municipalidad de Maipú cuenta con un Plan Estratégico particular que abarca el ámbito de la administración municipal.

^C El Gobierno de la Pcia. del Chaco es el responsable de la elaboración del Plan MILENIO de reconstrucción y desarrollo integral de la Provincia.

^D El Plan Estratégico del Valle del Chubut es una iniciativa conjunta de los municipios de Trelew, Rawson, Gaiman, Dolavon y de la Comisión de Fomento de 28 de Julio.

LISTADO CONFECCIONADO POR EL ARQ. EDUARDO REESE

2. EL CONTEXTO REGIONAL

Las transformaciones económicas, políticas y sociales de las últimas décadas han golpeado con fuerza en nuestra ciudad y región.

San Nicolás fue un ejemplo más de los tantos conocidos en el mundo, de ciudad siderúrgica en decadencia, que tuvo que afrontar su reconversión.

Según un informe de la OIT,¹ la particularidad de las acerías estatales, radicaba en que eran más intensivas en mano de obra que sus homólogas del sector privado, a la vez que la dotación de personal del sector hierro y acero había sido más elevado que en otros sectores industriales. Así, en pocos meses, sólo en SOMISA se perdieron 7000 puestos de trabajo directo, con las obvias secuelas sobre el tejido social regional.

Tal vez, como en ningún otro caso de los conocidos a nivel internacional, la reconversión de la acería estatal se hacía en un lapso de tiempo muy breve y de manera contundente. La ciudad y la región no estaban preparadas para absorber tales golpes.

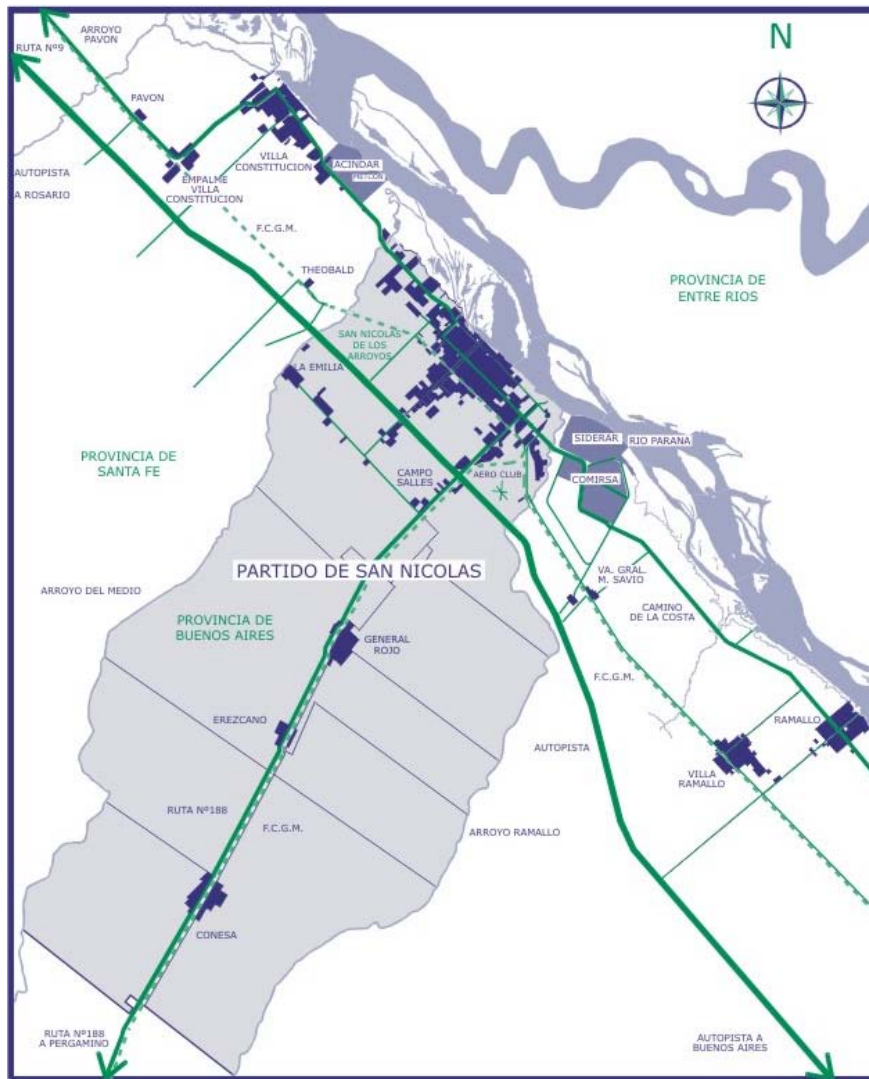
Pero lo que la crisis de la empresa emblemática regional dejaba expuesto, era la manifestación de un fenómeno más profundo: el **agotamiento de un modelo de crecimiento regional** basado en influjos externos.

Las políticas de desarrollo territorial predominantes durante décadas en Argentina, así como en numerosas experiencias en América Latina, estaban sustentadas en el paradigma del desarrollo polarizado, propio del industrialismo sustitutivo, donde la organización productiva respondía a un esquema institucional centralista, regido por un crecimiento nacional planificado desde el gobierno nacional. De esta manera, se diseñaron y sustentaron las políticas regionales tradicionales en nuestro país, siguiendo una tendencia general respecto a entender el desarrollo promovido "desde arriba".

A ello se sumaba la desvirtuación en el normal funcionamiento de la empresa, sometida a discrecionalidades político-administrativas y a la protección, no siempre realista y eficaz, del mercado de trabajo local.

¹ La mano de obra en las industrias del hierro y el acero del Siglo XXI, OIT, 1997

Partido de San Nicolás y sus localidades vecinas



Superar esa crisis, reclamaba una ambiciosa transformación y una actitud diferente por parte de todos los actores locales, públicos y privados. La experiencia de crisis y reconversión industrial de San Nicolás no es un caso aislado, sino un ejemplo, tal vez más pronunciado y doloroso que otros, de una **ciudad que debe repensar y rediseñar su futuro**, a partir de un nuevo escenario de actuación.

Uno de los principales escollos a superar es de tipo cultural: en ciudades que vienen de una experiencia de industrialización tan fuerte a partir de la radicación de una gran empresa, el riesgo es que perdure una expectativa de solución de problemas económicos y laborales ligadas casi exclusivamente a partir de recursos exógenos y no de esfuerzos locales significativos. En definitiva, el desarrollo siempre está ligado a un cambio cultural profundo a nivel de la sociedad y sus instituciones.

Por ello, si bien no son pocos los logros alcanzados en los últimos años en diferentes manifestaciones de la reconversión productiva regional, queda aún un desafío mucho mayor, el de encontrar un sendero propio, auténtico, de crecimiento con empleo, respetando el medioambiente y otorgando mayor calidad de vida a la comunidad toda. En definitiva, **construir un nuevo modelo de desarrollo, apoyado en las capacidades propias de la ciudad y la región**. Hoy, la visión del desarrollo local y regional ha introducido como estrategia dominante el desarrollo *desde abajo*, donde la clave pasa no sólo por la atracción de recursos externos, sino por la dinamización del potencial endógeno de desarrollo.

Y la planificación del desarrollo es una herramienta útil cuando lo que se busca es justamente cambiar un modelo de desarrollo, que permita consolidar una ciudad abierta, plural, integradora, moderna y creativa, que aprende de las experiencias pasadas y capitaliza ese aprendizaje.

La ciudad y sus instituciones deben asumir un compromiso con el futuro y volver a mostrar a San Nicolás como una ciudad moderna y dinámica, que ocupe un lugar relevante entre las ciudades medias argentinas y del MERCOSUR.

En ese sentido, San Nicolás debería **redefinir su posicionamiento y percibirse en el futuro como una “ciudad de servicios a la industria con calidad de vida”**, es decir con mejores infraestructuras urbanísticas y medioambientales, para lograr convertirse en eje de una región dinámica y diversificada en su oferta competitiva.

Pero ello requiere afrontar una **agenda abierta de temas críticos** y cuestiones pendientes de resolución: la capacidad productiva y emprendedora local, la diversificación de la base productiva local, los recursos humanos requeridos, el aprovechamiento de su potencial geográfico y logístico, la calidad de vida de los ciudadanos, la articulación y gestión urbana y el sistema de relaciones humanas e institucionales.

Los **objetivos prioritarios** para el desarrollo futuro de San Nicolás pasarán por:

- ⇒ ***Aprovechar la ubicación geoestratégica, como ciudad media con identidad, que se encuentra en el principal eje industrial del país, vinculada al dinamismo de las áreas metropolitanas de Rosario y Buenos Aires.***
- ⇒ ***Consolidar el perfil de especialización productiva con que cuenta la región y diversificar la base económica a partir de modernizar y reestructurar el tejido productivo local y mejorar la oferta de recursos humanos locales.***
- ⇒ ***Profundizar el potencial local para atraer industrias, donde la provisión de infraestructuras para el desarrollo es amplia y variada, sumada a la muy buena accesibilidad a los grandes centros urbanos.***
- ⇒ ***Desarrollar el concepto de corredores bioceánicos multimodales, hacia el Pacífico y hacia el corazón del MERCOSUR, con un aprovechamiento mayor de la Hidrovía.***
- ⇒ ***Articular iniciativas con otras ciudades de la región, para favorecer la inversión (ejemplo de la Zona Franca Santafesina como proyecto regional ligado al comercio internacional).***
- ⇒ ***Convertir en activos (es decir, factores específicos para el desarrollo), los recursos paisajísticos, patrimoniales y culturales.***

⇒ ***Recuperar la identidad territorial y mejorar la imagen de la ciudad***

El Plesan es un instrumento idóneo para ese desarrollo futuro, en el cual el Municipio, acompañado por las principales instituciones, asuma el liderazgo inicial del desarrollo de San Nicolás. Pero no es una receta estática, sino una herramienta de gestión de la ciudad, apoyada en la participación, el consenso y el protagonismo de la sociedad. En definitiva, una herramienta útil para todos aquellos sectores, públicos y privados, que a través de su compromiso, enriquezcan su contenido y otorguen mayor proyección a su contenido.

Etapa	Tradicional (crecimiento industrial)	Privatización y reconversión siderúrgica	Redespliegue económico regional
Modelo económico vigente	Industrialización sustitutiva. Protección estatal tanto de trabajadores como de sectores económicos	Ajuste estructural de la economía. Apertura, desregulación y privatización de las empresas públicas.	Desarrollo regional concertado. Dinamización del potencial endógeno y aprovechamiento de influjos externos.
Posicionamiento de San Nicolás	Ciudad de servicios asociados al crecimiento de la actividad industrial	Ciudad siderúrgica en decadencia	Ciudad dinámica y diversificada, con calidad de vida (con mejores condiciones urbanísticas y medioambientales), eje de una región industrialmente competitiva.
Características de la ciudad	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento vertiginoso de la población, por efecto inductor de la industria siderúrgica. • Estructura económica predominantemente terciaria, como centro de una región industrial. • Coexistencia de la sociedad tradicional (los arroyeños), con la nueva sociedad, obreros con 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento del crecimiento poblacional. Emigración. • Pérdida de competitividad del tejido empresarial regional. • Pérdida de horizontes empresariales y sociales. • Gobierno local con perfil administrativo. Ampliación a funciones de "contención" social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica demográfica ascendente • Profundización del perfil de proveedora de servicios de calidad para la industria. • Diversificación de la base económica a partir de nuevos sectores: turismo, educación especializada, logística, desarrollo tecnológicos, etc. • Gobierno local liderando el

	<p>condiciones laborales y sociales adecuadas y subcontratistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno local con funciones tradicionales. 		<p>proceso de cambio y dando forma al <i>entorno competitivo</i>.</p>
<p>Problemas de la ciudad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento caótico y desordenado de la ciudad. • Sociedad con focos de alto consumo, pero económica y socialmente vulnerable dada la alta dependencia de SOMISA. • Mentalidad "protegida", de futuro "garantizado" en la dirigencia empresarial y política, sin capacidad creativa, que no se planteaba la búsqueda de alternativas de crecimiento económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento explosivo de la desocupación. • Caída del movimiento económico local y de la recaudación. • Desorientación social e institucional respecto a cómo transitar la crisis. • Incapacidad para definir estrategias alternativas de desarrollo económico y social. • Aumento de la pobreza, marginación y demás secuelas sociales. • Aumento de la desconfianza y resentimiento entre los sectores e instituciones. • Imagen de "la ciudad de los kioscos" 	<ul style="list-style-type: none"> • Como esta etapa está iniciándose, los problemas se ocasionarían en una incomprensión del carácter y alcance de los desafíos actuales. • "Riesgo cultural" que perdure la expectativa de solución de problemas económicos y laborales a partir de influjos externos y no de esfuerzos locales significativos. • Para que la nueva etapa de crecimiento no sea caótica, requiere de una estrategia de planificación y gestión del desarrollo, que incorpore el consenso interinstitucional el liderazgo proactivo y el conocimiento pertinente.

Los desafíos competitivos de las ciudades

La principal problemática que vienen enfrentando los responsables locales del conjunto de las ciudades argentinas, y en particular, los de ciudades medias con dinámicas propias, pero con problemas de crecimiento desequilibrado - como es el caso de San Nicolás -, está centrada en **cómo responder a la creciente presión** de las demandas sociales por mejorar, o al menos mantener, las condiciones de vida y trabajo, y **cómo mejorar la respuesta local** ante los cambios turbulentos del entorno, la aparición de las nuevas tecnologías y el aumento de la competencia empresarial y territorial.²

La ciudad y sus habitantes deben prepararse para actuar y crecer en el marco de un nuevo escenario de actuación que impone desafíos tanto a los poderes públicos, como a los agentes privados. Por un lado, el proceso de globalización económica, cultural, comunicacional, abre un horizonte más amplio para la circulación de bienes, recursos, personas, información y tecnologías y presenta nuevas condiciones competitivas.

² Este *nuevo entorno de actuación* se asienta sobre algunos pilares clave:

- ✓ La conformación de un nuevo sistema económico mundial, en el cual se intensifican las interrelaciones y se internacionalizan las decisiones de actuación de todos los agentes económicos. Tal internacionalización comprende tanto a los mercados, a los factores como a los procesos productivos. Paralelamente se produce una internacionalización de la cultura, la información y de las modas y hábitos de comportamiento.
- ✓ El avance en los procesos de integración, la conformación de bloques regionales, inducido por una combinación de factores económicos, políticos y tecnológicos, así como por las particularidades de las negociaciones multilaterales contemporáneas.
- ✓ Las nuevas formas de inversión, con multiplicación de acuerdos entre firmas de diferentes países para producción conjunta, complementaciones, intercambio de tecnología, etc., que acrecienta la influencia del comercio internacional en el desenvolvimiento general de las economías.
- ✓ El desarrollo de nuevas tecnologías y la profundización de la revolución tecnológica, fundamentalmente reflejada en el avance de las tecnologías de información y comunicaciones, que impacta cada vez más en el comercio de servicios transables.
- ✓ La adopción de nuevos modelos de organización y gestión en las organizaciones competitivas, donde se impulsa la flexibilidad y la descentralización operativa, favoreciendo la constitución de "unidades estratégicas" de actuación y negocios.

Por otro lado, el doble desbordamiento del Estado argentino, con pérdida de soberanías instrumentales hacia ámbitos económicos integrados como el Mercosur, y con una reforma del antiguo *patrón de centralidad estatal*, que se manifiesta en la incapacidad de administrar y asignar recursos en forma eficiente y equitativa por parte del gobierno central, instala la necesidad de reformulación del papel del Estado en todos sus niveles territoriales.

La reforma del Estado es, en definitiva, un proceso que actualiza el problema de la eficiencia, la equidad y el protagonismo social en la gestión pública y, consecuentemente, replantea la problemática de la redistribución territorial de responsabilidades en la formulación e implementación de las políticas públicas, para impulsar mejor aquellos objetivos.

En ese marco, **los sistemas urbanos pasan a ser un espacio estratégico para el desarrollo.** Esto es así, toda vez que las ciudades constituyen el espacio concreto donde se manifiestan y difunden los fenómenos de innovación y cambio tecnológico y cultural, así como también los de competencia entre las organizaciones. En el escenario de globalización y apertura que estamos viviendo, son las regiones y más concretamente las ciudades, las que están adquiriendo cada vez más relevancia en la disputa por espacios preferentes de localización para las inversiones y las empresas. El desarrollo competitivo es sinónimo de desarrollo local.

A la vez, la ciudad es el lugar donde se ejercitan con mayor vigor las presiones sociales, junto con todos los mecanismos de canalización de las demandas ciudadanas, propias de la organización democrática.

El nuevo rol de las ciudades

Existe una regla que debe ser cuidadosamente considerada al plantearse el desarrollo de una ciudad: **las formas que da una comunidad para atender sus necesidades y prioridades, influyen directamente su capacidad para sostenerse a sí misma hacia el futuro.**

Y esa capacidad deberá generarse a partir de un **esfuerzo genuino de desarrollo**, de base local, garantizando un liderazgo local efectivo, una visión estratégica del futuro deseado y la suficiente capacidad empresarial e innovadora para alcanzarlo.

El nuevo enfoque del desarrollo local incorpora la prioridad de afianzar un **entorno favorable** para la **cooperación interempresarial e interinstitucional**. Las ideas de planificación estratégica, de cooperación público-privada y de reposicionamiento regional a partir de ventajas competitivas, como conceptos innovadores incorporados a la agenda de discusión en los últimos tiempos, son un excelente punto de partida para asumir los desafíos futuros.

La experiencia internacional de ciudades sometidas a procesos de gestión estratégica de su desarrollo, enseña **que el crecimiento económico y el desarrollo social no son producto del libre juego de las fuerzas del mercado, sino consecuencia de la interacción entre iniciativas privadas y decisiones públicas**; por tanto, **el desarrollo es un fenómeno fuertemente localizado**, que se debe *planificar, organizar y gestionar* debidamente. Como tal, requiere el esfuerzo de toda una comunidad para pensar su futuro y diseñarlo colectivamente. Representa un nuevo estilo y nueva manera de hacer ciudad y también una nueva forma de entender su desarrollo

En este contexto, las ciudades medias, como San Nicolás, adquieren un papel protagónico y están llamadas a vertebrar el espacio regional en el futuro sistema de ciudades del MERCOSUR.

Las ciudades, particularmente las ciudades medias como San Nicolás, deben reconocerse como **sistemas productivos territoriales en condiciones de competencia**, cuya expansión y crecimiento se relaciona fuertemente con las **decisiones estratégicas** que toman sus referentes locales, tanto públicos como privados. Es en el nivel local donde se deben tomar las decisiones clave que garantizarán su desarrollo futuro.

La ciudad moderna pasa a ser un laboratorio privilegiado para poner en escena un nuevo modelo que ya no se satisface con una visión político-administrativa limitada. Por ello, los gobiernos locales amplían su esfera de actuación, agregando a sus funciones tradicionales (obra pública, provisión de servicios básicos, regulación de la vida comunitaria), el **diseño e implementación de estrategias de desarrollo local** tendientes a la generación de ventajas competitivas territoriales y de fortalecimiento de lazos solidarios en la comunidad local y regional.

La consolidación de este nuevo patrón de desarrollo, necesita del mayor consenso social y sectorial posible respecto de las políticas a implementar, en un intercambio creciente con los diferentes actores representativos y con un criterio racional y estratégico en la utilización de los recursos. Ni el gobierno municipal, ni las empresas, ni las organizaciones sociales, por sí mismos, pueden responder a los tremendos desafíos que el escenario de competencia creciente impone. Sólo la conjunción de esfuerzos generar las sinergias necesarias que permitan pensar de manera distinta el desarrollo económico y social.

3. EL PLAN ESTRATÉGICO SAN NICOLAS

Es a comienzos de 1998 que el Instituto de Planeamiento Urbano (IPU), organismo descentralizado de la Municipalidad de San Nicolás, en acciones conjuntas y lideradas por el Gobierno Local y acompañados por Instituciones y ciudadanos preocupados por el futuro de su ciudad, inicia el camino de la Planificación Estratégica, entendida como una iniciativa municipal de proyección multisectorial

La planificación estratégica del desarrollo de San Nicolás

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).

Se trata de consensuar una "Visión Estratégica Colectiva" acerca de la ciudad, generando líneas de trabajo que la reposicionen en los nuevos escenarios.

Es una forma moderna, participativa y democrática de pensar y organizar el desarrollo de una ciudad, que permita establecer un marco de referencia para que todos los agentes económicos y sociales puedan acomodar sus propias estrategias de acuerdo con el escenario que se desea para la ciudad o territorio.

La planificación estratégica también es un mecanismo para avanzar hacia formas progresivas de gobernabilidad, profundizando sustantivamente la democracia través de una colaboración real entre los actores públicos y privados.

La experiencia europea y de muchas ciudades latinoamericanas demuestra la **oportunidad y conveniencia de utilizar la metodología y las técnicas de la Planificación Estratégica** cuando se quiere poner en marcha un proceso local de renovación y dinamización económica y social a gran escala.

Con esta metodología, lo que se busca es:

- ◆ **identificar** temas críticos de la ciudad, señalando segmentos sociales y territoriales como unidades particularizadas de análisis, y establecer prioridades de actuación en cada uno de ellos.
- ◆ **Anticipar** problemáticas a través del diagnóstico compartido, y establecer orientaciones de actuación futura, a partir de un adecuado posicionamiento de la ciudad en general y de los distintos sectores en particular, que permita desarrollar competencias y capacidades sociales e institucionales.
- ◆ **Satisfacer**, a través de un Plan de Desarrollo, las demandas globales y sectoriales que la ciudad presenta, fijando programas de actuación, formas de implementación y mecanismos de evaluación permanente.

Así, el Plan Estratégico San Nicolás es:

- *el proceso capaz de aunar la participación de los principales sectores políticos, económicos y sociales de la comunidad, que requiere del consenso y la corresponsabilización de los actores locales, así como el liderazgo de los responsables de las principales organizaciones locales,*
- *y un conjunto de productos necesarios para el desarrollo de la ciudad y el partido, que requieren de conocimiento pertinente: un diagnóstico compartido sobre las claves de su desarrollo sostenible, una visión viable de su futuro común a largo plazo y unos objetivos y cursos estratégicos de la consecuente actuación prioritaria, pública y privada.*

Los rasgos del PLESAN y su recorrido

Las experiencias de planificación estratégica en ciudades suelen rasgos comunes y similitudes en la aplicación de metodologías y procedimientos. La experiencia de San Nicolás,

no escapa a estas características y el plan pretende construirse a partir de la **integración de visiones sectoriales**, de miradas distintas sobre la región y la ciudad.

Metodológicamente el Plan Estratégico San Nicolás contiene tres etapas claramente diferenciadas por sus objetivos o finalidad:

- Diagnóstico
- Formulación
- Implementación

La tarea primordial en un proceso de planificación y gestión estratégica de desarrollo, es un diagnóstico profundo y actualizado sobre la situación de la ciudad y su entorno, que comprenda diferentes campos de la realidad territorial, tales como la calidad de vida urbana, la capacidad productiva y tecnológica local, los niveles de desarrollo e integración social, y su capacidad institucional para impulsar y sostener en el tiempo el proceso de desarrollo.

Esta tarea es de gran utilidad para **todos los actores locales**, tanto públicos como privados, puesto que brindará información estratégica para la toma de decisiones, ya sea de carácter global como sectorial. Es que el análisis estratégico pone en evidencia las debilidades y fortalezas de la ciudad, entendida como una organización emprendedora, fundamentalmente en términos de sus atractivos locacionales para vivir, producir o visitar y en lo que se refiere a la productividad y competitividad del sistema productivo local.

Dentro de la fase general del diagnóstico, **existe una instancia previa, el pre-diagnóstico, necesaria para identificar temas críticos**, que requiere la colaboración de los actores económicos, sociales y políticos, entendiendo que son los sujetos más idóneos para identificar con mayor precisión y objetividad las circunstancias actuales y las tendencias previsibles en el desarrollo de la ciudad.

Esta primera aproximación, a la que responde el presente informe, tiene como objetivo identificar los "grandes temas" de la ciudad, reconocernos en la región y en el mundo. Pero sólo es un punto de partida. Su profundización a lo largo de la fase de diagnóstico y la realización de aquellos estudios especiales

que se estimen necesarios para mejorar la base de información disponible, permitirán constituir una base sólida para la futura formulación del Plan, con sus programas y proyectos concretos.

La metodología del Pre-diagnóstico

Para la elaboración del prediagnóstico, se utilizaron las siguientes tareas y técnicas de recolección y generación de información:

- Ajuste de los objetivos, contenidos y aspectos metodológicos del PLESAN y definición de los recursos y medios logísticos necesarios para la realización de las tareas previstas. Realización de un **Relevamiento Institucional**, destinado a establecer claramente la cantidad, el tipo, los alcances y las características de las instituciones públicas, privadas y/o mixtas, así como organizaciones no gubernamentales, con actuación en el territorio del partido de San Nicolás.
- **Recopilación de estudios y relevamientos existentes sobre la ciudad:** esta tarea, permitió enriquecer el diagnóstico con datos e información provenientes de diferentes fuentes y, aprovechar al mismo tiempo, toda la valiosa documentación preexistente. Esta diversidad de fuentes, así como la combinación del abordaje cuantitativo con la visión predominantemente cualitativa trabajada en las Comisiones Temáticas contribuyeron a dotar al diagnóstico de un enfoque integral de la realidad.
- **Entrevistas a informantes claves:** de larga duración con responsables locales y representantes de las principales entidades con presencia en San Nicolás, así como con responsables de las principales empresas del sistema productivo local. A tales efectos, se utilizaron líneas de puntos y cuestionarios diseñados especialmente para obtener una visión calificada de las temáticas más significativas para la ciudad.
- **Taller de Identificación de temas críticos:** con la participación de representantes de las instituciones,

particulares e invitados especiales, que al generar un espacio de participación ciudadana e institucional, permitió discutir las principales problemáticas de la ciudad y consensuar ejes de trabajo futuro.

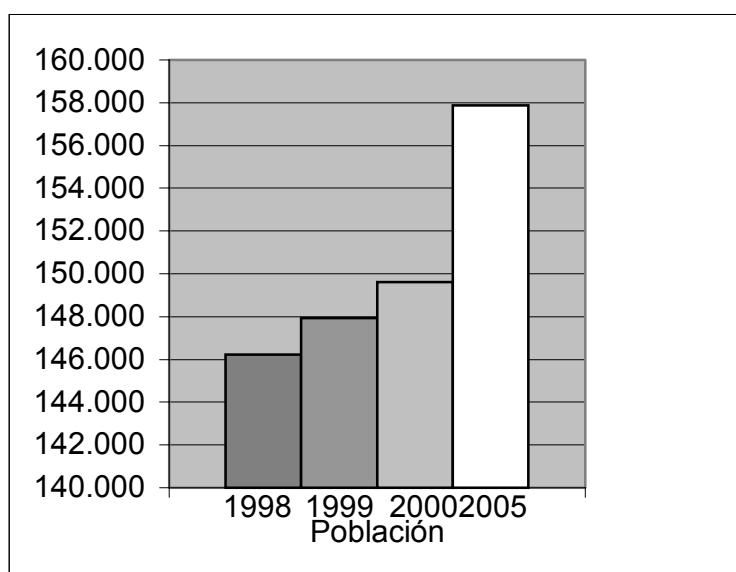
4. CARACTERIZACION GENERAL DE LA CIUDAD

La ciudad y sus habitantes

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda de 1991, San Nicolás tenía entonces una población de 133.500 habitantes. En la actualidad posee 147.925 habitantes, de los cuales 72.936 son varones y 76.005 mujeres. Las estimaciones futuras reflejan los siguientes datos:

Año	Población
1999	147.925
2000	149.610
2005	157.877

Fuente: Documento N 8 - Serie Análisis Demográfico - I.N.D.E.C.



La tasa anual de crecimiento de la población es de 1,0142, según la Dirección Provincial de Estadística y Planificación General.

Aproximadamente el 87 % de la población del partido de San Nicolás reside en el casco urbano de la ciudad de San Nicolás.

La dinámica poblacional

San Nicolás presentó altas tasas de crecimiento poblacional entre 1947 y 1980, ligado al efecto inductor de radicación de población generado por la instalación de SOMISA y otras empresas.

Durante ese período, las tasas de crecimiento poblacional fueron superiores a la media bonaerense, lo que permitía encuadrar a San Nicolás entre los centros urbanos importantes de jerarquía regional.³ En la década del 80 se estabiliza el proceso de crecimiento poblacional.

Año	Número de habitantes	Período	Variación anual (%)
1947	25.029	1914/47	0,82
1960	49.082	1947/1960	5,32
1970	64.730	1960/70	2,81
1980	98.425	1970/80	4,48
1991	114.752	1980/1991	1,41

Fuente IIED-AL

Si sumamos la población de las ciudades cercanas (Ramallo, Villa Constitución) y de las localidades del partido, San Nicolás representa el eje urbano de una región de más de 200.000 habitantes, lo que de por sí constituye un dato de marcada significación y proyección.

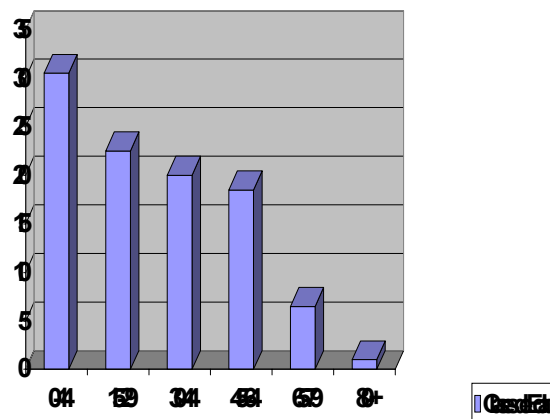
San Nicolás tiene una población joven, comparada con la media de la provincia de Buenos Aires. La edad promedio es de 30,7 años (31,8 para el total de la Provincia). La mitad de la población del partido tiene menos de 27,5 años de edad.

Las relaciones niños/mujeres es más alta que la media provincial, lo que redundaría en una tasa potencial de

³ Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo - América Latina (IIED AL): "Diagnóstico Económico y Ambiental de San Nicolás, Buenos Aires, 1994

crecimiento poblacional mayor que la del conjunto de la provincia.⁴

Sin embargo, comparando con la estructura poblacional de 1980, se observa una sensible disminución de las clases de edad entre 0 y 45 años. Esto podría obedecer a una emigración de población joven durante la crisis laboral a partir de la reconversión productiva.



Caracterización socio-económica de la población

En 1991, San Nicolás tenía un 14,3 % de la población y el 12,9 % de los hogares con NBI.⁵ Estos guarismos son inferiores a los de la media provincial.

En el cálculo de las NBI, intervienen 5 variables fundamentales: la capacidad de subsistencia, la provisión de agua potable en la vivienda, la calidad de la vivienda, el hacinamiento en la vivienda, y asistencia escolar. Se considera hogar NBI a aquél que no satisface al menos una de las necesidades definidas como básicas.

La distribución espacial de los hogares con NBI, marca la mejor situación en la zona centro de la ciudad (0-10%),

⁴ San Nicolás en Números, Dirección de Recursos Naturales y Gestión Ambiental, Municipalidad de San Nicolás, 1998.

⁵ INDEC. Censo Nacional de Población y Viviendas, 1991

desmejorando en la sudeste (10-20%), luego en la sudoeste(20-30%), y la peor situación en la noroeste (más del 30 %, con bolsones que superan el 50 %).

Desempleo

Los datos sobre la situación laboral, corresponden a una encuesta de hogares realizada por el Instituto Provincia de Empleo en Diciembre de 1996. La tasa de desempleo, era del 14,7 %, los subocupados ascendían a 19,1 %, con lo que el total de la población con problemas de ocupación ascendía a 33,8 %.

De acuerdo a una muestra base más reciente, ⁶ el nivel de estudios de los desocupados presenta los siguientes datos:

NIVEL DE ESTUDIOS	%
Primario Incompleto	10
Primario Completo	49
Secundario Incompleto	16
Ciclo básico Completo	7
Secundario Completo	13
Terciario Incompleto	2
Terciario Completo	2
Universitario Incompleto	1
Universitario Completo	0
TOTAL	100

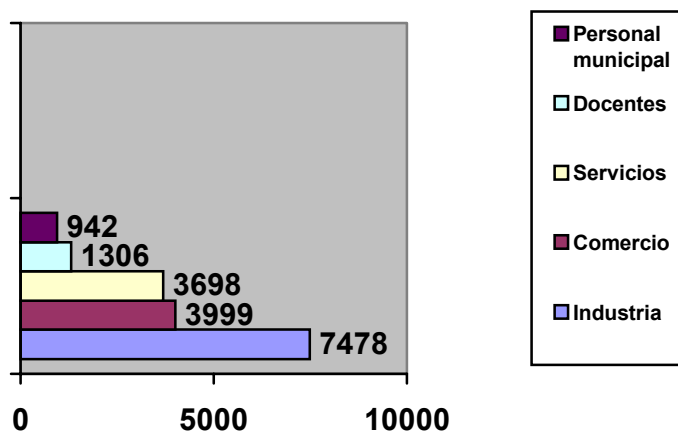
Desde el punto de vista de las edades, el 48 % de los desocupados de la muestra son menores de 30 años, el 37 % tienen entre 30 y 49 años y el 15 % tiene 50 años o más.

Estructura ocupacional

La población económicamente activa es en potencia del 61,7% (81.950 personas entre 15 y 64 años).

⁶ CGT, Delegación Regional San Nicolás-Ramallo: "Informe de Actividades", Diciembre de 1997.

Estructura ocupacional



Perfil económico productivo.

Según el Censo de realizado en el año 1998 entre la Secretaría de Economía y Hacienda de la Municipalidad y el IDEB, ⁷en el partido de San Nicolás existen 5184 establecimientos, de los cuales 4953 están ubicados en la localidad de San Nicolás.

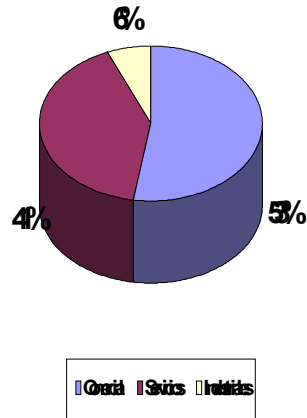
Por zonas de la ciudad, el 59 % en la zona centro, el 20 % en la zona sur, el 13 % en la zona oeste y el 8 % en la zona norte.

Por actividad, 2732 de los establecimientos de la ciudad desempeñan actividad comercial, 2144 de servicios y 329 industrial.

Cabe aclarar que ese censo no incluye empresas como Siderar ni las ubicadas en los predios del Plan Comirsa, por pertenecer al partido de Ramallo, aunque su incidencia sobre la ciudad es obvia.

⁷ Censo Industrial, Comercial y de Servicios San Nicolás 1998, Secretaría de Economía y Hacienda e IDEB

Salario



El comercio de la ciudad está compuesto en un alto porcentaje por pequeños negocios: kioscos, despensas, venta de alimentos elaborados, artículos de limpieza, etc, que se multiplicaron luego de la reconversión de la industria siderometalúrgica.

El **sector terciario**, es el de mayor gravitación en el PBI local (65% del total). El sector primario participa con un 19 % y el secundario con un 16 %.

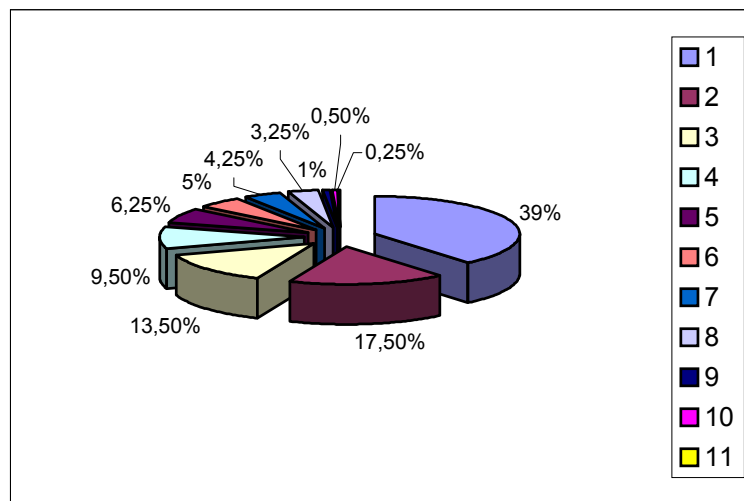
El rubro transporte y comunicaciones representa individualmente la principal fuente de ingresos del partido y concurre con un 40 % a su formación, producto del desarrollo industrial regional que reclama servicios de transporte de insumos, productos y movilización y comunicación de personas y por la posición geográfica ventajosa del partido.

El comercio aporta un 22 % al PBI, otros servicios un 30 % y vivienda y finanzas un 8 %.

En el **sector secundario**, San Nicolás y zona de influencia, concentra más de 30 empresas medianas y grandes y numerosos establecimientos menores. La actividad principal es la metalúrgica y la siderúrgica, con más de 10 plantas.

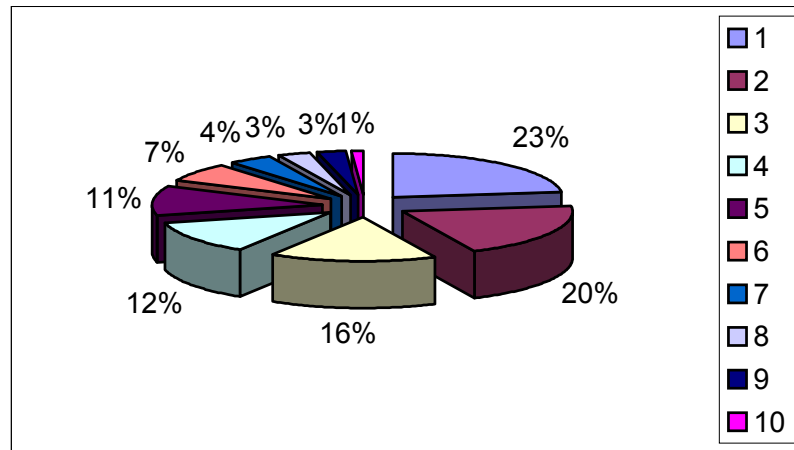
En el **sector primario**, las actividades predominantes son agricultura (soja, trigo, maíz, girasol), frutihorticultura y ganadería (bovinos, porcinos)

Composición de la Industria



- 1: Elaboración de alimentos y bebidas
- 2: Construcción y servicios asociados
- 3: Fabricación de productos elaborados de metal
- 4: Fabricación de productos textiles y de cuero
- 5: Producción de madera o de productos derivados
- 6: Otras industrias
- 7: Fabricación de máquinas, equipos y aparatos
- 8: Generación y suministros de electricidad, gas y agua
- 9: Extracción de arena y afines
- 10: Fabricación de sustancias y productos químicos
- 11: Almacenamientos de productos líquidos, alcohol,

Composición de los servicios



- 1: Servicios personales
- 2: Reparación de vehículos, máquinas y aparatos
- 3: Servicios sociales y salud
- 4: Hoteles, restaurantes, turismo y afines
- 5: Servicios aempresas
- 6: Servicios educacionales
- 7: Transporte y almacenamiento
- 8: Actividades financieras y empresariales
- 9: Administración pública y defensa
- 10: Servicios de comunicación

5. LOS TEMAS CRITICOS DE LA CIUDAD

CAPACIDAD PRODUCTIVA LOCAL

Dotación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo

El potencial económico de San Nicolás se asienta sobre bases realmente sólidas:

- Posición geográfica privilegiada, favorecedora de actividades económicas de futuro.
- Buena accesibilidad y comunicaciones con los grandes centros urbanos nacionales.
- Acceso a transporte nacional e internacional para las distintas actividades económicas y accesibilidad a redes de transporte multimodal.
- Tradición industrial, con capacidad de adaptación de la población al ritmo de las industrias.
- Mano de obra especializada en determinadas ramas productivas (metalúrgica, mecánica...)

Sin embargo, las infraestructuras de apoyo a la actividad empresarial, requieren de adecuaciones a los desafíos competitivos.

“Se necesita mejorar la infraestructura. Ha habido poca inversión durante muchos años” (Entrevistas)

Lo mismo en cuanto a la dotación y calidad de equipamientos y servicios locales a la producción, donde se observa un destacable índice de modernización del sistema de telecomunicaciones, con capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y de suministro de nuevos servicios.

Por su parte, el Parque Industrial Comirsa, resulta uno de los recursos emblemáticos con que cuenta la región para apoyar el redespliegue de su potencial productivo. Presenta marcadas fortalezas: 400 hectáreas, con infraestructura adecuada, situado a 3000 mts. del Puerto de San Nicolás, accesos, conexiones viales y ferroviarias y facilidades impositivas.

Probablemente por tratarse de un tema caro al sentimiento y las expectativas de los nicoleños, el parque genera

interpretaciones diversas y hasta discrepantes entre los representantes institucionales, que será, sin dudas, uno de los principales aspectos a trabajar en el futuro.

Las características organizativas y de funcionamiento del parque industrial, así como su desempeño hasta el momento, despiertan marcadas diferencias de opiniones y valoraciones.

“Se hizo un ente con excesivo celo político y afán corporativo...En el gerenciamiento tiene que haber privados, que generen una natural confianza entre los privados” (Entrevistas)

“El Plan COMIRSA no ha logrado las expectativas de radicación de un número importante de empresas” (Taller)

“En el parque hay nueve empresas en construcción, 20 lotes vendidos u ocupados, en industria y 10 en la parte de servicios” (Entrevistas)

Pero también aparecen diferencias de interpretación respecto a cuál debe ser el perfil de diferenciación competitiva que el parque deberá adquirir hacia el futuro, sobre el que diseñar sus acciones promocionales y de marketing.

“Hay que reconvertir la idea de parque industrial, con alto grado de incorporación de conocimiento” (Entrevistas)

“Comirsa es un parque industrial. Hay muchos parques industriales en la provincia y esto no es peyorativo” (Entrevistas)

Las alternativas de diversificación económica

El potencial turístico

El turismo aparece como una posibilidad cierta de impulsar un nuevo perfil de desarrollo para la ciudad. El acontecimiento Mariano, ofrece la posibilidad que San Nicolás sea receptora anualmente de una cantidad significativa de visitantes.

La ciudad debería plantearse una **estrategia de atracción que convierta a un buen porcentaje de esos visitantes en turistas**. Ello implica no sólo un cambio semántico, sino un cambio de posicionamiento que hagan de San Nicolás un centro de turismo receptivo a partir de su patrimonio cultural, religioso, histórico, paisajístico, recreativo y de servicios adecuados.

“Desarrollar la fortaleza de recibir 1.500.000 peregrinos al año. Desarrollar otras atracciones: Casa del Acuerdo, Teatro, Profundizar las posibilidades que ofrece el Río Paraná, Pesca , Parque Costanero, Arquitectura Histórica” (Taller)

“Es importante recrear la ciudad vieja...preservar la arquitectura de tipo colonial” (Entrevistas)

El desarrollo incipiente de un sector de servicios de turismo receptivo con que cuenta la ciudad, es insuficiente para atender la demanda real y potencial del sector.

Para ello, se deberá trabajar en la reformulación de **aspectos organizativos** (mayor coordinación entre organismos públicos, institucionales y privados), **aspectos infraestructurales** (provisión de mejor y más variada infraestructura receptiva, baños, estacionamiento, accesos), en la **formación de recursos humanos** que brinden calidad de atención al turista, y en una **estrategia de marketing turístico**, que instale en el público objetivo la imagen de una ciudad que merece ser conocida y visitada.

Agroindustria

En la agroindustria, se plantea el desarrollo de nuevas alternativas, que ofrezcan horizontes novedosos al perfil de explotación minifundista en general y de monocultivo, que presenta el partido. Políticas de incentivación, módulos productivos, apoyo tecnológico a los pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales, son algunas de las ideas que suelen señalarse.

Por otro lado, está presente la necesidad de **buscar alternativas** para el empleo, sobre la base de perfilar una estructura productiva diferente a la que en el pasado convirtió a San Nicolás en un polo de industrialización básica. Es que la reconversión de la industria siderometalúrgica y la gran empresa como entidad productiva, ya no presentan el efecto inductor sobre el empleo que tuvo en el pasado.

“Las inversiones futuras para duplicar la capacidad productiva de la Planta de Siderar no tendrán efectos sobre el empleo directo, aunque sí sobre el empleo indirecto” (Entrevistas)

En definitiva, la diversificación de la base económica local y el mejoramiento de las relaciones ciudad-empresas, deberá responder a las amenazas del entorno de actuación, sintetizadas en la todavía fuerte dependencia externa de la ciudad en la toma de decisiones estratégicas empresariales y el aumento de la competencia frente a las ciudades del entorno inmediato. Ello demandará **nuevas políticas que permitan endogeneizar el potencial económico** de las grandes empresas localizadas en la región y atraer nuevas inversiones, mejorando la oferta de servicios a las empresas, y obtener, como contrapartida, una mayor participación de las empresas en la promoción de la ciudad.

En este sentido, cabe recordar que un diagnóstico estratégico territorial permite, entre otras cosas, **explicitar la capacidad de respuesta**, tanto general, como en sus diversos sectores, que la ciudad posee para enfrentar los desafíos del desarrollo territorial, como organización emprendedora, fundamentalmente en términos de su atractivos para vivir, producir o visitar.

El potencial logístico de alcance regional

Los desafíos contemporáneos exigen fortalecer ventajas comparativas y desarrollar ventajas competitivas. Para ello, **la ciudad no tiene que pensarse en forma aislada, sino en el marco de una región** donde los marcos de colaboración, permitan potenciar sus fortalezas.

***“Tenemos un frente Ramallo/San Nicolás/Villa Constitución, con tres elementos importantes: el Plan Comirsa, el Puerto y la Zona Franca”
(Entrevistas)***

El puerto de San Nicolás, presenta un enorme potencial como locomotora para la redinamización productiva regional. Es escala obligada de la Hidrovía, y punto nodal del corredor bioceánico Chile - San Nicolás, además de un argumento irrefutable para encarar la reactivación de las vías férreas con despliegue regional.

Por ello, representa un caso paradigmático para una estrategia de desarrollo a partir del potencial local.

Resultan alentadores tanto el despliegue alcanzado en los últimos años, batiendo récords históricos de operaciones, como las mejoras en su gestión, que lo convierten en uno de los puertos más importantes y dinámicos de la Hidrovía.

“El objetivo era que se convirtiera en un puerto limpio, donde los actores que intervienen en él no aprovechen de ciertos privilegios para elevar los costos de la carga” (Entrevistas).

Sin embargo, pareciera que es aún insuficiente el grado de valoración institucional y concientización pública respecto a su significado dinamizador.

“San Nicolás es una ciudad con puerto; significa que la comunidad no le ha dado trascendencia; la ciudad está de espaldas al puerto. Por parte de las instituciones hay buenas intenciones pero que no se manifiestan en acciones” (Entrevistas)

Incluso, se perciben algunas valoraciones negativas que remarcan que el puerto, más allá de su notable crecimiento operativo, no ha resultado ser generador de mayores fuentes de trabajo como para hacer visible la disminución de la tasa de desempleo.

Ocurre que, como ha sido señalado en un informe específico,⁸ “aún cuando la actividad económica propia del puerto tiene un cierto efecto sobre la región, mayor es su efecto como catalizador de otras actividades comerciales e industriales”. Es en este aspecto como el puerto puede actuar como generador de actividad y empleo indirecto en su hinterland. El hinterland de un puerto va más allá de la ciudad y la región donde el mismo se encuentra y se define como la zona de atracción del puerto que incluye las ciudades y regiones desde o hacia donde fluyen las mercancías operadas por un puerto.⁹

En tal sentido, la ciudad debe ofrecer servicios que añadan valor a las actividades del puerto, y de esta manera diversificar el campo de actividades locales posibles a partir de la dinámica portuaria, que permitan compensar los aspectos negativos asociados a la actividad portuaria: polución, congestión del tránsito, destrucción de calles y accesos, etc.

Asimismo, existen diferencias de interpretación respecto al modelo de administración y descentralización más conveniente para el puerto.

***“El proceso de descentralización es una necesidad, Esto ayudaría más a una planificación que tenga en cuenta los intereses regionales y la realidad del lugar, dándole participación a los actores directos”
(Entrevistas)***

Pero hay quienes, a partir de considerar que San Nicolás no tiene una cultura portuaria, sostienen la necesidad de buscar un equilibrio de gestión entre lo privado y lo público.

⁸ Proyecto de Reconversión Laboral de San Nicolás; Propuestas de Políticas para el Desarrollo Portuario de San Nicolás. PNUD/OIT, 1995

⁹ Puerto de San Nicolás: El verdadero objetivo de la descentralización, por Cdor Jorge Dusso, Diario El Norte, 6 de junio de 1999.

“En el gerenciamiento tiene que haber privados. Hay que buscar una gestión muy buena con una inversión aceptable” (Entrevistas)

La Zona Franca Santafesina en Villa Constitución, a su vez, ofrece una nueva alternativa de articulación logística y comercial regional y de potenciación de un nuevo perfil de actividades económicas ligadas al comercio internacional, que la ciudad deberá incorporar en el marco de sus esfuerzos por encontrar caminos de crecimiento alternativo.

En definitiva, el puerto de San Nicolás es una de las herramientas centrales para el redespliegue económico regional. También es el *“elemento cualitativo que tiene el parque industrial”* y la llave para convertir a San Nicolás en una de las principales escalas de la Hidrovía. El desarrollo de estos puntos fuertes puede ser parte de una **estrategia de constitución de San Nicolás como espacio logístico de alcance regional**, complementado con corredores productivos y vectores de desarrollo, como los señalados en trabajos anteriores.¹⁰

Recursos humanos para el desarrollo

La ciudad cuenta con una adecuada oferta educativa en escuelas técnicas, que forman en disciplinas vinculadas a la actividad industrial de la región. Asimismo, se remarca como positivo la existencia de importantes empresas integradas a la sociedad que ayuden a fomentar las distintas actividades educativas.

“San Nicolás tiene un buen nivel educativo. Generalmente demandamos gente de la región. Está a la altura de nuestras necesidades” (Entrevistas).

Sin embargo, ha sido señalada la necesidad de **mejorar la articulación entre la oferta educativa local y la realidad económica local/regional**. Dadas las dimensiones como

¹⁰ Polo de Desarrollo de Ramallo-San Nicolás. Vector de Intercambio San Nicolás-Los Andes, Proyecto ARG/92/029, PNUD/OIT

centro urbano y la influencia que la ciudad ejerce sobre una amplia región, se plantea la necesidad de mejorar y optimizar la oferta educativa en los niveles terciario y universitario, así como un relevamiento de necesidades regionales respecto a los distintos niveles, e impulsar carreras terciarias con salida laboral en distintos campos, orientados a la problemática regional: turismo, polo metal-mecánico, puerto, agroindustria, autopartistas.

“No existe la cantidad y calidad de carreras terciarias en función del potencial productivo de la zona” (Taller de Identificación de Temas críticos)

Algunas experiencias de convenios entre empresas locales y regionales y la Universidad Tecnológica Nacional, Regional San Nicolás, por citar ejemplos, son señales alentadoras de un perfil de articulación local a profundizar.

“El convenio entre Central Térmica y la UTN permitió tener 4 estaciones de monitoreo de calidad de aire en la ciudad” (Entrevistas)

Los riesgos de no resolver adecuadamente la articulación entre sistema educativo y sistema productivo local, estarán dados en una probable migración de sectores jóvenes y profesionales calificados, por falta de horizontes laborales y de realización profesional en la ciudad, amén de una pérdida de potencial competitivo para el sistema productivo regional en su conjunto.

Desde el punto de vista de los problemas de empleo, la situación laboral crítica en la que se encuentra una parte importante de la población, se ve potenciada porque la región no tiene debidamente cualificado y cuantificado el desempleo. Según estimaciones de la CGT local, en San Nicolás hay alrededor de 11.000 desocupados. La CGT tiene un convenio con el Instituto Provincial de Empleo para tener una oficina de servicio público de empleo. De allí surgen algunos datos interesantes, como que el 65 % de los desocupados registrados en la base de 3600 personas, no tiene estudios secundarios y un 72 % tiene oficio, lo que significa que

teniendo el conocimiento, le resulta difícil emplearse por la falta de estudios básicos.

Aquí se requiere la realización de estudios especiales que permitan conocer adecuadamente la estructura del empleo regional y el perfil de los desocupados, para implementar luego programas de capacitación y de inserción laboral adecuados a la realidad local.

“Hacer estudios de campo para afrontar los problemas de la desocupación” (Taller)

En este sentido, la experiencia de programas de empleo gestionados conjuntamente entre comisiones barriales, instituciones sociales y gremiales, marcan **una manifestación de respuesta social y participación solidaria que deberá ser resguardada y potenciada**, ya que constituyen un claro ejemplo de alternativas de reconstrucción de un tejido social afectado por los años de crisis.

La capacidad emprendedora local

En ciudades que vienen de una experiencia de industrialización tan fuerte a partir de la radicación de una gran empresa, el riesgo es que perdure una expectativa de solución de problemas económicos y laborales ligadas casi exclusivamente a partir de recursos exógenos y no de esfuerzos locales significativos.

En tal sentido, San Nicolás debe hacer un esfuerzo de **dinamización de su potencial local**, apuntando a una profundización de su perfil de ciudad de servicios y a una diversificación de su estructura productiva, sobre la base del dinamismo de las pequeñas y medianas empresas.

Es sabido que en la economía actual, dominada por el cambio tecnológico y la innovación permanente, el sector de PyMes proveedoras de servicios especializados y de calidad para la industria, presenta las mayores perspectivas generadoras de empleo.

En este sentido, siguen existiendo **dificultades de gestión** para incorporar tecnologías e innovación por parte de las pequeñas y medianas empresas locales, y si bien son reconocidos algunos programas en marcha, fundamentalmente provenientes del gobierno provincial (IDEB), se remarca un como insuficiente apoyo (financiero – fiscal – capacitación), para la generación de nuevos emprendimientos.

Sin embargo, se pueden encontrar experiencias valiosas de **asistencia a la competitividad y al aumento de las capacidades empresariales**, como las que llevan a cabo Siderar y otras empresas de magnitud con sus proveedores, que podrían ser ampliadas a otros ámbitos.

“A los proveedores les hacemos que se certifiquen con las normas de calidad” (Entrevistas).

“La sociedad de garantía recíproca permite crear un fondo que presta a los clientes a tasas inferiores de las que puede conseguir en el mercado” (Entrevistas)

“Privilegiamos al proveedor local. Lo mismo con el personal” (Entrevistas)

Cuando se analizan experiencias internacionales, se observa la constitución de agrupamientos industriales de empresas, organizados en redes cuya dinámica de desarrollo depende esencialmente de la eficacia de su localización industrial, donde existen universidades, instituciones educativas, de investigación y desarrollo, sistemas de información tecnológica y organizaciones privadas sectoriales y gremiales proactivas.

El papel del sector público en esos casos, es el de **dar forma al entorno competitivo**, influyendo en el contexto ó en la estructura institucional en la que se mueven las empresas, así como en los insumos de los que dependen. Es decir, el desarrollo territorial está dinamizado por las empresas pero sustentado en la orientación eficaz e imaginativa del sector público.

Lo que ocurre es que en el escenario actual, las empresas adquieren ventaja competitiva y la sostienen a lo largo del tiempo, cuando la organización y el funcionamiento del espacio donde se localizan, permite y favorece la acumulación e interrelación más rápida de activos y destrezas especializados, facilita una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, presiona a las empresas para innovar e invertir y, en suma, estimula la dinámica empresarial.

En la situación actual y desde la perspectiva de sistemas locales de empresas en un entorno competitivo, San Nicolás debe mejorar aspectos tales como la **cooperación público-privada e interempresaria**, ya que aún es muy marcada falta de coordinación/comunicación institucional, resulta débil la visión empresarial de muchos protagonistas locales y sumamente escasa la información pertinente disponible. También existen déficits en cuanto a acceso a bienes públicos, ya que es aún escasa la valoración o esporádica la vinculación por parte del empresariado con las políticas públicas específicas.

Sumado a ello, existen dificultades para **definir orientaciones comunes de crecimiento y desarrollo tecnológico** y de relaciones de cooperación entre empresas, a pesar de haberse contado con propuestas orientadoras, efectuadas con la asistencia de organismos internacionales y consultoría externa, pero que no han prosperado convenientemente.¹¹

“La idea fue, nos ponemos a trabajar en las cosas comunes, en las que estamos de acuerdo, aunque tengamos intereses contradictorios. Creamos una comisión tripartita que desarrolló algunas ideas...Pero no hubo quien hasta el momento pudiera llevar adelante esto” (Entrevistas).

Evidentemente, falta aún conciencia institucional y empresarial respecto de la necesidad de **organizar la promoción del desarrollo económico local y regional**, lo que se traduce en

¹¹ Nos referimos a los trabajos realizados en el marco del Proyecto ARG/92/029 “Reconversión laboral en San Nicolás” PNUD/OIT

un déficit en políticas originales de impulso al crecimiento, la integración y la capacitación laboral.

“No fuimos capaces de encontrar elementos nuevos, de crear” (Taller)

De todos modos, ejemplos como el Acuerdo Social firmado hace unos años, es un aspecto positivo que refleja un **cambio de actitud y de mentalidad en la dirigencia** política, empresarial y sindical de la ciudad, que habrá que fortalecer y dotar de contenido específico, a través de cooperación, promoción conjunta, e incluso con **la conformación de una nueva organización para el desarrollo**, que exprese el compromiso público/privado que se está reclamando.

CALIDAD DE VIDA URBANA

La estructura y gestión urbana

Uno de los mayores déficits que presenta la ciudad están en el plano urbano, debido al crecimiento caótico que la caracterizó, a partir del fuerte proceso de industrialización de la región de mediados de siglo. La “explosión industrial” provocó un fuerte impacto especialmente en zonas periféricas, loteos y construcción de barrios sin ningún tipo de planificación.

La **estructura urbana** del municipio presenta un centro histórico consolidado, con todos los servicios básicos, con población residente de ingresos medios y altos y un tejido urbano compacto. A partir de este centro se irradian hacia la periferia distintos barrios, con características diferentes por falta de algún servicio básico, calles de tierra.

Ello acarrea una serie de dificultades en la **gestión urbana**, como las ligadas a la provisión de servicios y obras por la extensión de la ciudad; el mal aprovechamiento de los espacios verdes; los déficit en el ordenamiento urbano y la preservación de los atractivos paisajísticos y medioambientales y los déficit en la calidad medioambiental de los espacios verdes y el control de la contaminación de la ciudad.

Esta situación estaría reclamando de un plan rector del diseño urbano, que permita controlar las amenazas que en este orden se presentan para el futuro, como el incremento de población en barrios marginales y asentamientos irregulares, los déficits de equipamientos y servicios urbanos, la saturación de la capacidad vial por incremento del tráfico interno y externo de la ciudad, y la degradación paisajística y medioambiental.

La **ordenación urbana y la preservación de los atractivos paisajísticos y medioambientales** es, sin lugar a dudas, un aspecto deficitario en la ciudad. Lo mismo ocurre con la calidad medioambiental de los espacios verdes y el control de la contaminación de la ciudad. Las campañas locales para la protección medioambiental, serían bien vistas por la ciudadanía y deberían ser más frecuentes y significativas.

Desde el punto de vista de la infraestructura de servicios básicos, han sido señalados los problemas de accesos inadecuados, escasos y lentos, la falta de pavimento en los barrios, el adecuado abastecimiento de agua potable (*"sistema vulnerable y limitado"*), la ampliación de la red cloacal y la necesidad de su planta de tratamiento, la provisión de gas, iluminación pública y teléfonos públicos en los barrios y la escasez y descuido de los espacios verdes.

"Falta implementar sistema de controles efectivos que protejan la forestación y distribución de espacios verdes" (Taller)

Asimismo, se menciona la necesidad de **planificar y regular uso de predios e inmuebles desafectados de su actividad específica**: como los ramales ferroviarios, lotes o fracciones fiscales, predios municipales, provinciales o nacionales, terrenos del ex-batallón.

También una planificación urbanística de la periferia portuaria, potenciando la creación de áreas de concentración de materiales en tránsito en la periferia de la ciudad.

Desde el punto de vista del tránsito, se reclama un mejor servicio del transporte público de pasajeros (adaptados a discapacitados), así como campañas de educación vial.

Un tema también señalado en los talleres es la falta de una política para el tratamiento adecuado de los residuos industriales y domiciliarios.

“Falta de separación de los residuos para un posterior tratamiento adecuado” (Taller)

En lo referente a la localización industrial, existe el problema de la ubicación de la industria dentro de la ciudad, y el impacto ambiental y la contaminación acústica, visual y atmosférica que ella presenta.

“Se necesita un estudio de industrias compatibles con la vivienda” (Taller)

Desde el punto de vista de la calidad ambiental, la situación deseada es la de una ciudad sustentable en términos urbanos y paisajísticos y una amplia concientización de la población acerca de la protección medioambiental y las consecuencias futuras.

“La ciudad deseada: ciudad “sin ruido”, con árboles, integrada, segura, organizada en su circulación, que reconozca su patrimonio histórico y que recupere el río para la gente”. (Taller)

“Una población con alto grado de concientización de la protección del medio ambiente”. (Entrevistas)

“Separación de residuos orgánicos e inorgánicos y su posterior tratamiento”. (Taller)

San Nicolás tiene a su favor la disponibilidad de un patrimonio costero y un frente fluvial excepcional, y una escala de ciudad que permite una mejor atención de cuestiones ambientales.

Desde el punto de vista de la gestión urbana, es clara la demanda por **mejorar los mecanismos participativos** para

la solución de temas caros a la población, así como el convencimiento social que, tanto las potencialidades geográficas de la ciudad, como el ordenamiento y embellecimiento de la misma, son clave para posibilitar su desarrollo y brindar un entorno más vivible para sus habitantes.

Equipamiento y servicios locales

La ciudad presenta un estándar aceptable de calidad vida, si se la compara con ciudades medias del resto del país, en cuanto a dotación y calidad de los equipamientos y servicios locales, instalaciones y equipamiento para actividades culturales, artísticas y deportivas, provisión de servicios básicos, comercio y servicios personales, nivel de instrucción de la comunidad.

No obstante ello, **numerosas problemáticas sociales han emergido** a partir de la reconversión de su estructura productiva (como el desempleo) y producto de una crisis social más general, que presenta características singulares en la ciudad, en cuanto a inequidades, necesidades básicas insatisfechas, seguridad, salud y acción social.

La mayor parte de los problemas socio-demográficos, convergen en la existencia de grupos de bajos ingresos, con integrantes desocupados o subocupados, grupos caracterizados como de pobreza estructural, en zonas con carencias de infraestructura de servicios básicos y en inadecuados lugares de radicación. Estos son grupos poblacionales de riesgo, desde el punto de vista del deterioro de su calidad de vida.¹²

“Hay gente que ve amenazado su futuro, como los pobres estructurales y los nuevos pobres, que es quien tiene vivienda, educación, pero no tiene trabajo” (Entrevistas)

¹² Proyecto PROMIN San Nicolás, 1998

Educación y cultura

La ciudad presenta una interesante oferta educativa, particularmente en lo que respecta a educación superior, que la convierten en un centro de alcance regional. No obstante, se plantea la necesidad de una mejor adecuación de los programas educativos a las necesidades de la ciudad.

Desde el punto de vista cultural, existe la oportunidad para incrementar las actividades artísticas y culturales, a partir de la infraestructura adecuada con que cuenta la ciudad: el Teatro Municipal, el Centro Cultural próximo a inaugurarse y otros espacios públicos y privados.

Seguridad

Aquí se constatan los problemas de seguridad urbana en general de la sociedad moderna y de los tiempos que corren. Desde el punto de vista comparativo, algunos estudios ubican a San Nicolás como una ciudad segura respecto de otras de su entorno regional y de acuerdo a la realidad nacional.¹³

Sin embargo, ha sido señalada la falta de una política social adecuada basada en Prevención.

Debido a la conformación geográfica de la ciudad, se advierte una **insuficiente cobertura** respecto tanto a la seguridad vial, como a la prevención del delito: se observa falta de arterias que agilicen ingreso y salida del casco céntrico, señalización, etc.

Salud

En general, ha sido señalado que existe infraestructura suficiente para la atención primaria de la salud (preventiva), en cuanto a cantidad de dispensarios, así como en los distintos niveles de atención médica en el hospital.

Sin embargo, se advierten diferencias entre responsables institucionales, respecto al nuevo rol del municipio en la salud

¹³ Las mejores ciudades de la Argentina, Revista Negocios, Buenos Aires, 1998

pública, y dificultades para optimizar los bienes y recursos, lograr una mayor coordinación entre provincia y municipalidad y la descentralización de la atención.

“El nuevo rol del municipio en materia sanitaria está relacionado con la calidad de vida” (Entrevistas)

En el taller se ha planteado que la salud pública es responsabilidad del gobierno, y éste debe planificar acciones y administrar recursos para atender a toda la población. Por su parte, se remarca que la actividad privada debe obtener los recursos para tecnificarse y capacitarse para mejorar su oferta y evitar la derivación a otros centros de atención. También se reclama que el sistema sea accesible para toda la gente, con oferta descentralizada y capacidad preventiva.

“Salud: no es equitativa, ni suficiente para toda la comunidad”

“Descentralización. Potenciar los dispensarios proveyendo equipamiento adecuado para atender necesidades” (Taller).

Deporte y tiempo libre

En cuanto a deporte y tiempo libre, San Nicolás presenta una adecuada infraestructura, a través de numerosas instituciones privadas y clubes, así como instalaciones municipales. Sin embargo, el abastecimiento y calidad de los espacios verdes públicos, parece deficitaria.

Cabe señalar, además, la trascendencia regional y nacional de algunas de las expresiones deportivas de la ciudad, que pueden ser contempladas como un argumento favorable para promocionar a San Nicolás como una ciudad con calidad de vida y posibilidades deportivas.

COOPERACION E INTERACCION LOCAL

Perfil de identidad

San Nicolás ha ido forjando su identidad, a partir de los cambios en sus perfiles productivos. La ciudad de familias tradicionales y de la actividad en las quintas, fue presenciando la llegada de grupos de trabajadores atraídos por la industria. La simbiosis socio-cultural, cuando se produjo, se daba de manera no poco traumática.

***“Nicoleños muchos, arroyeños pocos”
(Entrevistas)***

La presencia de SOMISA también tuvo efectos en la cultura ciudadana y en el desarrollo comunitario, otorgando una condición especial al trabajador de la empresa, que gozaba de una serie de prerrogativas de las que no disponían otros trabajadores.

“Esa clase especial que era el somisero impidió la creación de una conciencia colectiva. Era como que había dos ciudades” (Entrevistas)

La reconversión de la empresa trajo secuelas sociales y económicas ya señaladas. Pero no fue menos traumático su impacto cultural para una ciudad que se distinguía en el país por estar “ mejor protegida” ante los vaivenes de nuestra historia económica.

“San Nicolás fue siempre una isla. Acá la hiperinflación se sintió menos” (Entrevistas)

Hoy el shock económico parece superado, pero San Nicolás ya no es indemne a las crisis.

Sin embargo, los cambios productivos y socio culturales, constantes y también abruptos, han sido generalmente absorbidos en una matriz cultural local, que si bien pareciera no estar totalmente consolidada, otorga un perfil de identidad a la ciudad, que la aglutina y la proyecta. También es importante

el grado de autoestima entre los habitantes de la ciudad, que siente *"el orgullo de ser nicoleño"*.

El rescate de su patrimonio histórico y cultural, la asimilación del fenómeno social religioso, así como el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, que *"han ayudado a mejorar sus lugares y contenerse"*, son algunas de las orientaciones de actuación futura que deberían contemplarse en aras del fortalecimiento y consolidación de su propia cultura.

Relaciones institucionales y sistema de relaciones humanas

Desde este punto de vista de la integración social, la representatividad y participación institucional, la cooperación público-privada, el principal déficit que ha sido insistentemente señalado a través de las entrevistas y del taller es lo relacionado al sistema de relaciones sociales e institucionales. Particularmente en cuanto a la integración social y la cooperación e interacción local.

San Nicolás muestra una serie de **problemas típicos de comunidades que están transitando el paso de un modelo de desarrollo a otro**, y que aún no reconocen claramente hacia dónde orientar sus esfuerzos. Ello se traduce en una incapacidad de las instituciones locales para generar mecanismos de participación, como una **falta de consolidación de una cultura de la participación**, reflejada en un ampliamente señalado

"poco interés de la comunidad sobre algunos aspectos de la misma.", sumado a la creencia de que ***"lo mejor viene de afuera"*** (Taller).

Desde la perspectiva de algunos entrevistados, las limitaciones están dadas en el plano de las relaciones humanas y de las capacidades organizativas locales.

“San Nicolás es una ciudad activa, participativa, pero se politiza mucho, eso lleva a la fragmentación y ésta a la dispersión de esfuerzos” (Entrevistas)

En tal sentido, se remarca a través de las distintas fuentes de información relevadas, tanto el déficit de la dirigencia local, política y sectorial en cuanto a su **capacidad de liderazgo**, la **escasa representatividad** de algunas instituciones, como la **falta de articulación** y coordinación entre instituciones públicas y privadas para poder llevar adelante proyectos beneficiosos para la ciudad y la comunidad.

“La ciudad cuenta con instituciones que cubren la mayoría de los aspectos de la problemática social. Pero faltaría coordinación entre las citadas entidades, tanto de carácter oficial como privadas, y evitar así superposición de esfuerzos, lo que les demanda mayores recursos” (Taller)

En cuanto a la acción municipal, se reconoce su labor fundamental en los esfuerzos de integración de los distintos barrios de la ciudad, proveyéndolos de infraestructura y servicios.

“El Municipio debe intervenir para unir la ciudad” (Taller)

En algunos aspectos, su acción es percibida como insuficiente, sobre todo cuando se la vincula a su capacidad de respuesta a las nuevas necesidades de la ciudad. Por lo que se reclama

“Un sector gubernamental que de prioridad al desarrollo de la ciudad mediante el aprovechamiento de sus fortalezas y la aplicación de políticas que conduzcan a ese objetivo” (Taller)

Este rol promotor del desarrollo por parte del municipio es fundamental, sobre todo por los riesgos que ante su ausencia,

se plantearían hacia el futuro, como la consolidación de tendencias al aumento de inequidades sociales profundas y de desequilibrios territoriales en el espacio urbano.

Para evitar ello y mejorar la integración social de la ciudad, se suele proponer aumentar y mejorar las acciones conjuntas entre el Municipio y las instituciones intermedias y las vecinales.

“Recrear cualitativamente la estructura municipal”.

“Rescatar el movimiento vecinalista (Taller)

La planificación del desarrollo es necesaria cuando lo que se desea es cambiar el modelo de desarrollo. Como ha sido señalado, San Nicolás debe superar un modelo tradicional de desarrollo exógeno, es decir, ligado a la inversión e instalación de recursos ajenos a la región, por un modelo endógeno, basado en las capacidades locales y regionales. Ello reclama, como precondition básica, de un **cambio actitudinal** por parte de los actores e instituciones locales, que permitan superar las barreras que obstaculizaron el trabajo conjunto y corresponsable en el pasado. **El desarrollo local es, básicamente, un proceso de cambio cultural.**

“Definir un perfil de sociedad a partir de proyectos consensuados, claros y transparentes, y procurar una sociedad que cree espacios de encuentro en torno a sus centros de interés (social, cultural, recreativo, deportivo, etc.)” (Taller)

“Proyectar y planificar desde la DIVERSIDAD” (Taller).

Los desafíos que se le plantean a la comunidad son los de asumir una **actitud proactiva** por parte de representantes sectoriales e institucionales, para generar nuevos espacios de convocatoria y participación ciudadana, a partir de las expectativas favorables en cuanto a la conveniencia de la

colaboración interinstitucional y la generación de nuevos canales de participación.

En ese marco, la participación ciudadana debería jugar un papel protagonista del cambio estratégico necesario para el desarrollo futuro de la ciudad. El Plan Estratégico, como proceso social de cambio cultural puede ser un espacio adecuado para la creatividad, donde los ciudadanos son generadores de propuestas,

“que reverdezcan la esperanza, la participación y el compromiso de todos y den esperanzas para las nuevas generaciones” (Taller)

6. PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN URBANÍSTICO

Las Tareas inmediatas del I. P. U.

Si bien las variables urbanísticas se articulan con las sociales y económicas en la visión integral del Plan Estratégico, existen una serie de cuestiones específicas que han sido detectadas en el trabajo del equipo técnico del PLESAN, y que se encuentran instaladas en el conjunto de la población.

A partir de allí parece conveniente enunciarlas y detallarlas en este documento, ya que estos temas serán lo que él IPU, como responsable específico de estas políticas urbanísticas, irá abordando en el corto plazo, articulando con los objetivos y proyectos estratégicos que la sociedad vaya consensuando, pero atento a la actuación de la coyuntura.

La necesidad de la planificación física de la ciudad

“...no entiendo cómo es posible vivir con una fábrica de productos tóxicos, a 2 cuadras de la zona de casas, negocios, escuela, no me explico cómo hemos llegado a esta contradicción, ¿qué hacen las oficinas de la municipalidad?, esto debe pensarse antes, hay mucha improvisación...” (Talleres de Participación y Difusión)

Evolución urbana:

San Nicolás cuenta con el **primer registro planimétrico**, realizado en 1827 por el Departamento Topográfico de Buenos Aires bajo la presidencia de Rivadavia.

Respetando los lineamientos y forma orgánica dados en su fundación, observamos que los mismos respondían a los procedimientos y Leyes de Indias, de acuerdo a una cuadrícula de 9 x 9 manzanas.

Posteriormente en 1854 se dispuso la instalación de la Municipalidad, iniciándose un período de radicación de las primeras industrias, nuevos servicios de iluminación, forestación de la plaza **y la realización de la nomenclatura urbana y mensura del plano de la ciudad.**

El proyecto de ensanches, se realiza en 1874, de acuerdo a la Ley de Ejidos, en cuyo plano vemos los bulevares Argentino – Saavedra (Moreno – Savio), 4 de Junio – Falcón y calle Lavalle, denominando casco fundacional (9 x 9 manzanas).

También se observa **un claro sentido ordenador y planificado** en zonas de quintas y chacras, siguiendo el desarrollo en cuadrícula, cuyas dimensiones aumentaban por áreas “concéntricas”, a medida que se alejaban del **casco fundacional.**

La historia de la ciudad mostraba un escenario de correlato entre actividades productivas y una estructura urbana adecuada al modelo agroexportador de la época. **“La ciudad funcionaba bien...”**

Las profundas transformaciones en la estructura urbana de San Nicolás, se produjeron en las décadas de los años 50 y 60 de este siglo, caracterizadas por el fuerte impacto producido por la radicación de las empresas, SOMISA, Central Térmica de Agua y Energía y sus industrias subsidiarias.

Es en 1957–58 que el Municipio encomendó el desarrollo del **Plan Director de la Ciudad y el Partido de San Nicolás**, al Instituto de Arquitectura y Planeamiento de la Universidad del Litoral, cuya posterior implementación y aplicación, se desvaneció en el intento.

En consecuencia, la ciudad creció sin planificación, **“desurbanizadamente”**, surgiendo una mancha urbana con formas espontáneas e inorgánica, producto de un loteo especulativo que operaba con ausencia de políticas urbanas y de control por parte de las distintas administraciones.

Luego de la promulgación de la Ley 8912/77 de Ordenamiento Territorial y Ocupacional del Suelo, **que prohíbe los loteos sin infraestructura**, el Municipio organiza el territorio de la ciudad en base a la Ordenanza de Zonificación

Según Usos N° 1286/78 y su posterior N° 2590/89 y Anexos, tardías e insuficientes, de vigencia actual.

Los resultados no se condicen con las necesidades de la comunidad. La **“no planificación”** hizo que luego de 45 años de aquellas transformaciones, el esfuerzo realizado por los distintos gobiernos y la comunidad toda, no haya alcanzado para proveer de los servicios mínimos a todos los barrios surgidos entonces. Aún falta el completamiento a un 55% de los barrios con estos servicios, que demandará altos costos sociales y económicos. **“La ciudad no funciona bien...”**

Se destacan como antecedentes positivos de urbanización y planificación física, los barrios de Somisa y de Súper Usina.

Es una urgente necesidad, precisar los límites territoriales del área urbanizable de la ciudad (ejido urbano), entre otros aspectos, acompañada por una revisión de toda su estructura viaria, accesibilidad, conexión de vías primarias, secundarias, permitiendo una efectiva articulación y jerarquización del sistema.

Planificación física – Proyectos urbanos

La falta de una cultura de una planificación, la ausencia o insuficiente valoración de la normativa urbana rígida y de los instrumentos de control y aplicación, generaron en la ciudad condiciones precarias de crecimiento, degradación de ciertas áreas de la ciudad incluido los espacios verdes y públicos.

Existe por parte de los actores principales (como en todas las ciudades) una mayor preocupación por la “infraestructura” que por la “estructura urbana”.

Estos factores han provocado desborde en la mancha urbana, un tejido discontinuo con la pérdida de calidad e identidad en el paisaje urbano.

Resulta un imperativo la aplicación de la planificación y de políticas urbanas que eviten la exclusión territorial, con definición y diseño de infraestructura dentro de un marco regulatorio que aliente la inversión en **Proyectos Urbanos**

eficaz herramienta generadora de trabajo y sustento para una adecuación de la **estructura física** de la ciudad.

Debemos reivindicar los **proyectos urbanos** en ciudades intermedias como San Nicolás, como importantes instrumentos de cualificación de la ciudad. Crear un marco de pensamiento, un vínculo físico-cultural, portador de una visión pública flexible que cubre distintas escalas: en lo inmediato y en el mediano y largo plazo.

Los **proyectos urbanos** caracterizan el urbanismo actual, entendiéndolo como aquéllas actuaciones estratégicas de escala variable (pequeños y grandes proyectos), que se caracterizan porque dan respuesta a demandas diversas o porque cumplen varias funciones, engendran dinámicas transformadoras sobre sus entornos, y pueden incluir a la vez objetivos de competitividad y de cohesión social, por la combinación entre el rol de gestión del sector público y la participación de diversos actores privados en su desarrollo. Los Proyectos Urbanos son susceptibles de promover un cambio cualificador en la ciudad.

LOS GRANDES TEMAS URBANOS

La articulación:

ciudad productiva – ciudad para vivir

“...considero que no solamente debemos luchar por tener empleo sino que paralelamente debemos habitar en una ciudad armoniosa y agradable, también para aquellos de afuera que nos visitan...” (Talleres de Participación y Difusión).

El perfil de crecimiento industrial de la ciudad fue privilegiando las demandas de funcionales de este sector en detrimento de las condiciones ambientales y espaciales de la misma. La ciudad se fue construyendo casi al ritmo de las demandas no siempre debidamente articuladas del sector productivo. La localización de físicas de las industrias, el trazado de las vías de comunicación, los conjuntos

habitacionales, fueron materializando esta idea de ciudad productiva.

Es por ello que debemos definir políticas que articulen claramente nuestra historia de "ciudad para trabajar" con la imagen de "ciudad para VIVIR".

La ciudad entonces, deberá crear y construir un espacio físico para satisfacer las cambiantes necesidades y expectativas de los diversos grupos sociales, sin exclusiones; generará ámbitos de convivencia de la gente, espacios públicos que permitan las relaciones interpersonales colectivas de manera que los ciudadanos se puedan reconocer y convivir.

La articulación ciudad/río

"...se habla de una ciudad para el turismo, pero veo que tenemos un hermoso río tapado por fábricas y construcciones sobre la costa; primero rescatemos para los nicoleños los lugares de costa arbolados y el río y luego fomentemos el turismo." (Talleres de Participación y Difusión).

San Nicolás cuenta con un frente fluvial sobre la margen derecha del Río Paraná de aproximadamente 15 Km de extensión, considerados linealmente y con una conformación de barrancas altas de entre 10 y 20 m de altura en términos generales. Posee el Arroyo del Medio como límite norte con la Provincia de Santa Fe y el Arroyo Ramallo, al sur que limita con el Partido del mismo nombre.

Esta situación de estar colocado sobre un balcón frente a un gran río y con las Islas Lechiguanas como fondo, le imprime un doble carácter: la ventaja técnico-económica que brinda para la localización de puertos de aguas profundas, industriales y de cargas generales por una parte y la atractiva visión paisajista que seduce para valorar la localización de diversos usos sobre la ribera.

Esta doble relación ciudad-río, nos ubica ante una situación de **costa productiva** y **costa recreativa**, ambas necesarias y que deben planificarse con un ordenamiento adecuado para optimizar cada uno de los usos. La realidad

actual nos muestra que ambos están presentes y si bien no de una manera que sería la deseada, se pueda afirmar a priori, que existe un primer equilibrio en cuanto a la localización de funciones: el área sur se define como industrial o de servicios, con la radicación del puerto y otras actividades conexas, mientras que en toda la zona central y norte aparece el centro de la ciudad, con usos residenciales y de esparcimiento. El área productiva se desarrolló espontáneamente en los sectores libres y sin una planificación previa y en consecuencia la costa natural de barrancas con su flora y fauna autóctonas se ha perdido en su mayor parte. Al igual que en el resto de la ciudad no existen ejemplos de intervenciones planificadas. Se dispone en el área norte con 1.200 has del Parque Rafael de Aguiar, creado por ordenanza municipal, para desarrollar una importante costa recreativa y en el que aun no se ha implementado un proyecto acorde con la magnitud de su extensión y posibilidades.

En todo este contexto, se puede realizar el siguiente análisis de situación de la realidad presente y la proyección futura:

Las debilidades que presenta la relación ciudad-río se pueden definir y sin pretender ser exhaustivos, en que la zona céntrica de la ciudad se encuentra negada en buena parte al frente fluvial. El sector sur que posee, como ya se ha dicho, usos industriales y de servicios, tiene zonas degradadas por estos mismos usos, asentamientos irregulares, áreas que pueden reconvertirse (traza del antiguo ferrocarril, etc.), todo ello motivo de una falta de planificación y control. Los terrenos del ex-batallón ocupan 30 has sobre la misma costa del río en una ubicación de privilegio para la ciudad. El Parque Aguiar no cuenta aún con un proyecto y tampoco un mínimo de acciones concretas que puedan garantizar un mantenimiento y uso adecuados.

Se rescatan como fortalezas de esta relación entre la ciudad y su vinculación con el río y arroyos, un convencimiento social generalizado de la necesidad de recuperar sectores costeros para ser incorporados al uso público y la real disponibilidad de un patrimonio costero que pueda ser integrado con proyectos adecuados a la ciudad. Los parques Aguiar y Somisa que cuentan con ordenanzas de creación, la zona del molino Santa Clara, los terrenos desocupados del ex-batallón, la relocalización de asentamientos irregulares, los

espacios que pueden ser incorporados a ese patrimonio costero con intervenciones urbanas adecuadas.

Hay también amenazas que se ciernen sobre estas situaciones. Si no se actúa en forma inmediata, se corre el riesgo de perder para siempre las posibilidades de incorporar ciertas áreas del patrimonio costero, a la ciudad. En otros casos, el tiempo de inacción no ha de incidir en forma tan definitiva, pero sí interviene como factor condicionante en la calidad de lo que se obtenga: las áreas se degradan o son ocupadas con otros usos, en detrimento de ser aprovechadas para uso público. A la primer situación corresponden los terrenos del ex-batallón. Y se trata del sector más emblemático para la comunidad nicoleña para ser incorporados al uso público, con usos ya previstos en ordenanza sancionada a tal fin. Estos terrenos e instalaciones, desocupados actualmente, que correspondieron al cuartel del Batallón 101 de Ingenieros de Combate, poseen un futuro incierto al estar destinados a una próxima venta por parte del Ministerio de Defensa. Esta incertidumbre conlleva la amenaza de perder para siempre la oportunidad de sumar ese patrimonio de la ciudad al uso público.

Por último las oportunidades que se presentan en este contexto de la relación ciudad-río, son óptimas para una ciudad que dispone de un frente costero con barrancas altas. Sólo esto puede considerarse como una situación de privilegio. Si le añadimos los límites arroyeños que suman un gran perímetro del partido y que aun buena parte puede ser destinada al uso recreativo y productivo, **podemos asegurar que estamos frente a una oportunidad y que será nuestra responsabilidad aprovechar**. Para la ciudad, es una oportunidad contar con un puerto que opera con incrementos anuales cada vez más ventajosos, con otras actividades productivas que se desarrollan sobre la margen del río, con un parque como el San Martín sobre el mismo casco céntrico y la Facultad Tecnológica Nacional sita en él, con terrenos que potencialmente pueden sumarse a este parque aumentando notoriamente su superficie, con el Parque Aguiar que permite el desarrollo de un proyecto ambicioso, con el Parque Somisa y sus muchas posibilidades, con el Parque Pte. Perón aún sin ningún tipo de intervención, con terrenos del Molino Santa Clara que pueden ser incorporados a este contexto.

Desarticulación del centro, los barrios y el partido

***“...no soy nicoleña, tengo hijos nicoleños y quiero a mi barrio, aunque me parece que está separado de los otros barrios y alejado del centro de la ciudad...”
(Talleres de Participación y Difusión)***

La ciudad desarrolló su esquema urbano adaptándose a los distintos momentos socio-económicos que históricamente la involucraron. Entre 1845 y 1947 el trazado de damero permitió un crecimiento ordenado, sin graves conflictos de zonificación y que respondía a un flujo circulatorio bajo, propio de la economía agropecuaria exportadora que predominaba en la región. El cambio de este modelo por uno de sustitución de las importaciones posibilitó la radicación de la industria siderúrgica y la producción eléctrica en la zona, provocando un cambio explosivo en la dinámica urbana. De 1947 a 1960 la población aumentó de 40.000 a 65.000 habitantes, en un entorno sin planificación alguna, se radicaron viviendas y talleres en loteos que carecían de infraestructura básica y respondían a la especulación inmobiliaria. Este crecimiento caótico de la mancha urbana, fue reforzado por una medida política: la creación de comisiones vecinales en los años 70 que asumieron la representación de sectores urbanos arbitrariamente delimitados y denominados “barrios”, que actualmente alcanzan el número de 86. La falta de infraestructura básica de la mayoría de estos “barrios” y su población mayoritariamente exógena, consolidaron un antagonismo centro-periferia que se encarnó en la actividad de las comisiones vecinales. Con mucho costo y esfuerzo, el Municipio fue extendiendo los servicios a los barrios que, por su baja densidad, hacían más costosa la infraestructura necesaria a su equipamiento. El área central mantiene su energía centripeta, con su equipamiento y sus servicios y es vivida desde los barrios como una zona de tratamiento privilegiado.

Esta vivencia se intensifica en los centros urbanos del Partido. Su vida se desarrolla con poca vinculación con San Nicolás y sus actividades e instituciones son poco conocidas por la ciudad. Se originaron en la localización de estaciones ferroviarias de la línea San Nicolás-Pergamino, en los casos de General Rojo, López Arias y Conesa y en la instalación de una

industria textil, en el caso de La Emilia. Según entrevistas recientes, su actitud hacia la ciudad cabeza del Partido es de aislamiento y exclusión.

El área central

“...recuerdo con nostalgia, los momentos de paseo por el centro de la ciudad; de la tranquilidad se pasó al desorden de un tránsito que desborda los controles, a un estacionamiento anárquico, a la inseguridad...” (Talleres de Participación y Difusión)

El núcleo fundacional de San Nicolás, una cuadrícula de 9 x 9 manzanas establecida por Rafael de Aguiar en 1748, retuvo hasta hoy su carácter de centro de la ciudad. Este núcleo tuvo un marcado desarrollo entre 1905 y 1912 (construcción de la Intendencia, Teatro Municipal, Tribunales, Catedral, sedes de Asociaciones de inmigrantes, bancos, etc. Concuera esta situación con otros hitos del crecimiento de San Nicolás: establecimiento de los cuarteles y del puerto nuevo.

Esta área vital que podemos limitar al ejido comprendida entre los tres “bulevares” y el río, muestra todavía el encanto de las cosas que no nacieron ayer. Este ámbito, valioso para el patrimonio cultural nicoleño, debe solucionar su conflicto con los cambios que nuevos tiempos han traído a los usos y costumbres. Las calles no pueden albergar, a la vez, el tránsito vehicular, el peatón, el estacionamiento y el arbolado urbano en la escala que hoy necesita su función de centro proveedor de servicios.

En un fallido intento por solucionar este conflicto, ordenanzas de los años 1976 y 1978 actualmente en vigencia, obligan a demoler los edificios existentes para refacciones y cambios de uso con el objeto de ampliar las veredas, convirtiendo algunas calles en “collages” urbanos.

No se ha implementado la ordenanza N° 3866/95 de Patrimonio Cultural Nicoleño, por lo que no hay criterios de

preservación que anticipe y neutralice las tendencias desfavorables que amenazan el área.

Esta situación actual configura un área en crisis, que no tiene respuesta a los rápidos cambios planteados desde el entorno.

Infraestructura urbana

“...un primer anuncio de lo que es la ciudad, lo dicen sus caminos de acceso; estos son escasos, de tránsito lento, muy poco cuidados, sin vegetación, ofreciendo una mala imagen de la ciudad...” (Talleres de Participación y Difusión)

Las comunicaciones de la Ciudad y el Partido con la Región se realizan según dos direcciones perpendiculares históricamente predominantes: a) eje NO – SE y b) eje NE – SO. El primero es caminero, fluvial y ferroviario y corresponde a la vinculación con Rosario y Buenos Aires. El segundo es caminero y ferroviario y vincula a San Nicolás con su Partido y con el centro y oeste del País. El puerto ha desarrollado una actividad creciente y se proyecta la reactivación de ramales ferroviarios para aumentarla. Existe también una comunicación aérea por medio del aeródromo provincial. Consideramos el eje NO – SE como adecuado para los volúmenes de circulación, existiendo un potencial de ampliación en la red ferroviaria, hoy con poca actividad. El eje NE – SO en cambio debe mejorar sus prestaciones para incrementar la comunicación con el centro y oeste del país y con Chile a través del paso El Pehuenche (integración territorial con la región).

Al entrar en la ciudad, estas vías de comunicación revelan una de las debilidades actuales de su trazado: calles y vías férreas responden al modelo económico agroexportador, que no creaba grandes flujos de circulación. El caudal de circulación automotor actual que responde a la concentración de la industria sustitutiva (creada a partir de la 2da. guerra), desborda la trama vial y amenaza con su aumento, la vida del nicoleño. Los accesos son insuficientes y carecen de

equipamiento urbano, generando una imagen pobre de la ciudad.

La infraestructura de servicio se mantuvo limitada al área central y recién después del año 1983 se expande fuera de los 3 "bulevares", afrontando el costo de servir a una mancha urbana desordenada que creció sin planificación.

El equipamiento urbano es escaso y no tiene presencia en el diseño de la ciudad. La señalización es insuficiente, el arbolado urbano merece un proyecto integral para la ciudad, y los espacios públicos tienen poco tratamiento y cuidado. La infraestructura turística se desarrolla lentamente a impulso de las peregrinaciones al Santuario de la Virgen del Rosario de San Nicolás, cuyo entorno continúa degradado.

La vivienda, después de la privatización de Somisa se encuentra en un estado de equilibrio entre la oferta y demanda. Hay asentamientos irregulares que no son cuantitativamente importantes aunque están en zonas estratégicas del casco urbano (orillas del río y vecindad del Santuario).

Sistema de transporte – Red viaria

"...es como si nos estuviéramos acostumbrando a vivir mal, con incomodidades permanentes; el tema del transporte de colectivos es insuficiente, la espera es interminable y el recorrido por calles de tierra sin mantenimiento es inaceptable..." (Talleres de Participación y Difusión)

El transporte general de la ciudad, se desarrolla dentro de una red vial que presenta diversos problemas que deberán ser subsanados a fin de mejorar la calidad del sistema de transporte en su conjunto público y privado.

La red viaria principal que es insuficiente, está compuesta por vías con buen estado de conservación. Existe una sola arteria principal, Avda. Savio (ex ruta nacional N° 9) que atraviesa el centro de la ciudad concentrando un elevado flujo de tránsito.

El funcionamiento de la red viaria encuentra serias limitaciones en el escaso número de cruces a nivel del ferrocarril que atraviesa la ciudad de NO a SE.

En el área central, la red vial presenta una estructura homogénea con calles angostas (10 m de ancho); esta área está limitada por tres avenidas principales (Alberdi, Álvarez-Morteo, y Falcón) cruzadas por Avda. Savio de NO a SE.

Esta estructura no permite una circulación fluida tanto para el peatón y ciclistas como para quien circula con automotores.

Transporte privado

San Nicolás cuenta con un parque automotor estimado en 39.000 vehículos, donde el 65% son particulares, conformando un índice de motorización igual al 4,35 habitantes por vehículo. Prestando atención a esta creciente tendencia, se deberán dirigir los esfuerzos a atenuar el uso de los transportes privados cuidando paralelamente aspectos que hacen a la organización de la circulación de la ciudad.

En cuanto al "uso del estacionamiento" (indicativo del grado de utilización) es casi del 100% en las horas pico con un escaso grado de renovación.

No se ejerce un efectivo poder de policía y existe un número exagerado permisos especiales para ocupar gratuitamente plazas sin límite de tiempo.

Transporte de carga

La circulación del transporte de carga es de vital importancia para la ciudad. La estructura de movimientos presenta un funcionamiento regular y permanente, con una alta proporción de frecuencias diarias de carga.

La ineficiencia de la operatoria de los servicios de transporte se evidencia en el elevado porcentaje de retornos vacíos (31%), en los vehículos con retorno probable y en el bajo grado de utilización de las capacidades de bodega.

Este transporte no solo se limita al tránsito por vías permitidas sino que invade otras avenidas y vías primarias.

Se carece de instalaciones para cargas generales y de transferencia intermodal.

La presencia de fábricas y el puerto en la ciudad, generan una circulación de este tipo de transporte que merece un estudio específico para determinar y conocer su funcionamiento. Los alcances del trabajo realizado por el CETRAN, no incluían el estudio de los aspectos señalados, recomendando en su Informe Final, hacer su estudio específico a los efectos de contar con elementos necesarios para una **adecuada formulación de políticas urbanas de orden local.**

Transporte público de pasajeros

La prestación del servicio de transporte masivo de pasajeros, está dado por 3 empresas que atienden 8 líneas urbanas y 2 interurbanas, cubriendo una extensión total de 390 Km., de los cuales 50 Km. se realizan por calles de tierra, lo que genera un alto costo de mantenimiento de unidades y comprometido cumplimiento de frecuencias y recorridos.

El número de empresas resulta excesivo en relación a la flota (promedio de 24 unidades por empresa), resultando menos eficientes. La experiencia indica que las empresas pequeñas, no logran obtener alguna economía de escala que alienten su evolución.

El principal inconveniente que presenta el transporte público es la longitud de sus recorridos para satisfacer una baja demanda, **producto del desmembramiento del tejido urbano de la ciudad.**

Normativa – Control

En general el sistema viario es utilizado por el transporte en general, en forma desordenada casi anárquica. El aumento de situaciones conflictivas reducen la coherencia entre la normativa vigente y la realidad; la aplicación de controles es insuficiente, observándose también falta de coordinación entre áreas municipales.

Las políticas de vivienda

No es objeto de este trabajo profundizar acerca del tratamiento y aspectos de las políticas de vivienda, pero es pertinente hacer algunas consideraciones.

Existen operaciones de vivienda en la ciudad, con un bajo nivel de **integración social urbana** debido fundamentalmente a la **no planificación urbana** de los gobiernos locales y la necesaria coordinación y programación de la construcción de viviendas.

La amenaza de desarticulación con el sistema urbano está latente; la explosión social de los barrios populares y de menores recursos ha manifestado con crudeza exclusión o relegación social, con características de **ghettos residenciales**.

Estas operaciones de vivienda pública adolecen de un error de concepción urbana. Se parte del supuesto que producir viviendas y asegurar en el mejor de los casos, una "urbanización" y servicios mínimos, ya es producir un trozo de ciudad y atribuirle condición de ciudadanía. Observamos que el error es triple: a) por producir barrios monofuncionales y socialmente homogéneos por abajo. b) por no vincular estas operaciones a las dinámicas económicas e infraestructurales que mejorarán la inserción de estos barrios. c) por no dotar a los barrios de **calidad urbana** que les dé algún atributo de centralidad, de pertenencia, de visibilidad social.

Estos caminos han conducido a la homogeneidad y no han generado **integración social** cuyos efectos positivos son: contrarrestar las dinámicas marginadoras y maximizar la eficacia de la operación.

Las oportunidades urbanísticas

“...en los barrios tenemos pocos lugares para recrearnos, no hay plazas y cuesta llegar a la costa, soñamos con tener algún día un hermoso parque sobre el río, ¿qué pasa con las tierras del cuartel, son de la ciudad?” (Talleres de Participación y Difusión)

Atractivos y posibilidades de éxito:

- **La costa** de gran atracción para el nicoleño, se puede convertir en un valor positivo para la oferta turística. Los trabajos iniciados en la costanera, los terrenos del Parque San Martín, Parque Rafael de Aguiar, arroyo Ramallo y arroyo del Medio, presentan una clara posibilidad de éxito para concretar la oportunidad. Faltan proyectos y ejecutarlos.
- **La isla** constituye todo un atractivo para muchas personas y en consecuencia se posibilita como una oferta turística. La ausencia de proyectos que protejan el ecosistema, dificultan la posibilidad de explotar su potencial.
- **Los terrenos del ex-Batallón 101** junto con el Parque San Martín, completarían un acariciado sueño de la ciudad: ampliar ese Parque en una zona de barrancas y en el casco céntrico, con aprovechamiento para usos múltiples. A la vez mejoraría un área edilicia hoy degradada. La propiedad del Estado Nacional y la ausencia de un proyecto respaldado por la ciudad, mantiene alejada su concreción
- **El área del Santuario**, centro de congregación de miles de personas en torno a un hecho religioso y que ha transformado ese sector de la ciudad, lleva más de 15 años sin una acción coordinada para mejorar sus prestaciones. La falta de una planificación conjunta entre el Municipio y el Obispado, alejan temporalmente la posibilidad de concretar su mejora.
- **El Puerto** con su mejor funcionamiento, la posibilidad de ser cabecera de una región productiva y de intercambio con el Pacífico y el posible establecimiento de una zona de actividades logísticas, conforman un gran atractivo para el desarrollo sustentable de la ciudad. Las acciones emprendidas para concretar el corredor bi-oceánico, el

proyecto de dragado y ampliación del muelle y la iniciativa de un consorcio de gestión, presentan buenas posibilidades de éxito a esta oportunidad.

- **Los terrenos del Ferrocarril en liquidación** conforman amplios corredores que pueden anexarse a zonas importantes de la trama circulatoria de la ciudad. La falta de proyectos y de seguimiento y control de la gestión para usarlos, hace que sus probabilidades de concreción, sean bajas a la fecha.

7. PERSPECTIVAS FUTURAS

Una nueva visión del Gobierno local

El Plan Estratégico para la ciudad de San Nicolás **PLESAN**, refleja la voluntad política del municipio y de un importante conjunto de instituciones y actores locales de recorrer juntos, el camino que conduzca a concertar un **proyecto global y colectivo de la ciudad**.

Al mismo tiempo entendemos que no hay estrategia de transformación de la ciudad sin la transformación del estado municipal a través de la modernización de su estructura.

Creemos insuficiente que el municipio se oriente solo a la prestación de servicios y ejecución de obras de infraestructuras, su nuevo rol consiste en asumir el desafío de convertirse en dinamizador del crecimiento económico social de la ciudad y su partido.

Bajo estas condiciones, la tradicional gestión de administrar deberá ser cualificada por la iniciativa política de ejercer un **liderazgo promotor**. Esta iniciativa se concretará en un conjunto de grandes **actuaciones estratégicas** que correspondan a un **proyecto global consensuado**, que muestren formas lógicas y viables de priorización y que conformen un marco favorable para la negociación y concertación con los distintos niveles del estado provincial y nacional y con las fuerzas productivas.

Esto implica para el gobierno municipal abandonar su rol pasivo consistente en esperar la llegada de inversores y adoptar un rol activo en la consecución de inversiones.

También deben producirse cambios en la **forma de gestionar** la ciudad, que hagan posible cumplir este nuevo rol de manera innovadora.

Nos referimos a que en consonancia con un nuevo relacionamiento público-privado el municipio debe procurar una acción catalizadora en la búsqueda del socio privado, dejando de hacer todo y pasando a coordinar las acciones que apuntan al desarrollo; estamos proponiendo la combinación de las potencialidades propias del sector público con las del sector

privado, dentro de la idea que“es mejor llevar el timón que remar”.....(David Osborne).

Una nueva visión del desarrollo

Gestionar el desarrollo de una comunidad como San Nicolás y su área de influencia no es, por cierto, una empresa fácil. Aunque sí es un desafío que puede ser planificado y gestionado racionalmente.

Si el cambio estructural y la globalización económica tienen efectos desiguales en cada territorio, a San Nicolás le ha tocado atravesar una experiencia tan singular como traumática. Ello la obliga a un nuevo diseño de políticas pensadas desde su propia especificidad, que permitan alcanzar la **organización apropiada** para su proceso de desarrollo territorial. Sus características y alcances, surgirán de la forma como los responsables institucionales y referentes públicos y privados asuman este compromiso y de un debate político que, seguramente, deberá ser más incipiente y generalizado de lo que es actualmente.

Si la ciudad es el espacio donde se manifiesta la crisis y los procesos de ajuste en toda su intensidad, también es el ámbito apropiado para aumentar las intervenciones de los gestores locales, para buscar respuestas creativas, para aumentar los estímulos a las iniciativas empresariales locales y pensar formas más flexibles en la gestión pública como es la política de desarrollo local y regional.

El desarrollo local y regional es mucho más que la simple aplicación de estrategias nacionales sobre bases locales y regionales. Requiere un cuidadoso análisis de las fortalezas y debilidades de una ciudad/región y la subsecuente identificación y diseño de estrategias que liderarán el desarrollo económico sostenible.

Ello será posible promoviendo la implantación de **nuevos modelos de cooperación** entre empresas y entre el sector público y el sector privado, que permitan impulsar desde el ámbito local, medidas de **promoción empresarial y de ayuda a la competencia** fijadas a través de criterios que

consideren tanto la viabilidad mercadológica interna e internacional de los productos y servicios, como su impacto tanto sobre el tejido productivo regional y como sobre el empleo.

Los vectores del cambio tendrán que ir de la mano de un intenso aprovechamiento del frente fluvial, que unido a la valiosa ventaja comparativa de la posición geográfica, puedan convertir a la ciudad en **centro polimodal de intercambio de mercaderías y de servicios logísticos especializados**, a partir de la reactivación del puerto.

Asimismo, será necesario, para un futuro donde las calificaciones, la **capacitación y las habilidades** serán una cualidad esencial y determinante, vincular el sistema educativo con las exigencias del mercado y la empresa.

También, el cuidado puesto en el **reordenamiento territorial, el equilibrio, la cantidad y la calidad de los espacios y los servicios públicos** permitirá marcar la diferencia en una ciudad que tenga presente el objetivo de la integración y la sustentabilidad.

Por último, generar mecanismos con capacidad para **redistribuir la riqueza y equilibrar las desigualdades sociales**, mejorando el nivel de vida de los ciudadanos, obviamente sin desconocer que actuamos condicionados por un entorno que impone restricciones políticas, económicas y sociales significativas.

La política local es posible y la planificación estratégica del desarrollo necesaria. Pero tiene algunas **precondiciones** que no podrán ser soslayadas:

1. **Ampliar la esfera de actuación** del/los gobiernos municipales. Es una relación virtuosa la que se genera entre las acciones que emprende el sector público por sí ó promocionando la acción de los particulares y el potencial territorial para lograr la movilización de los recursos endógenos y atraer inversiones directas exógenas.
2. **Incorporar la noción de largo plazo**. Los tiempos del desarrollo no necesariamente (casi nunca) se condicen con

los tiempos políticos y mucho menos con urgencias electorales. Prepararse para el desarrollo implica que una comunidad adopte criterios estratégicos de actuación, dándose formas organizativas que permitan sentar las bases de un trabajo consensuado entre los diferentes actores involucrados. No hay desarrollo local cuando los esfuerzos presentan sentidos inconexos o encontrados y cuando no existen acuerdos mínimos sobre los temas críticos a atender (las prioridades), las metas, los programas de actuación y la asignación de recursos y responsabilidades.

3. La política local siempre estará definida por dos variables críticas: **la capacidad organizativa y empresarial** de la comunidad y de todos sus agentes responsables, **y la voluntad política e institucional** de transitar conjuntamente un camino de desarrollo, logrando amortiguar y neutralizar las actitudes conflictivas. Si estas variables no están presentes, no se puede explicar el desarrollo local.

La razón de ser de la gestión estratégica de San Nicolás será construir el futuro de la ciudad en forma racional y entre todos. Abrir la ciudad a la participación, favorecer el crecimiento equilibrado respetando su entorno, aumentar el atractivo urbano y residencial, hacer que las instituciones estén cada día más al servicio de los ciudadanos, construir una ciudad solidaria con los menos favorecidos, cooperar e integrarse productivamente con otras ciudades. Por último, ser capaz de anticipar el futuro, prever las consecuencias e interpretar los grandes cambios que estamos viviendo, para alcanzar cada día mayor calidad de vida.

8. Anexo

Fuentes de información consultadas:

- Borja Jordi – “El Renacimiento de la Cultura Urbana” Seminario 1999.
- Carrión M. Fernando – Gestión y Planificación Urbana 1998.
- Ander-Egg Ezequiel – Reflexiones sobre el proceso de mundialización-globalización.
- Hardoy Jorge E. – Plan Director del Partido de San Nicolás. 1958.
- Castells Manuel – La ciudad informacional ...
- Fernández Güell José M. – Planificación Estratégica de Ciudades. 1997.
- Plan Estratégico de Rosario – Municipalidad de Rosario.
- Plan Estratégico de Córdoba – Municipalidad de Córdoba.
- Plan Estratégico para Rafaela – Municipalidad de Rafaela.
- Marinacci Guillermo – La construcción de la ciudad y la nueva relación público-privada – “Mejorando la gestión urbana. Red de Mercociudades” 1998.
- CETRAN - Universidad Nacional de Córdoba – Estudio Integral del Sistema de Transporte Urbano y de Cargas de San Nicolás. 1999.
- IIED AL: Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo – América Latina. Diagnóstico socio-económico y ambiental de San Nicolás 1994.
- Ordenanza 2590/89 – Municipalidad de San Nicolás - Zonificación según usos.
- Anales Linta 97 – Comisión de Investigaciones Científicas – Pcia. Bs.As.

Para la confección de este documento, se ha tomado información de: las entrevistas a Informantes clave, del resultado del Taller de Identificación de Temas Críticos y de los Talleres de Participación y Difusión.

I. Entrevistas realizadas a informantes clave:

- Señor Intendente de la Municipalidad de San Nicolás de los Arroyos, **Dr. José Antonio Corral**
- Señor Diputado Provincial, **Dr. Eduardo Luis Di Rocco**
- Señor Presidente Honorable Concejo Deliberante, **Lic. Carlos Del Pozo**
- Señor Obispo de la Diócesis de San Nicolás, **Monseñor Mario Maulión**
- Señores Decano y Vicedecano de la Facultad Regional de la Universidad Tecnológica Nacional, **Ings. Neorén Franco y Hugo Gorgone**
- Señor Presidente Unión Cívica Radical, **Dn. Pedro Novau**
- Señor Director Ejecutivo Hospital Zonal General de Agudos "San Felipe", **Dr. Ismael Passaglia**
- Señor Presidente de la Federación de Comercio e Industria, **Cdor. Juan Carlos Uboldi**
- Señor Delegado Administrador de Puertos Paraná Inferior, **Cdor. Jorge Dusso**
- Señor Presidente del Directorio Ente de promoción Complejo Industrial Ramallo San Nicolás – Comirsa, **Ing. Miguel Angel Pallini**
- Señores Director de Recursos Humanos **Ing. Héctor Aguirre**, Gerente de Relaciones con la Comunidad, **Cdor. Mario Lapalma**, Jefe de Relaciones con la Comunidad, **Dn. José Luis Navas** – Siderar S.A.I.C.
- Señor a cargo del Area de Medio ambiente Central Térmica San Nicolás – AES América, **Dn. Miguel A. Martinez**
- Señor Gerente General de Servicios de Operación y Mantenimiento S.A. SOMSA S.A., **Dn. David Stevenson**
- Señor Gerente de Comercio Exterior de Fortunato Bonelli y Cía, **Dn. Fernando Bonelli**

- Señor Secretario General CGT Regional San Nicolás-Ramallo, **Dn. Luis Herrera**
- Señor Secretario General de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM)– Seccional San Nicolás, **Dn. Naldo Brunelli**
- Señor Presidente Asociación de Jóvenes Empresarios de San Nicolás, **Dr. Rodolfo De Felipe**
- Señores Defensores de la Seguridad, **Dn. Oscar Marchi y Dr. Rodolfo Giménez**
- Señor Presidente de la Sociedad de Arquitectos de San Nicolás, **Arq. Ernesto Ballesteros**
- Señor Presidente del Centro de Ingenieros San Nicolás, **Ing. Horacio Killinger**
- Señor Director Diario El Norte, **Dr. Haroldo Zuelgaray**
- Señor Director Radio San Nicolás, **Dn. Aldo Ramini**
- Señor Director Cablevisión, **Cdor. Jorge Fernández Viña**

II. Taller de Identificación de Temas Críticos

Realizado los días 28 y 29 de Mayo de 1999 en el que Intervinieron las siguientes Instituciones:

- **Sr. Intendente de la Municipalidad de San Nicolás**
Dr. José Antonio Corral
- **Federación de Comercio e Industria**
Cdor. Juan Carlos Uboldi – Dr. José Petrucci
- **U.T.N. – Facultad Regional San Nicolás**
Sr. Haroldo Avetta – Sr. Gabriel Lescano – Sra. Soledad Williams – Sra. Cristina Graceli – Sr. Pedro Votta.
- **Iglesia Catedral**
Rvdo. P. Juan Domingo Pisoni
- **Santuario Ntra. Sra. María del Rosario de San Nicolás**
Sr. Juan José Mutti – Sr. Nestor Costabella – Sr. Osvaldo Baccaro

- **Puerto Paraná Inferior**
Cdor. Jorge Dusso
- **Elevador de la Administración Portuaria Bonaerense (Puertos Paraná Inferior)**
Sr. Gustavo Fió
- **Confederación General del Trabajo (CGT) – Seccional San Nicolás**
Sr. Luis Herrera
- **Ente de Promoción Complejo Industrial Ramallo-San Nicolás (COMIRSA)**
Sr. Alfredo F. Bellagamba
- **Central Térmica San Nicolás S. A. – AES América**
Sra. Sandra Avendaño
- **Litoral Gas**
Sr. Daniel Martín
- **Partido Justicialista**
Sr. Luciano Ríos
- **Partido Unión Cívica Radical**
Sr. Pedro José Novau – Sr. Luis Miras – Sra. Susana Maldonado
- **Asociación de Profesionales Justicialista**
Sr. Mario Cesar Troilo – Arq. Gustavo Díaz Bancalari
- **Asociación de Jóvenes Empresarios Nicoleños**
Dr. Rodolfo De Felipe
- **Defensoría de la Seguridad**
Sr. Oscar Marchi
- **Agencia Territorial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**
Lic. Oscar Néstor Ugarte
- **Hospital Zonal General de Agudos San Felipe**
Dr. Oscar Carreto
- **Diario El Norte**
Dr. Haroldo Tomás Zuelgaray
- **Radio San Nicolás – LT 24 AM 1430**
Sr. Marcelo Levatti – Sr. Alberto Morales

- **Cablevisión S.A.**
Cdor. Jorge Fernández Viña – Sr. Alejandro Tabeliani
- **FM 101.7 Julio Martí**
Sra. Marita Martí – Sra. Ana Sánchez
- **FM 92.3 Exclusiva**
Sr. Alfredo Victorio Bertoia
- **Honorable Concejo Deliberante de San Nicolás
(Presidente del Bloque UCR)**
Arq. Roberto León Lapuyade
- **Municipalidad de San Nicolás de los Arroyos**
Secretaría de Gobierno
Dr. Fernando Aníbal Benitez
Subsecretaria de Inspección General
Sr. Roberto Muñoz
Dirección de Obras Públicas
Arq. Mario Sanchez
Dirección de Planeamiento
Arq. Daniel Miró
Dirección de Inspección Veterinaria y Bromatología
Dr. Julio Velazco
Dirección de Turismo
Lic. José Tiseira
Dirección de Obras Sanitarias
Ing. Eduardo Pérez
Dirección de Servicios Públicos
Arq. Rubén Sarrú
Departamento de Desarrollo Productivo
Ing. Alcides Kozicki
Dirección de Promoción y Asistencia a la Comunidad
Dr. Mario Sammartino
División del Balneario (Parque Rafael de Aguiar)
Sr. Aníbal Kalemberg
Departamento de Tránsito
Sr. Jorge Kalemberg

- **Centro de Ingenieros de San Nicolás**
Ing. Horacio L. Killinger – Ing. Martinese – Ing. Abdón Martínez – Ing. Juan Enrique Soule
- **Círculo Médico**
Dr. Pedro Felipe Capriotti – Dra. Analía Bevilacqua – Dr. Santo Jaureguicahar
- **Círculo Odontológico**
Dr. Daniel Molinelli – Dr. Oscar Tioni
- **Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires**
Arq. Luis María Rossi – Arq. Alfredo Gabino Maga – Arq. Guillermo Osvaldo Torrado – Arq. Beatriz Torrent
- **Sociedad de Arquitectos de San Nicolás**
Arq. Ernesto Raúl Ballestero
- **Museo y Biblioteca de la Casa del Acuerdo de San Nicolás**
Sra. Diana María Peirano
- **Museo de Ciencias Naturales Rvdo. Padre Antonio Scasso**
Lic. Jorge Liotta
- **Fondo Editorial San Nicolás**
Sra. Rosa María Castelli
- **Centro de Residentes Chaqueños**
Sra. Amelia Canteros
- **Centro de Residentes Jujeños**
Sr. Juan A. Alvarez – Sra. Yolanda Cuevas
- **Agrupación Cultural Santiagueña – Pablo Raúl Trullenque**
Sr. Juan Carbajal
- **Asociación de Amigos del Crucero Gral. Belgrano – Delegación San Nicolás**
Sr. Gerardo De Bonis – Sra. Liliana Turbini
- **Cámara de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y afines.**
Arq. Alberto Odetto

- **Comisión Hogar Geriátrico de San Nicolás**
Sra. Olga D. Baldarenas de Aseff
- **Club Atlético y Deportivo Boulevard de General Rojo**
Sr. Gonzalo Villamea – Sr. Marcelo Paganini – Edgardo Digracia
- **Club Conesa Football Club**
Dr. Norberto Zubiri
- **Tiro Federal Argentino de San Nicolás**
Sr. Rudy Malcom Gigli – Sr. Lucio Celsi
- **Asociación de Propietarios Bienes Raíces**
Sr. Florencio Echeverria
- **Asociación Cooperadora del Hospital Zonal General de Agudos San Felipe**
Sra. Olga Baldarena – Sra. Gabriela Colaluse
- **Casa del Niño San Nicolás**
Sr. Pedro José Novau
- **Asociación Amigos de la Casa del Acuerdo**
Sr. Norberto Saldaqui
- **Asociación Nicoleña Antipoliomielítica y de Rehabilitación del Lisiado (A.N.A.R.L.)**
Dra. María Lidia Munarriz – Sra. María Victoria Yogna – Sra. Mariana Aseff
- **Cooperativa Cooprocar Ltda. - Conesa**
Sr. Edgardo Enrique Moschini
- **Liga de Amas de Casa**
Sra. Madgalena del Carmen Hebe Casas – Sra. Celia Ruiz Díaz
- **Civilizada Entidad Protectora de Animales C.E.P.A.**
Sra. Martha Paolini
- **Comisiones vecinales**
 - Barrio Belgrano**
Sr. Ricardo Latoff
 - Barrio Residencial Somisa**
Sr. Juan Alberto Bufón – Sr. Oscar Chapari
 - Barrio Don Bosco**
Sra. Madgalena del Carmen Hebe Casas

Barrio Urquiza

Sr. Luis Bocca

Barrio La Loma

Sra. Ester Dadino

Barrio La Florida

Sr. Antonio Obregón

Barrio Los Viñedos

Sra. Elisa Reyna

Barrio Mitre

Sr. Sergio H. Leiva

Barrio Parque Córdoba

Sr. Omar G. Chauderón

Barrio Avambaé

Sr. Alberto Amend

Barrio Savio

Sr. Luis Ciladi – Sr. Casale

Barrio Santa Rosa

Sra. Balbina Pacheco

• **Escuelas**

Don Bosco

Rvdo. P. Mario del Degan – Sr. Miguel Fagnani

Fray Luis Beltrán

Sra. Liliana M. Mattia

Dientito Flojo

Sra. Raquel P. Gimeno de Corral

Jean Piaget

Sr. Dario Long

De la Paz

Sra. Alicia Maiztegui de Sanchez

Nº 4818 - Bellas Artes

Sra. María Lía Ferro – Sr. Miguel Cámpora – Sra. Evangelina Gastón – Sra. María Teresa Fernandez

Justo José de Urquiza (Ex-Nacional)

Sra. Graciela Caffese – Sra. Lila Motta – Sra. Carmen Rodriguez – Sra. Graciela Paije

Rafael de Obligado (Ex-Normal)

Sra. Adriana Caffese – Sra. Nélica Robredo – Sra. Aurora Fragapane

Técnica N° 2 (General Manuel N. Savio)

Sra. Dora Affonso – Arq. Martín Varela – Sr. Cristian Bas

Técnica N° 3 (Juan Bautista Alverdi)

Sr. Ricardo Brasesco – Sr. Eduardo Cocever

Técnica N° 5 (Augusto Córdoba)

Sr. Gabriel Ugin

N° 907 (Gral. Anselmo Rojo)

Sra. Norma Martínez

N° 31 (Policía Federal Argentina)

Sra. María Eva Villalba

N° 8 (Hipólito Irigoyen)

Sra. Norma Alonso

• **Particulares**

Estudio de Arquitectura B&S

Arq. Mario Brenna

Guía de Turismo

Susana N. Borowski y Rosa Traico

Estudiantes

Gisella Cappella - Marcela Melia - Martín Astuto

Ing. Civil Mabel Mondino

Sra. Beatriz Botarelli

Sr. Lucio Vega

Sra. Lucrecia del Pao

Sra. Irma Bernara

Sra. Sarita Nidelcoff

Sr. Héctor González

Talleres de Participación y Difusión

Realizados en barrios de la ciudad y Delegaciones del Partido en reuniones de trabajo, con el siguiente cronograma:

- **Taller Nro. 1**
10/11/98
Barrios: Don Bosco – San Isidro – Obrero – Belgrano
- **Taller Nro. 2**
24/11/98
Barrios: Parque Córdoba – Don Américo – 12 de Marzo – Los Viñedos
- **Taller Nro. 3**
01/12/98
Barrios: Abamba´e – Tripoli – Virgen del Lujan - California
- **Taller Nro. 4**
15/12/98
Barrios: La Emilia – Villa Campi – Villa Hermosa – Villa Canto – Villa Riccio
- **Taller Nro. 5**
21/12/98
Barrios: Alto Verde – Prado Español – Bola de Oro – 25 de Mayo – Santa Clara
- **Taller Nro. 6**
20/04/99
Barrios: Somisa – San Eduardo – Golf – Savio – Los Provincianos – Guemes – Alcoholera – 9 de Julio – Santa Rosa – Sironi – Pro Casa V – Parque Avamba´e – 7 de Setiembre – Los Fresnos – Los Pinos – Santa Rosa – Saavedra
- **Taller Nro. 7**
20/05/99
Delegaciones: General Rojo – López Arias (Ex-Eréccano) – Conesa – Campos Salles – Villa Esperanza