

La Voz de  
los Alcaldes



**Miguel Lifschitz**

Rosario

Un puente entre el pasado y el futuro



# A propósito de La Voz de los Alcaldes

METROPOLIS, que celebra sus treinta años de existencia, desea en este momento de su historia atesorar la experiencia única de sus miembros, representados por alcaldes de grandes ciudades, presidentes y gobernadores de regiones metropolitanas, ya que con demasiada frecuencia los conocimientos acumulados por estos altos cargos políticos se pierden al finalizar su mandato. En un momento en el que se acelera el desarrollo urbano en todo el mundo, su experiencia es más útil que nunca para las nuevas generaciones de responsables locales, así como para el conjunto de actores públicos y privados del desarrollo local y para nuestros colaboradores en la comunidad internacional.

Como red que agrupa las principales ciudades del mundo, METROPOLIS también desea contribuir activamente a los debates internacionales que se desarrollan actualmente, ya sea sobre la revisión de los Objetivos del Milenio, las negociaciones sobre el cambio climático o la preparación de la Conferencia Sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible de Naciones Unidas (HABITAT III).

Así ha nacido la idea de **La Voz de los Alcaldes**, una serie de testimonios vivos de responsables locales y regionales cuyas experiencias vale la pena relatar y difundir. Este legado es también la expresión de la voluntad de los miembros de METROPOLIS de compartir sus experiencias y mejorar el intercambio de conocimientos con el fin de contribuir conjuntamente a conformar un desarrollo urbano sostenible a escala mundial.

En 1984, al crear METROPOLIS, sus 14 miembros fundadores expresaron su voluntad de colaborar para reforzar la capacidad recíproca de gestión de sus metrópolis. **La Voz de los Alcaldes** contribuye a lograr dicho objetivo a través de los 136 miembros con los que en la actualidad cuenta METROPOLIS y las jóvenes generaciones de responsables políticos locales. Estos testimonios servirán para enriquecer las actividades de formación y las acciones llevadas a cabo en el marco de las Iniciativas de METROPOLIS, la Red Internacional Mujeres de METROPOLIS y los Jóvenes de METROPOLIS.

La experiencia de los principales responsables políticos de las grandes ciudades del mundo es fundamental. Gestionan las necesidades cotidianas de millones de ciudadanos en cuanto a vivienda, movilidad, educación, salud, seguridad y energía, entre otras cuestiones. Administran ciudades, conurbaciones y regiones metropolitanas en ocasiones más importantes que algunos estados de las Naciones Unidas por su número de habitantes, la cuantía de su presupuesto o su proyección mundial. Son los principales dirigentes políticos que se encuentran situados en primera línea frente a los desafíos del planeta. No obstante, el papel que desempeñan aún no goza de suficiente reconocimiento en el ámbito de las relaciones internacionales contemporáneas.

METROPOLIS desea que **La Voz de los Alcaldes** contribuya a que la comunidad internacional oiga mejor sus palabras, las escuche y las tome en consideración.

**Alain LE SAUX**

**Secretario General de METROPOLIS**

**Octubre de 2014**



## Curriculum vitae

## MIGUEL LIFSCHITZ

Senador Provincial por el Departamento Rosario. **Mandato 2011-2015.**

Comisiones que integra: Asuntos Constitucionales y Legislación General, Presupuesto y Hacienda, Obras, Servicios Públicos y Vivienda

Nace en la ciudad de Rosario, Santa Fe, Argentina en **1955**, en el seno de una familia donde las lecturas y debates sobre la realidad social y política y la amplitud de miradas sobre los desafíos de la época, le permitieron forjar un temprano compromiso con los valores y las ideas del socialismo. Realiza sus estudios secundarios en el Instituto Politécnico Superior de la Universidad Nacional de Rosario.

En **1973** ingresa en la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la misma Universidad y comienza sus estudios en la carrera de Ingeniería Civil. En ese año, de mucha politización en Argentina pues se había recuperado la democracia, se produce un hecho de gran repercusión en nuestro país: el golpe de Estado en Chile y la muerte de Salvador Allende. Miguel se suma a las manifestaciones masivas que se producen entonces en la ciudad de Rosario, y allí toma contacto con militantes del Movimiento Nacional Reformista. A partir de ese momento se suma a participar de esta agrupación y también del Partido Socialista Popular, recientemente creado, en **1972**.

En **1979** obtiene el título de Ingeniero Civil. Una vez egresado, comienza a desarrollar su actividad profesional pero continúa vinculado a la vida universita-

ria, siendo electo como Consejero Directivo Graduado y posteriormente, como Secretario Académico de su Facultad entre **1985** y **1989**.

En **1989** ingresa a la función pública en la Municipalidad de Rosario, dedicándose desde entonces plenamente a la gestión. Allí, cumplió funciones como Director General del Servicio Público de la Vivienda, Subsecretario de Obras Públicas, Secretario General, Secretario de Servicios Públicos y Coordinador General de Gabinete.

En el año **2003** es elegido Intendente de la ciudad de Rosario por el Frente Progresista Cívico y Social. Finalizando su primer mandato en **2007**, vuelve a participar como candidato a Intendente por este espacio político y es ratificado en su cargo en una elección histórica para el socialismo con más del 57% de los votos de los ciudadanos de Rosario. Culminado su segundo período al frente de la ciudad, en el año **2011** gana las elecciones a Senador por el Departamento Rosario con más del 56% de los votos, función que asume desde entonces.

A lo largo de todos estos años, Miguel Lifschitz sostuvo su compromiso con el desarrollo del Partido Socialista, asumiendo cargos de responsabilidad en la organización y en la conducción partidaria. Así, desde **2002** y hasta la actualidad es integrante de la Junta Provincial del Partido Socialista de la Federación Santa Fe, siendo a su vez, Secretario General de esta Federación desde el año **2008** e integrante del Comité Federal.

[www.miguellifschitz.com](http://www.miguellifschitz.com)

# Miguel Lifschitz

## El Plan Estratégico Rosario, un puente entre el pasado y el futuro

**E**s una gran satisfacción para mí ser invitado a referirme en primera persona al proceso de planificación estratégica de la ciudad de Rosario, en Argentina, quizás uno de los más exitosos y reconocidos como experiencia local, tanto por sus resultados como por su continuidad a lo largo de casi dos décadas. Desde sus comienzos, he tenido la oportunidad de acompañar en diferentes espacios de responsabilidad el proceso que involucró a esta ciudad con la planificación estratégica. Ese camino supuso un gran aprendizaje para la gestión local, para el pueblo de Rosario y especialmente para mí. Como Secretario General de la Municipalidad de Rosario, 18 años atrás, al comenzar la gestión como

Intendente el Dr. Hermes Binner, en diciembre de 1995, asumí el desafío de poner en marcha un proceso de planificación participativo y convocante, que permitiera movilizar a los ciudadanos y a sus instituciones en un proyecto ambicioso de ciudad, que nos sacara del estancamiento y la postergación en la que habíamos caído, como consecuencia de las sucesivas crisis económicas y sociales que golpearon a la Argentina y particularmente a nuestra región. Así nació el que luego sería llamado "Plan Estratégico Rosario" o simplemente el "PER", presentado públicamente en octubre de 1998.

Posteriormente, y ya siendo Intendente de la ciudad en el año 2008, al cumplirse una década de la aprobación del PER, y habiéndose alcanzado sus objetivos y concretado buena parte de sus proyectos, decidimos que era momento de lanzar una nueva convocatoria, iniciando así la segunda etapa de planificación, replanteando la

visión y las líneas estratégicas y formulando nuevos proyectos, ahora en una escala más amplia: el territorio metropolitano. Así surgiría el "Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PER+10)", aprobado en mayo del año 2009 y que se encuentra en la mitad de su trayecto, con tanto éxito como el primero, conducido ahora por la actual Intendente, la Dra. Mónica Fein.

Por la profundidad y continuidad del proceso a lo largo del tiempo y por la apropiación que la ciudadanía y las instituciones de la sociedad civil y del sector privado han hecho de él, la planificación estratégica se ha convertido en una carta de presentación de nuestra ciudad en la región y en el mundo y en una de sus políticas públicas más destacadas. Rosario es la única ciudad de Argentina -y de la región- capaz de acreditar un proceso sostenido de planificación integral, con ejecución real de proyectos transformadores y con carácter participativo, por casi dos décadas.

A mediados de los 90, cuando Rosario, la segunda urbe en importancia del país, asumió el desafío de impulsar una profunda transformación de la ciudad y su gestión a partir de políticas innovadoras -tomando a la planificación estratégica como un concepto estructurador de las políticas públicas- comenzamos a buscar modelos, en el mundo, de los gobiernos locales que nos pudieran servir de guía y de aprendizaje. Así tomamos contacto con el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) con sede en la ciudad de Barcelona y nos integramos rápidamente a sus filas, pasando a ser desde ese momento uno de sus miembros más activos; tanto que en dos oportunidades - en los años 2000 y 2009- ejercimos su Presidencia. La influencia del CIDEU y de las experiencias exitosas de Barcelona o Bilbao, entre otras, nos ayudaron a orientar los primeros pasos, aunque después ya comenzamos a recorrer nuestro propio camino, desarrollando metodologías de trabajo, estrategias participativas y modelos de organización del proceso con un



Con la concreción de más del 80% de los proyectos del Plan Estratégico Rosario (PER), en 2008 la ciudad inició su segunda experiencia en la materia a partir del Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PER+10)



**En el año 2010, se puso en marcha el proyecto “Ente de Coordinación Metropolitana”, con la firma de 17 Intendentes Municipales y Presidentes Comunales que suscribieron su Acta de Constitución**

fuerte sello local, que incluso luego hemos podido replicar y exportar a otras ciudades de América Latina y también de otras regiones del mundo. Pero en esta primera etapa, resultó particularmente importante la presencia en la ciudad de técnicos y especialistas vinculados al ya mencionado CIDEU, quienes llegaron a nuestra ciudad gracias a la cooperación española, sumado a los vínculos que se fueron construyendo con otras ciudades de América Latina que en ese mismo momento estaban iniciando experiencias similares. Todo esto contribuyó a generar el clima propicio, las condiciones adecuadas para que sobre fines de 1996 pudiéramos ya poner en marcha los primeros talleres de trabajo, para elaborar el diagnóstico y avanzar así más decididamente con la formulación de nuestro primer plan estratégico.

En Rosario, las políticas públicas locales se estructuraron sobre la base de 3 pilares: la planificación estratégica, la participación ciudadana y la descentralización del municipio. En ese esquema, la cooperación internacional -que se revelaba incipientemente como una herramienta de acción directa para los gobiernos locales a partir de su

modalidad descentralizada- se presentó como un medio idóneo, un vehículo fundamental para conocer las mejores prácticas, vincularse con otros procesos de transformación, intercambiar ideas y acceder a recursos técnicos y financieros. Y con el tiempo, para proyectar nuestra propia experiencia también.

Cuando iniciamos el camino para formular aquel primer plan estratégico, en una ciudad que contaba con más de un millón de habitantes, propusimos a la sociedad rosarina poner en marcha un proceso fuertemente participativo de construcción colectiva de un diagnóstico realista, que superara el clásico lamento centrado en nuestras debilidades y fracasos anteriores y nos sacara de las propuestas de coyuntura para -proyectándonos una década hacia adelante- imaginar un futuro posible, ambicioso pero al alcance de la mano, y proyectar las acciones necesarias para poder alcanzarlo. Partimos de la convicción de que elevar la mirada y soñar colectivamente era parte de la solución.



**(izq)** El proyecto “Palabras mayores” propone acciones que impulsen el desarrollo de una población creciente de adultos mayores activos, participativos e integrados a su comunidad.

**(der)** El proyecto “Economía solidaria” no sólo plantea una alternativa para la inclusión social, sino una economía para toda la sociedad, desde una perspectiva más humana, solidaria e inclusiva.

Nuestro punto de partida fue la gran expectativa que se había generado en la ciudad a partir del inicio de la gestión del Dr. Hermes Binner como Intendente Municipal. Yo había sido designado como Secretario General de la Municipalidad de Rosario y una de las funciones más importantes que me había asignado el Intendente era poner en marcha un proceso de participación ciudadana vinculado a la planificación estratégica de la ciudad, que nos permitiera poder construir un gran consenso alrededor de un conjunto de prioridades, identificadas en líneas estratégicas, y plasmadas en proyectos emblemáticos que guiaran una profunda transformación de la ciudad. Buscábamos fortalecer al gobierno que recién comenzaba su tarea en la ciudad, pero también nos fijamos la meta más ambiciosa de superar un escenario de postergación y estancamiento en el que nos encontrábamos desde hacía varios años atrás.

Asumimos el desafío con muchísimo entusiasmo y dedicamos buena parte de ese primer año a la tarea de convocar, motivar, divulgar y sensibilizar a quienes debían ser los protagonistas fundamentales: las instituciones de la sociedad civil y del sector privado especialmente, para interesarlos, explicarles, hacerles conocer estas metodologías de planificación estratégica participativa que recién comenzaban a aplicarse en algunas ciudades europeas, de España -como Barcelona y Bilbao- y también en otras ciudades del mundo donde la experiencia de la planificación estratégica se había trasladado desde el mundo

de las corporaciones privadas hacia el mundo de las políticas públicas y de los gobiernos locales. Ese trabajo, que hicimos de manera muy intensa durante ese primer año, estuvo apoyado también en una estrategia comunicacional muy estudiada, cuidadosa, de muy buena factura, que se mantuvo a lo largo de todo el proceso y que ayudó sin dudas a lograr ese involucramiento y esa confianza inicial de quienes iban a ser partícipes del proceso de planificación en el resultado y en el objetivo que estábamos proponiendo.

Planificar estratégicamente supone inventariar las virtudes y defectos, actuales y potenciales de la ciudad física y humana; para a partir de ese estado de situación, acordar con la participación de muchos actores sociales, económicos y políticos, las metas a alcanzar, los plazos y los medios con qué realizarlos. Creo que en algún punto se necesita coraje y valentía -desde el gobierno- para impulsar un proceso que supone mirarse al espejo y observar descarnadamente la realidad, poniéndola en evidencia y también para aceptar que el camino que se ha de transitar desde ese momento ya no será más de exclusiva resolución del Intendente o Alcalde, porque ahora deberá acordar sus propias iniciativas con esa ciudadanía organizada que es parte del proyecto de la ciudad. Y también creo que se requiere una sociedad tenaz, emprendedora, capaz de leer en clave de oportunidad tamaño desafío. En Rosario, se dieron ambas cosas.

Como Ingeniero tiendo a interpretar este proceso como una construcción a gran escala, una gran obra que demanda una diversidad de recursos, involucra a actores con intereses y capacidades diversas y requiere un preciso manejo de los tiempos. Pero también necesita de un fuerte liderazgo del Intendente o Alcalde, de su compromiso personal en el proceso y de su visión y capacidad para transmitir y comunicar ese futuro que se está incubando y que todavía no es visible para todos. El gobierno local debe gozar de credibilidad en la sociedad y generar confianza en quienes se sumarán a participar del proyecto.

Por ello la planificación estratégica es una herramienta muy poderosa: el proceso de su formulación consolida, revitaliza y redefine un entramado de actores públicos y privados, colectivos e individuales, que en sus múltiples interacciones es mucho más amplio, rico y complejo que la voluntad de un gobierno local, con toda la capacidad que éste debe tener, en tanto líder del proceso que vela por el interés general.

En este sentido, desde mi punto de vista, la planificación estratégica es el paradigma más democrático para la formulación de políticas públicas: abre el juego a todos y permite acercar

las reflexiones y percepciones de los habitantes e instituciones, haciéndolos protagonistas de las decisiones más trascendentes, aquellas que estructurarán la ciudad futura.

Rosario encontró en la planificación estratégica un instrumento que permitió poner en juego sus ansias de superación, su espíritu emprendedor y su vocación integradora. Por ello el proceso se convirtió en un círculo virtuoso, retroalimentado, que ganó impulso y alcance ya que se fue consolidando con el paso del tiempo.

En este marco, la participación ciudadana no fue un componente accesorio en el proceso, sino quizás su aspecto más importante. Las etapas de discusión y formulación del diagnóstico primero y de definición de líneas estratégicas y de elaboración de proyectos después -en ambos planes estratégicos- se concretaron a partir de la participación activa de los ciudadanos y de las más de 550 instituciones del ámbito público y privado de la ciudad y la región.

En ese contexto, la comunicación de las acciones en las diferentes etapas del proceso de planificación, se volvió central. Sabemos que la calidad del compromiso directo de los ciudadanos



El proyecto "Basura Cero" propone nuevas prácticas de gestión de los residuos sólidos urbanos a nivel local, basadas en un manejo apropiado, sostenible y ecológicamente racional.

e instituciones está estrechamente ligada a la información y a la transparencia del proceso; ya que sólo con actores informados se genera una verdadera apropiación de la tarea y se construye compromiso y motivación. Una comunicación efectiva y movilizante permite ampliar las bases de sustentación de la planificación, acercando todo el tiempo nuevos actores y contribuyendo a generar una ciudadanía más activa. Sin una mirada estratégica construida desde la base, a través de un proceso genuinamente participativo, difícilmente un gobierno local pueda plantearse grandes y ambiciosos proyectos, verdaderas transformaciones estructurales y concretarlas exitosamente.

La planificación estratégica permitió a Rosario percibir y proponer como proyectos emblemáticos, entre otros, la descentralización de su gestión territorial en seis distritos; el desarrollo de un modelo de salud pública que hoy es una referencia en la región; de obras

de infraestructura que resultaron claves en la transformación de la ciudad y en la recuperación del impulso económico como el dragado del río Paraná para asegurar la llegada de buques de ultramar hasta Rosario, la construcción del Puente interprovincial Rosario-Victoria, la finalización de la Autopista Rosario-Córdoba, entre otras; la generación de una oferta cultural que reflejase la riqueza de la producción artística y la creatividad de una ciudad que desde siempre se había destacado en este campo; el impulso a las políticas de inclusión y de cohesión social, con acento en las infancias, las juventudes y las mujeres; el impulso de una ambiciosa agenda internacional en materia de cooperación descentralizada, liderando iniciativas en espacios multilaterales como CIDEU, el Programa URBAL de la Comisión Europea, la red de Mercociudades (que fundáramos junto a otros gobiernos locales de la región); hasta la participación más reciente en Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) primero y finalmente en Metrópolis.



Por su capacidad y tecnología, el Hospital de Emergencias Clemente Álvarez es uno de los efectores más modernos de Latinoamérica, un emblema del sistema de salud pública de Rosario, referenciado como modelo a nivel regional.



**El Puente Rosario-Victoria, es una conexión vial estratégica para la región en el marco de la consolidación del corredor bioceánico del MERCOSUR.**

En 1998, al aprobarse el primer Plan Estratégico Rosario (PER) dimos forma de sueños a las cinco líneas estratégicas que estructuraron sus setenta y dos proyectos: la ciudad del trabajo, la ciudad del río, la ciudad de la creación, la ciudad de la integración y la ciudad de las oportunidades. Cinco metas, cinco horizontes a futuro, imaginados por los rosarinos, percibidos como componentes de su identidad y factibles de ser alcanzados. En el período propuesto de diez años, se ejecutaron y concretaron más del ochenta por ciento de esos proyectos, consolidando así los cimientos de la transformación de la ciudad.

No era un contexto sencillo el de aquellos años. Probablemente eso haya operado como un factor que nos impulsó a innovar. Difícilmente una ciudad que no atravesase una situación de crisis y de decadencia o postergación como la que vivía Rosario en esa época pueda encontrar el impulso

y la adhesión popular que se requieren para poner en marcha una experiencia tan consistente y exitosa.

En el año 2001, cuando ya llevábamos tres años de implementación del PER, la Argentina atravesó la profunda crisis política, social y económica que sobrevino a la renuncia del Presidente De la Rúa. La ciudad de Rosario, profundamente afectada, pudo enfrentar y atravesar el proceso con la fortaleza que le dio ese entramado de instituciones públicas y privadas que ratificaron el rumbo, y no abandonaron -en ese contexto diluyente y demandante de soluciones fáciles y rápidas que las crisis generan- el camino emprendido. El PER, no tengo dudas, contribuyó estructuralmente a mantener las metas claras, y permitió no improvisar ni abandonar una agenda que, para ver resultados, requería de continuidad y activo compromiso de todos los actores involucrados.

A la hora de pensar en los actores que involucra un proceso de planificación, creo que es evidente que se requiere alcanzar la base más amplia de participación genuina: con las instituciones de la sociedad civil, con la dirigencia política y con las áreas técnicas del propio gobierno local. En ese sentido, fue muy importante desde el primer momento haber logrado el compromiso de algunos referentes de la actividad productiva y de las instituciones empresarias de la ciudad. Ellos jugaron un rol fundamental, le dieron credibilidad al proceso, comprometiéndose desde el inicio y siendo un sostén muy importante a lo largo de todo el desarrollo tanto del primero como del segundo de los planes estratégicos. Es importantísima la participación del sector privado, no porque otros actores de la sociedad civil no tengan relevancia, sino porque el sector privado tiene una influencia

decisiva sobre la formación de consensos. La voz de los empresarios más destacados de la ciudad genera opinión, ayuda a construir un marco de credibilidad y confianza sobre un proyecto que a priori aparece como bastante utópico, ideal y alejado de las coyunturas y de las necesidades más urgentes e inmediatas. Esa confianza en un proyecto de largo plazo creo que fue cimentada en buena medida por esa tarea de divulgación que realizamos en el primer año, pero también por el compromiso inicial de algunos dirigentes del sector privado muy representativos de la ciudad.

También fue importante lograr el compromiso y la participación activa de algunos referentes políticos de los partidos de la oposición al gobierno local; esto fue clave. Si bien no todos se involucraron en el primer momento, porque desde



La recuperación de la ribera del río Paraná para su uso público, no sólo representó una transformación urbanística, sino un profundo cambio en favor de los hábitos de esparcimiento y recreación al aire libre de los ciudadanos.

luego siempre hubo suspicacias respecto de que esto pudiera ser capitalizado políticamente por el Intendente - cosa que efectivamente ocurrió aunque no era el objetivo inicial -, fue muy importante lograr que algunos referentes caracterizados de la oposición se sumaran al proyecto, lo acompañaran y aportaran su mirada. Ello también contribuyó a darle diversidad y credibilidad, a generar confianza y fundamentalmente a otorgarle ese carácter de política de estado, de plan de largo plazo que necesariamente requiere de un consenso político bastante amplio.

Finalmente, en este sentido, se debe destacar también la importancia de las áreas técnicas, porque si bien no se requieren estructuras numerosas para encarar un proyecto de estas características, hace falta un equipo muy sólido, muy compenetrado de la metodología de la planificación estratégica, muy predispuesto al trabajo interactivo con los actores de la sociedad civil y del sector privado, pero también sólidos técnicamente. Porque aunque el plan estratégico es un plan participativo, es un instrumento de acuerdos y de consensos, no deja de ser una herramienta que trabaja sobre la realidad, que propone iniciativas y proyectos y que por lo tanto deben tener las competencias técnicas suficientes como para que los planteos, los proyectos, las iniciativas que se formulan tengan coherencia, sean factibles y posean una inserción adecuada dentro de las normativas existentes, con parámetros presupuestarios y de costos que las conviertan en posibles y razonables. De modo que la constitución de ese equipo técnico, el compromiso que el mismo adopte con el proyecto y con el proceso, es realmente muy importante para garantizar el éxito.

Otro aspecto que yo destaco, que siempre menciono como fundamental, es el liderazgo y el compromiso personal que debe asumir el Intendente Municipal, el Alcalde, en un proyecto de estas características. Difícilmente tenga buenos resultados si solamente es impulsado por un equipo técnico, si solamente es impulsado por un funcionario del gobierno. Necesariamente debe ser el Intendente, como líder natural de la ciudad, como vocero de las expectativas generales de los ciudadanos, quien ponga en marcha, motorice y anime

permanentemente con su presencia un proceso de estas características para que realmente sea exitoso.

Quizás la etapa más difícil de sostener en el tiempo es la que comienza una vez aprobado el Plan Estratégico, porque toda la instancia de elaboración, de diagnóstico, de formulación de proyectos es muy rica, genera mucha movilización de los vecinos, de los ciudadanos, y eso es muy inspirador. Pero luego, una vez que se concluye con la redacción de proyectos del plan, una vez que se presenta públicamente, nos encontramos frente a la etapa más compleja de transitar: que cada uno de esos proyectos se ponga en marcha. Se debe trabajar para motorizarlos, concretarlos, y también para ir evaluando permanentemente el funcionamiento del plan, manteniendo el interés y el apoyo de los ciudadanos y de sus instituciones a lo largo de muchos años. Esta puede parecer una tarea menos compleja, con menos aristas, pero es muy importante a la hora de ir cerrando el ciclo dentro de un proceso de planificación.

Nosotros en ese sentido dedicamos un gran esfuerzo durante esa etapa de implementación del plan a mantener vivos los objetivos, los proyectos. Siempre tuvimos en claro la necesidad de re discutirlos permanentemente, manteniendo informados de los avances que se iban produciendo en cada una de estas iniciativas a todos los actores que habían participado en el proyecto inicial. Creo que esa continuidad, esa percepción que fuimos consolidando en la ciudad respecto de estar impulsando un plan y que ese plan avanzaba permanentemente, también fue muy importante para lograr el resultado final.

Y también es necesario destacar el papel que deben jugar el resto de las áreas específicas del municipio. Porque si bien el plan estratégico no es un plan municipal, no es un plan de gobierno ya que participan e intervienen muchísimos actores, el rol del municipio es fundamental y por lo tanto el liderazgo del Intendente, pero también una participación activa de cada una de las áreas municipales a la hora de formular los proyectos, de discutirlos y de concretarlos, tiene también una gran importancia. Por eso es necesaria una tarea

de concientización de todo el equipo municipal para poder afrontar con éxito un proyecto de estas características. Ese involucramiento, además, dispuso un proceso intelectual muy beneficioso. Una externalidad positiva adicional del proceso de planificación se vincula al hecho de que encomendar a los técnicos del municipio la tarea de proyectar en espacios de discusión prospectiva, corriendo los de la coyuntura para pensar ideas en escenarios futuros -permítanme asegurarles- es un ejercicio muy inspirador y satisfactorio, personal y profesionalmente. Resignifica incluso la agenda cotidiana que en sus funciones habituales deben seguir enfrentando.

Una década después de haber iniciado la implementación de aquel primer Plan -en 2008- y cuando ya gran parte de sus proyectos se encontraban concretados o en marcha, volvimos a emprender el camino de la discusión colectiva, de la evaluación -junto a la ciudadanía y las instituciones de la agenda estratégica de la ciudad. En esta ocasión, siendo Intendente, me tocó encabezar las convocatorias y conducir el proceso, ya no desde un lugar técnico como en el primer plan sino desde mi rol de liderazgo político. Así es como surge el Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PER+10). En este segundo esfuerzo de planificación, confirmamos que los cinco sueños iniciales del PER seguían teniendo vigencia y expresando la visión colectiva del futuro, pero el proceso de maduración de diez años transcurrido exigía pensarlos en una clave más ambiciosa y desde una lógica metropolitana. Establecimos un nuevo horizonte, con vistas al año 2018, en el que ochenta y ocho proyectos elaborados y evaluados a través de asambleas ciudadanas, talleres, grupos focales y entrevistas en profundidad, fueron estructurados a partir de cinco nuevas líneas estratégicas, que parten de aquellas metas propuestas en 1998 pero enfocadas en los nuevos desafíos con los que se encuentran la ciudad diez años más tarde.

Partiendo de la ciudad del trabajo, surgió la demanda de promover la innovación en el desarrollo productivo de la ciudad, la integración de cadenas de valor y mejores condiciones de empleabilidad, entre otros aspectos. De este modo, la nueva línea estratégica fue definida como Me-

trópolis del Trabajo y las Economías de Calidad. Siguiendo este mismo criterio, la línea definida como la ciudad del río en el primer Plan, quedó expresada como Metrópolis del Río y la Calidad de Vida en el segundo, con la aspiración de trabajar por una ciudad con escala humana, que disfruta de la naturaleza y del espacio público como ámbito de sociabilidad. La línea antes definida como ciudad de la creación, ahora sería Metrópolis de la Creación y la Innovación, enfocando este aspecto de la ciudad futura en la promoción de la creatividad, el conocimiento y la educación. La ciudad de las oportunidades, por su parte, sería ahora la Metrópolis de las Oportunidades y la Ciudadanía, enfocada en la cohesión social y enfatizando la participación, la solidaridad y la ciudadanía responsable. Finalmente, la ciudad de la integración se convertirá en la Metrópolis de la Integración y la Conectividad, en tanto subraya la aspiración de alcanzar una ciudad integrada y receptiva, dotada de modernos soportes de comunicación e infraestructura para la movilidad y el transporte.

En el marco del PER+10 estamos impulsando valiosos proyectos, entre los que se pueden destacar: la reconversión y recuperación urbana de la ribera de Rosario sobre el río Paraná, que hoy garantiza el acceso público en sus casi 18 Kms. de extensión a la costa del río para todos los ciudadanos con modernos servicios y nuevos espacios públicos; la conformación de un Ente de Coordinación Metropolitana (ECOM) para la planificación y gestión regional, integrada hoy por 21 municipios y comunas vecinas; la puesta en marcha de un Plan Integral de la Movilidad que promueve el uso del transporte público masivo, el desarrollo del transporte no motorizado y la disuasión del uso del transporte motorizado privado; la apertura del Museo de la Memoria como espacio para la promoción de conocimiento y la investigación sobre la situación de los derechos humanos y la memoria social y política en nuestra región, en el país y en Latinoamérica; y el desarrollo y consolidación de la ciudad como destino turístico urbano en la región, entre muchos otros.

Realizar el ejercicio colectivo de reflexionar prospectivamente sobre los escenarios futuros y factibles para la transformación de la ciudad,

es una tarea profundamente satisfactoria. Y el liderazgo de la gestión pública local de este proceso, en Rosario, es un rasgo distintivo del que nos sentimos particularmente orgullosos, porque renueva una tradición histórica de esta joven ciudad por impulsar su desarrollo desde el esfuerzo mancomunado, concertado, colectivo de sus habitantes.

Para enfrentar este desafío, Rosario se apoyó en ciertos rasgos positivos de su gente, que forman parte de su idiosincrasia: su naturaleza tenaz y emprendedora, su sociedad solidaria, su espíritu cosmopolita, su carácter creativo e inclusivo, su fibra innovadora y ambiciosa, y su ansia de superación permanente. Me siento profundamente honrado de haber estado en el corazón del proceso de planificación de la Rosario actual.

Ha sido para mí una satisfacción personal, política y profesional estar al frente de los equipos técnicos primero y conducir como Intendente después, un proceso continuo de planificación estratégica de este alcance.

La continuidad de sus políticas públicas es lo que le ha permitido a Rosario destacarse frente a otras ciudades de Argentina. Pero si esas políticas no fuesen verdaderamente ambiciosas, innovadoras e inclusivas, no estaríamos hablando de planificación y gestión estratégica, sino de un rutinario transcurrir burocrático en la ejecución de acciones de gobierno.

La planificación estratégica como motor, conjuga las expectativas comunes de desarrollo de la sociedad. Su ejercicio nos permite correrlos



El Tríptico de la Infancia constituye un circuito fundamental del proyecto pedagógico urbano de Rosario a través de la creación de tres espacios públicos: La Granja de la Infancia, El Jardín de los Niños y La Isla de los Inventos.

de la coyuntura, para elevar nuestra mirada y proyectarla hacia un horizonte más público y colectivo y menos individual.

Cuando la planificación de escala local conoce un punto de encuentro con agendas estratégicas en los demás planos territoriales -sea a escala regional, estadual/provincial o nacional- y puede empezar a dialogar, a articular de manera concurrente hacia arriba, entonces se genera un salto cualitativo, que potencia lo planificado en los diferentes niveles. Creo que así se genera e impulsa el desarrollo de manera consistente. Y en ese proceso, la dinámica que da inicio al mismo, tiene un sentido de dirección irremplazable: es de abajo hacia arriba. El orden de los factores es clave. Nada puede ocupar el lugar de la voluntad activa de una ciudad, que autónomamente define las estrategias para alcanzar su desarrollo. Allí reside la importancia crucial de las ciudades y sus gobiernos locales en este mundo moderno. Las células que componen los territorios, las ciudades en sus diferentes escalas, han dejado progresivamente de ser sujetos pasivos, meros espacios de ejecución de políticas decididas en otros ámbitos o de simple

gestión de servicios públicos básicos, para volverse los espacios de decisión real más cercanos a los ciudadanos, los ámbitos que por definición mejor logran plasmar la articulación de democracia participativa y delegativa. Comprender este proceso y fortalecer esa dinámica, es una buena receta para la construcción de sociedades más democráticas y sustentables.

Cuando reflexiono acerca de la Planificación Estratégica en la ciudad de Rosario, tengo la certeza de que hemos plantado las bases de un proceso de largo aliento: una transformación completa de la ciudad, para que su desarrollo sea equitativo y su crecimiento sea acompañado de más inclusión. En el corto plazo, además, se suma la satisfacción de comprobar que Rosario y su sociedad se apropiaron de este concepto y su dinámica, y ello no creo que sea casual. La historia de esta ciudad está forjada al calor de una idea recurrente, una inspiración primaria: la superación a partir de sus propios recursos y capacidades, de lo que se siente profundamente orgullosa.



El Presupuesto Participativo es un mecanismo de democracia directa que -desde hace 12 años- permite a los vecinos destinar parte del Presupuesto Municipal a propuestas y proyectos que consideren prioritarios para su distrito.

Mirándolo a la distancia, después de haber desarrollado ya dos procesos de planificación en la ciudad, después de haber concretado muchos de los proyectos del primer plan y de haber podido poner en marcha muchos relativos al segundo plan estratégico -metropolitano- yo no tengo ninguna duda de que esta ha sido tal vez una de las herramientas más poderosas a la hora de orientar y promover los cambios que se produjeron en la ciudad a lo largo de estos últimos 15 años.

Si yo tuviera que valorar el capital de experiencia que me ha dejado este proceso -en el que he tenido una participación protagónica en todos estos años- es casualmente un extraordinario aprendizaje sobre la gestión pública, sobre la articulación público-privada, sobre los vínculos que se pueden establecer entre un gobierno local y la sociedad civil de manera democrática, participativa y manteniendo siempre el liderazgo del gobierno, el liderazgo político y también aquellas propuestas que tienen que ver con la esencia de un gobierno. Propuestas de carácter doctrinario, ideológico, programático que de ninguna manera fueron dejadas de lado a la hora de proponer la formulación de un plan estratégico para la ciudad. Por el contrario, la experiencia de la planificación estratégica, la convocatoria a distintos sectores de la sociedad para compartir y construir un proyecto común sirvieron para enriquecer esas ideas y esas propuestas iniciales del gobierno, para ampliarlas y darle mayor legitimidad, para otorgarles mayor sustento en la sociedad y para darle mucho más fuerza a los proyectos de transformación y de innovación que impulsamos en la ciudad de Rosario.

En ese aspecto, creo que hay un reconocimiento internacional, una mirada en diversos ámbitos y foros que estudian y siguen los procesos locales hacia lo que ha sido la gestión de Rosario y particularmente su liderazgo en el ámbito de la planificación estratégica. Esto nos ha llevado a poder divulgar y hacernos presentes con nuestra experiencia e influir de esa manera en las gestiones de muchísimas ciudades en el mundo. Nos ha permitido no solamente presidir el CIDEU en dos oportunidades y participar activamente en sus reuniones y congresos -como ya mencio-

nado - sino también ser fundadores y partícipes fundamentales de la red de Mercociudades, en la que condujimos en varias oportunidades la Unidad Temática de Planificación Estratégica; haber sido durante tres años responsables de coordinar la red N° 7 "Gestión y Control de la Urbanización" del programa URBAL de la Comisión Europea, una extraordinaria experiencia donde la ciudad de Rosario pudo compartir y difundir su práctica en la materia entre las 150 ciudades de América Latina y Europa que integraron esa red, única coordinada desde una ciudad argentina. Y todos estos pasos nos llevaron a plantearnos la pertinencia de crear la Comisión de Planificación Estratégica Urbana de de CGLU, espacio que coordinamos desde el año 2007 en adelante. Fue allí donde se nos abrió una nueva oportunidad, la de poder transmitir nuestra experiencia a lugares mucho más lejanos, -desde el punto de vista geográfico pero también cultural e histórico- como la ciudad de Durban en Sudáfrica, otras ciudades del continente africano, ciudades del Asia, de Filipinas; en definitiva diversos puntos del planeta, que a partir de sus gobiernos locales pudieron ponerse en contacto y trabajar conjuntamente con la ciudad de Rosario, fundamentalmente a partir de nuestra experiencia en este terreno.

Porque en definitiva, la planificación estratégica es -en resumen- un gran ordenador de demandas, medios y actores en un espacio determinado; no sólo en el ámbito local sino también en el plano estadual/provincial o nacional. Desde ese punto de vista, es una gran herramienta para canalizar las expectativas de transformación, y de desarrollo territorial, que busca impulsar un gobierno local.

Creo que al plantear la planificación estratégica, y hacer de ella la piedra basal de nuestras políticas públicas, supimos activar todos esos factores, despertamos una conciencia adormecida, y Rosario generosamente nos devolvió - como siempre- más. Abrazó la idea y la hizo propia. Así se inició un proceso que claramente tiene un puto de partida, pero no un final.

**Rosario  
Enero, 2014**

## LA VOZ DE LOS ALCALDES DE METROPOLIS CUENTA CON EL APOYO DE

## Cities Alliance

Cities Without Slums

Cities Alliance es una asociación mundial para la reducción de la pobreza urbana y la promoción del rol de las ciudades en el desarrollo sostenible. Los miembros de Cities Alliance incluyen autoridades locales, gobiernos nacionales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones multilaterales y miembros asociados. METROPOLIS es miembro fundador de Cities Alliance.

[www.citiesalliance.org](http://www.citiesalliance.org)



Creado en octubre de 2010 por iniciativa de METROPOLIS, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) y por 34 miembros fundadores (ciudades y redes de ciudades), el FMDV es una red de solidaridad política y fortalecimiento de las capacidades financieras, para y desde los gobiernos locales.

[www.fmdv.net](http://www.fmdv.net)



Fundada en 2004, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) es la voz unida y representación mundial de los gobiernos locales y regionales. Los miembros de CGLU están presentes en 140 países, y se organizan en siete secciones regionales, un foro de regiones y una sección metropolitana, que es coordinada por METROPOLIS. CGLU cuenta con más de mil ciudades y regiones y 155 asociaciones de gobiernos locales entre sus miembros.

[www.cglu.org](http://www.cglu.org)



La Campaña Urbana Mundial es una alianza global coordinada por ONU-Habitat que se destina a promover una visión positiva de la urbanización sostenible y a colocar la agenda urbana en el nivel más alto en las políticas de desarrollo. Proporciona una plataforma de conocimiento orientada a la acción para hacer frente a los retos urbanos, en la perspectiva de Habitat III, la Conferencia Sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible de Naciones Unidas que se celebrará en 2016.

[www.worldurbancampaign.org](http://www.worldurbancampaign.org)

Esta obra está licenciada bajo la  
Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivar 4.0  
Internacional. Para ver una copia de  
esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



# La Voz de los Alcaldes # 03

**metropolis** ●

Asociación Mundial de las Grandes Metrópolis

**Secretaría General**

Avinyó, 15

08002 Barcelona

Tel.: (+34) 93 342 94 60

Fax: (+34) 93 342 94 66

[metropolis@metropolis.org](mailto:metropolis@metropolis.org)

[www.metropolis.org](http://www.metropolis.org)