

***Evaluaciones y reflexiones
sobre la experiencia del
Plan Estratégico de la
ciudad de Bell Ville
(1997 - 2006)***

Trabajo realizado por:
Mauricio A. Menardi

Diciembre de 2006.

Introducción

El siguiente trabajo intenta mostrar a la Planificación Estratégica Territorial, no sólo desde la perspectiva teórica, sino también de la práctica analizando concretamente el proceso de formulación y ejecución del Plan Estratégico de la ciudad de Bell Ville.

Para ello empezaremos respondiendo algunas preguntas claves sobre la planificación estratégica, tales como: ¿qué es la estrategia?, ¿qué se entiende por territorio?, ¿y que es en definitiva la planificación estratégica de ciudades?

Para luego comenzar a recorrer los caminos y etapas de un Plan Estratégico, tanto desde la teoría, como desde la práctica, haciendo comparaciones y análisis, pudiendo identificar como los más importantes:

- Análisis de las diferencias entre la teoría y la práctica en las etapas del plan estratégico.
- Identificación de la coherencia entre misión, visión, cuestiones críticas, objetivos estratégicos, entro otros.
- Análisis de los resultados del Plan Estratégico de Bell Ville.
- Y por último remarcar algunos aprendizajes, productos de los errores, que permitan mejorar el proceso para futuras acciones y planificaciones.

Definiendo algunos conceptos

Esta primera etapa del trabajo esta dedicada a definir algunos conceptos, en realidad a tomar prestados algunos conceptos, que me permitan aclarar a que hacemos referencia cuando hablamos de Planificación Estratégica Territorial.

¿Qué es la Estrategia?

Como señala Mitzberg¹ en su Safari a la Estrategia, ésta no es una definición sencilla, y por ello este autor postula definir este concepto desde las “5 ‘P’ para la Estrategia”. Las mismas son una serie de definiciones que nos permiten tener una idea más acabada del concepto, resaltando cada una de ellas ciertos aspectos de la estrategia.

Mitzberg comienza precisando a la estrategia como un *plan*, o sea, “una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allí”². Al considerar la estrategia como un *patrón* lo que el autor intenta remarcar es la coherencia de una acción o conducta a lo largo del tiempo, en otras palabras, principios que uno sostiene a lo largo del tiempo, que vistos en retrospectiva tienen coherencia. De la unión de estas dos, puede surgir una tercera; en la cuál se hallan tomados medidas una por una, y que al mismo tiempo convergen en alguna clase de coherencia o patrón; a esto se lo llama *estrategia emergente*, es decir “donde un modelo realizado no fue pretendido expresamente”³.

Además del plan y el patrón, se agregan otras dos palabras que comienzan con P; una de ellas es *posición*, que significa ver a la estrategia como una posición, indicando que la estrategia debe ser señalada por la búsqueda de ocupación de un determinado nicho de mercado (político, económico, social, etc.), tal como lo señala Porter (en Mitzberg)⁴ “Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un determinado conjunto distinto de actividades”. La otra palabra con P es *perspectiva*, la cuál manifiesta a la estrategia como la cosmovisión que uno tiene del fenómeno, y en función del cuál uno actúa de una forma u otra.

Y por último, con la quinta P, que en realidad no es P, Mitzberg señala a la estrategia como una *estratagema*, indicando a la misma como una “maniobra” realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.

¹ MITZBERG, Henry; “Safari a la Estrategia”; Ed. Gránica; Buenos Aires.

² MITZBERG, Henry; op cit.

³ MITZBERG, Henry; op cit.

⁴ MITZBERG, Henry; op cit.

Lo importante que señala ese autor, es que estas cinco definiciones de estrategias deben ser complementadas entre sí (y no excluirse) para de esta manera llegar a una comprensión más acabada del concepto.

¿Y qué entendemos por Territorio?

Las estrategias y la planificación estratégica no se realizan en el aire, en lo abstracto, éstas son llevadas a cabo en un territorio determinado. Pero al territorio debemos entenderlo en toda su complejidad, debemos superar la visión simplista que señala al mismo como el espacio físico en donde se asientan las actividades del hombre. En concordancia con esta idea, Albuquerque nos dice que *“el territorio debe ser visualizado como una matriz de organización de interacciones sociales y no como un simple espacio abstracto o un simple receptáculo de actividades”*⁵. De esta manera vemos como los territorios no son simples campos de maniobra, sino *“actores”* decisivos del desarrollo. Por ello Albuquerque en su escrito, señala que *“los factores extra económicos de identidad y territorio, esto es el conjunto de fuerzas sociales, culturales, institucionales, históricas, geográficas, y medio ambientales, deben ser tenidas en cuenta para construir entornos innovadores competitivos, basados en las nuevas apuestas de calidad, diferenciación, diversidad y reactividad ante situaciones cambiantes y escenarios de incertidumbre”*⁶. Esta construcción de entornos innovadores y competitivos es el resultado, como diría Madoery, *“de un continuo conjunto de interacciones, negociaciones, coaliciones, y contratos entre individuos y organizaciones que compiten para lograr sus objetivos, de toma de posición y de intereses no necesariamente armónicos, aunque sí factibles de ser integrados en un proyecto común”*⁷.

Es dentro de esta lógica de territorios heterogéneos, en actores, en potencialidades, y también en necesidades; y de la necesidad de desarrollo y generación de entornos competitivos; que surge la necesidad/oportunidad de encauzar dichos intereses, necesidades y potencialidades, en un proyecto común. Y para ello, la Planificación Estratégica de Ciudades ha sido una de las metodologías más utilizadas en los últimos quince años.

⁵ ALBURQUERQUE, Francisco; *“Identidad y Territorio”*; Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas; Madrid.

⁶ ALBURQUERQUE, Francisco; op cit.

⁷ MADOERY, Oscar; *“La formación de agentes de desarrollo desde la perspectiva endógena”*; en CLAD; Guatemala; noviembre de 2006.

¿Pero qué es esto de la Planificación Estratégica de Ciudades?

Según Fernández Güell la Planificación Estratégica de Ciudades puede definirse como “una forma sistemática de manejar el cambio y de crear el mejor futuro para una ciudad. Más específicamente, la planificación estratégica es un proceso creativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones que comporta riesgos, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos a lo largo de todo el proceso”⁸.

Como lo muestra Güell en la cita anterior, la Planificación Estratégica no es una mera metodología, es necesario ver a la misma como un proceso, en el cuál se utiliza una metodología, pero es fundamental que se cumplan una serie de características que lo distinguen y optimizan.

Fernández Güell en su libro Planificación Estratégica de Ciudades⁹ señala las siguientes:

Visión a largo plazo y carácter plurilegislativo: Una decisión estratégica que implica modificar el rumbo de una comunidad resulta costosa en tiempo y recursos; su marco temporal puede llegar a extenderse décadas enteras. Por esta razón, un Plan Estratégico no es un plan de un equipo municipal determinado, sino que debe ser un proyecto común de toda la comunidad para que pueda desarrollarse a lo largo de varias legislaturas con independencia de los avatares políticos.

Consideración del entorno: La planificación estratégica ayuda a una comunidad a identificar sus ventajas en relación al entorno exterior (la región, la nación y el mundo). Este énfasis en los factores externos, que son a menudo pasados por alto en la planificación tradicional, evita el clásico error de concentrarse en lo que se debería hacer en lugar de prestar atención a lo que se puede hacer.

Identificación de la ventaja competitiva: La planificación estratégica trata mejor la posición competitiva de una ciudad evaluando los cambios en sus mercados y en su competencia y, a partir de esta evaluación, tomando medidas para mejorar sus posiciones apoyándose en sus puntos fuertes y atenuando los débiles.

⁸ FERNÁNDEZ GÜEL, José Miguel; “Planificación estratégica de ciudades”; Ed. Gustavo Gili SA; Barcelona; 1997.

⁹ FERNÁNDEZ GÜEL, José Miguel; op cit.

Visión integral de la realidad urbana: Mientras un plan urbanístico se preocupa fundamentalmente de localizar usos del suelo y planificar las infraestructuras urbanas, el objetivo último del Plan Estratégico es alcanzar una mayor competitividad económica y una mayor calidad de vida. En otros términos, un Plan Estratégico no sólo considera la dimensión física del territorio sino que también contempla la complejidad socioeconómica y política de la comunidad analizada minimizando así las contradicciones y fracturas operativas habituales en las planificaciones sectoriales.

Flexibilidad decisional: Los Planes Estratégico pueden proveer un puente entre los requerimientos legales relativamente rígidos y las decisiones políticas que demandan flexibilidad.

Concentración en temas críticos: La planificación estratégica se centra en temas críticos, oportunidades y problemas que afronta una comunidad. Ofrece a los líderes una oportunidad para observar más allá de las preocupaciones de día a día.

Orientada a la acción: La planificación urbana estratégica esta orientada a la acción: persigue desde el primer momento asegurar la viabilidad de sus propuestas, identificar recursos para su ejecución e involucrar a los responsables de tomar decisiones.

Fomento y coordinación de la participación de todos los agentes sociales: El éxito de un Plan Estratégico requiere de la participación de todos los agentes sociales y económicos de una comunidad urbana.

Modernidad de la Administración: La planificación estratégica exige una nueva cultura de la administración, tanto de los políticos como de los técnicos, representada por un alto grado de motivación y cualificación, un talante poco burocrático y capacidad para coordinar y dinamizar las fuerzas de la ciudad.

Entre la Teoría y la Práctica: Analizando el Plan Estratégico de Bell Ville

En esta parte del trabajo se pretende realizar un análisis descriptivo del Plan Estratégico de Bell Ville. Para ello en un principio se conceptualizan las diversas etapas de un plan estratégico y luego se analizará de qué manera la experiencia de Bell Ville ha cumplido con las mismas. Además se estudiarán los aciertos y errores que llevaron a la consecución, o no de los objetivos planteados en el mismo.

Las Etapas del Plan Estratégico

La formulación de un Plan Estratégico, como metodología de acción en el territorio, esta compuesto por una serie de etapas, que si bien pueden tener diversos matices y algunas diferencias, en términos generales existe una coherencia y similitud en las etapas que se manifiestan en los distintos planes estratégicos.

Siguiendo los lineamientos de Fernández Güel (1997) y Carlos Lucca¹⁰:

PRIMERA ETAPA: *Iniciación y puesta en marcha del Plan Estratégico*

Esta primera etapa sirve para:

- Fijar el liderazgo del proceso
- Involucrar a los principales actores socioeconómicos de la ciudad
- Establecer la estructura organizativa y participativa
- Diseñar una política de comunicación para difundir los objetivos del plan.

SEGUNDA ETAPA: *Pre-Diagnóstico*

La elaboración del pre-diagnóstico es llevada a cabo por el equipo de trabajo (que se definió en la primera etapa). El objetivo principal de esta etapa es describir y analizar las principales características físicas, económicas, sociales y culturales del territorio con el cual se va a trabajar. El mismo sirve como marco de referencia para el análisis del entorno.

¹⁰ LUCCA, Carlos; “*Seminario sobre Planificación Estratégica Territorial*”; Apuntes de clases; Universidad Nacional de Villa María; 2006.

TERCERA ETAPA: *Clarificación del Mandato, la Misión y la Visión Estratégica*

En esta etapa se definen:

MANDATO: hace referencia a los límites del conjunto de acciones que la organización puede llevar adelante (revisión de estatutos, carta orgánica, etc.)

MISIÓN: es la filosofía y los propósitos que guían el plan.

VISIÓN: corresponde al modelo de futuro deseado para la comunidad de la ciudad. Los desajustes entre la visión deseada, y la realidad permiten identificar aquellos temas que son fundamentales para el desarrollo de la misma.

CUARTA ETAPA: *Diagnóstico*

Análisis del Entorno:

Entorno Externo: está relacionado con las oportunidades y amenazas derivadas de los condicionamientos externos que afectan a la ciudad, pero que están fuera de su control.

Entorno Interno: tiene que ver con la oferta urbana, o sea, todo lo que se encuentra en la ciudad que puedan ser fortalezas o debilidades de la misma para el desarrollo.

Identificación de las Cuestiones Críticas:

A partir del análisis del entorno se identifican las Cuestiones Críticas o temas estratégicos, que reflejan los principales desafíos con los cuales se enfrenta la ciudad. Su formulación es muy importante por:

- permite orientar los factores hacia aquellos procesos más importantes,
- permite orientarse hacia los desafíos que ofrece el territorio y no hacia las respuestas que estos requieren,
- son claves para la formulación de las estrategias.

Análisis de Actores:

Es una instancia muy importante porque permite identificar aquellos individuos o grupos que se encuentran vinculados positiva o negativamente a las cuestiones críticas identificadas. Y como las acciones que se tomen para abordar las cuestiones críticas van a ser mediatizadas por estos actores, el reconocimiento de los mismos en términos de intereses/valores, vínculos con las cuestiones críticas, recursos con los que disponen, la capacidad o habilidad para disponer de dichos recursos, la propensión a desarrollar acciones cooperativas o confrontativas, etc, aparece como relevante.

QUINTA ETAPA: *Formulación de Estrategias*

Una vez formulada la visión y el diagnóstico, se procede a diseñar las estrategias, programas y proyectos que nos permitan alcanzar la visión. Al momento de diseñar las estrategias tener en cuenta que:

- Cuanto más compleja sea la cuestión crítica más compleja será la estrategia a plantear.
- La misma debiera ser un ponderado de varias visiones (plan-proyecto-posición, etc.)
- Debemos plantear un esquema genérico de lo que se debe llevar adelante, el mismo debe ser integrado y flexible.

Tres escalones en la definición de una estrategia:

1. Lineamientos estratégicos: grandes definiciones genéricas que tienen un foco específico y plantea la gran avenida que va a contener a u conjunto de acciones específicas.
2. Identificación de Planes, Programas y Proyectos: contenidos en las estrategias.
3. Formulación de proyectos ejecutivos: se especifica explícitamente como implementar la estrategia, es el que y el como voy a hacer las cosas.

SEXTA ETAPA: *Implementación*

Tras la definición y el desarrollo del plan, se elabora la difusión, su implementación y posterior revisión.

A modo de ejemplo... Las etapas del Plan Estratégico de Bell Ville

En este apartado se realiza un recorrido descriptivo por las diversas etapas del Plan Estratégico, buscando graficar como la teoría se pone de manifiesto en este caso particular.

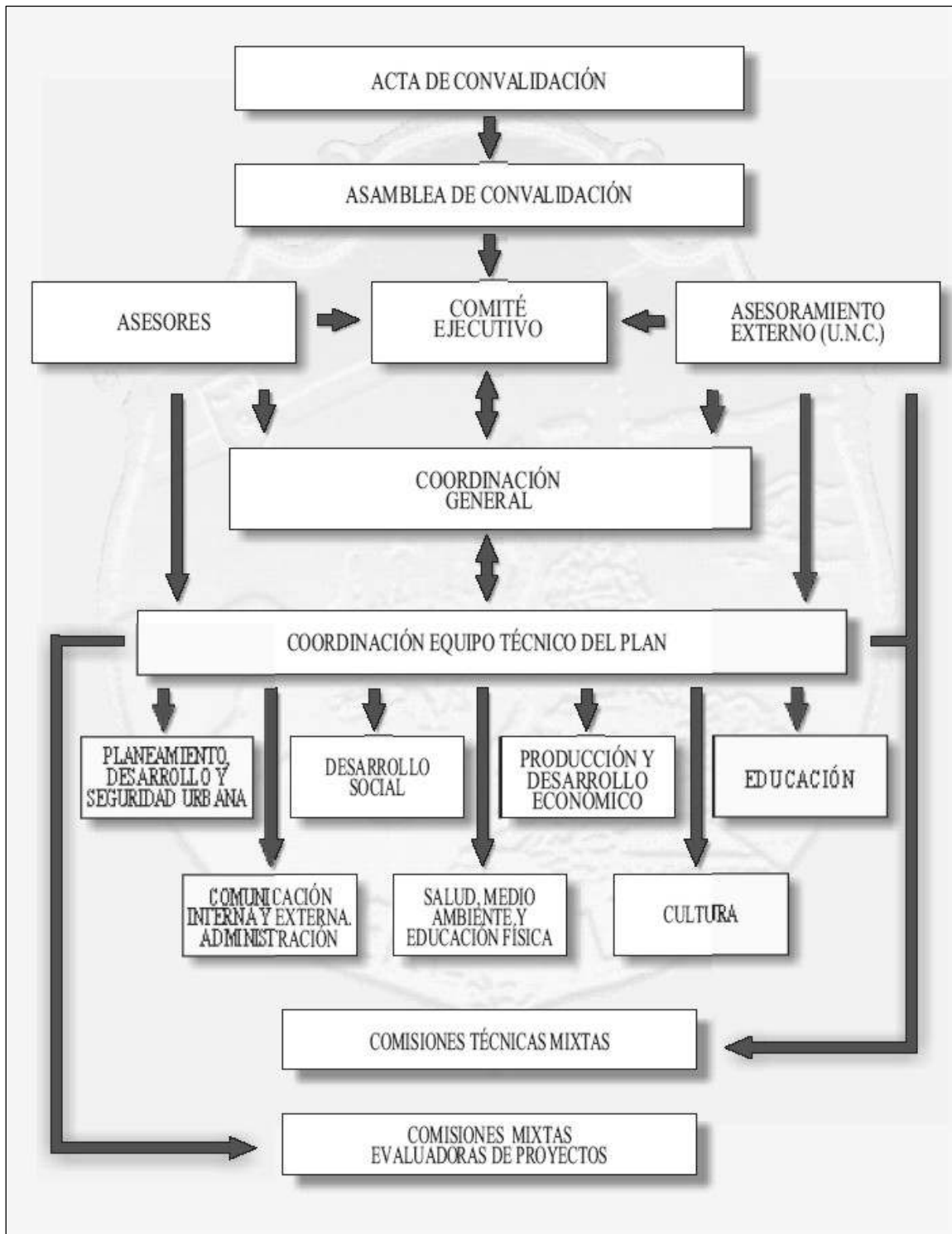
1ª Etapa: Iniciación y puesta en marcha del Plan Estratégico

- *Fijar el liderazgo del proceso:* en este caso el proceso, según el plan estratégico, contaría con dos liderazgos, diferenciados por etapas. En una primera etapa, el motor del plan lo debía llevar la Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico, la cuál estaba conformada por diversos actores representantes de distintas instituciones de la localidad. Y en una segunda etapa, al constituirse la Agencia de Desarrollo, ésta debía tomar las riendas del plan.

- *Involucrar a los principales actores socioeconómicos de la ciudad:* en la formulación del plan participaron más de 300 personas y 100 instituciones del ámbito público, empresarial, de la sociedad civil, sindicatos, entre otros.

- *Establecer la estructura organizativa y participativa:* respecto a este punto se conformaron: la Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico (órgano encargado de coordinar las acciones del plan hasta que se constituyera la Agencia de Desarrollo Local), cuatro Comisiones de Trabajo (económica, social, urbanística y educativo-cultural) y un Equipo Mixto (encargado coordinar acciones y propuestas entre las cuatro comisiones). A continuación se adjunta un organigrama del Plan Estratégico.

- *Diseñar una política de comunicación para difundir los objetivos del plan:* en la publicación del plan estratégico no figura, ni se hace mención a dicha política.



Organigrama del Plan Estratégico de Bell Ville

2^{da} Etapa: Definición de los Objetivos Estratégicos

El Plan Estratégico de Bell Ville, según la publicación, llevó adelante como segunda etapa la definición de los principales objetivos que guiarían al mismo. Así podemos identificar en el plan un gran objetivo general, y objetivos particulares de cada eje de trabajo. A modo de ejemplo:

Objetivo General:

BELL VILLE, UNA CIUDAD PARA VIVIR

***CIUDAD EMPRENDEDORA, COMPETITIVA Y SEGURA,
DE ALTA CALIDAD DE VIDA, URBANÍSTICAMENTE
EQUILIBRADA Y CULTURALMENTE RECONOCIDA***

Objetivos Particulares por Eje de Trabajo:

Económico:

***CIUDAD FORJADORA DE EMPRENDEDORES, ORIENTADA
AL DESARROLLO DE FUENTES PRODUCTIVAS, INTEGRADA
REGIONALMENTE Y CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL***

Social:

***CIUDAD QUE CON LA PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN
DE LAS ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS DE LA
COMUNIDAD, ARTICULA SUS RECURSOS CON UN CRITERIO
DE JUSTICIA Y BIENESTAR Y ABORDA LOS PROBLEMAS
SOCIALES ELEVANDO LA CALIDAD DE VIDA DE SUS
CIUDADANOS, EN BUSCA DE LA EQUIDAD***

Urbanístico:

***CIUDAD URBANÍSTICAMENTE ORGANIZADA A ESCALA HUMANA,
PROTECTORA Y REVITALIZADORA DE SU PATRIMONIO HISTÓRICO,
PAISAJÍSTICO, ARQUITECTÓNICO CULTURAL, CON ALTA CALIDAD
AMBIENTAL Y PREVISORA DE LA SEGURIDAD DE SUS AMBIENTES.
GENERADORA DE VENTAJAS COMPARATIVAS POR LA
CALIDAD DE SUS ESPACIOS Y DE SU INFRAESTRUCTURA***

Educativo-Cultural:

CIUDAD QUE VALORA LA CULTURA COMO BIEN QUE LE DA IDENTIDAD. POLO DE DESARROLLO DEL SUDESTE CORDOBÉS, DE RENOVADOS CENTROS QUE PROMUEVEN EL INTERCAMBIO CULTURAL Y TECNOLÓGICO, GENERADOR DE EXPRESIONES CREATIVAS Y FORMATIVAS.

3ª Etapa: Análisis del Escenarios

En esta tercera etapa, tomada casi a modo de diagnóstico, se realiza el análisis de escenarios posibles. Tal como se manifiesta en el plan, la presentación de los escenarios tiene como propósito comprobar la coherencia que debería existir entre los objetivos planteados y las situaciones posibles en las que aquellos se desarrollan. Dicho de otro modo, verificar la compatibilidad entre la probabilidad de ocurrencia de distintas situaciones de las variables que se consideran relevantes y las estrategias planteadas en el plan.

Para ser más ilustrativo se introduce como ejemplo el análisis a escala local de la variable “Rol de promotor económico del gobierno municipal”:

Escala Local				
		<i>Escenario I</i>	<i>Escenario II</i>	<i>Escenario III</i>
Rol de promotor económico del gobierno municipal	<p>El gobierno municipal asume el rol de promotor del desarrollo económico de la ciudad. En coordinación con las entidades intermedias capacitan al empresariado y dependientes. Buscan nuevos mercados, hacen de nexo entre empresas locales y extranjeras y crean una red de información pertinente para conocer alternativas de mercados, productos, financiación, etc.</p> <p>La ciudad crece económicamente, aprovecha sus recursos disponibles, potencia sus fortalezas, minimizando sus debilidades y comienza un proceso de adaptación a los cambios en las reglas impuestas por la economía globalizada.</p>	<p>Los Gobiernos nacional, provincial y municipal implementan planes de intervención no consensuados, desarticulados y poco efectivos.</p> <p>En este marco, la infraestructura sigue siendo deficitaria, la capacitación y formación, tanto a nivel gerencial como los del resto de los recursos humanos productivos, parte generalmente de decisiones sin apoyo.</p> <p>La ciudad logra crecer en sectores específicos.</p>	<p>La escasa capacitación y poca cultura empresaria y gerencial, la carencia de infraestructura adecuada para atraer la radicación de proyectos productivos, los recursos humanos no capacitados para afrontar las nuevas demandas, sumados a los problemas financieros y el desaprovechamiento de recursos económicos alternativos disponibles y la inacción pública provocan un incremento constante de la desocupación.</p>	

4ª Etapa: Proyectos, Programas y Acciones del Plan Estratégico

Esta etapa describe los principales programas, proyectos y acciones que se llevarán a cabo durante el desarrollo del plan estratégico, y la realización de los mismos permitirá alcanzar los objetivos planteados dentro del plan. La presentación de los proyectos y programas dentro del plan, sigue una configuración, en la cuál primero se relata una fundamentación del proyecto, luego se mencionan los objetivos, y por último se describen las principales acciones a concretar para que los proyectos puedan ser realizados de manera correcta.

1.5. Título del Proyecto:

Programa de Diferenciación de Productos Alimenticios.



a. Fundamentación

Los productos alimenticios diferenciados y particularmente los orgánicos son el nuevo paradigma en el comercio.

En los últimos años se ha incrementado significativamente el interés de los consumidores de todo el mundo, y en especial de los países desarrollados, por los alimentos libres de

agroquímicos y en cuya producción se aplican criterios tendientes a preservar el medio ambiente y a proteger la salud.

El comercio de gran venta ha identificado una demanda creciente de alimentos diferenciados y ecológicos, que aún no se ha podido satisfacer por carecer de proveedores regulares y confiables.

b. Objetivos

- Promover la diversificación de productos alimenticios con características diferenciales.
- Promover la adopción de sistemas ecológicos de producción, brindando apoyo técnico y operativo para la certificación de la calidad orgánica y/o de origen de productos alimenticios.

c. Descripción

- Análisis de las potencialidades de diferentes productos alimenticios en función de las condiciones de producción y la demanda del mercado.
- Selección de productos alimenticios que poseen posibilidades ciertas de diferenciación.
- Organización de los sistemas de producción acordes a la normativa vigente.
- Organización de Consejos para las denominaciones de origen y/o certificaciones de calidad orgánica.
- Desarrollo de estrategias comerciales adecuadas para este tipo de productos.

5ª Etapa: Logros del Plan Estratégico

Aquí se mencionan los principales logros del plan realizados hasta finales de 2001. Es importante aclarar que este apartado sale en la publicación, debido a que el plan estratégico fue formulado entre los años 1997 y 1998, y por ello, transcurridos casi cuatro años desde la creación del mismo, es factible y necesario manifestar los logros positivos del plan estratégico.

Proyectos Concretados y en Vías de Ejecución:

EJE ECONÓMICO

- Constitución de la Agencia de Desarrollo Local.
- Reserva del predio Municipal en el Polo Industrial destinado al Programa Incubadora de Empresas.
- Actualización del equipamiento informático Municipal orientado a la conformación del Servicio Unificado de Información.
- Programa de capacitación de los agentes del Departamento Ejecutivo Municipal.
- Constitución del FONDO DE GARANTÍA LOCAL PARA MICRO-EMPRENDEDORES (FO.LO.GA.) con el aporte de la Fundación del Banco de la Provincia de Córdoba, Cooperativa de Trabajo Sudeste y Cooperativa de Emprendimientos Múltiples Sudecor.

EJE SOCIAL

- Atención Primaria de la Salud.
- Centro de Bienestar Social "Melvin Jones".
- Infraestructura Deportiva para la ciudad.

EJE URBANO

- Parque Norte. Banco de Tierras sobre Ruta Nacional N°9 con destino al Polo Industrial e inicios de las obras de infraestructura.
- Semaforización y resolución sobre el estacionamiento en las calles céntricas de la ciudad.
- Cordón cuneta y construcción de ciclovías sobre Av. Faustino Molina.
- Extensión y pavimentación de la pista destinada al Aeródromo Bell Ville.
- Habilitación del nuevo Puente urbano "Pte. Arturo Frondizi" sobre el Río Ctalamochita, en zona céntrica.
- Demarcación de la traza del acceso Oeste (mediante una traza no pavimentada), uniendo la Ruta Provincial N°3 Norte y Sur, incluyendo nuevos puentes sobre el Río Ctalamochita y vías del ferrocarril.
- Se lanza el proyecto de recuperación e instalación urbana del original "Puente Sarmiento" sobre el Río Ctalamochita.

EJE EDUCATIVO-CULTURAL

- Censo General de Población, Vivienda, Laboral y Educativo.
- Creación del Consejo Municipal de Educación y Cultura.
- Circuito Histórico Educativo de la ciudad.
- Tecnicatura en Administración de Empresas Comerciales, Financieras y Agropecuarias.
- Inmuebles destinados a Establecimientos que conforman el Centro Regional de Educación Artística.
- Gestiones tendientes a la recuperación de la Sala del Teatro Coliseo.

Diferencias entre la teoría y el Plan Estratégico de Bell Ville

Aquí se pretende reflejar las principales diferencias que existen entre la teoría (que no es una teoría única y excluyente) y la práctica, manifestada ésta, en el Plan Estratégico de Bell Ville (o mejor dicho en la publicación del mismo, que no es igual que el proceso de formulación del plan).

Como primer punto, y a manera de síntesis que nos permita hacer una rápida comparación, podemos ver el cuadro siguiente:

<i>Teoría</i>	<i>Plan Estratégico de Bell Ville</i>
1° Etapa: Iniciación y puesta en marcha del Plan.	1° Etapa: Iniciación y puesta en marcha del Plan.
2° Etapa: Pre-Diagnóstico.	
3° Etapa: Clarificación del Mandato, la Misión y la Visión.	2° Etapa: Elaboración de los Objetivos del Plan.
4° Etapa: Diagnóstico - Análisis del Entorno (FODA) - Identificación de Cuestiones Críticas - Análisis de Actores	3° Etapa: Análisis de Escenarios
5° Etapa: Formulación de Estrategias	4° Etapa: Formulación de Estrategias
6° Etapa: Implementación	5° Etapa: Implementación y Logros del Plan.

- La primer diferencia que aparece es que en la publicación del Plan Estratégico de Bell Ville, no se manifiesta haber realizado ningún *pre-diagnóstico*.
- Una diferencia importante que surge, tiene que ver con la definición de la misión y la visión del plan. En el caso de Bell Ville, este punto es realizado como la fijación de los Objetivos Estratégicos, pero nunca se explicita cuál es la misión y visión del plan. Existe un objetivo estratégico general y objetivos particulares pertenecientes a cada eje de trabajo. De manera implícita, podemos ver que estos puntos manifestados como objetivos señalan la misión y la visión del plan.
 - El objetivo general del plan declara:
“Bell Ville, una ciudad para vivir”.
“Ciudad emprendedora, competitiva y segura, de alta calidad de vida, urbanísticamente equilibrada y culturalmente reconocida”.

- Allí puede observarse claramente como la primer frase que declara: “Bell Ville, una ciudad para vivir”, puede tomarse como la *misión* del plan, manifestando la filosofía y el fin último del plan estratégico. En cambio la segunda: “Ciudad emprendedora, competitiva y segura, de alta calidad de vida, urbanísticamente equilibrada y culturalmente reconocida”, hace visible la imagen de futuro que se pretende que posea la ciudad de Bell Ville, por lo cuál podemos denominar a esta frase como la *visión* del plan estratégico.

- Otra discrepancia se da en el *Análisis del Entorno*, que si bien se manifiesta que se utilizó la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la misma no aparece explícita en la publicación del plan. Realizándose un Análisis de Escenarios el cual se basa según Arellano Gault, en la elaboración de diversas variables, las cuales son analizadas de acuerdo a diferentes escenarios que se generan teniendo en cuenta diversos factores (decisiones, actores, cambios en el contexto, etc.), lo que permite adscribirle a cada escenario una característica general (por ejemplo, pesimista y optimista, auge y recesión, entre otras subdivisiones); permitiendo todo esto, estudiar el impacto de cada escenario con respecto a la movilización de las variables y su afectación sobre la situación organizacional.

- Que el FODA no se muestre claramente nos lleva también a la no explicitación de las *Cuestiones Críticas*, las cuales pueden llegar a ser develadas de las fundamentaciones de los proyectos y de los objetivos estratégicos en los cuales estos se enmarcan. Las principales Cuestiones Críticas que he podido encontrar son:
 - Empleo y oportunidades laborales;
 - Administración eficiente;
 - Atención primaria de Salud y gestión de medicina; preventiva;
 - Deporte y Recreación;
 - Red solidaria;
 - Calidad de los espacios e infraestructura;

- Polo Educativo de relevancia;
 - Revalorización de la cultura.
- Continuando con las diferencias, se puede observar que el *Análisis de Actores* se realiza tácitamente dentro del Análisis de Escenarios, mostrando el mismo de que manera actuarían estos de acuerdo a los diversos escenarios que se presentan como futuro posible.
- Y por último, otra gran ausencia a mi ver, es de *Metas* que cuantifiquen los objetivos. De esta manera como esta planteado en la publicación del plan estratégico, es difícil llegar a una evaluación exhaustiva del cumplimiento, o no, de los programas y proyectos ya que no se manifiestan parámetros cuantitativos para efectuar dicho análisis.

Analizando coherencias:

Como el título lo expresa, ahora trataremos ver si la coherencia que teóricamente debería expresarse entre misión, visión, cuestiones críticas, objetivos estratégicos, programas y proyectos, se encuentra reflejada en el Plan Estratégico de Bell Ville.

Para ello comencemos por mencionar nuevamente la *misión*: “Bell Ville, una ciudad para vivir”. Y como no puede ser de otra manera, también la *visión*: “Ciudad emprendedora, competitiva y segura, de alta calidad de vida, urbanísticamente equilibrada y culturalmente reconocida”.

Ahora, para simplificar, se presenta un cuadro en el cual se expone la relación entre los ejes de trabajo, las cuestiones críticas, los objetivos estratégicos, y los programas y proyectos del plan. Con el mismo, más la misión y visión expresados anteriormente intentaremos buscar y mostrar los hilos conductores que encausan los programas y proyectos en una dirección común.

Relación entre: Cuestiones Críticas, Estrategias y Proyectos

EJES	CUESTIONES CRÍTICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROGRAMAS Y PROYECTOS
ECONÓMICO	<i>EMPLEO Y OPORTUNIDADES LABORALES</i>	CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	1.1 Agencia de Desarrollo Local

		Y REGIONAL	1.2 Promoción de un desarrollo sustentable fruti-hortícola y de otros con utilización de recursos regionales
			1.3 Promoción de un Distrito Regional Industrial relacionado con la mecanización agrícola.
		SISTEMA INTEGRADO DE DATOS MULTISECTORIAL	1.4. Creación del Servicio Unificado de Información
		MODERNIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	1.5. Programa de Diferenciación de Productos Alimenticios
			1.6. Programa de Desarrollo Apícola
			1.7. Programa de Desarrollo y Transferencia de tecnología ganadera y agrícola
			1.8. Programa de Innovación y Reconversión de P.Y.M.E.S
			1.9. Programa en Desarrollo de Infraestructura y Servicios de Hotelería
	ADMINISTRACION EFICIENTE	REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	1.10. Programa de Fortalecimiento e Innovación Municipal
			1.11. Programa de Integración de Municipios en una Organización Regional
SOCIAL	ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD Y GESTIÓN DE MEDICINA PREVENTIVA	SALUD PARA TODOS	2.1. Atención Primaria de la Salud (A.P.S.)
		REHABILITACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	2.2. Escuela taller
			2.3. Centro de Rehabilitación Interdisciplinario para Discapacitados Motores

			2.4. Centro de Bienestar Social "Melvin Jones" del Club de Leones de Bell Ville
	<i>DEPORTE Y RECREACIÓN</i>	INFRAESTRUCTURA CON FINES EDUCATIVOS Y SOCIALES	2.5. Infraestructura deportiva para la ciudad
			2.6. Plazoletas para actividades al aire libre
			2.7. Creación del Consejo Asesor y de la Red Social Solidaria
	RED SOLIDARIA	COORDINACIÓN PARA EL ABORDAJE DE LA PROBLEMÁTICA SOCIAL	2.8. Relevamiento de la realidad social y programa de datos geo-referenciados vinculado al Servicio Unificado de Información
URBANO	<i>CALIDAD DE LOS ESPACIOS E INFRAESTRUCTURA</i>	MEJORAMIENTO DE LA TRAMA URBANA	3.1. Peatonalización de calle céntrica, incluyendo semáforización, arbolado y resolución del estacionamiento
			3.2. Habilitación de nuevos pasos a nivel para acceso a Ruta Nacional N°9
			3.3. Ordenamiento del transporte, tránsito, accesos y egresos de la ciudad
			3.4. Apertura complementaria de la Avenida Costanera
			3.5. Cordón cuneta, asfaltado y construcción de ciclovía sobre Avenida Fausto Molina
			3.6. Programación de la ciudad integrando el patrimonio arquitectónico y urbano

		3.7. Parque Norte de la ciudad. Localización adecuada de actividades específicas
	ORGANIZACIÓN CATASTRAL	3.8. Organización del catastro urbano mediante un Sistema de Información geo-referenciado, vinculado al Servicio Unificado de Información
		3.9. Extensión del Radio Municipal
		3.10. Creación del Banco de Tierras
	POLÍTICA AMBIENTAL	3.11. Desarrollo de programas y de normas para preservar el medio ambiente
		3.12. Traspaso del Vivero al Municipio con implementación de programas de forestación y reforestación urbana
		3.13. Establecimientos para el tratado de residuos líquidos, sólidos y patógenos
	REVALORIZACIÓN DEL TURISMO REGIONAL	3.14. Adecuación y promoción de los recursos naturales, históricos, arquitectónicos y de interés general para fines turísticos
	SEGURIDAD	3.15. Promoción de la Defensa Civil
		3.16. Seguridad Ciudadana
	REVALORIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PARA EL AEROTRANSPORTE	3.17. Aeródromo Regional Bell Ville

EDUCATIVO - CULTURAL	<i>POLO EDUCATIVO DE RELEVANCIA</i>	DESARROLLO COMO CENTRO POLIFUNCIONAL DE EDUCACIÓN	4.1. Centro Regional de Educación Artística y Promoción de nuevas ofertas educativas a nivel primario, medio, superior y universitario
			4.2. Circuito Histórico Educativo de la ciudad
			4.3. El Teatro como espacio para crecer
			4.4. Educación para la salud y el servicio
			4.5. Tecnicatura en Administración de Empresas Comerciales, Financieras y Agropecuarias
			4.6. Politécnico en Producción Agroindustrial
	<i>REVALORIZACION DE LA CULTURA</i>	COORDINACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA	4.7. Sistematización de datos de la oferta educativa formal y no formal, con programa geo-referenciado vinculado al Servicio Unificado de Información
			4.8. Adecuación y Reformulación orgánica del área Municipal de Educación y Cultura.
			4.9 Creación de un Consejo Asesor Educativo y de un Consejo Asesor Cultural
			RELEVAMIENTO DE DATOS HABITACIONALES, ECONÓMICOS, CULTURALES DE LA CIUDAD DE BELL VILLE
			4.11. Censo General de la ciudad de Bell Ville

Con la exposición del cuadro queremos manifestar de una manera sencilla la relación existente entre las partes del Plan Estratégico de Bell Ville. Para aclarar más las cosas, realizaremos un ejemplo: tomando el *proyecto 1.3 "Promoción de un Distrito Regional Industrial relacionado con la mecanización agrícola"* y volviendo en encadenamientos hacia atrás, vemos como todo está relacionado, digamos por la forma del cuadro, de manera horizontal. Si vamos un paso hacia atrás, vemos el proyecto se corresponde con el *Objetivo Estratégico* que contiene: "*Crecimiento y Desarrollo Económico Local y Regional*", ya que si se promueve dicho distrito este puede instaurarse como una potencialidad de la región que genere y sea coherente con el objetivo de hacer crecer y desarrollar la localidad y la región. A su vez, el objetivo se relaciona con la *cuestión crítica* identificada como "*Empleo y oportunidades laborales*", ya que si se genera crecimiento y desarrollo a partir del fortalecimiento de la industria, es muy probable que el empleo y las oportunidades laborales aumenten, y ello vaya generando una *ciudad emprendedora y competitiva*, como se expone en la visión, concluyendo en una ciudad acorde y buena para vivir, que es la misión y el fin último de este plan estratégico.

Pero al momento de analizar "verticalmente" el cuadro y su coherencia, aparecen algunas incoherencias, y proyectos que no tienen ninguna relación entre sí, salvo forzando la unión de los mismos en la misión del plan estratégico. Como ejemplo podemos referirnos a la escasa relación entre el *proyecto 1.3 "Promoción de un Distrito Regional Industrial relacionado con la mecanización agrícola"* y el *proyecto 4.10 "Recuperación como sala de espectáculos del Teatro Coliseo"*. Esta falencia tiene que ver con el diseño mismo de la metodología llevada a cabo, ya que al dividirse y concentrar esfuerzos por ejes temáticos, se cae en el error de generar estrategias diversas y sin relación entre los diferentes ejes, o sea, hay que tener en cuenta que las partes no siempre forman el todo. Una alternativa a ello, puede ser conformar grupos de trabajo que se orienten en la satisfacción de las cuestiones críticas abordando a las mismas de una manera interdisciplinaria.

Como conclusión y cierre de este punto, podemos sintetizar y cerrar diciendo que el plan posee una buena coherencia (de acuerdo con el cuadro) horizontal, pero una mediana o baja coherencia vertical.

¿Cuáles fueron los resultados del Plan a 9 años de su conformación?:

Al momento de intentar realizar un análisis de los resultados, las cosas se complican un poco, ya que como mencionamos anteriormente, dentro de la publicación del Plan no se explicitan ningún tipo de metas, por lo cuál no podemos decir si las cosas que se hicieron, se hicieron en tiempo y en forma. Más allá de ese inconveniente, intentaré reflejar mediante un cuadro el cumplimiento, o no, de los objetivos y proyectos, siempre aclarando que es un análisis reduccionista y simplista, y para realizar un análisis exhaustivo es necesario consultar a materiales periodísticos de los nueve años del plan, además de realizar entrevistas con los principales protagonistas, defensores y críticos del Plan Estratégico.

Por una cuestión de tiempo y recursos, el análisis que se realiza se basa en lo expresado en la publicación del Plan Estratégico y lo manifestado por el Intendente de la ciudad, el Sr. Nelson Ipérico, en una entrevista realizada a finales de noviembre de 2006. Como metodología para el análisis se utiliza una clasificación y puntuación de las actividades de acuerdo a su grado de desarrollo; teniendo cuatro posibilidades:

1. Que se halla concretado el 100% del proyecto (equivale a 1 punto)
2. Que se halla concretado o esté en proceso de concreción una parte del mismo (equivale a 0,5 punto)
3. Que no se conozca el estado de desarrollo del proyecto (equivale a 0 punto)
4. Que no se halla concretado (equivale a 0 punto).

A partir de ello se intenta arribar a la conclusión, no exhaustiva, de cuales fueron los ejes que más se atendieron, cuales los menos, si se desarrollaron las actividades más importantes, o las menos significativas.

PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	EVALUACIÓN	PUNTOS
1.1 Agencia de Desarrollo Local	Concretado	1
1.2 Promoción de un desarrollo sustentable fruti-hortícola y de otros con utilización de recursos regionales	Se desconoce si se realizó	0
1.3 Promoción de un Distrito Regional Industrial relacionado con la mecanización agrícola.	No concretado	0
1.4. Creación del Servicio Unificado de Información	No concretado. Sólo de compraron las computadoras	0.5

1.5. Programa de Diferenciación de Productos Alimenticios	Se desconoce si se realizó	0
1.6. Programa de Desarrollo Apícola	Se desconoce si se realizó	0
1.7. Programa de Desarrollo y Transferencia de tecnología ganadera y agrícola	Se desconoce si se realizó	0
1.8. Programa de Innovación y Reconversión de P.Y.M.E.S	Se desconoce si se realizó	0
1.9. Programa en Desarrollo de Infraestructura y Servicios de Hotelería	No concretado	0
1.10. Programa de Fortalecimiento e Innovación Municipal	Se realizó un programa de capacitación a los agentes del Departamento Ejecutivo Municipal. Se desconocen los resultados, del mismo.	0.5
1.11. Programa de Integración de Municipios en una Organización Regional	El Municipio se encuentra dentro de la Comunidad Regional Unión. Los resultados de esta alianza, al momento, son muy escasos y difusos.	0.5
2.1. Atención Primaria de la Salud (A.P.S.)	Concretado	1
2.2. Escuela taller	No concretado	0
2.3. Centro de Rehabilitación Interdisciplinario para Discapacitados Motores	Se desconoce si se realizó	0
2.4. Centro de Bienestar Social "Melvin Jones" del Club de Leones de Bell Ville	Concretado	1
2.5. Infraestructura deportiva para la ciudad	Concretado	1
2.6. Plazoletas para actividades al aire libre	No concretado	0
2.7. Creación del Consejo Asesor y de la Red Social Solidaria	No concretado.	0
2.8. Relevamiento de la realidad social y programa de datos geo-referenciados vinculado al Servicio Unificado de Información	Se desconoce si se realizó	0
3.1. Peatonalización de calle céntrica, incluyendo semáforización, arbolado y resolución del estacionamiento	Concretado	1
3.2. Habilitación de nuevos pasos a nivel para acceso a Ruta Nacional N°9	No concretado	0
3.3. Ordenamiento del transporte, tránsito, accesos y egresos de la ciudad	Concretado	1
3.4. Apertura complementaria de la Avenida Costanera	Concretado	1
3.5. Cordón cuneta, asfaltado y construcción de ciclovia sobre Avenida Fausto Molina	Concretado	1
3.6. Programación de la ciudad integrando el patrimonio arquitectónico y urbano	Se realizaron algunas gestiones, pero no se terminó.	0.5
3.7. Parque Norte de la ciudad. Localización adecuada de actividades específicas	El parque esta realizado, se están instalando algunas empresas, pero aún no se terminó	0.5

3.8. Organización del catastro urbano mediante un Sistema de Información geo-referenciado, vinculado al Servicio Unificado de Información	No concretado	0
3.9. Extensión del Radio Municipal	Se desconoce si se realizó	0
3.10. Creación del Banco de Tierras	Concretado	1
3.11. Desarrollo de programas y de normas para preservar el medio ambiente	Se realizaron muy pocas acciones. El basural a cielo abierto es uno de los grandes problemas que presenta la ciudad.	0.5
3.12. Traspaso del Vivero al Municipio con implementación de programas de forestación y reforestación urbana	Concretado	1
3.13. Establecimientos para el tratado de residuos líquidos, sólidos y patógenos	Se están realizando las obras	0.5
3.14. Adecuación y promoción de los recursos naturales, históricos, arquitectónicos y de interés general para fines turísticos	Se realizaron algunas acciones, pero no de manera integrada y coordinada; presentando escasos resultados	0.5
3.15. Promoción de la Defensa Civil	Se desconoce si se realizó	0
3.16. Seguridad Ciudadana	Se realizaron varios puntos de este programa.	0.5
3.17. Aeródromo Regional Bell Ville	Concretado	1
4.1. Centro Regional de Educación Artística y Promoción de nuevas ofertas educativas a nivel primario, medio, superior y universitario	La parte de educación Artística esta concretada. La promoción de nuevas ofertas educativas, no.	0.5
4.2. Circuito Histórico Educativo de la ciudad	No concretado	0
4.3. El Teatro como espacio para crecer	No concretado	0
4.4. Educación para la salud y el servicio	Se desconoce si se realizó	0
4.5. Tecnicatura en Administración de Empresas Comerciales, Financieras y Agropecuarias	Concretado	1
4.6. Politécnico en Producción Agroindustrial	No concretado	0
4.7. Sistematización de datos de la oferta educativa formal y no formal, con programa geo-referenciado vinculado al Servicio Unificado de Información	No concretado	0
4.8. Adecuación y Reformulación orgánica del área Municipal de Educación y Cultura.	Concretado	1
4.9 Creación de un Consejo Asesor Educativo y de un Consejo Asesor Cultural	Concretado	1
4.10. Recuperación como sala de espectáculos del Teatro Coliseo.	Concretado	1
4.11. Censo General de la ciudad de Bell Ville	Concretado	1
Promedio Gral.		44.68%
Promedio por Área	Económica	22.73%
	Social	37.50%
	Urbana	58.82%
	Educativa-Cultural	50.00%

Promedio por Objetivos Estratégicos	
CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y REGIONAL	33.33%
SISTEMA INTEGRADO DE DATOS MULTISECTORIAL	50.00%
MODERNIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	0.00%
REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	50.00%
SALUD PARA TODOS	100.00%
REHABILITACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	0.00%
INFRAESTRUCTURA CON FINES EDUCATIVOS Y SOCIALES	66.67%
COORDINACIÓN PARA EL ABORDAJE DE LA PROBLEMÁTICA SOCIAL	0.00%
MEJORAMIENTO DE LA TRAMA URBANA	71.43%
ORGANIZACIÓN CATASTRAL	33.33%
POLÍTICA AMBIENTAL	66.67%
REVALORIZACIÓN DEL TURISMO REGIONAL	50.00%
SEGURIDAD	25.00%
REVALORIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PARA EL AERO-TRANSPORTE	100.00%
DESARROLLO COMO CENTRO POLIFUNCIONAL DE EDUCACIÓN	25.00%
COORDINACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA	75.00%
RELEVAMIENTO DE DATOS HABITACIONALES, ECONÓMICOS, CULTURALES DE LA CIUDAD DE BELL VILLE	100.00%

Haciendo un análisis del cuadro, puede verse como en términos generales los resultados del Plan Estratégicos son muy pobres, debido a que, a casi 10 años de su formulación, sólo el 44 % de los proyectos han sido realizados; siendo el eje urbano el de mayor desarrollo con el 58%, y el de menor desarrollo, el económico (sólo un 22%), manifestando esto la tendencia que marca a los municipios como encargados por excelencia de la trama urbana y del ABL (alumbrado, barrido y limpieza), como lo hace 30 años atrás, y no correspondiéndose a las nuevas exigencias que lo necesitan y marcan como promotor del desarrollo socioeconómico local. Haciendo un análisis más fino, ya evaluando objetivo por objetivo, vemos como el objetivo de *Salud para todos* se concretó en un 100%, gracias al apoyo, como lo manifiesta el intendente en la entrevista, de los gobiernos provincial y nacional. Otro objetivo concretado con ese porcentaje es el la *revalorización de la infraestructura para el aero-transporte*, aunque aquí hay que aclarar que el mismo fue producto de un subsidio provincial, y el aeródromo regional, hoy en día posee una escasa utilización. El mejoramiento de la trama urbana, posee un porcentaje superior al 70%, reflejando que esa fue la política predilecta del gobierno de turno. En contraposición a ello, aparecen los objetivos de *modernización de la actividad económica*, *crecimiento y desarrollo económico local y regional*, y *desarrollo como centro polifuncional de educación*, con porcentajes muy bajos, el 0% para el primero, el 33% para el segundo y el 25% para el tercero respectivamente; lo que genera preocupación por el descuido de objetivos que son

críticos y a su vez estratégicos y que potencian el desarrollo de la localidad. Este breve análisis nos demuestra a las claras que la política del municipio, la cuál se manifiesta en el desarrollo del Plan Estratégico, estuvo orientada a lo tangible (infraestructura urbana principalmente), descuidando lo intangible (que no proporciona tantos votos como lo tangible), pero que a largo plazo es lo que marca la diferencia entre un ciudad desarrollada, con empleo y equidad social, y el resto de las ciudades que tratan de subsistir con hermosas plazas y calles, pero con grandes desigualdades y fragmentaciones sociales.

¿Por qué resultados tan escasos?

En este último apartado del trabajo se intenta realizar un análisis de algunas variables que han influido para la consecución de los pobres resultados del Plan Estratégico.

Acuerdo Político

En un principio, tuve la sensación de que uno de los principales agravantes de la situación, era producto de que la formulación del Plan se había realizado a finales del período de gobierno Radical, que hacía de 1983 que gobernaban en la ciudad (1983-1999), y que el gobierno de Unión Por Córdoba no había tenido en cuenta los lineamientos del Plan Estratégico en su período de gobierno, que va de 1999 a la actualidad, siendo siempre Intendente el Sr. Nelson Ipérico. Pero luego de la entrevista con dicho Intendente, consultas con miembros de la Agencia de Desarrollo y tras leer el documento del Plan Estratégico, las dudas se disiparon, mostrando que existía un acuerdo político explícito e implícito de llevar adelante este proyecto. Aquel acuerdo, además de estar manifiesto en un papel en donde los tres candidatos a intendente de las elecciones de 1999 manifestaron su conformidad y aceptación de seguir con el plan, también era producto de la participación de dichos candidatos y gente de sus entornos en la formulación del plan estratégico. Esto llevó a buscar nuevas posibles repuestas.

Crisis de 2001

La crisis más grande de la historia de nuestro país, tuvo su desencadenante a finales del año 2001, cuando el Plan Estratégico aún estaba naciendo y haciendo sus

primeros pasos. Esto, como lo manifiesta el Intendente en la entrevista, retrasó todos los procesos y actividades planeadas, era tiempo de paliar la crisis, la actividad municipal se concentró en resolver los temas urgentes, y la estrategia quedó para más adelante.

“La crisis de 2001 demoró todo, prácticamente fue, una crisis en que nosotros estuvimos parados 2002 y 2003, y afines del 2003 arrancamos con... con el Plan Estratégico, haciendo la costanera, que estaba provisto en el Plan Estratégico también, recién ahí empezamos de nuevo digamos, pero estuvimos parados dos años con problemas económicos que apenas alcanzaba como para subsistir, pagar sueldo, algo de medicamentos, y atenciones primarias, tanto a la salud como a la asistencia.”

“Sí nosotros, yo creo que habíamos hablado de un Plan Estratégico con la esperanza de un crecimiento de industrias que se instalaran en Bell Ville, pero no lo hemos logrado. No lo hemos logrado, casualmente a raíz de esa crisis tan grande que hubo, en donde recién el año pasado (por el 2005) la gente empezó a salir de la crisis, y se empezaron a instalar en lo que hoy es el Polo Industrial, no instalar pero sí a edificar; y de ciudades de afuera y pueblos de afuera, prácticamente no hemos logrado nada porque la industria estuvo paralizada tanto tiempo que hoy que han empezado de nuevo a trabajar bien, están todos en sus talleres en sus locales propios y todavía no se avizora, este, la posibilidad de que venga alguna industria; con lo que te digo una parte, no de que fracasó el plan, sino de que prácticamente no salió como en el plan pensábamos, un crecimiento mucho más sostenido en ese rubro.” (Nelson Ipérico – Intendente de la ciudad de Bell Ville)

Sin dudas que la crisis afectó todo, inclusive era muy difícil mantener los objetivos propuestos en el plan, cuando la realidad del país era totalmente otra. Este puede ser considerado uno de los puntos más importantes al momento de cargar tintas sobre el por qué de los pobres resultados del plan. Pero no podemos quedarnos en eso, ya que existen en el país varios ejemplos de planes estratégicos que subsistieron a la crisis, e inclusive gracias a los mismos, estas ciudades pudieron recuperarse más rápido de los efectos de la misma, tal es el caso de Rosario.

Liderazgo del Plan

Por lo mencionado, se hace necesario seguir buscando posibles factores que hayan influido en los resultados. Surge así, el tema de quien era el encargado de llevar el liderazgo del Plan Estratégico. Por lo manifiesto en la publicación del plan, en un primer momento el liderazgo lo tenía el Comité Ejecutivo del Plan, integrado por miembros de

diversas organizaciones de la ciudad; pero luego de la conformación de la Agencia de Desarrollo Local (en el 2000), el liderazgo debía transferido a la misma. Eso en los papeles, pero en realidad la Agencia cuenta con *muchas atribuciones, pero escasos recursos económicos y humanos*; posee un presupuesto de unos \$3.500 aproximado y cuenta con 2 personas a cargo de la misma. Este detalle no es menor al momento de asignar competencias y responsabilidades, que por dicha situación no pueden ser cumplidas; como ejemplo vale recordar lo manifestado por el Cdor. Pablo Porporatto (primer coordinador de la Agencia) *“no tenemos plata ni para los cartucho de tinta”*. En concordancia con el problema de recursos humanos sufrido por la principal institución que debía llevar el liderazgo del plan estratégico, es conveniente comentar que por la misma, del 2000 a la actualidad (2006), *han pasado tres coordinadores*, lo cuál tampoco le dio continuidad al proceso. Si a esto le sumamos que *el Municipio no jugó un rol compensatorio*, ni asignando mayores recursos, ni personal, ni tampoco tomando el liderazgo temporal del proceso; podemos decir que por un buen tiempo, el *Plan Estratégico estuvo huérfano*, carente de un liderazgo que promoviera el desarrollo del mismo y de la localidad, potenciando a los demás actores involucrados en la el proyecto.

Falta de Pensamiento Estratégico

Otro factor importante se refleja en la carencia de esta cualidad crucial al momento de llevar adelante el Plan, sin ello el mismo pasa a ser pura metodología que no puede ser aplicada al territorio. Esto se manifiesta claramente en una de las conclusiones a las que se arribó en el apartado anterior, en donde se refleja, a partir del análisis de resultados del plan, que el gobierno municipal basó su política en realizar proyectos tangibles (pavimento, puentes, infraestructura urbana, etc.), dejando de lado lo intangible o poco tangible, pero muy importante como son la modernización económica la identificación de encadenamientos productivos, la capacitación del recurso humano de la localidad, entre otros. También vuelve a quedar manifiesto, cuando en la entrevista con el Intendente, este no conoce que es Sistema de Información Geográfico, herramienta importantísima para la toma de decisiones de una manera más profesional y menos intuitiva; y que además se encontraba como uno de lo principales objetivos transversales del plan. Surge así la necesidad de preguntarse y repreguntarse, cuál es el rol de que juega la Universidad de Villa María, en la formación e información de no sólo los futuros agentes en desarrollo, sino

de aquella personas que juegan roles importantísimos en las diversas localidades de la zona, como son los intendentes.

De esta manera, se dejan tres puntos claves a la hora de pensar en los escasos resultados (que no es fracaso) obtenidos por el Plan Estratégico de Bell Ville: Crisis del 2001, falta de Liderazgo del proceso, y ausencia de Pensamiento Estratégico. Este listado no pretende ser totalizador, ni exhaustivo, pero marca, al menos, tres puntos débiles a ser tenidos en cuenta antes de empezar a pensar en un nuevo Plan Estratégico para la ciudad. Al fin y al cabo de los errores se aprende.

Conclusiones

A modo de breve conclusión, y después de analizar el Plan Estratégico de la ciudad de Bell Ville, el cuál desde el punto de vista metodológico no presenta grandes falencias, pero los resultados nos muestran que de la teoría y de las ideas a los hechos, existe un largo camino que es necesario recorrer. Y para recorrer ese camino dentro de la Planificación Estratégica, es necesario contar con Pensamiento, Visión y Acción Estratégica, sin los cuales el plan es sólo metodología. La gran pregunta es ¿cómo hacemos para generar Pensamiento, Visión y Acción Estratégico?. Es una pregunta de respuesta complicada, muy complicada, pero yo creo firmemente en la educación para el desarrollo como el camino, ya que los verdaderos cambios llevan años, son generacionales. No se cambia una cultura por decreto o por la mera planificación, sino por enseñanza y vivencias desde la infancia. Desde la escuela primaria hay que enseñar a vivir “en desarrollo”, tomando al desarrollo como una cosmovisión, pero no a la manera de Rostow visto como pasos a seguir en un camino predeterminado, sino como una forma de vida, heterogénea, participativa, con visión holística, cooperativa, con liderazgos, visión de futuro, en definitiva como agentes del cambio que deseamos. Debemos convencer a los niños (y también a los adultos), de que la sociedad es un objeto en construcción permanente y que sus artífices son los propios sujetos. O sea, enseñarles a ser auténticos ciudadanos, a la manera en que lo describe Bernardo Toro (2001), el ciudadano es una persona capaz, en cooperación con otros, de crear o transformar el orden social que ella misma quiere vivir, cumplir y proteger para la dignidad de todos. Convertirnos en verdaderos ciudadanos... ese es el desafío.

Bibliografía

- ALBURQUERQUE, Francisco; *"Identidad y Territorio"*; Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas; Madrid.
- FERNÁNDEZ GÜEL, José Miguel; *"Planificación estratégica de ciudades"*; Ed. Gustavo Gili SA; Barcelona; 1997.
- LUCCA, Carlos; *"Seminario sobre Planificación Estratégica Territorial"*; Apuntes de clases; Universidad Nacional de Villa María; 2006.
- MADOERY, Oscar; *"La formación de agentes de desarrollo desde la perspectiva endógena"*; en CLAD; Guatemala; noviembre de 2006.
- MITZBERG, Henry; *"Safari a la Estrategia"*; Ed. Gránica; Buenos Aires.