

**PROVINCIA DEL NEUQUEN  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**



**PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL  
PLAN ESTRATÉGICO ZAPALA**

**TERCER INFORME**

**SETIEMBRE DE 2009**

## **AUTORIDADES PROVINCIALES**

**Dr. Jorge Augusto Sapag**  
Gobernador de la Provincia del Neuquén

**Prof. Leandro E. Bertoya**  
Ministro de Desarrollo Territorial  
Representante titular de la Provincia del Neuquén ante el CFI

**Cra. Yolanda Maiolo**  
Coordinadora General del Ministerio de Desarrollo Territorial  
Representante alterno de la Provincia del Neuquén ante el CFI

**Ing. Agr. Marcelo E. Soria Netto**  
Director Provincial de Cooperación Técnica y Financiamiento Productivo  
Responsable de la Unidad Operadora Provincial del CFI

**Lic. Lorena Basualdo**  
Director General de Coordinación

## **AUTORIDADES DEL CFI**

**Ing. Juan José Ciáccera**  
Secretario General

**Ing. Marta Velásquez Cao**  
Director

**Lic. Alicia Rapaccini**  
Jefe de Área de Desarrollo Local

**Autoridades de la Universidad Nacional de La Plata**

**Arq. Gustavo Adolfo Azpiazu**  
**Presidente**

**Lic. Raúl Aníbal Perdomo**  
**Vicepresidente**

**Dr. Arq. Fernando Alfredo Tauber**  
**Secretario General**

**Lic. Marcelo Belinche**  
**Secretario de Extensión**

**Arq. Diego Delucchi**  
**Prosecretario de Extensión**

**Arq. Horacio Martino**  
**Director de Asuntos Municipales**

**PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL - PLAN ESTRATÉGICO ZAPALA**  
**TERCER INFORME PARCIAL**

**AUTORES DEL TRABAJO**

**Coordinación Ejecutiva**

Arq. Horacio Marcelo Martino

Director de Asuntos Municipales - Universidad Nacional de La Plata

**Coordinación Técnica**

Arq. María Beatriz Sánchez Arrabal

**Coordinación Local**

Arq. Andrea Alejandra Arguello Fernández

**Colaboradores**

Dr. Arq. Fernando Alfredo Tauber

Arq. Verónica Vásquez

Arq. Andrea Marta Ulacia

**Área Urbano-Ambiental**

Arq. Sergio Resa

**Área Económico-Productiva**

Lic. Daniel Marcchioni

**Área Social**

Lic. María Bonicatto

**Área Web**

Arq. Andrea Ulacia

D.C.V. Mercedes Filpe

D.C.V Nancy Vara

Per. Martín Massa

Sra. Paula Ruiz

Sr. Lautaro Cardoso Torres

Sra. Guillermina Azpiazu

## **INDICE**

### **TOMO III – FASE IV. PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO INFORME: FORMULACION DEL PLAN: ARBOL ESTRATEGICO**

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	10
TALLERES DE FORMULACIÓN DEL PLAN Y DE PROYECTOS	12
Taller Urbano Ambiental	13
Taller Económico- Productivo	29
Taller Social - Barrial	39
Taller de Integración	48
FORMULACIÓN DEL PLAN	61
Definición del Árbol Estratégico del Plan	63
Visión(Objetivo General)	64
Modelo de Desarrollo	65
Ejes Estratégicos	68
EJES ESTRATÉGICOS. DESARROLLO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	83
Eje 1: Posicionamiento regional y proyección internacional	83
Eje 2: Dinamización e impulso de la economía local - regional	83
Eje 3: Gestión integral de política socio institucional para la inclusión	84
Eje 4: Planificación para el ordenamiento y la sustentabilidad urbano ambiental	84
PLAN OPERATIVO ANUAL (PRIORIZACIÓN)	87
Institucionalización y Seguimiento del Plan	90
Modelo Carta Acuerdo de Institucionalización	92
Propuesta de Anteproyecto de Ordenanza Municipal	94
BIBLIOGRAFÍA	96

## RESUMEN

Este informe, que se presenta al Consejo Federal de Inversiones (CFI), elaborado en consultoría por la Dirección de Asuntos Municipales de la UNLP, pretende consolidar la tareas de varios meses de un equipo de trabajo, que tuvo como objetivo pasar del diagnóstico a la formulación de una visión estratégica para Zapala. Una de las principales cuestiones a resolver en este proceso fue abordar los límites convencionales que proponían los ejes temáticos y habían permitido ordenar el análisis en la etapa del diagnóstico; requería cruzar todas las temáticas en un Taller de Integración, como espacio diferente para pensar proyectos de cambio, donde los temas transversales adquirieran una magnitud similar o mayor que los ejes sectoriales; si bien los proyectos se sustentan sobre escenarios posibles y argumentos científicos y técnicos, es la comunidad la que debe apropiarse del Plan con acciones que reflejen el querer ser de la ciudad y de sus actores. El diagnóstico había permitido ver los aspectos que eran necesarios transformar y aquellas ventajas a potenciar. Avanzando hacia la formulación, la tarea era consensuar desde cada eje temático, hacia dónde iría la ciudad, teniendo en cuenta las transformaciones previstas para los próximos años y las acciones más importantes para lograr esos cambios deseados. Acordando esta visión estratégica de cambios posibles en la ciudad, fue más sencillo arribar a la definición de programas y proyectos del Plan Estratégico.

La síntesis de las actividades desarrolladas en la instancia actual, quedan todas comprendidas en la Fase 4, de este Plan Estratégico. Es importante aclarar que la presentación del mismo a la comunidad, está prevista para el mes de octubre.

Conforme al Plan de Trabajo, las actividades más importantes de esta etapa fueron:

- Consensuar líneas estratégicas y objetivos.
- Elaborar programas.
- Seleccionar y diseñar los proyectos estratégicos para cada programa.

Todas estas actividades se transitaron en el marco de los Talleres de Formulación de proyectos:

- Taller Urbano-Ambiental (Zapala-mayo-2009).

- Reunión con la Unidad Operadora Provincial (CFI), Neuquén y el Área de Coordinación General del Ministerio de Desarrollo Territorial (Neuquen-mayo-2009).
- Reunión con el Colegio de Arquitectos de Zapala y la Dirección de Producción de la Municipalidad de Zapala. (Zapala-mayo-2009).
- Taller Económico Productivo (Zapala-mayo-2009).
- Reuniones con las distintas áreas de la gestión municipal y actores locales (Zapala-junio-2009).
- Taller Social-Barrial (Zapala-junio-2009).
- Reuniones con el área social de la municipalidad de Zapala; Dirección de Deportes; Dirección Hospital Zonal; Delegación Universidad Nacional del Comahue, Dirección de Cultura; Colegio de Arquitectos; Actores locales (Zapala-junio-2009).
- Presentación en la Dirección de cultura de Zapala de la Página Web del Plan (Zapala-setiembre-2009).
- Reunió con el Intendente de Zapala, integrantes de la Gestión Local, instituciones locales y el Área de Coordinación General del Ministerio de Desarrollo Territorial (Zapala-setiembre-2009).
- Taller de Integración (Zapala-setiembre-2009).
- Reunión con el Presidente de la Unidad Provincial de Ejecución de Financiamiento Externo U.P.E.F.E. Intendente y el Director de Producción de la Municipalidad de Zapala, el Área de Coordinación General del Ministerio de Desarrollo Territorial y la Dirección de Asuntos Municipales de la UNLP. (Neuquén-Zapala-setiembre-2009).

Cada Taller, contó con la presencia del Coordinador de la Etapa Participativa de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata, un experto especialista en la temática específica de cada Taller y el Coordinador Local que integra el Equipo Técnico de trabajo que aporta el Municipio, para la coordinación en el territorio de dicho Plan.

Cabe aclarar que a propuesta del Municipio de Zapala, se unificó el Taller Barrial en el marco de las distintas instancias del Taller Social, reuniéndose además con los responsables de las distintas Comisiones Barriales; estos estuvieron presentes,

tanto en el Taller de Diagnóstico como en el de Proyectos y aportaron desde las debilidades y fortalezas de cada barrio, los posibles proyectos para llevar adelante. Complementariamente, el equipo técnico de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad, ha realizado entrevistas individuales o en grupos reducidos, a fin de profundizar los conceptos y lograr un mayor nivel de participación y opinión en cada convocatoria.

Por último se consigna que se ha realizado el Taller de Integración, abarcativo de todas las dimensiones abordadas en un proceso de trabajo de construcción compartida, que permitió que las instituciones, la gestión local y la comunidad, consensuaran el objetivo general del Plan y el árbol estratégico para lograr el modelo de desarrollo, a través de los ejes que condensan las expectativas de los actores para alcanzar la visión estratégica deseada.

## Conclusión

*...Hace doce meses, que se ponía en marcha el Plan Estratégico de Zapala.*

Con expectativa se planteó en ese momento la importancia de iniciar un camino, que permitiese planificar y potenciar el desarrollo económico, productivo, urbano, ambiental, social e institucional para satisfacer y consolidar un desarrollo en forma integral y sostenible, generando sinergias entre los esfuerzos institucionales y comunitarios, posicionando a Zapala hacia un futuro común de todos sus habitantes.



*En este marco, se expone como satisfactorio el trabajo con todos los actores sociales, civiles, públicos y privados de Zapala, que se sumaron al desarrollo y formulación del PEZ, a fin de que esta herramienta sirva al espectro más amplio de la comunidad zapalina.*

Ello ha posibilitado consensuar ampliamente, el objetivo general (la visión), el modelo de desarrollo, la estructura del árbol estratégico (con sus programas y proyectos) y la definición del modelo de institucionalización, implementación y



seguimiento del plan. A modo de cierre, como balance positivo del Plan, -que hasta el momento unos de los principales logros alcanzados, se ligan al hecho de haber conseguido comenzar a instalar una conciencia local entre los actores sociales y políticos, mediante una fuerte apuesta por la generación de espacios plurales de participación- se comprometen a firmar una Carta Acuerdo y conformar una Comisión de Seguimiento, que garantice la continuidad y la evaluación permanente del Plan. Esta formalización permite un nivel inicial de institucionalización, que se formaliza y legitima con la sanción de una ordenanza que apruebe el plan e instaure los órganos de gestión, en el orden político técnico ejecutivo y regule las provisiones presupuestarias pertinentes.

# **I. INTRODUCCION**

## **INTRODUCCION**

El presente informe aborda la etapa de Formulación del Plan Estratégico de Zapala. A partir de haber transitado las fases de caracterización diagnóstica preliminar y los distintos talleres participativos de diagnóstico/pronóstico de cada dimensión territorial: Urbano-Ambiental, Económica-Productiva y Social-Barrial, se expone sucintamente el proceso desarrollado y los resultados obtenidos en cada evento de las distintas instancias participativa. Asimismo se expresan en este apartado los resultados del Taller de Integración, ámbito de consenso del Árbol Estratégico, expresión de la Formulación del Plan.

El mismo se explicita con todos sus componentes, abarcando el objetivo general (la visión) y el modelo de desarrollo, los programas y proyectos que se incluyen en cada uno de los ejes estratégicos.

Se identifican además, los Proyectos Prioritarios consensuados en el Taller y se exploran posibles fuentes de financiamiento para la concreción de esta agenda de proyectos estratégicos, constituyendo el POA (Plan Operativo Anual).

Como tarea final, se debate sobre la Institucionalización del Plan, a efectos de garantizar su continuidad, monitoreo, seguimiento y gestión de programas y proyectos, consolidado así la fase de Implementación del Plan Estratégico de Zapala.

## **FASE IV**

### **II. TALLERES DE FORMULACIÓN DEL PLAN Y DE PROYECTOS**

## **II.1. TALLER DE FORMULACION URBANO AMBIENTAL**

## **II.1. TALLER DE FORMULACION URBANO AMBIENTAL**

### ***Estado de Situación***

El presente informe se inscribe en la instancia de Formulación del Plan, y tiene como objetivo realizar el análisis del producto obtenido en el Segundo Taller Urbano Ambiental realizado en la Ciudad de Zapala, en el contexto del proceso de Planificación Estratégica encarado por la gestión local, y que lleva adelante la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata.

La planificación estratégica, permite trabajar sobre los principales temas de la ciudad e identificar y explicar en este caso, los principales aspectos en lo concerniente a la temática urbano-ambiental; en el diagnóstico ya realizado, se procuró identificar en relación a un conjunto de ejes relevantes para la realidad local, tanto el potencial de desarrollo y la prospectiva de la ciudad, como las dificultades y los riesgos que deberá afrontar en el futuro.

Por ello, la fase anterior constituyó la herramienta que muestra la situación actual y desde la cual se deberá partir en esta instancia de Formulación, en la que se desarrolla la Visión Estratégica, que expresa el Objetivo General del Plan que sintetiza la expectativa y el deseo colectivo sobre el futuro de la ciudad de Zapala.

A partir de esta expectativa los actores definirán los Ejes Estratégicos, que con sus objetivos particulares, conforman los grandes ejes ordenadores del plan y representan las metas específicas que deberán cumplirse para alcanzar el horizonte propuesto. El proceso continúa con el desarrollo de proyectos concretos que permitirán plasmar las directrices representadas por los ejes estratégicos e incorporarlos a una agenda común de políticas públicas, fortaleciendo la gestión local mediante la articulación de los distintos actores estatales, locales y del sector privado para coordinar acciones sobre el territorio.

Las actividades más importantes de esta etapa fueron (a) consensuar el objetivo general y los objetivos particulares; (b) definir los programas que representan esos ejes y (c) la selección de los proyectos estratégicos para cada programa.

Dicho informe se organiza en 3 Momentos:

1. Introducción y Síntesis de lo sucedido en el Primer Taller de Construcción Diagnóstica;
2. Memoria del Segundo Taller Participativo Urbano Ambiental realizado en el mes de junio de 2009;
3. Análisis en Gabinete de los resultados del Taller.

### ***1. Introducción y síntesis de lo sucedido en el Primer Taller***

Cabe aclarar que el marco conceptual del proyecto alude ampliamente a la importancia de esta etapa del proceso. En este sentido, los resultados alcanzados hasta el momento dan cuenta por una parte del compromiso en la apertura de un espacio de reflexión profunda respecto del futuro de la ciudad y por otro de la amplísima capacidad de respuesta de la comunidad local, cuyo aporte se hace evidente en los resultados de los respectivos Talleres.

*En esta instancia es oportuno precisar las siguientes cuestiones:*

En el caso del Plan Estratégico de Zapala se ha adoptado, un perfil consultivo constante en todo el proceso de desarrollo del proyecto, respetando y reconociendo la opinión técnica local, a través de la indagación técnica y el diálogo, desde la concertación de demandas, percepciones sectoriales (Primer Taller), la indagación y legitimación de propuestas parciales y soluciones (Segundo Taller) hasta la modelización final de las Propuestas en el Taller Integrador que se realizara próximamente, obviamente con la recreación de la instancia técnica y creativa por parte del equipo consultor.

Creemos que esta etapa consistente en los primeros modelamientos de las cuestiones a resolver, necesariamente está relacionada a la actividad política y por ende debe ser socialmente legitimada. Según expresa M. Robirosa,...*“la Planificación es la aplicación del máximo de racionalidad posible al modelamiento de las acciones de intervención en la realidad en función de objetivos o políticas de cambio de dicha realidad”*. En este contexto sostiene además que, .....*“en esta definición subyacen tres conceptos que se consideran efectivamente claves: ‘racionalidad’, ‘acciones de intervención’ y ‘objetivos políticos de cambio’*. Si faltara uno de ellos no se estaría planificando. Si falta el componente de racionalidad, pero subsisten los otros dos estaríamos hablando de voluntarismo intuitivo, por ejemplo,

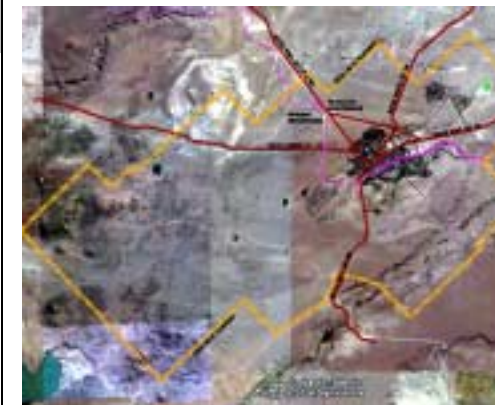
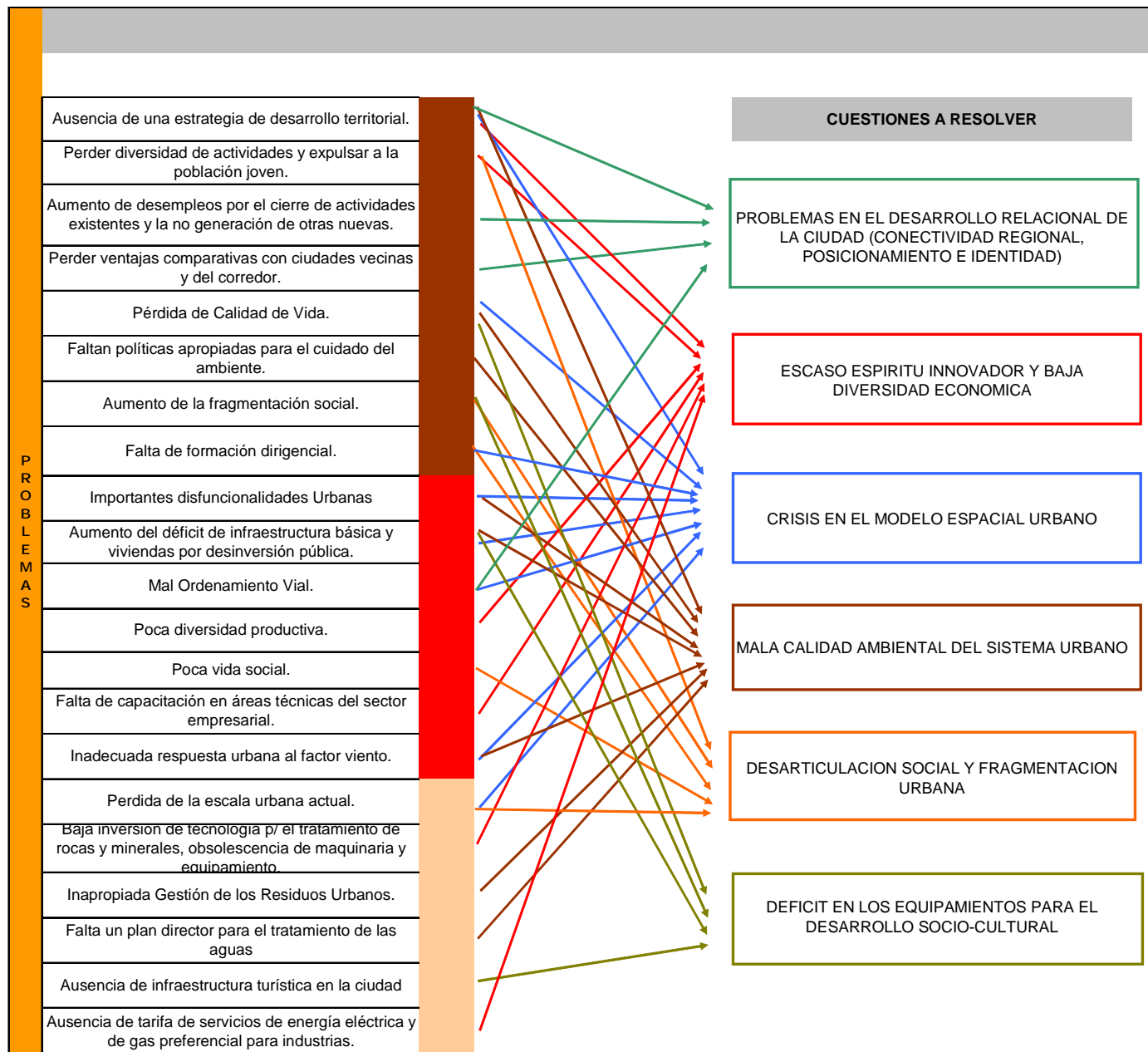
*voluntarismo político. Si se aplica racionalidad al modelamiento de las acciones, pero faltan objetivos de cambio de la situación confrontada, estaríamos caracterizando una buena administración. Si se aplica racionalidad en función de políticas de cambio deseado, pero ello no influye en modelar acciones de intervención en la realidad, estaríamos hablando de investigación para el diseño de modelos ideales de situaciones futuras deseables”.*

Las instancias participativas tienen por objeto entonces superar las supremacía de las racionalidades académicas, científicas o técnicas incorporando por lo tanto el máximo de racionalidad posible a las decisiones de gestión y a la acción en función de objetivos o metas, explícitas o sobreentendidas, de desarrollo, de solución de problemas sociales o ambientales, o de mejoramiento del desempeño colectivo de la Ciudad.

Esta segunda fase de aportes de la comunidad local, y, de las instituciones que representan, se refieren a la fase de Ideas Fuerza, Programas y Proyectos.

Siendo esta instancia, una fase intermedia entre la primera más analítica que ha identificado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y la etapa final de síntesis a realizarse en el cierre del Proyecto con la elaboración final del Árbol Estratégico, se explicita en un grafico síntesis cuales fueron los principales problemas detectados en el primer taller y cuáles son los principales cuestiones a resolver:






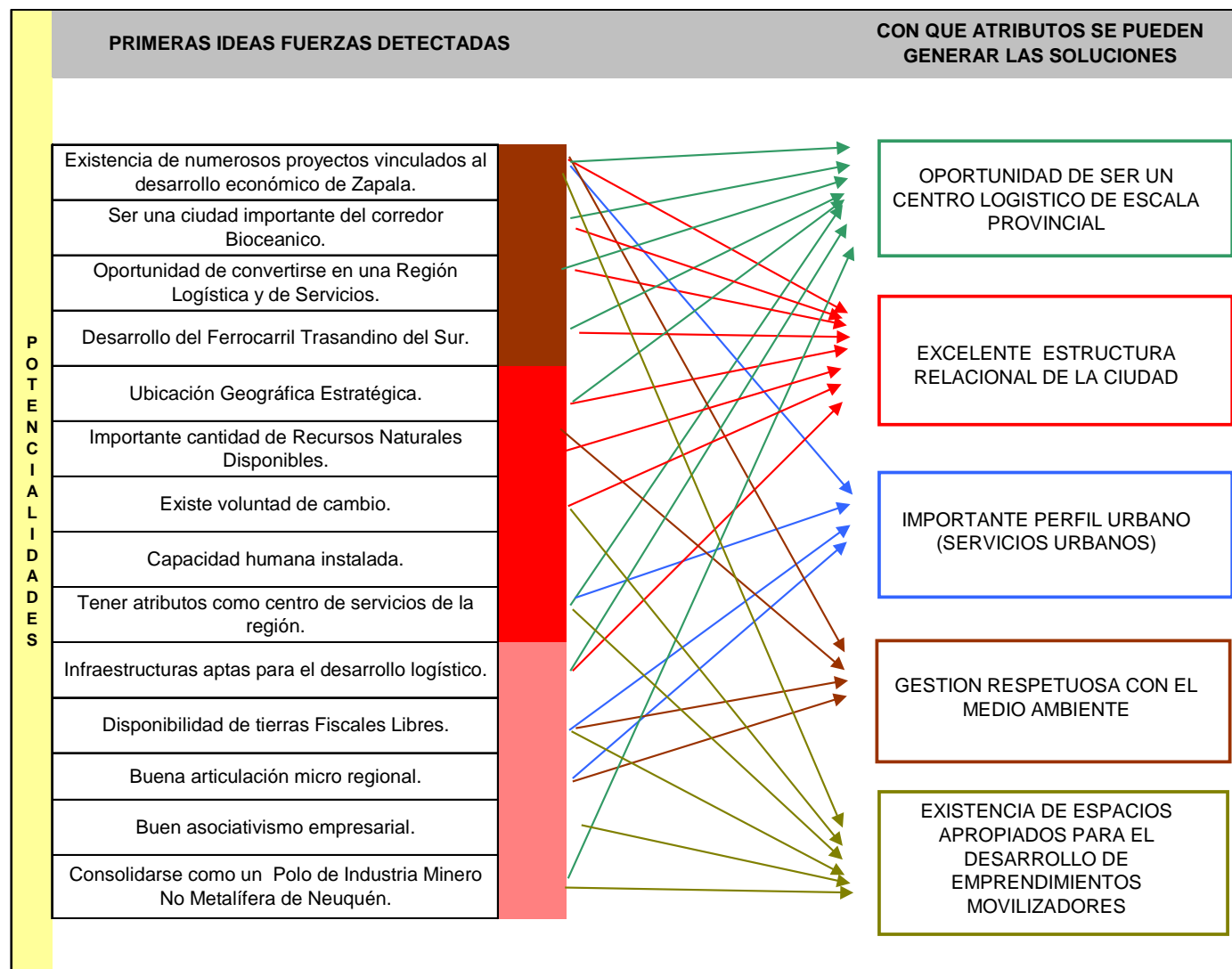
**IDENTIFICACION DE PRIMERAS IDEAS FUERZA, PROGRAMAS Y PROYECTOS EN LA INSTANCIA DEL PRIMER TALLER**

## 2. Relatoría de segundo Taller participativo Urbano Ambiental

Este apartado es la relatoría detallada de lo sucedido en el 2º Taller Urbano Ambiental realizado en el Club de Leones de la Ciudad de Zapala. El taller tuvo el objeto de debatir las distintas Ideas o Líneas Estratégicas que permitan ir identificando Programas y Proyectos que resuelvan los principales problemas identificados en la etapa del Primer Taller. Para lograr este objetivo, se propusieron un conjunto de actividades, en las que se pudiera ver reflejado con la mayor amplitud posible las distintas visiones de los actores participantes del Taller.

 <p style="text-align: center;"><b>DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL TALLER</b></p>	
<b>Momento 1</b>	Tiempo estimado de duración: 30 minutos.
<ul style="list-style-type: none"><li>Presentación en plenario, en la cual se exponen una síntesis de lo sucedido en el taller y una interpretación en gabinete realizada por el equipo consultor de las primeras Ideas Fuerza emergentes de las principales cuestiones a resolver.</li></ul>	
<b>Momento 2</b>	Tiempo estimado de duración: 45 minutos.
<ul style="list-style-type: none"><li>División por grupos homogéneos, en el que se discutan y propongan las primeras estrategias, programas o proyectos; intentar discutir sobre las principales cuestiones a resolver. Trabajo de discusión a partir del eje temático planteado y conflictos derivados del informe expuesto.</li><li>Relación entre el Eje U-A, en base al primer informe entregado, haciendo hincapié en aquellos ítems de mayor interés y vinculantes con los otros ejes del trabajo.</li><li>Escribir los proyectos acordados en un paleógrafo por grupo.</li></ul>	
<b>Momento 3</b>	Tiempo estimado de duración: 45 minutos.
<ul style="list-style-type: none"><li>En esta etapa se prevé la presentación y puesta en común de las discusiones y propuestas expuestas por cada uno de los grupos. Se retoma el plenario en el que cada grupo presenta lo discutido al interior.</li></ul>	
<b>Momento 4</b>	Tiempo estimado de duración: 45 minutos.
<ul style="list-style-type: none"><li>Finalmente se realiza un plenario general abierto, partiendo de los análisis y propuestas de los distintos grupos e intentando arribar a un consenso generalizado sobre las distintas temáticas.</li><li>Recuperación de los puntos salientes y acuerdos del encuentro en relación a la visión, y objetivo general, del eje estratégico U-A. Definición de los principales programas y proyectos del Eje.</li><li>Cierre a cargo de la DAM. Conformación de la Comisión de Seguimiento Urbano Ambiental.</li></ul>	
<p>Para el taller se planificó una duración estimada en dos horas y media con un tiempo previsto de extensión según las necesidades de los participantes y en el interés que haya suscitado el debate. Según la planificación del taller, en la primera instancia se expuso por parte de la Dirección de Asuntos Municipales la evaluación en Gabinete de los resultados del Primer Taller con el fin de estimular la reflexión.</p>	

La síntesis de lo expuesto en la primera instancia del taller es la siguiente:



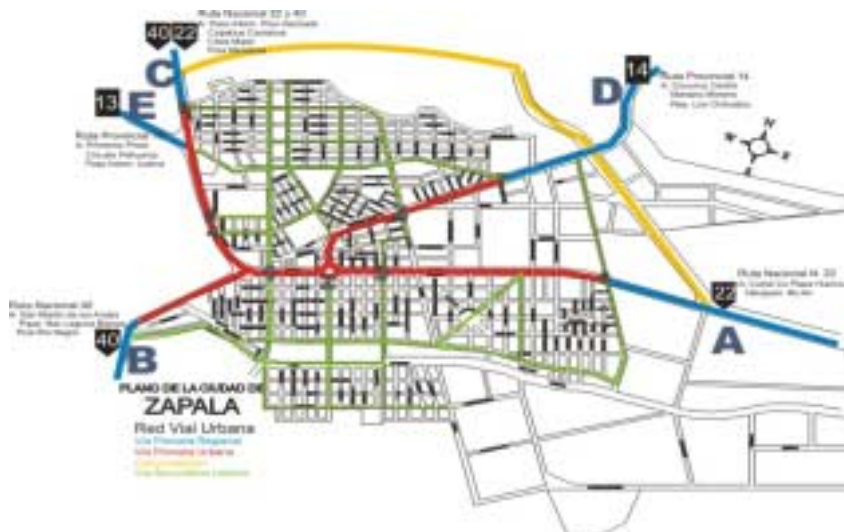
Luego de la exposición por parte de los representantes de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata, los asistentes al taller se agruparon en mesas para debatir sobre las primeras ideas que motoricen las soluciones a los problemas detectados. Se debatió sobre las siguientes Ideas-Proyectos:

1. Nuevo complejo fronterizo de Pino Hachado.
2. Reactivación de la conectividad ferroviaria para transporte de carga.
3. Optimización del aeropuerto Zapala.
4. Construcción de autovía ruta 22 a Neuquén.
5. Mejoramiento de rutas 40, 22 a Pino Hachado, y rutas 13 y 14.
6. Creación del corredor ferroviario de pasajeros con la ciudad de Neuquén.
7. Adecuación de los accesos de los tramos urbanos de las rutas 13, 14, 40 y 22
8. Completamiento y construcción del cinturón de circunvalación.
9. Mejorar la seguridad vial a las avenidas principales de acceso a la ciudad.
10. Nuevo acceso para la Zona Franca.
11. Repavimentación de la red vial urbana de Zapala.
12. Nueva una red de bicisendas en la ciudad.
13. Nuevo sistema monitoreado de estacionamiento medido.
14. Creación de un moderno sistema de transporte urbano.
15. Aumento de los espacios peatonales de la ciudad.
16. Creación de circuitos biosaludables (proyecto La Pedrera).
17. Nuevo código urbano ambiental.
18. Mejoramiento de los equipamientos municipales existentes.
19. Completamiento de la red de infraestructura de servicios básicos de la ciudad.
20. Mejoramiento del área central de la ciudad.
21. Regularización dominial de las parcelas ocupadas de la ciudad.
22. Creación de una red de espacios públicos verdes.
23. Urbanización del espacio central de la RN N° 14.
24. Ocupaciones sin regularizar.
25. Urbanización del playón ferroviario del centro de la ciudad.
26. Construcción y rehabilitación de viviendas y de sus espacios urbanos.
27. Revitalización el sector fundacional de la ciudad.
28. Creación de espacios o foros de encuentro, información y debate de la ciudad.
29. Reutilización de los galpones industriales en desuso.
30. Crear espacios para la juventud.

31. Ahorro y eficiencia en el consumo del agua para proteger el acuífero.
32. Construcción de la planta depuradora de aguas residuales.
33. Tratamiento integral de residuos sólidos domiciliarios e industriales.
34. Recuperación de áreas degradadas por basurales.
35. Preservación y valorización del área del mallín.
36. Impulso de la huerta periurbana.
37. Mejoramiento del arbolado urbano.

Luego de la instancia de debate en las mesas, se realiza la instancia de síntesis y cierre del taller en el Plenario General de Acuerdos:

- Necesidad de un Plan de Ordenamiento del territorio, que permita normar sobre el crecimiento desordenado de la ciudad, con insuficiente desarrollo de infraestructura de servicios y alto grado de fragmentación, como características del tejido urbano.
- Necesidad de una transformación urbanística que proyecte la articulación de la ciudad con los distintos niveles de conectividad, fortaleciendo el área central como espacio representativo y simbólico.



- Plan de recuperación de áreas urbanas y espacios públicos, hoy en estado de deterioro o degradación.
- Desarrollo e impulso para la realización de grandes obras de infraestructura económica (zona franca, áreas logísticas, sistema ferroviario, sistema vial, recuperación de grandes predios, reactivación del aeropuerto, instalación del parque industrial, entre otras) que permitan vincular el desarrollo de la trama física de la



ciudad con las necesidades de las nuevas actividades productivas y de servicios y con el rol de la ciudad en el sistema provincial e internacional.



-Fortalecer los proyectos que promuevan la integración física y social de los sectores urbanos marginales, disminuyendo el grado de exclusión espacial y aumentando la calidad de vida.

-Sensibilizar a la comunidad sobre temas ambientales, como una oportunidad de futuro.

-Contar con un plan ambiental, y trabajar por una legislación y una gestión ambiental que permita diseñar una respuesta equilibrada, frente a los impactos de las transformaciones del territorio.



-Mejorar las condiciones de habitabilidad y calidad de vida, a través de intervenciones que tiendan hacia formas urbanas más equilibradas.

-Protección del acuífero, teniendo en cuenta la zonificación de vulnerabilidad y realizando los usos adecuados a cada situación, para evitar la degradación de los mallines.



Luego de distintas exposiciones se agruparon los proyectos en distintos ejes temáticos con el objeto de esbozar los primeros intentos de líneas estratégicas y programas. Como resultado final del proceso participativo del *segundo taller se han identificado 6 Ideas Fuerza*, que han reagrupado los distintos proyectos emergentes del Taller.

Las primeras ideas fuerza se entienden como el germen que da sentido a los programas y los proyectos. Las Ideas fuerza derivaran posteriormente en las líneas estratégicas que modelaran las políticas de cambio que solucionarían los problemas identificados en el proceso del plan y encauzarían las fortalezas y oportunidades también identificadas. A la finalización del Taller se les solicitó a los asistentes que eligieran una alternativa de escenario objetivo, como síntesis construida a partir de los siguientes objetivos planteados:

1. Ciudad Nodo.
2. Mejoramiento de la estructura de Movilidad de la Ciudad.
3. Desarrollo y Rehabilitación Urbana.
4. Ordenamiento Territorial.
5. Creación de Espacios Multivalentes.
6. Valoración Ambiental y Desarrollo Sustentable.
7. Gestión ambientalmente responsable.

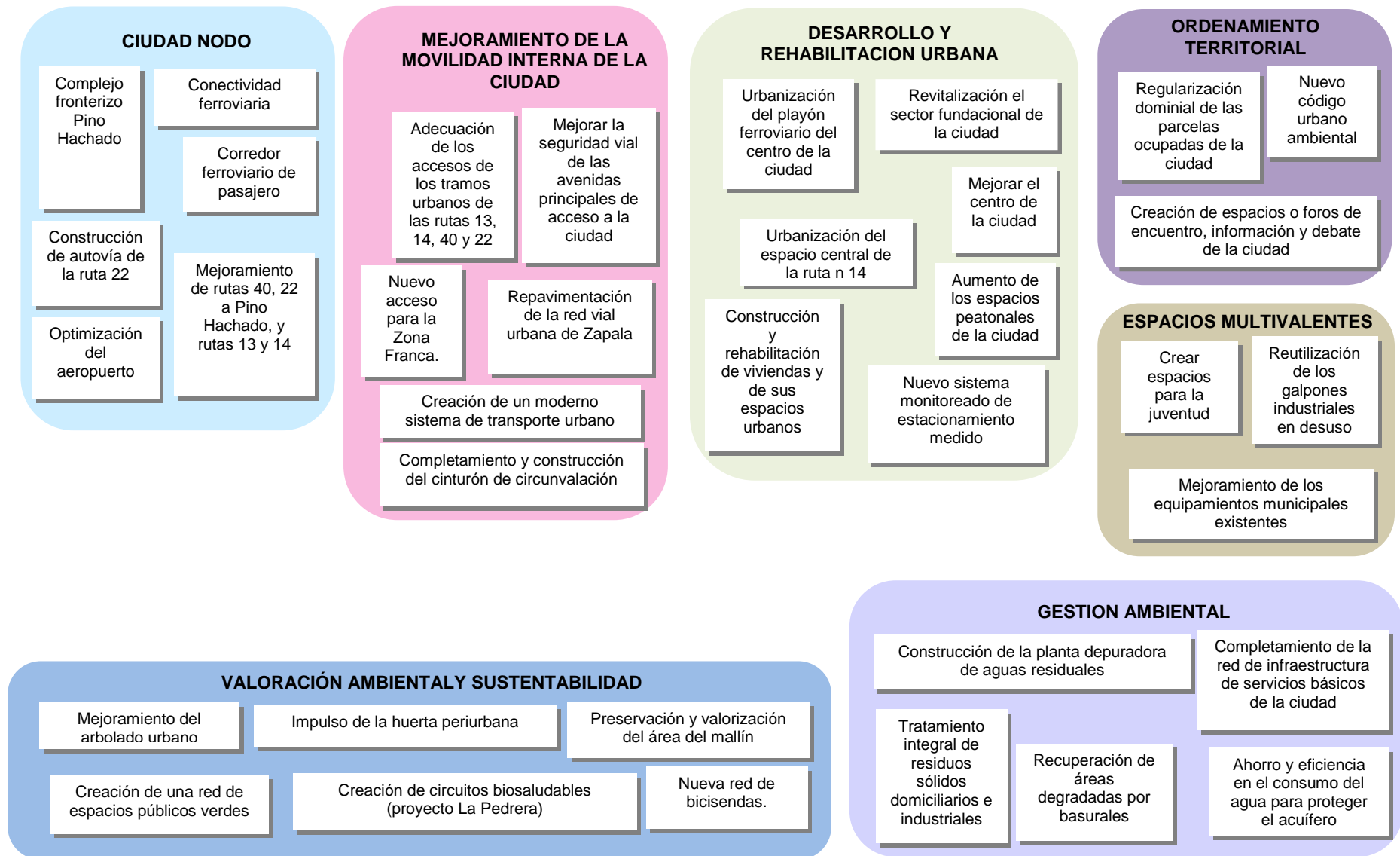
*Construir una ciudad que consolide su perfil logístico y de servicios, ordenando su crecimiento, imagen urbana y sustentabilidad económica, productiva y ambiental, mediante la concertación pública privada y la inclusión e integración social.*

*Zapala, ciudad con ordenamiento territorial, con una comunidad inclusiva que logra a través de un proyecto colectivo identidad que resalta sus riquezas naturales y se convierte en el soporte de la actividad logística e industrial como la base más importante para su desarrollo sustentable.*

A partir de estos escenarios, la mayor parte de los Programas y Proyectos, responden a demandas de fuerte carácter espacial, aunque se han identificado algunos que requieren un alto contenido de gestión de políticas, especialmente públicas con acento en la concertación de horizontes y acciones con los sectores privados. La próxima instancia de priorización de proyectos, en el taller integrador incluirá estas consideraciones a los efectos de su concreción.

La siguiente lamina muestra los resultados del taller y el agrupamiento de los proyectos emergentes por Idea Fuerza.

## ORDENAMIENTO POR EJE TEMATICO DE LOS PROYECTOS DEL TALLER





### **3. Análisis en Gabinete de los resultados del segundo Taller Urbano Ambiental**

Con el propósito de estructurar el primer esbozo de árbol estratégico, para integrar los proyectos con el resto de los especialistas participantes del equipo consultor, se ha intentado en gabinete modelizar a modo de identificación del árbol estratégico los primeros Ejes Estratégicos, los Programas y los Proyectos.

En ese sentido se entiende como *eje estratégico* a aquella línea de carácter conceptual, que representan las metas específicas y permitirán alcanzar la visión colectiva propuesta; capaces de servir como núcleo de conceptos básicos que señalan el camino a seguir para cumplimentar el objetivo general y den la razón de ser a un conjunto de programas y proyectos que intentan resolver los problemas planteados y fortalecer los aspectos positivos.

Se entiende como *programa* al conjunto de *proyectos estratégicos* que son las unidades operativas de la planificación estratégica y definen la realización de actividades específicas y la consecución de las metas representadas.

Se presenta el resultado ajustado en gabinete sobre el producto del segundo Taller Urbano Ambiental:

## **EJE 1**

### **Posicionamiento regional y proyección internacional**

#### **Objetivo General:**

Aprovechar el potencial de Zapala, producto de su localización estratégica, desde el punto de vista provincial y regional y de sus posibilidades de convertirse en un centro multimodal de cargas.

#### **PROGRAMA: PAIS DE ENTRADA – PAIS SEDE**

**Proyecto:** Nuevo complejo fronterizo Pino Hachado

**Proyecto:** Reactivación de la conectividad ferroviaria para transporte de carga

**Proyecto:** Optimización del aeropuerto Zapala

## **PROGRAMA: CIUDAD NODO DEL CORREDOR BIOCÉANICO Y DE LAS DISTINTAS REGIONES NEUQUINAS**

**Proyecto:** Construcción de autovía ruta 22 a Neuquén.

**Proyecto:** Mejoramiento de rutas 40, 22 a Pino Hachado, y rutas 13 y 14.

**Proyecto:** Creación del corredor ferroviario de pasajeros con la Ciudad de Neuquén.

## **EJE 4**

### **Planificación para el ordenamiento urbano ambiental**

#### **Objetivo General**

Orientar el desarrollo de la ciudad hacia una trama completa, eficiente y compacta, con densidades adecuadas, con infraestructuras y equipamientos sociales, con una fácil accesibilidad, favoreciendo la cohesión social y la sociabilidad, concibiendo además una gestión eficiente de los recursos naturales y respetuosos con el medioambiente.

## **PROGRAMA: MEJORAMIENTO DE LA MOVILIDAD INTERNA DE LA CIUDAD**

**Proyecto:** Adecuación de accesos en los tramos urbanos: rutas 13, 14, 40 y 22

**Proyecto:** Completamiento y construcción del cinturón de circunvalación

**Proyecto:** Provisión de alumbrado público, pasarelas peatonales, señalización y todo equipamiento necesario para mejorar la seguridad vial a las avenidas principales de acceso a la ciudad.

**Proyecto:** Nuevo acceso para la zona franca.

**Proyecto:** Repavimentación de la red viaria urbana de Zapala

**Proyecto:** Creación de áreas de carga y descarga en el área central

**Proyecto:** Red de bicisendas en la ciudad

**Proyecto:** Sistema monitoreado de estacionamiento medido en el área central de la ciudad con tecnologías de conectividad digital

**Proyecto:** Creación de un moderno sistema de transporte urbano

**Proyecto:** Aumento de las áreas peatonales de la ciudad

**Proyecto:** Creación de circuitos peatonales biosaludables en la ciudad

**PROGRAMA: ZAPALA, CIUDAD COMPACTA, HETEROGÉNEA Y MULTIFUNCIONAL**

**Proyecto:** Nuevo código urbano ambiental

**Proyecto:** Mejoramiento de los equipamientos municipales existentes

**Proyecto:** Construcción de centros promotores de innovación y desarrollo

**Proyecto:** Completamiento de la red de infraestructura de servicios básicos de la ciudad

**Proyecto:** Regularización dominial de las parcelas ocupadas de la ciudad

**Proyecto:** Creación de una red de espacios públicos protegidos, de situaciones climáticas desfavorables

**Proyecto:** Urbanización del espacio central de la RN N° 14

**Proyecto:** Reconversión del playón ferroviario del centro de la ciudad

**Proyecto:** Impulso a la construcción de edificios de usos polivalentes en la ciudad

**PROGRAMA: MEJORAMIENTO DE LOS ESPACIOS URBANOS E INDUSTRIALES**

**Proyecto:** Construcción y rehabilitación de viviendas y de sus espacios urbanos

**Proyecto:** Revitalización el sector fundacional de la ciudad

**Proyecto:** Puesta en valor de los hitos identitarios de la ciudad

**Proyecto:** Creación de espacios o foros de encuentro, información y debate de la ciudad

**Proyecto:** Reutilización de los galpones industriales en desuso

**PROGRAMA: ZAPALA, CIUDAD RECEPTORA DE LA JUVENTUD.**

**Proyecto:** Creación de espacios multivalentes

**Proyecto:** Ciudad saludable

**Proyecto:** Red de usinas creativas e innovadoras para la juventud

**Proyecto:** Ciudad digital

**PROGRAMA: CIUDAD CON VALORACIÓN AMBIENTAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE**

**Proyecto:** Instalación de molinos eólicos

**Proyecto:** Implementación de actuaciones sostenibles con criterios bioclimáticos en edificios públicos, nuevos o rehabilitados

**Proyecto:** Ordenanza reguladora de criterios bioclimáticos, en la construcción privada

**Proyecto:** Ahorro y eficiencia en el consumo del agua

**Proyecto:** Construcción de la planta depuradora de aguas residuales

**Proyecto:** Tratamiento integral de residuos sólidos domiciliarios e industriales

**Proyecto:** Fomento de la implantación de los sistemas de gestión medio ambiental (sgma) o iso 14000-01, en grandes empresas

**Proyecto:** Recuperación de áreas degradadas por basurales

**Proyecto:** Preservación y valorización del área del mallín

**Proyecto:** Impulso de la huerta periurbana

**Proyecto:** Arbolado urbano

**Proyecto:** Sistema de espacios verdes, urbanos y periurbanos interconectados.

## **SÍNTESIS DEL TALLER**

A modo de síntesis, es importante destacar, que la actividad participativa orientada a la construcción de consensos para diseñar una estrategia de desarrollo local comprende no sólo al crecimiento económico, sino y fundamentalmente al soporte urbano ambiental sobre el que se asienta esa estructura económica y al medio social al que sirve, o debería servir y que conforma la oferta del territorio, como lugar geográfico estratégico. El modelo urbano ambiental resultante de este Taller, es proyectar una ciudad que consolide su perfil de nodo logístico y de servicios, que ordene su territorio con crecimiento ordenado, imagen urbana y sustentabilidad, que mejore la conectividad y la movilidad interna y que elabore propuestas tendientes a la protección de sus recursos naturales. El eje de esta reflexión consensuada es la búsqueda integrada y sistémica de la calidad ambiental del territorio, comprendiendo los actores y factores físicos, sociales y económicos, como plataforma que posibilite el desarrollo local.

**II.2.**

**TALLER DE FORMULACION  
ECONOMICO PRODUCTIVO**

## **II.2. TALLER DE FORMULACION ECONOMICO PRODUCTIVO**

### ***Estado de Situación***

El Plan Estratégico para la Ciudad de Zapala (PEZ) representa un proyecto colectivo e integrado de ciudad, con objetivos de los distintos sectores, tendiendo a construir un modelo de desarrollo económico, equitativo y sustentable que facilite el avance de un proceso concertado de Formulación e Implementación de estrategias de acción conjunta. Es en este contexto que se desarrolla este informe, que se enmarca en la instancia de Formulación del Plan, y tiene como objetivo analizar y avanzar sobre el producto obtenido en el Taller de Diagnóstico Económico Productivo, como parte del proceso de Planificación Estratégica. El propósito es abordar y discutir sobre el perfil económico de la ciudad, los componentes del desarrollo, los recursos materiales e intangibles de la misma, las oportunidades y áreas de crecimiento futuro. A partir de la fase anterior, que conformó la herramienta que muestra la situación actual y desde la cual se deberá trabajar en esta instancia de Formulación, se profundiza en la búsqueda de los objetivos particulares de la temática económica, para alcanzar el horizonte propuesto a través del desarrollo de proyectos concretos. Las actividades más importantes de la jornada se centraron en consensuar a partir de los escenarios ya planteados de la dimensión económica productiva, los programas que representan esa dimensión y la definición, selección y perfiles de los proyectos estratégicos para cada programa.

Dicho informe se organiza en 3 instancias:

1. Síntesis de lo realizado en el Primer Taller de Construcción Diagnóstica, por parte de la DAM;
2. Relatoría del Segundo Taller Participativo Económico Productivo realizado en el mes de junio de 2009;
3. Análisis en Gabinete de los resultados del Taller.

### ***1. Introducción y síntesis de lo sucedido en el Primer Taller***

Un *primer momento* de presentación de los integrantes del Equipo Técnico del PEZ que tendrán a su cargo la coordinación del taller, la explicación y

significado del taller en la construcción metodológica y la explicitación de los propósitos que motivan la aplicación de esta herramienta para poner en situación a los actores dentro del proceso, de manera que comprendan el significado que asume su participación.

En este sentido, los resultados alcanzados hasta el momento dan cuenta por una parte del compromiso en la apertura de un espacio de reflexión respecto del futuro de la ciudad en relación a su desarrollo económico y por otro el significativo compromiso de la comunidad local, cuyo aporte se hace evidente en los resultados de los respectivos Talleres.

Un *segundo momento* de exposición del diagnóstico consensuado en el primer taller (FODA y definición del modelo de desarrollo) a los efectos de contextualizar el debate y avanzar en la determinación de los ejes estratégicos de actuación; definición del objetivo general, y de los objetivos particulares, identificación y formulación de proyectos y acciones estratégicas.

Un *tercer momento* donde se explicitan las consignas de trabajo y la dinámica de taller, estableciendo el doble carácter diagnóstico / propositivo de esta actividad; a tal fin se requerirá que los asistentes trabajen en indicar las acciones o proyectos que permitan arribar a los objetivos señalados como los más importantes y que facilite el desarrollo de un proceso concertado de formulación e implementación de estrategias. Se trata de pensar el PEZ, como un plan proactivo, en el que se busca identificar y consensuar estrategias, y que tiene sentido en la medida en la que existe un compromiso colectivo de acción conjunta.

## **2. Relatoría del Segundo Taller Participativo Económico Productivo**

Este punto detalla lo acontecido en el 2º Taller Económico Productivo realizado en el Club de Leones de la Ciudad de Zapala. El taller tuvo el objeto de debatir las distintas Ideas o Estrategias que permitan ir identificando los Programas y los Proyectos, a fin de encontrar escenarios posibles para los problemas identificados en la etapa anterior, especialmente la necesidad de diversificar y generar actividades económicas a partir de un modelo de desarrollo endógeno, que surge de la toma de conciencia de la posibilidad de recursos que tiene la economía local. Para lograr este objetivo, se propusieron un conjunto de

actividades, en las que se pudiera ver reflejado con la mayor amplitud posible las distintas visiones de los actores participantes del Taller.

En referencia al marco conceptual del sector, y comparando las características de Zapala, se puede sintetizar que en vistas de una visión focalizada en el crecimiento económico productivo, este departamento goza de una situación geográfica y de desarrollo que resulta conveniente para encarar el planeamiento futuro, en vistas de una visión compartida entre los distintos agentes sociales, económicos y culturales. Zapala también cuenta con importantes recursos que aún no están explotados y que en el contexto de las estrategias de desarrollo local y regional son relevantes, tal lo referido a la logística e industrialización de productos primarios.

Luego de una breve exposición por parte del Equipo Técnico de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata, los asistentes al taller se agruparon en mesas para debatir sobre las primeras ideas que motoricen las soluciones a los problemas detectados. Se debatieron las siguientes Ideas-Proyectos:

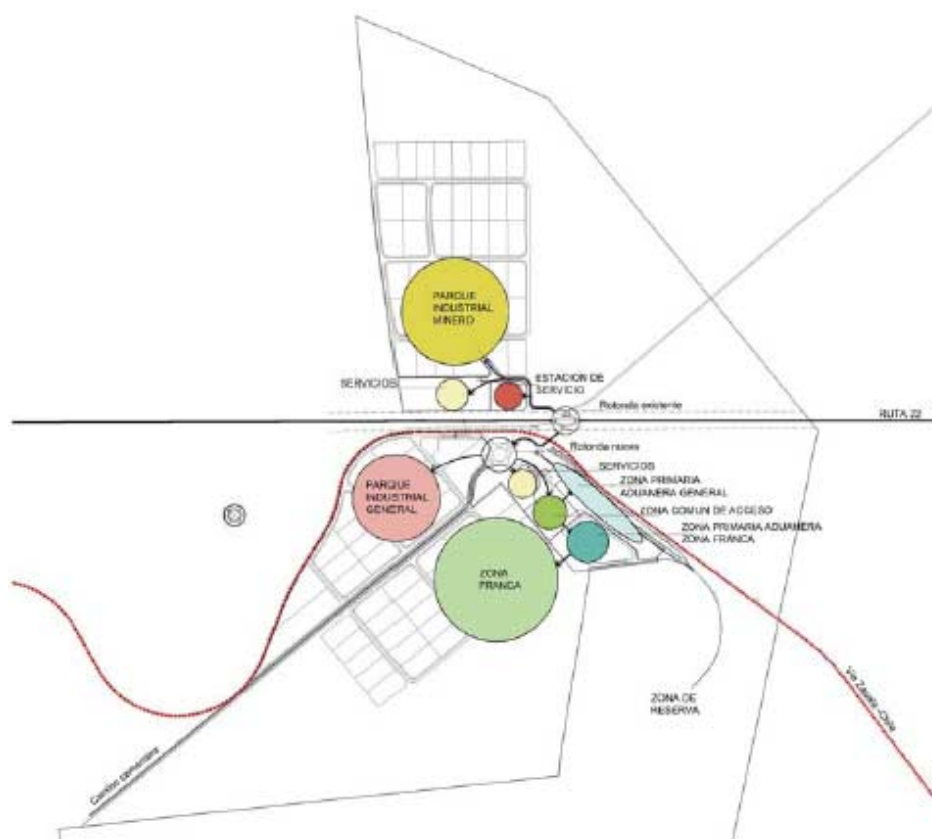
1. Mejora de la accesibilidad a distintos lugares para la distribución de cargas y pasajeros.



2. Concreción de un proyecto logístico, con adecuada comunicación, playas de maniobra, consolidación y desconsolidación.



3. Ejecución del primer tramo del Ferrocarril Trasandino del Sur: Estación Zapala - Zona Franca, (extensión de 9 Km.), obra que potencia la Zona Franca y el traslado y reubicación de la Playa de Maniobras del ferrocarril, creando así una infraestructura de servicios que posibilita el desarrollo del sistema de transporte multimodal existente e impulsan a Zapala como zona aduanera.



4. Plan de acceso a la energía eléctrica, gas natural y agua potable.
5. Estudio y protección del Acuífero de Zapala (enorme potencial de agua subterránea del Michacheo).
6. Proyecto de disponibilidad de agua para consumo, uso industrial y riego. (Recursos hídricos disponibles para generación de energía).
7. Mejora de la infraestructura caminera para el mercado regional.
8. Plan de generación de energía eólica.
9. Puesta en valor del Paso Pino Hachado.
10. Puesta en valor del Túnel Centenario como potencial turístico, construido por los ingleses para conectar la zona comercial limítrofe con

la costa atlántica; ahora con uso vehicular y que se intenta renovar como corredor bioceánico.

11. Desarrollo turístico de Primeros Pinos, Laguna Blanca, Posada La Luisa, Pasos cordilleranos.
12. Programa de vinculación de la producción, la investigación y la tecnología (Existencia de la Universidad del COMAHUE).
13. Fortalecimiento de la actividad agrícola ganadera caprina y lanar.
14. Programas de asistencia a proyectos productivos (lana de oveja, mohair; Pro-huerta.
15. Concreción de la creación de una Zona Franca.
16. Creación y puesta en marcha de un Parque industrial.

Estas ideas – proyectos se sustentan en:

- necesidad de mejorar la infraestructura caminera y la infraestructura interna de la ciudad;
- mejorar la capacitación a los emprendedores para que la materia prima se procese y tenga valor agregado;
- aumentar la representatividad de las entidades intermedias, atendiendo a los productores con apoyo técnico para mejorar su productividad;
- impulsar programas de fomento de la producción y de la industria con suficientes servicios financieros;
- mejorar la infraestructura para el transporte de pasajeros y reacondicionar la terminal de ómnibus;
- mejorar caminos rurales;
- lograr una adecuada localización de las actividades de logística: playas de maniobra, carga y descarga;
- impulsar actividades asociativas de empresas, productivas y de servicios;
- potenciar el desarrollo de la actividad ganadera;
- impulsar la reactivación del ferrocarril (pasajeros-cargas);
- lograr mayor vinculación con centros del conocimiento;
- promocionar y desarrollar los servicios turísticos.
- trabajar sobre la pertenencia e identidad local;
- fortalecer la actividad comercial;

- desarrollar mejoras cualitativas y cuantitativas de la Infraestructura, Saneamiento Básico y Equipamiento Socio-Productivo;
- concretar los proyectos de desarrollo productivo: parque industrial, zona franca, re localización de empresas;



A la finalización del Taller se les solicitó a los asistentes que eligieran una alternativa de escenario objetivo, como síntesis construida a partir de los siguientes objetivos planteados:

*Lograr que en cada espacio territorial y en cada especialidad productiva se alcance un nivel de actividad, rentabilidad y ocupación de mano de obra local que brinde una sensible mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.*

*Diversificar las actividades económicas e incorporar a los jóvenes al mercado laboral, incentivando su formación.*

*Incluir efectivamente a Zapala como Nodo Logístico, en el corredor bioceánico, integrador de una faja geográfica con infraestructura de transporte multimodal que incluye el complejo vial Pino Hachado, el de mayor importancia a nivel Regional, Nacional e internacional, con carácter de Paso Priorizado.*

### **3. Análisis en Gabinete: resultados del segundo Taller Económico Productivo**

En gabinete y con los resultados del taller, expuesto previamente se estructuró el Árbol Estratégico con los Ejes Estratégicos, los Programas y los Proyectos.

*Visión: Promover en Zapala, el desarrollo local sostenido, sustentable, participativo y equitativo mediante la ejecución de un plan estratégico, que contemple los siguientes ejes:*

#### **EJE 1**

##### **Estratégico Institucional**

**Objetivo Particular:** Crear y/o adecuar un conjunto de herramientas de participación, de gestión, de decisión y de consulta o tutoría con el propósito de hacerlas funcionales a la política de desarrollo local.

**Programa:** Fortalecimiento de la gestión para el desarrollo local.

**Proyecto:** Órgano de Desarrollo Local

**Proyecto:** Fortalecimiento del Liderazgo Regional

**Proyecto:** Nodo de Servicios y Administrativo

#### **EJE 2**

##### **Estratégico Productivo**

**Objetivo Particular:** Lograr que en cada espacio territorial y en cada especialidad productiva se alcance un nivel de actividad, rentabilidad y ocupación de mano de obra local que brinde una sensible mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.

**Programa:** Industrialización

**Proyecto:** Parque Industrial, Tecnológico y de Servicios

**Proyecto:** Zona Franca

**Proyecto:** Polo de la Cerámica

**Proyecto:** Lana Mohair

**Proyecto:** Incubadora de Empresas

**Programa:** Agropecuario

**Proyecto:** Fortalecimiento de la actividad agropecuaria

**Proyecto:** Infraestructura rural

#### **EJE 3**

##### **Estratégico Formación y Capacitación**

**Objetivo Particular:** Mejorar la empleabilidad de la población local y rural de Zapala y su área de influencia y brindar oportunidades para que un mayor número de jóvenes accedan a la formación profesional.

**Programa:** Zapala centro del conocimiento

**Proyecto:** Zapala Nodo de Formación Profesional y desarrollo de nuevas tecnologías

**Proyecto:** Mejora de la empleabilidad de la población

**Proyecto:** Escuela Agrotécnica

**Proyecto:** Readecuación de la Educación Secundaria

### **Síntesis del taller**

Un aspecto a resaltar respecto de la riqueza del taller fue la aportada por la composición heterogénea de los presentes. La actividad se inició dentro del horario previsto dado que los participantes se ajustaron a la convocatoria y concurrieron al lugar de acuerdo a la invitación. A partir del inicio y en función del interés demostrado en la dinámica de trabajo, fue posible concretar el objetivo y desarrollar el plan trazado. Si bien la participación tanto en el plenario como en la actividad de los grupos se vio más activa y focalizada en aquellos participantes con más inserción y experiencia en actividades vinculadas con lo económico productivo, especialmente del sector de empresarios y comerciantes, todos tuvieron algún tipo de intervención y pudieron aportar sus ideas y opiniones. Los temas de mayor debate fueron los proyectos vinculados con la infraestructura vial y el plan de conectividad. Otro aspecto que suscitó discusión fue el referido a la disponibilidad de una adecuada logística, playas de maniobra y de carga y descarga. En relación con las comunicaciones, se presentaron proyectos de adecuación de la Terminal de ómnibus y el impulso al ferrocarril de pasajeros y cargas. También se presentó en este sentido, la necesidad de realizar un proyecto de re jerarquización en la playa del viejo ferrocarril. Otro tema, que fue expuesto por todos los participantes es el relacionado a las acciones de capacitación y producción, como par integrado.

Además de los programas y proyectos discutidos, surgió como comentario de los participantes y una consecuente respuesta por parte de los asesores, la necesidad de institucionalizar este proceso (Plan Estratégico, metodología

participativa y continuidad del mismo) hasta convertirlo en una política de Estado, como camino para garantizar la concreción de los proyectos de desarrollo que surjan de este Plan Estratégico.

## **II.3. TALLER DE FORMULACION SOCIAL**

## II.3. TALLER DE FORMULACION SOCIAL - BARRIAL

### ***Estado de Situación***

El taller social en el marco de la planificación estratégica, intenta indagar junto a actores sociales representativos del territorio, y fuertemente involucrados en el proceso de reflexión multiactoral, el conjunto de problemas que tiene impacto en lo que se denomina *lo social*. En sentido amplio se encuentra vinculado a aquellas cuestiones que tiene que ver con las condiciones de vida de una población determinada. Federico Tobar<sup>1</sup> incluye como una dimensión del sector social al sistema de protección social, identificándolo como la respuesta social organizada a las necesidades de la población. Interesa en este sentido rescatar en el análisis no solo el trabajo sobre los problemas sociales de la comunidad de Zapala y la identificación de sus oportunidades y fortalezas, sino la mirada sobre la capacidad de responder organizadamente a esta situación. En este sentido la participación de actores claves y representativos se constituye en un elemento fundamental de la estrategia, como así también el fortalecimiento de las capacidades instaladas. El abordaje de las cuestiones sociales requiere de una comunidad que no solo pueda identificar sus problemas, sino que adquiera capacidad de gestionarlos de manera integral y sistémica. La problemática de la vivienda, de la educación, de la salud, de la contaminación y/o tratamiento de basura, de organización y participación, de abordaje a las cuestiones resultantes de la dinámica social como las adicciones, la violencia doméstica, la desocupación etc, solo pueden ser abordadas de esta forma. Su producción, sostenimiento o modificación requiere de la interacción con otro tipo de variables como las cuestiones de infraestructura de la comunidad, las estrategias productivas, de inversión, las políticas públicas de distintos niveles de diseño y aplicación etc, que repercuten, generan, profundizan o hacen posible que los indicadores y situaciones relacionados con lo social, se vean modificados. Por lo tanto, el marco de referencia lo constituye la gestión integral de problemas sociales.

---

<sup>1</sup> Tobar, F y Fernández Pardo C. Organizaciones Solidarias. Gestión e innovación en el tercer sector. Lugar Editorial



## **1. Relatoría del Taller**

### ***Trabajo en comisiones***

El taller de Formulación en la problemática social y barrial se llevó a cabo en Junio de 2009 en el Club de Leones de Zapala con la presencia de vecinos y autoridades de las distintas áreas municipales. El mismo fue coordinado por el equipo técnico de la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata. El objetivo del taller se centró en la discusión de estrategias (programas y proyectos), a partir del diagnóstico y de los escenarios priorizados en las anteriores instancias participativas. En relación a la problemática social el objetivo principal de debate se centró en promover políticas municipales, equitativas e integradoras, que permitan favorecer la integración del tejido social generando espacios de encuentros y acuerdos en la gestión asociada de proyectos. Esta línea estratégica consensuó, los siguientes temas en relación a:

- Promover el trabajo en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el estado y el sector privado;
- Alentar proyectos dirigidos a la promoción social por sobre el asistencialismo;
- Plan de acceso a la tierra y a la titularidad de las tierras, individuales y comunitarias, para permitir el acceso al crédito y a la posibilidad de inversiones;
- Promover la integración física y social de la ciudad;
- Promover la educación como factor estratégico, articulando el sistema educativo con el perfil económico de la ciudad;
- Fomentar la participación de los jóvenes en la construcción de actividades y proyectos de la ciudad;
- Generar acciones preventivas, espacios de contención y asistencia que contemplen las problemáticas familiares y sociales;
- Instrumentar mecanismos transparentes de ingreso y promoción en la Administración que priorice la idoneidad;
- Coordinar y difundir las actividades culturales, recreativas y deportivas generadas en la ciudad.

El taller finalizó con el acuerdo de los presentes de continuar trabajando sobre estas ideas-proyectos, para ser consensuadas y completadas en el Taller de Integración.

Cabe aclarar que estuvieron presentes en el Taller de proyectos los representantes de las Comisiones Vecinales, los cuales plantearon las siguientes ideas-proyectos, que si bien se explicitan por barrios, se enmarcan en los proyectos que les anteceden:

\*Comisión Vecinal 582 Viviendas

- Plan de adjudicación de títulos de propiedad.
- Proyecto de identidad barrial.
- Proyecto de mejora de equipamiento urbano.

\*Comisión Vecinal B° Don Bosco

- Mejora de vacíos urbanos para la contención de niños y jóvenes.

\*Comisión Vecinal B° 180-186

- Plan de adjudicación de títulos de propiedad.
- Plan de prevención para los jóvenes.
- Acciones para la problemática del desempleo.
- Plan de escolarización para la juventud.

\*Comisión Vecinal Sector 3

- Plan de regularización de mensuras.

\*Comisión Vecinal CGT Fatorello

- Plan de equipamiento educativo.
- Plan de mantenimiento de espacios verdes.

\*Comisión Vecinal Zapala Fundacional

- Plan de atención para la tercera edad.

En relación a la situación actual de las comisiones vecinales, se plantean los siguientes proyectos prioritarios:

- Plan de adjudicación de títulos de propiedad.
- Plan de Infraestructura barrial.
- Plan de equipamiento de salud y seguridad.
- Plan de ampliación del transporte urbano.
- Plan de contención para niños y jóvenes.



### ***La puesta en común de los aspectos relevantes***

A efecto de sintetizar los acuerdos se presentó en plenario el siguiente **MAPA DE PROYECTOS**

**OBJETIVO:** Contribuir a la generación de un programa social enmarcado en la construcción de valores, que parta de la toma de conciencia sobre la situación social de Zapala, permitiendo la formulación de estrategias para mitigar los efectos de diferentes crisis atravesadas y salir de la configuración social inicial detectada.

NOMBRE DEL PROYECTO Y DESCRIPCION	¿QUE SE ESTA HACIENDO AL RESPECTO HOY?
	¿QUÉ ACTORES ESTÁN HOY CONCRETAMENTE INVOLUCRADAS EN ESTOS TEMAS Y/ O ACCIONES?
	¿IDENTIFICAMOS OTROS ACTORES CON INJERENCIA RELEVANTE EN ESTE PROYECTO Y/O ACCIONES?
	¿COMO SE FINANCIAN LAS ACCIONES? PODEMOS IDENTIFICAR FUENTES POTENCIALES?
FACTORES CRITICOS	
<b>Lineamiento 1</b>	
IMPULSAR UNA POLÍTICA DE ACCESO A LA TIERRA Y A LA VIVIENDA, DIFERENCIADA PARA LOS DIFERENTES SECTORES DE POBLACIÓN DEMANDANTES, QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES	
<b>1.1. La ciudadanía participa de las políticas de vivienda.</b> Conformación de dispositivos de participación ciudadana en la definición de prioridades, el diseño, y el control de gestión de las políticas de vivienda locales a partir de una unidad de gestión mixta (municipio / provincia/ representantes de la SC).	
<b>1.2.- Acceso a la tierra. Facilidades para vivienda única.</b> Ordenanza municipal de excepción que regule la tenencia de la tierra para familias de bajos recursos en caso de vivienda única (no transferible y heredable).	
<b>Lineamiento 2</b>	
FOMENTAR LA IDENTIFICACIÓN Y CREACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN PERMANENTE QUE APORTEN AL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS DE ZAPALA Y LA REGIÓN EN LA QUE ESTÁ INCLUIDA	
<b>2.1. Fortalecimiento de la estrategia de promoción del empleo desplegando la potencialidad de la política</b>	

## **territorial del Acuerdo Territorial Más y Mejor Trabajo.**

Conformación y sostenimiento de la Mesa Territorial de promoción del empleo de Zapala, en articulación con otros municipios de la zona, para fortalecer la potencialidad de la Oficina de Empleo y de las estrategias para el mejoramiento de la empleabilidad, la intermediación laboral y la capacitación necesarias para el municipio.

### **Lineamiento 3**

DISEÑAR PROGRAMAS DE PREVENCIÓN, CONTENCIÓN DE LOS ADOLESCENTES, TERCERA EDAD Y DISCAPACITADOS, TENDIENTES A LA PROMOCIÓN DE UNA COMUNIDAD MÁS SOLIDARIA E INCLUSIVA.

#### **3.1- Mecanismos de incorporación en el Estado dirigido a jóvenes basado en esquemas de ingreso por merito.**

El proyecto busca recuperar el valor del esfuerzo como posibilitador de mejores situaciones de vida. Se propone una experiencia piloto que defina el ingreso a institucionales municipales y/o provinciales que requieran de nuevas incorporaciones.

#### **3.2- Recuperación de la red de abordaje a la problemática psicosocial en el seno familiar.**

Se propone recuperar la red de atención a las familias incorporando las diferentes instituciones educativas, de salud y de promoción comunitaria.

#### **3.3. Conformación de una red de acciones dirigidas a adolescentes que integre las acciones del municipio, de las ONG y de las instituciones educativas.**

La existencia dispersa de acciones dirigidas a los jóvenes plantea la necesidad de consensuar acciones y aunar esfuerzos.

### ***3. Análisis en Gabinete: resultados del segundo Taller Social***

Si se reflexiona sobre el Escenario Actual y el Escenario Deseable y teniendo en cuenta los datos aportados por la primera etapa diagnóstica del presente proceso de planificación, y el análisis de la problemática social de Zapala en el taller, el escenario presenta una comunidad que tiene tres áreas problemáticas críticas que deberán ser abordadas por el Plan:

El problema habitacional, la ausencia de políticas integrales de atención a los niños y jóvenes y la creación de fuentes de empleo y mejora de la empleabilidad de desocupados a través de capacitación pertinente, fueron los temas más referenciados en el Taller.

El descreimiento de la población y la fuerte dependencia de las esperanzas de la mejora en la situación laboral ligada a dos proyectos que no han podido ser implementados (parque industrial y Represa) genera un impacto directo en la participación de los vecinos en el proceso de planificación.

Por otra parte la existencia incoordinada de múltiples experiencias que abordan la problemática de la infancia, adolescencia, discapacidad y tercera edad genera una sensación negativa en relación al modo en que la comunidad de Zapala atiende sus problemas sociales

#### ***Propuesta Preliminar de un Escenario Deseable***

-Zapala, una comunidad en la que se han identificado los emprendimientos capaces de generar mano de obra calificada, donde se ha reorientado la estrategia de capacitación y formación profesional, permitiendo no solo la respuesta a la demanda de empleo en la ciudad, sino generando personas calificadas que puedan ocuparse en emprendimientos de la región.

-Una comunidad en la que se han identificado los mecanismos de participación social reconocidos, adoptándolos en procesos de planificación y conformación de acuerdos entre distintos actores sociales para el abordaje de los problemas sociales identificados como críticos.

-Por lo tanto con proyectos definidos multisectorialmente que permitan la realización de acciones inclusivas de la infancia y la adolescencia.

-Una comunidad que, con la coordinación de su gobierno local, ha desarrollado propuestas para el abordaje de la problemática de la vivienda, recuperando experiencias y saberes existentes en la ciudad, viabilizando acuerdos con el

gobierno provincial y nacional y entidades privadas que amplíen la oferta de viviendas sociales y de créditos accesibles para su comunidad.

Con un diseño de sus espacios públicos que respete las limitaciones de sus ciudadanos con capacidades diferentes y de la población de adultos mayores.

En gabinete y con los resultados del taller, expuesto previamente se estructuró el Árbol Estratégico con los Ejes Estratégicos, los Programas y los Proyectos.

Teniendo en cuenta el trabajo realizado en plenario, el análisis de las respuestas individuales adjuntadas en los anexos del presente informe, se considera que existen cuatro lineamientos que pueden orientar la formulación de ejes estratégicos del Plan de Zapala:

**El problema habitacional, la ausencia de políticas integrales de atención a los niños y jóvenes y la creación de fuentes de empleo y mejora de la empleabilidad de desocupados a través de capacitación pertinente**

***Visión:** Promover en Zapala, el desarrollo local sostenido, sustentable, participativo y equitativo mediante la ejecución de un plan estratégico, que contemple los siguientes ejes:*

### **Objetivo General**

Contribuir a la generación de un programa social para la comunidad de Zapala que incluya acciones para minimizar las problemáticas de vivienda, contención de adolescentes y generación de empleo.

## **EJE 1**

### **Objetivo particular**

Impulsar una política de acceso a la tierra y a la vivienda, diferenciada para los diferentes sectores de población demandantes, que contribuya a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

**Proyecto:** Impulso local de construcción de viviendas con métodos no tradicionales.

**Proyecto:** Adquisición de viviendas a través de créditos para las familias.

## **EJE 2**

### **Objetivo particular**

Fomentar la identificación y creación de puestos de trabajo y la capacitación permanente que aporten al desarrollo de las estrategias productivas de Zapala y la región en la que está incluida.

**Proyecto:** Mapa de demanda laboral.

**Proyecto:** Capacitando para la demanda real.

### **EJE 3**

#### **Objetivo particular**

Diseñar programas de prevención, contención de los adolescentes, tercera edad y discapacitados, tendientes a la promoción de una comunidad mas solidaria e inclusiva.

**Proyecto:** Acompañando a las familias

**Proyecto:** Plazas para todos

**Proyecto:** Monitoreo social para el cuidado de los adolescentes.

### **EJE 4**

#### **Objetivo particular**

Promover y estimular la legitimación del desarrollo social local a través de la implementación de mecanismos participativos que contribuyan al compromiso de la comunidad en la definición de su destino.

**Proyecto:** Todos Participamos.

## **II.4. TALLER DE INTEGRACIÓN**



## II.4. TALLER DE INTEGRACIÓN

*Una estrategia de desarrollo local, es el diseño del camino más conveniente y la selección del vehículo más eficaz para que lleve a una comunidad desde un presente insatisfecho a un futuro con mayores posibilidades de satisfacción de las necesidades definidas y priorizadas en el marco del consenso con los diversos actores que intervienen en la dinámica de ese proceso. La definición de estrategias no es un producto sino un proceso, esencialmente dinámico, continuo y cíclico, compuesto por acciones implementadas, evaluaciones permanentes y momentos de discusión y concertación entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades<sup>2</sup>. Esta concertación entre actores es la que motiva la realización de este TALLER DE INTEGRACIÓN.*

El objetivo del mismo es encontrar acuerdos y estrategias comunes entre todos los participantes, a partir de la visión alcanzada en cada uno de los talleres temáticos realizados, en los cuales se plantearon según la dimensión abordada los ejes estratégicos, los objetivos particulares y los programas y proyectos seleccionados.

### **Desarrollo del Taller**

El Taller de Integración, realizado el 9 de agosto de 2009, en la sede del Club de Leones de la ciudad de Zapala, significó un avance hacia la Formulación, que permitió plantear, desde cada eje temático las visiones futuras de la ciudad. Acordar estas visiones en una mirada estratégica común, constituyó la esencia del taller.

Por ello, las actividades que se desarrollaron fueron:

- consensuar ejes estratégicos y objetivos;
- seleccionar los proyectos más relevantes, surgidos de cada taller temático y consensuarlos en cada mesa de trabajo (cabe aclarar, que se planteó que los grupos de trabajo estuvieran conformados por representantes de los distintos ejes, para que el resultado expresara un horizonte común);
- a partir de los acuerdos logrados, cada grupo en plenario, aporta lo trabajado como resultado tangible de un proceso en el cual lo más importante fue la

---

<sup>2</sup> Tauber, F. et al. La Planificación Estratégica Participativa. DAM. UNLP. 2006.

confluencia de miradas y necesidades en encontrar un criterio común para definir el *modelo de desarrollo de Zapala*, a partir de una integración transversal.

La tarea final de este primer momento del taller, fue la priorización de proyectos, para ser incluidos en la agenda estratégica conformada por el plan operativo anual (POA).

En un segundo momento, se debatió sobre la institucionalización del Plan y el Órgano de Gestión del mismo, para lo cual el Equipo Técnico de la DAM, presentó alternativas posibles.

*Síntesis del Taller:*

Presentación del informe elaborado por el equipo Técnico, el cual sintetiza el proceso recorrido y explicita la Formulación del árbol estratégico.

Explicitación del objetivo del taller y de las consignas de trabajo, para facilitar el debate, explicando los distintos componentes del Árbol Estratégico.

Debate y reformulación del árbol estratégico, si fuese necesario.

Priorización de proyectos.

Puesta en común en Plenario.

Continuidad e institucionalización del Plan.

## **Presentación para ser consensado en el Taller de Integración**

### **ARBOL ESTRATEGICO**

#### **MODELO DE DESARROLLO**

##### **ZAPALA...UNA CIUDAD QUE SE PROYECTA COMO:**

- Nodo provincial del Corredor Bioceánico
- Nodo de logística, comunicaciones, transporte y transferencia de cargas
- Comunidad con proyectos para crecer y diversificar su matriz productiva
- Ciudad integrada y constructora de lugares de calidad y alta urbanidad, que promueve su crecimiento en base al ordenamiento, planificación y la sustentabilidad urbano ambiental
- Ciudad que construye en inclusión social y recupera sus valores e identidad
- Ciudad Puerta de Entrada del Pehuen

#### **EJES ESTRATEGICOS**

**EJE 1: Posicionamiento regional y proyección internacional**

**EJE 2: Dinamización e impulso de la economía local - regional**

**EJE 3: Gestión integral de políticas socio institucional para la inclusión**

**EJE 4: Planificación para el ordenamiento y la sustentabilidad urbano ambiental**

#### **EJE 1: Posicionamiento regional y proyección internacional**

**Objetivo General:** Promover el nuevo posicionamiento regional e internacional para generar una imagen de marca que permita aprovechar sus ventajas comparativas al ser centro de la provincia del Neuquén, con una posición estratégica en el corredor Bioceánico, faja geográfica con infraestructura de transporte multimodal, que articula a través del paso fronterizo de pino hachado nodos y redes de integración turística y comercial de argentina y chile.

#### **Programa 1: Ciudad de entrada – Ciudad sede**

**Proyecto 1:** Creación del nuevo complejo fronterizo Pino Hachado

**Proyecto 2:** Reactivación de la conectividad ferroviaria para transporte de carga

**Proyecto 3:** Optimización del aeropuerto Zapala

**Proyecto 4:** Aprovechamiento multipropósito hidroeléctrico y agroindustrial Chihuido I

**Proyecto 5:** Portal del Pehuen: centro regional de interpretación e informes de promoción turística

**Programa 2: Ciudad nodo del Corredor Biocénico y de las distintas regiones neuquinas**

**Proyecto 6:** Gestión conjunta para la realización de la autopista Plottier - Arroyito / Arroyito – Villa el Chocón / Arroyito – Zapala

**Proyecto 7:** Mejoramiento de rutas 40, 22 a Pino Hachado, y rutas 13 y 14

**Proyecto 8:** Creación del corredor ferroviario de pasajeros con la ciudad del Neuquén: tramo Zapala - Neuquén / Alto Valle

**EJE 2: Dinamización e impulso de la economía local - regional**

**Objetivo general:** Impulsar estrategias para el desarrollo endógeno y sostenido del sistema productivo, consolidando los espacios crecientes de la actividad minera, logística, de servicios de distribución turística y conformar una agencia de iniciativas productivas de las actividades tradicionales, que promueva el desarrollo de nuevas capacidades, incorporando innovación tecnológica bajo criterios de sustentabilidad ambiental que capitalice la generación de conocimiento en cada especialidad productiva con rentabilidad, eficiencia, inclusión y ocupación de mano de obra local.

**Programa 3: Zapala centro logístico y de conectividad del Neuquén**

**Proyecto 9:** Nodo de actividades y servicios logísticos

**Proyecto 10:** Puesta en marcha de la zona franca Zapala en el interior provincial

**Proyecto 11:** Parque industrial, tecnológico y de servicios especializados para las empresas del área y su zona de influencia

**Programa 4: Zapala dinamizador del desarrollo local y de su matriz productiva**

**Proyecto 12:** Polo cerámico en el centro provincial

**Proyecto 13:** Reactivación minera con monitoreo y sustentabilidad ambiental

**Proyecto 14:** Transformación auto sustentable del matadero frigorífico con tránsito federal y exportación

**Programa 5: Complementariedad socio territorial de actividades agropecuarias**

**Proyecto 15:** Incorporación activa al plan productivo provincial

**Proyecto 16:** Fortalecimiento del centro de acopio regional del sector agropecuario

**Proyecto 17:** Plan de inversión de infraestructura rural

**Proyecto 18:** Regadío del Michacheo: utilización de un sistema electro eólico

**Proyecto 19:** Puesta en funcionamiento y valor de la usina de Covunco

**Proyecto 20:** Fortalecimiento del sistema tradicional de producción animal (ACU)

#### **Programa 6: Agencia de gestión asociada de proyectos**

**Proyecto 21:** Industrialización primaria del mohair

**Proyecto 22:** Barracas abiertas

**Proyecto 23:** Huerta e invernáculos de orégano y aromáticas

**Proyecto 24:** Feria agro-artesanal Trabum-Ruka

**Proyecto 25:** Fortalecimiento para la cría de animales de granja

#### **Programa 7: Banco de iniciativas productivas con I+D+i**

**Proyecto 26:** Vinculación de la oferta educativa terciaria y universitaria con las demandas del ámbito productivo

**Proyecto 27:** Entrenamiento de tareas comunitarias: mejora de la empleabilidad

**Proyecto 28:** Articulación entre pequeños productores, empresas y universidad para la profesionalización de los recursos humanos

**Proyecto 29:** Implementación de un sistema de pasantías laborales para el logro de trabajadores especializados y de calidad

#### **EJE 3: Gestión integral de política socio institucional para la inclusión**

**Objetivo General:** Orientar las intervenciones sociales hacia la equidad e inclusión con igualdad de oportunidades, recuperando identidad y diversidad de las tradiciones étnico-culturales; formulando estrategias desde una perspectiva integral para la tercera edad, niños, adolescentes y sus familias y contemple acciones orientadas a mejorar sus oportunidades de trabajo e ingresos y el fortalecimiento de las redes sociales comunitarias para la integración física y social a la ciudad.

#### **Programa 8: Fortalecimiento de la promoción del empleo**

**Proyecto 30:** Sistema integral de apoyo, instrumentado desde la agencia de gestión asociada

**Proyecto 31:** Emprendimiento productivos que favorezcan el egreso del plan a los beneficiarios

**Proyecto 32:** Emprendimientos sociales productivos

**Proyecto 33:** Sistema de ingreso meritocrático de jóvenes en el estado

**Proyecto 34:** Plan de complementación educativo productivo

**Proyecto 35:** Plan de recolección y comercialización participativa de artesanías

#### **Programa 9: la ciudadanía participa de las políticas de vivienda**

**Proyecto 36:** Gestión mixta para el ordenamiento de los barrios.

**Proyecto 37:** Audiencias públicas en la implementación de políticas habitacionales

**Proyecto 38:** Construcción de viviendas sustentables con eficiencia energética  
(Centro de construcciones INTI - Cooperativa de Trabajo 2 de julio de Zapala)

**Programa 10: Coordinación interinstitucional de políticas sociales**

**Proyecto 37:** Servicio local de protección de derechos (SLPD)

**Proyecto 38:** Niños y adolescentes “todos” a la escuela.

**Proyecto 39:** Juegos para disfrutar y cuidar las plazas

**Programa 10: Deportes para todos**

**Proyecto 40:** Fortalecimiento y difusión de los proyectos deportivos municipales

**Proyecto 41:** Torneos ínter barriales de integración de distintos grupos etarios

**Programa 11: Observatorio socio - sanitario**

**Proyecto 42:** Plan ampliado de inmunizaciones para la salud en los barrios

**Proyecto 43:** Abriendo puertas a la prevención comunitaria en adolescentes

**Programa 12: Recuperación de la historia y la cultura**

**Proyecto 44:** Plan de fortalecimiento y difusión de las actividades culturales

**Proyecto 45:** Los abuelos cuentan a los niños como se fundo Zapala

**EJE 4: Planificación para el ordenamiento y la sustentabilidad urbano ambiental**

**Objetivo general:** Orientar el desarrollo territorial e instrumentar decisiones y acciones normativas, concertadas que orienten la transformación, ocupación y uso sustentable, propiciando una trama completa, eficiente, compacta, con densidades adecuadas, infraestructuras y equipamientos sociales, concibiendo una gestión eficiente de los recursos naturales y de los espacios biogeográficos, socialmente integrada y constructora de lugares de calidad y alta urbanidad.

**Programa 13: Mejoramiento de la movilidad interna de la ciudad**

**Proyecto 46:** Adecuación de accesos: tramos urbanos de las rutas 13, 14, 40 y 22

**Proyecto 47:** Completamiento y construcción del cinturón de circunvalación

**Proyecto 48:** Plan de alumbrado público, pasarelas peatonales, señalización y equipamiento para mejorar la seguridad vial en avenidas de acceso

**Proyecto 49:** Nuevo acceso para la zona franca.

**Proyecto 50:** Repavimentación de la red viaria urbana de Zapala

**Proyecto 51:** Creación de áreas de carga y descarga en el área central de la ciudad

**Proyecto 52:** Nueva una red de bici sendas en la ciudad

**Proyecto 53:** Sistema monitoreado de estacionamiento medido en el área central de la ciudad con tecnologías de conectividad digital

**Proyecto 54:** Creación de un moderno sistema de transporte urbano

**Proyecto 55:** Creación de circuitos peatonales biosaludables en la ciudad

#### **Programa 14: Ciudad compacta, heterogénea y multifuncional**

**Proyecto 56:** Nuevo código urbano ambiental

**Proyecto 57:** Mejoramiento de los equipamientos municipales existentes

**Proyecto 58:** Construcción de centros promotores de innovación y desarrollo en el predio del FFCC

**Proyecto 59:** Urbanización del playón ferroviario del centro de la ciudad

**Proyecto 65:** Completamiento de la red de infraestructura de servicios básicos

**Proyecto 66:** Regularización dominial de las parcelas ocupadas de la ciudad

**Proyecto 67:** Creación de una red de espacios públicos protegidos de situaciones climáticas desfavorables.

**Proyecto 68:** Urbanización del espacio central de la ruta N° 14

#### **Programa 15: Mejoramiento de los espacios urbanos e industriales**

**Proyecto 69:** Revitalización el sector fundacional de la ciudad y reutilización de los galpones industriales en desuso

**Proyecto 70:** Puesta en valor de los hitos identitarios de la ciudad

**Proyecto 71:** Creación de foros de encuentro, información y debate de la ciudad

#### **Programa 16: Zapala, ciudad receptora de la juventud**

**Proyecto 72:** Creación de espacios multivalentes y red de usinas creativas e innovadoras para la juventud

**Proyecto 73:** Ciudad saludable - ciudad digital

#### **Programa 17: Valoración ambiental y desarrollo sustentable**

**Proyecto 74:** Instalación de molinos eólicos

**Proyecto 75:** Implementación de actuaciones y ordenanza reguladora sostenibles, con criterios bioclimáticos en edificios públicos, nuevos o rehabilitados y en la construcción privada

**Proyecto 76:** Construcción de la planta depuradora de aguas residuales y tratamiento integral de residuos sólidos

**Proyecto 77:** Recuperación de áreas degradadas por basurales y preservación y valorización del área del mallín

**Proyecto 78:** Impulso de la huerta periurbana.

A partir de los acuerdos logrados en cada grupo de debate, se aporta lo trabajado como resultado tangible de un proceso en el cual lo más importante fue la confluencia de miradas y necesidades en encontrar un criterio común para definir el *modelo de desarrollo de Zapala*, a partir de una integración transversal, de los distintos proyectos presentados.

### **Proyectos priorizados en el Plenario, en cada Eje Estratégico**

#### **EJE 1**

**Posicionamiento regional y proyección internacional**

#### **EJE 2**

**Dinamización e impulso de la economía local - regional**

#### **EJE 3**

**Gestión integral de políticas socio institucional para la inclusión**

#### **EJE 4**

**Planificación para el ordenamiento y la sustentabilidad urbano ambiental**



## PRIORIZACION POR GRUPO DE TRABAJO

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
ACUIFERO. EJE 4 - AGREGAR	ACUIFERO. EJE 4 - AGREGAR	PARQUE INDUSTRIAL, TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS PARA LAS EMPRESAS DEL AREA Y SU ZONA DE INFLUENCIA. EJE 2 (11) POLO CERÁMICO EN EL CENTRO PROVINCIAL. EJE 2 (12)	PARQUE INDUSTRIAL, TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS PARA LAS EMPRESAS DEL AREA Y SU ZONA DE INFLUENCIA. EJE 2 (11) POLO CERÁMICO EN EL CENTRO PROVINCIAL. EJE 2 (12)
CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DEPURADORA DE AGUAS RESIDUALES Y TRATAMIENTO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS. EJE 4 (76)	NODO DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS LOGISTICOS. EJE 2 (9)	CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DEPURADORA DE AGUAS RESIDUALES Y TRATAMIENTO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS. EJE 4 (76)	NUEVO CODIGO URBANO AMBIENTAL. EJE 4 (56)
PARQUE INDUSTRIAL, TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS PARA LAS EMPRESAS DEL AREA Y SU ZONA DE INFLUENCIA. EJE 2 (11) POLO CERÁMICO EN EL CENTRO PROVINCIAL. EJE 2 (12)	REACTIVACION MINERA DE PEQUEÑA Y MEDIANA ESCALA CON MONITOREO Y SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL. EJE 2 (13)	NUEVO CODIGO URBANO AMBIENTAL. EJE 4 (56)	CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DEPURADORA DE AGUAS RESIDUALES Y TRATAMIENTO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS. EJE 4 (76)
REACTIVACION MINERA DE PEQUEÑA Y MEDIANA ESCALA CON MONITOREO Y SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL. EJE 2 (13)	REPAVIMENTACIÓN DE LA RED VIARIA URBANA DE ZAPALA. EJE 4 (50)	ACUIFERO. EJE 4 - AGREGAR	INCORPORACION ACTIVA AL PLAN PRODUCTIVO PROVINCIAL. EJE 2 (15)
INCORPORACION ACTIVA AL PLAN PRODUCTIVO PROVINCIAL. EJE 2 (15)	NUEVO CODIGO URBANO AMBIENTAL. EJE 4 (56)	COMPLETAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DEL CINTURÓN DE CIRCUNVALACIÓN.	ADECUACIÓN DE LOS ACCESOS DE LOS TRAMOS URBANOS DE LAS RUTAS

		EJE 4 (47)	13, 14, 40 Y 22. EJE 4 (46) COMPLETAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DEL CINTURÓN DE CIRCUNVALACIÓN. EJE 4 (47)
NUEVO CODIGO URBANO AMBIENTAL. EJE 4 (56)	NUEVA UNA RED DE BICISENDAS EN LA CIUDAD. EJE 4 (52)	URBANIZACIÓN DEL PLAYÓN FERROVIARIO DEL CENTRO DE LA CIUDAD. EJE 4 (59)	NODO DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS LOGISTICOS. EJE 2 (9) PUESTA EN MARCHA DE LA ZONA FRANCA ZAPALA. EJE 2 (10) PARQUE INDUSTRIAL, TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS PARA LAS EMPRESAS DEL AREA Y SU ZONA DE INFLUENCIA. EJE 2 (11)
PUESTA EN MARCHA DE LA ZONA FRANCA ZAPALA EN EL INTERIOR PROVINCIAL. EJE 2 (11)	REACTIVACION DE LA CONECTIVIDAD FERROVIARIA PARA TRANSPORTE DE CARGA. EJE 1 (2)	REACTIVACION MINERA DE PEQUEÑA Y MEDIANA ESCALA CON MONITOREO Y SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL. EJE 2 (13)	CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DEPURADORA DE AGUAS RESIDUALES Y TRATAMIENTO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS. EJE 4 (76)
COMPLETAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DEL CINTURÓN DE CIRCUNVALACIÓN. EJE 4 (47)	CREACIÓN DE UN MODERNO SISTEMA DE TRANSPORTE URBANO. EJE 4 (54)	EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVOS QUE FAVOREZCAN EL EGRESO DEL PLAN A LOS BENEFICIARIOS. EJE 3 (31)	ACUIFERO. EJE 4 - AGREGAR
GESTIÓN CONJUNTA PARA LA REALIZACIÓN AUTOPISTA PLOTTIER - ARROYITO / ARROYITO – V. EL CHOCÓN / ARROYITO – ZAPALA. EJE 1 (6) MEJORAMIENTO DE RUTAS 40, 22 A	GESTIÓN CONJUNTA PARA LA REALIZACIÓN AUTOPISTA PLOTTIER - ARROYITO / ARROYITO – V. EL CHOCÓN / ARROYITO – ZAPALA. EJE 1 (6) MEJORAMIENTO DE RUTAS 40, 22 A	VINCULACION DE LA OFERTA EDUCATIVA TERCARIA Y UNIVERSITARIA CON LAS DEMANDAS DEL ÁMBITO PRODUCTIVO. EJE 3 (26)	CREACIÓN DEL NUEVO COMPLEJO FRONTERIZO PINO HACHADO. EJE 1 (1) REACTIVACION DE LA CONECTIVIDAD FERROVIARIA PARA TRANSPORTE DE CARGA. EJE 1 (2)

PINO HACHADO, Y RUTAS 13 Y 14. EJE 1 (7)	PINO HACHADO, Y RUTAS 13 Y 14. EJE 1 (7)		
VINCULACION DE LA OFERTA EDUCATIVA TERCARIA Y UNIVERSITARIA CON LAS DEMANDAS DEL ÁMBITO PRODUCTIVO. EJE 3 (26)	GESTIÓN MIXTA PARA EL ORDENAMIENTO DE LOS BARRIOS. EJE 3 (36) Pasar a EJE 4	GESTIÓN MIXTA PARA EL ORDENAMIENTO DE LOS BARRIOS. EJE 3 (36) Pasar a EJE 4	ARTICULACIÓN ENTRE PEQUEÑOS PRODUCTORES, EMPRESAS Y UNIVERSIDAD PARA LA PROFESIONALIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS. EJE 2 (28)
URBANIZACIÓN DEL PLAYÓN FERROVIARIO DEL CENTRO DE LA CIUDAD. EJE 4 (59)	EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVOS QUE FAVOREZCAN EL EGRESO DEL PLAN A LOS BENEFICIARIOS. EJE 3 (31)	URBANIZACIÓN DEL PLAYÓN FERROVIARIO DEL CENTRO DE LA CIUDAD. EJE 4 (59)	EMPRENDIMIENTOS SOCIALES PRODUCTIVOS. EJE 3 (32)
CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DEPURADORA DE AGUAS RESIDUALES Y TRATAMIENTO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS. EJE 4 (76) RECUPERACIÓN DE ÁREAS DEGRADADAS POR BASURALES Y PRESERVACIÓN Y VALORIZACIÓN DEL ÁREA DEL MALLÍN. EJE 4 (77)	ABRIENDO PUERTAS A LA PREVENCIÓN COMUNITARIA EN ADOLESCENTES. EJE 3 (43)	IMPULSO DE LA HUERTA PERIURBANA. EJE 4 (78)	URBANIZACIÓN DEL PLAYÓN FERROVIARIO DEL CENTRO DE LA CIUDAD. EJE 4 (59)
TRANSFORMACION AUTOSUSTENTABLE DEL MATADERO FRIGORIFICO CON TRANSITO FEDERAL Y EXPORTACIÓN. EJE 2 (14)	COMPLETAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DEL CINTURÓN DE CIRCUNVALACIÓN. EJE 4 (47) NUEVO ACCESO PARA LA ZONA FRANCA. EJE 4 (49) VAN JUNTOS	CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DEPURADORA DE AGUAS RESIDUALES Y TRATAMIENTO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS. EJE 4 (76) RECUPERACIÓN DE ÁREAS DEGRADADAS POR BASURALES Y	CREACIÓN DE FOROS DE ENCUENTRO, INFORMACIÓN Y DEBATE DE LA CIUDAD. EJE 3 (71) CREACIÓN DE ESPACIOS MULTIVALENTES Y RED DE USINAS CREATIVAS E INNOVADORAS PARA LA

		PRESERVACIÓN Y VALORIZACIÓN DEL ÁREA DEL MALLÍN. EJE 4 (77)	JUVENTUD. EJE 3 (721)
CREACIÓN DEL NUEVO COMPLEJO FRONTERIZO PINO HACHADO. EJE 1 (1)	CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DEPURADORA DE AGUAS RESIDUALES Y TRATAMIENTO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS. EJE 4 (76) RECUPERACIÓN DE ÁREAS DEGRADADAS POR BASURALES Y PRESERVACIÓN Y VALORIZACIÓN DEL ÁREA DEL MALLÍN. EJE 4 (77)	INDUSTRIALIZACIÓN PRIMARIA DEL MOHAIR. EJE 3 (21) / BARRACAS ABIERTAS EJE 2 (22) FERIA AGRO-ARTESANAL TRABUM- RUKA EJE 3 (24)	GESTIÓN CONJUNTA PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUTOPISTA PLOTTIER - ARROYITO / ARROYITO – VILLA EL CHOCÓN / ARROYITO – ZAPALA. EJE 1 (6) MEJORAMIENTO DE RUTAS 40, 22 A PINO HACHADO, Y RUTAS 13 Y 14. EJE 1 (7)
IMPULSO DE LA HUERTA PERIURBANA. EJE 4 (78)			

### **III. FORMULACIÓN DEL PLAN**

## FORMULACIÓN DEL PLAN

Si se considera que un Plan Estratégico Participativo (PEP) es el diseño concertado del camino más conveniente y la selección del vehículo más eficaz para que lleve a una comunidad desde un presente insatisfecho a un futuro con mayores posibilidades de satisfacción de sus necesidades, es fundamental que este camino, en la Fase de Formulación, se defina y priorice en un marco de concertación y consenso entre los diversos actores que intervienen en la dinámica del proceso.

La formulación del PEP no es un producto, sino que contribuye a la construcción de un proceso, esencialmente dinámico, continuo y cíclico, compuesto por acciones implementadas, evaluaciones permanentes y momentos de discusión y concertación entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades.

La etapa de formulación constituye la parte central del Plan. Abre un universo de expectativas y opciones que se deberán precisar, dimensionar y evaluar. La formulación del Plan es la tarea conjunta de pensar y acordar el escenario futuro determinando los criterios de actuación y las tareas concretas que se deben llevar adelante para su concreción<sup>3</sup>.

Por ello, en el ámbito del Taller de Integración del PEP, donde se expresaron un número importante de sectores e intereses de la comunidad, y sobre la base del diagnóstico consensuado en la fase anterior, se ha ido delineando el Plan Estratégico de Zapala en términos integrales; a partir de la discusión, concertación y consenso que permitió acordar un rumbo al que aspira la comunidad (objetivos) y el camino más eficaz para alcanzarlo (estrategia).

Se expone a continuación el *árbol estratégico*, síntesis y expresión concertada de la Formulación del Plan Estratégico de Zapala.

---

<sup>3</sup> Tauber, Fernando., et al. La Planificación Estratégica Participativa, para el Desarrollo urbano y regional.

### **III.1. DEFINICIÓN DEL ÁRBOL ESTRATÉGICO DEL PLAN**

## OBJETIVO GENERAL (la visión)

Zapala, municipio ***promotor del desarrollo local***, entendido como “*un proceso de transformación de las sociedades locales y sus economías, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más sustentable de los recursos endógenos existentes*”. (Alburquerque 2001)

Los Zapalinos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo; y en ese sentido, se requiere que el nuevo proceso de desarrollo sea:

***Endógeno***, de carácter eminentemente local, en el cual el territorio es un factor diferencial y sus propios atributos y capacidades son la base para producir el crecimiento equilibrado y equitativo.

***Participativo***, al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones, y en la gestión asociada entre actores públicos y privados.

***Sustentable*** en tanto, promueve la conservación y el equilibrio ambiental, alienta el progreso económico, prioriza el bienestar social y la reducción de las desigualdades sociales, fortalece la institucionalidad y la gobernabilidad, privilegiando la identidad cultural local y la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad.

***Innovador***, en tanto requiere de la producción de conocimiento y la inclusión de tecnologías propias de la era de la información y la comunicación.



## MODELO DE DESARROLLO

### **ZAPALA...UNA CIUDAD QUE SE PROYECTA COMO:**

- ***Nodo provincial del Corredor Bioceánico***
- ***Nodo de logística, comunicaciones, transporte y transferencia de cargas***
- ***Comunidad con proyectos para crecer y diversificar su matriz productiva***
- ***Ciudad integrada y constructora de lugares de calidad y alta urbanidad. que promueve su crecimiento en base al ordenamiento, planificación y la sustentabilidad urbano ambiental***
- ***Ciudad que construye en inclusión social y recupera sus valores e identidad***
- ***Ciudad Puerta de Entrada del Pehuen***

- ***Nodo provincial del Corredor Bioceánico***

Zapala, ciudad que se posiciona como centro neurálgico de vinculación y de centralidad provincial, regional y con proyección internacional, a través del complejo vial Pino Hachado en el Corredor Biocéanico del Sur, como faja geográfica de transporte multimodal que consolida una nueva alternativa de integración interconectando al Mercosur y Chile con los mercados emergentes y consolidados insertos en las rutas de comercio global.

- ***Nodo de logística, comunicaciones, transporte y transferencia de cargas***

Zapala, ciudad que se afirma como espacio logístico convocante aprovechando la posición geoestratégica de centro polimodal de transporte e intercambio de la región a través del corredor multipropósito, caminero, energético, gasífero, petrolero, turístico, universitario, de telecomunicaciones y cultural, que se

complementa con la conjunción de una importante red ferroviaria, punta de riel de la playa de transferencia en la Zona Primaria Aduanera de Zapala.

- ***Comunidad con proyectos para crecer y diversificar su matriz productiva***

Comunidad que promueve la sustentabilidad económica y desarrolla proyectos socio productivos (horticultura, cunicultura, ovinos, caprina, lana mohair, regadío, energía eólica, usina, infraestructura rural) que profundizan el proceso de transformación y diversificación socio económica desde la perspectiva local-regional, con el acento puesto no sólo en el crecimiento económico basado en la extracción de recursos no renovables (minería), sino en el aumento sustancial en la generación de recursos provenientes de actividades productivas agropecuarias, logísticas e industrialización de la producción primaria de productos en origen, incorporando gestión del conocimiento, tecnología, inversión e innovación que contribuyan al incremento de oportunidades de empleo e inclusión.

- ***Ciudad integrada y constructora de lugares de calidad y alta urbanidad que promueve su crecimiento en base al ordenamiento, planificación y la sustentabilidad urbano ambiental***

Ciudad que se propone desarrollar e implementar estrategias de ordenamiento urbano, integración social y articulación territorial, en forma gradual y en armonía, que encauce la reconversión de sectores degradados y desarticulados, con estrategias de intervención centradas en la planificación del desarrollo urbano y uso de la tierra en función de la realidad biofísica, social y económica, generando sustentabilidad con reordenación urbana y protección del medio ambiente, e instrumentando acciones normativas y operativas que orienten la transformación del territorio propendiendo al desarrollo socio económico y a la armonía ambiental.

- ***Ciudad que construye en inclusión social y recupera sus valores e identidad***

Ciudad que recupera valores y construye ciudadanía, que toma conciencia de su situación social, que promueve inclusión y formula estrategias para mitigar

los efectos de las distintas crisis atravesadas en el territorio, a través de políticas de empleo y capacitación, de espacios de contención a la niñez, la juventud y la tercera edad, revirtiendo la situación actual, aumentando la participación de sus ciudadanos y favoreciendo la multiplicación de redes institucionales para el fortalecimiento de las capacidades locales, que genere sinergias para la inserción laboral y preservación del patrimonio cultural y étnico como elemento central de la identidad y el valor de la cultura propia.

▪ ***Ciudad Puerta de Entrada del Pehuen***

Ciudad portal a las mesetas y andes del Neuquén, centro de servicios y distribución turística, que impulsa el desarrollo sustentable del sector turístico, con políticas que engloben aspectos socioeconómicos, culturales y ambientales, revalorizando la identidad local y regional, posicionando la marca “portal del pehuen”, con destinos a los lagos cordilleranos, a la tierra del pehuen, a los centros termales, al norte y a Chile.

## **EJES ESTRATEGICOS**

### **EJE 1**

**Posicionamiento regional y proyección internacional**

### **EJE 2**

**Dinamización e impulso de la economía local - regional**

### **EJE 3**

**Gestión integral de políticas socio institucional para la inclusión**

### **EJE 4**

**Planificación para el ordenamiento y la sustentabilidad urbano ambiental**

## EJE 1

### Posicionamiento regional y proyección internacional

#### OBJETIVO GENERAL

Promover el nuevo posicionamiento regional e internacional para generar una imagen de marca que permita aprovechar sus ventajas comparativas al ser centro de la provincia del Neuquén, con una posición estratégica en el corredor Bioceánico, faja geográfica con infraestructura de transporte multimodal, que articula a través del paso fronterizo de pino hachado nodos y redes de integración turística y comercial de argentina y chile.

#### OBJETIVOS PARTICULARES

- *Posicionar a Zapala*, consolidando a través del Paso Fronterizo de Pino Hachado una nueva alternativa de integración física entre Argentina y Chile, impulsando nodos de desarrollo a *lo largo de todo el corredor e insertándose en las rutas del comercio global*.
- *Posicionar a Zapala*, liderando la actividad regional en lo atinente a la realización de acuerdos con las demás localidades de la región tendientes a promover iniciativas de interés común, las que generalmente exceden el ámbito local, tales como obras de infraestructura; acuerdos con el gobierno provincial, proyectos de interés regional.
- *Posicionar a Zapala*, aprovechando su estratégica ubicación en el corredor bioceánico, como agente destacado en la prestación de servicios para el transporte multimodal que se articula a través del paso fronterizo de Pino Hachado.
- *Posicionar a Zapala* como protagonista de procesos de integración, como centro neurálgico por su posicionamiento estratégico a través del Corredor Multipropósito, vinculación caminera, energética, gasífera-petrolera, turística, universitaria y cultural.
- *Posicionar a Zapala*. reactivando la ruta ferroviaria Buenos Aires, Bahía Blanca, Zapala, cuya punta de riel llega a la playa de transferencia del sistema polimodal de transporte, y coincide con la Zona Primaria Aduanera de Zapala.

- *Posicionar a Zapala*, desarrollando el equipamiento necesario del paso fronterizo, para generar una comunicación fluida y afianzar los lazos internacionales.
- *Posicionar a Zapala*, fortaleciendo la conectividad aérea a través de su aeropuerto local, para optimizar las perspectivas de desarrollo y de logística de la región, convirtiéndose en un centro de operaciones alternativo.
- *Posicionar a Zapala*, aprovechando la represa hidroeléctrica Chihuido I, como proyecto estratégico para la provincia y para Zapala, por la oferta de infraestructura energética, agua para consumo humano, agua para industrias y riego.

## **PROGRAMA 1: CIUDAD DE ENTRADA – CIUDAD SEDE**

### **PROYECTO 1**

CREACIÓN DEL NUEVO COMPLEJO FRONTERIZO PINO HACHADO

### **PROYECTO 2**

REACTIVACION DE LA CONECTIVIDAD FERROVIARIA PARA TRANSPORTE DE CARGA

### **PROYECTO 3**

OPTIMIZACION DEL AEROPUERTO ZAPALA

## **PROGRAMA 2: CIUDAD NODO DEL CORREDOR BIOCÉANICO Y DE LAS DISTINTAS REGIONES NEUQUINAS**

### **PROYECTO 4**

GESTIÓN CONJUNTA PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUTOPISTA PLOTTIER - ARROYITO / ARROYITO – VILLA EL CHOCÓN / ARROYITO – ZAPALA

### **PROYECTO 5**

MEJORAMIENTO DE RUTAS 40, 22 A PINO HACHADO, Y RUTAS 13 Y 14

### **PROYECTO 6**

CREACIÓN DEL CORREDOR FERROVIARIO DE PASAJEROS CON LA CIUDAD DEL NEUQUÉN: TRAMO ZAPALA - NEUQUÉN / ALTO VALLE.

## **EJE 2**

### **Dinamización e impulso de la economía local - regional**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Impulsar estrategias para el desarrollo endógeno y sostenido del sistema productivo, consolidando los espacios crecientes de la actividad minera, logística, de servicios de distribución turística y conformar una agencia de iniciativas productivas de las actividades tradicionales, que promueva el desarrollo de nuevas capacidades, incorporando innovación tecnológica bajo criterios de sustentabilidad ambiental que capitalice la generación de conocimiento en cada especialidad productiva con rentabilidad, eficiencia, inclusión y ocupación de mano de obra local.

#### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Contar con los espacios, la infraestructura, los recursos tecnológicos y de servicios adecuados para la actividad logística que demande la plena actividad del Corredor Bioceánico y la actividad productiva y comercial regional.
- Disponer de un espacio físico habilitado para contener la mercadería en tránsito internacional en espera para ingresar al territorio Aduanero General. Es recomendable que se encuentre habilitado para introducir lo que se produzca al Territorio Aduanero General.
- Contar con un espacio destinado con exclusividad a la instalación de las empresas productoras de bienes y servicios, donde se brinde a las mismas, los beneficios de los servicios comunes, acceso a la innovación tecnológica y al conocimiento.
- Promover la radicación y creación de emprendimientos capaces de brindar los servicios que demanda la industria, la actividad logística y el tránsito de cargas y turistas en tránsito.
- Promover la actividad industrial de la cerámica e interesar a posibles inversores.
- Promover la conformación de un ámbito de gestión asociada de carácter público privado para el desarrollo de distintas especialidades productivas (caprina, ovina, cunícola, hortícola, aromáticas, curtiembres - Agencia de Extensión Rural Zapala).

- Realizar un estudio económico con el propósito de definir la potencialidad del negocio de industrialización primaria del mohair, los alcances de una posible industrialización, identificar y medir los mercados demandantes y caracterizar el perfil industrial y comercial aconsejable.
- Explorar las ventajas de esta modalidad y su impacto en la comunidad para evaluar la conveniencia y la producción y promoción de las aromáticas.
- Transformación auto sustentable del matadero frigorífico con transito federal, contando con la necesaria instrumentación en infraestructura, administración, control y trazabilidad que asegure un eficiente abastecimiento y una adecuada relación con los productores locales.
- Fomentar y promover el surgimiento de emprendimientos y asegurar su permanencia en el tiempo, de incubadoras de empresas, con inclusión de tecnologías.
- Fortalecer la capacidad productiva del sector agropecuario, teniendo en cuenta las limitaciones climáticas y geológicas de la región, que contribuya a mejorar sensiblemente la calidad de vida de la población rural.
- Dotar a la población rural y a las unidades de explotación de la necesaria infraestructura para el normal desarrollo de la actividad productiva y la mejora en la calidad de vida: caminos, riego, energía eléctrica, comunicaciones (agua para la zona del Michacheo)
- Ampliar la oferta de Formación Profesional y desarrollo de nuevas tecnologías.
- Capacitar a la población activa en las especialidades que demande el mercado laboral.



### **PROGRAMA 3: ZAPALA CENTRO LOGISTICO Y DE CONECTIVIDAD DEL NEUQUEN**

#### **PROYECTO 7**

NODO DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS LOGISTICOS: PUESTA EN MARCHA DE LA ZONA FRANCA ZAPALA

#### **PROYECTO 8**

PARQUE INDUSTRIAL, TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS PARA LAS EMPRESAS DEL AREA Y SU ZONA DE INFLUENCIA

### **PROGRAMA 4: ZAPALA DINAMIZADOR DEL DESARROLLO LOCAL Y DE SU MATRIZ PRODUCTIVA**

#### **PROYECTO 9**

POLO CERÁMICO EN EL CENTRO PROVINCIAL

#### **PROYECTO 10**

REACTIVACION MINERA DE PEQUEÑA Y MEDIANA ESCALA CON MONITOREO Y SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

#### **PROYECTO 11**

TRANSFORMACION AUTOSUSTENTABLE DEL MATADERO FRIGORIFICO CON TRANSITO FEDERAL Y EXPORTACIÓN

### **PROGRAMA 5: COMPLEMENTARIEDAD SOCIO TERRITORIAL DE ACTIVIDADES AGROPECUARIAS**

#### **PROYECTO 12**

INCORPORACION ACTIVA AL PLAN PRODUCTIVO PROVINCIAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO

#### **PROYECTO 13**

PLAN DE INVERSION DE INFRAESTRUCTURA RURAL

#### **PROYECTO 14**

REGADÍO DEL MICHACHEO: UTILIZACIÓN DE UN SISTEMA ELECTRO EÓLICO

**PROYECTO 15**

PUESTA EN FUNCIONAMIENTO Y VALOR DE LA USINA DE COVUNCO

**PROYECTO 16**

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA TRADICIONAL DE PRODUCCIÓN ANIMAL (ACU)

**PROGRAMA 6: AGENCIA DE GESTION ASOCIADA DE PROYECTOS****PROYECTO 17**

INDUSTRIALIZACION PRIMARIA DEL MOHAIR - BARRACAS ABIERTAS

**PROYECTO 18**

HUERTA E INVERNÁCULOS DE OREGANO Y AROMATICAS

**PROYECTO 19**

FERIA AGRO-ARTESANAL TRABUM-RUKA

**PROYECTO 20**

FORTALECIMIENTO PARA LA CRIA DE ANIMALES DE GRANJA

**PROGRAMA 7: BANCO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS CON I+D+i****PROYECTO 21**

VINCULACION DE LA OFERTA EDUCATIVA TERCARIA Y UNIVERSITARIA CON LAS DEMANDAS DEL ÁMBITO PRODUCTIVO

**PROYECTO 22**

ENTRENAMIENTO DE TAREAS COMUNITARIAS: MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD

**PROYECTO 23**

ARTICULACIÓN ENTRE PEQUEÑOS PRODUCTORES, EMPRESAS Y UNIVERSIDAD PARA LA PROFESIONALIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

**PROYECTO 24**

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PASANTÍAS LABORALES PARA EL LOGRO DE TRABAJADORES ESPECIALIZADOS Y DE CALIDAD

**EJE 3**

### **OBJETIVO GENERAL**

Orientar las intervenciones sociales hacia la equidad e inclusión con igualdad de oportunidades, recuperando identidad y diversidad de las tradiciones étnico-culturales; formulando estrategias desde una perspectiva integral para la tercera edad, niños, adolescentes y sus familias y contemple acciones orientadas a mejorar sus oportunidades de trabajo e ingresos y el fortalecimiento de las redes sociales comunitarias para la integración física y social a la ciudad.

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Impulsar una política de acceso a la tierra y a la vivienda, diferenciada para los sectores de población demandantes, que contribuya a mejorar la calidad de vida de los habitantes
- Fomentar la identificación y creación de puestos de trabajo y la capacitación permanente que aporten al desarrollo de las estrategias productivas de Zapala y la región en la que está incluida.
- Promover la incorporación de los desempleados al mercado laboral mediante un sistema de información, asesoramiento, orientación y asistencia.
- Fomentar acciones de capacitación tendientes a mejorar y potenciar la empleabilidad y/o la movilidad laboral de la ciudadanía.
- Diseñar programas de prevención, contención de los adolescentes, tercera edad y discapacitados, tendientes a la promoción de una comunidad más solidaria e inclusiva.
- Adecuar los distintos planes de estudio en función de los perfiles productivos de Zapala, para la mejora de la empleabilidad y profundizar la capacitación en relación con los perfiles ocupacionales demandados por las empresas locales.
- Promover el trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el estado y el sector privado.
- Crear una base de datos actualizada y actualizable, acerca de la situación educativa de los niños y jóvenes.
- Conocer la situación de salud de las personas detectadas en riesgo sanitario.

- Consolidar y difundir la propuesta de actividades culturales y deportivas para los habitantes de Zapala que permitan una mayor inclusión de los niños y jóvenes.
- Promover acciones de salud preventiva destinada a la población en los barrios, en especial el desarrollo de propuestas destinadas a jóvenes.
- Fortalecer el vínculo intergeneracional de los pobladores que permita recuperar la historia de la ciudad y sus habitantes.

## **PROGRAMA 8: FORTALECIMIENTO DE LA PROMOCION DEL EMPLEO**

### **PROYECTO 25**

EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVOS QUE FAVOREZCAN EL EGRESO DEL PLAN A LOS BENEFICIARIOS

### **PROYECTO 26**

EMPRENDIMIENTOS SOCIALES PRODUCTIVOS

### **PROYECTO 27**

SISTEMA DE INGRESO MERITOCRATICO DE JÓVENES EN EL ESTADO

### **PROYECTO 28**

PLAN DE COMPLEMENTACION EDUCATIVO PRODUCTIVO

### **PROYECTO 29**

PLAN DE RECOLECCIÓN Y COMERCIALIZACION PARTICIPATIVA DE ARTESANIAS

## **PROGRAMA 9: LA CIUDADANÍA PARTICIPA DE LAS POLÍTICAS DE VIVIENDA**

### **PROYECTO 30**

GESTIÓN MIXTA PARA EL ORDENAMIENTO DE LOS BARRIOS.

### **PROYECTO 31**

AUDIENCIAS PÚBLICAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS HABITACIONALES

### **PROYECTO 32**

CONSTRUCCION DE VIVIENDAS SUSTENTABLES CON EFICIENCIA ENERGÉTICA (Centro de construcciones INTI - Cooperativa de Trabajo 2 de Julio de Zapala)

#### **PROGRAMA 10: COORDINACION INTERINSTITUCIONAL DE POLITICAS SOCIALES**

##### **PROYECTO 33**

SERVICIO LOCAL DE PROTECCION DE DERECHOS (SLPD): NIÑOS Y ADOLESCENTES “TODOS” A LA ESCUELA.

##### **PROYECTO 34**

JUEGOS PARA DISFRUTAR Y CUIDAR LAS PLAZAS

#### **PROGRAMA 10: DEPORTES PARA TODOS**

##### **PROYECTO 35**

FORTALECIMIENTO Y DIFUSIÓN DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS MUNICIPALES

##### **PROYECTO 36**

TORNEOS INTERBARRIALES DE INTEGRACION DE DISTINTOS GRUPOS ETARIOS

#### **PROGRAMA 11: OBSERVATORIO SOCIO - SANITARIO**

##### **PROYECTO 37**

PLAN AMPLIADO DE INMUNIZACIONES PARA LA SALUD EN LOS BARRIOS

##### **PROYECTO 38**

ABRIENDO PUERTAS A LA PREVENCIÓN COMUNITARIA EN ADOLESCENTES

#### **PROGRAMA 12: RECUPERACION DE LA HISTORIA Y LA CULTURA**

##### **PROYECTO 39**

## PLAN DE FORTALECIMIENTO Y DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES

### PROYECTO 40

PROGRAMA IDENTIDAD: LOS ABUELOS CUENTAN A LOS NIÑOS COMO SE FUNDO ZAPALA

#### EJE 4

#### Planificación para el ordenamiento y la sustentabilidad urbano ambiental

##### OBJETIVO GENERAL

Orientar el desarrollo territorial e instrumentar decisiones y acciones normativas, concertadas que orienten la transformación, ocupación y uso sustentable, propiciando una trama completa, eficiente, compacta, con densidades adecuadas, infraestructuras y equipamientos sociales, concibiendo una gestión eficiente de los recursos naturales y de los espacios biogeográficos, socialmente integrada y constructora de lugares de calidad y alta urbanidad.

##### OBJETIVOS PARTICULARES

- Aprovechar el potencial real a partir de la localización estratégica del Departamento, desde el punto de vista regional; la multimodalidad de su sistema de cargas hace al lugar altamente competitivo.
- Mejorar las infraestructuras, equipamientos e instrumentos que potencien la eficiente intercomunicación del entorno urbano de Zapala.
- Orientar el desarrollo de la ciudad hacia una trama completa, eficiente, compacta, con densidades adecuadas, con infraestructuras y equipamientos sociales, con una fácil accesibilidad, favoreciendo además la cohesión social y la sociabilidad, garantizando una mayor eficiencia en la gestión del territorio.
- Promover estudios de conexión a través del ferrocarril como sistema de transporte público con la Ciudad de Neuquén.
- Mejorar la movilidad de las redes de conexión de la ciudad y la adecuación de los accesos de los tramos urbanos de las rutas 13, 14, 40 y 22.
- Conectar el centro de la ciudad con los barrios y los sectores industriales a través de un sistema de transporte, impulsando la construcción de un corredor

sobre el tramo urbano de la ruta 22 de transporte público de pasajeros y extender el transporte público a las zonas industriales.

- Conectar adecuadamente a la Zona Franca con el sistema ferroviario existente y vincularla al paso fronterizo de Pino Hachado.
- Propiciar un crecimiento compacto, heterogéneo y multifuncional.
- Implementar una política general que planifique un desarrollo ordenado de la ciudad con una articulación adecuada y compatible de sus espacios.
- Mejoramiento de los espacios urbanos e industriales.
- Articular una red de carriles bici sendas en la ciudad e incrementar las áreas peatonales, estableciendo circuitos peatonales bio saludables en diversas áreas de la ciudad.
- Implementar con tecnologías de conectividad digital un sistema monitoreado de estacionamiento medido en las áreas centrales de la ciudad.
- Poner en valor las hitos de identidad de la ciudad, y su significación como polo de cohesión social, a través de la conformación de un catalogo.
- Organizar y consolidar espacios o foros de encuentro, información y debate donde encauzar problemas y aspiraciones comunes. Crear un consejo de Participación ciudadana Urbano Territorial.
- Concebir una gestión eficiente de los recursos respetuosa con el medioambiente
- Lograr un uso racional de los recursos naturales a partir de la implementación de energías renovables promoviendo la instalación de molinos eólicos.
- Impulsar la construcción con criterios bioclimáticos, introduciendo medidas normativas que la favorezcan.
- Diseñar estrategias para el ahorro y la eficiencia en el consumo de agua, promoviendo la reutilización de aguas servidas para el riego de los espacios verdes públicos.
- Corregir las disfunciones en el ciclo integral del agua, desde el abastecimiento de agua de calidad hasta la total depuración de aguas residuales; monitoreo del acuífero, y creación y mejoramiento de la planta depuradora de líquidos cloacales.
- Disminuir la producción de residuos en todos los ámbitos; fomentar la implantación de los Sistemas de Gestión Medio Ambiental (SGMA) o ISO 14000-01, en las grandes empresas.

- Programar el crecimiento urbano, de manera tal que no altere sustantivamente las condiciones ambientales.

## **PROGRAMA 13: MEJORAMIENTO DE LA MOVILIDAD INTERNA DE LA CIUDAD**

### **PROYECTO 41**

ADECUACIÓN DE LOS ACCESOS DE LOS TRAMOS URBANOS DE LAS RUTAS 13, 14, 40 Y 22

### **PROYECTO 42**

COMPLETAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DEL CINTURÓN DE CIRCUNVALACIÓN

### **PROYECTO 43**

PLAN DE ALUMBRADO PÚBLICO, PASARELAS PEATONALES, SEÑALIZACIÓN Y EQUIPAMIENTO PARA MEJORAR LA SEGURIDAD VIAL EN AVENIDAS DE ACCESO

### **PROYECTO 44**

NUEVO ACCESO PARA LA ZONA FRANCA.

### **PROYECTO 45**

CREACIÓN DE ÁREAS DE CARGA Y DESCARGA EN EL ÁREA CENTRAL DE LA CIUDAD

### **PROYECTO 46**

CREACIÓN DE UNA RED DE BICISENDAS Y CIRCUITOS PEATONALES BIOSALUDABLES EN LA CIUDAD

### **PROYECTO 47**

SISTEMA MONITOREADO DE ESTACIONAMIENTO MEDIDO EN EL ÁREA CENTRAL DE LA CIUDAD CON TECNOLOGÍAS DE CONECTIVIDAD DIGITAL

### **PROYECTO 48**

CREACIÓN DE UN MODERNO SISTEMA DE TRANSPORTE URBANO

## **PROGRAMA 14: CIUDAD COMPACTA, HETEROGÉNEA Y MULTIFUNCIONAL**

### **PROYECTO 49**



## NUEVO CODIGO URBANO AMBIENTAL

### **PROYECTO 50**

MEJORAMIENTO DE LOS EQUIPAMIENTOS MUNICIPALES EXISTENTES.

### **PROYECTO 51**

URBANIZACIÓN DEL PLAYÓN FERROVIARIO DEL CENTRO DE LA CIUDAD  
Y CONSTRUCCIÓN DE CENTROS PROMOTORES DE INNOVACIÓN

### **PROYECTO 52**

COMPLETAMIENTO DE LA RED DE INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS  
BÁSICOS

### **PROYECTO 53**

REGULARIZACIÓN DOMINIAL DE LAS PARCELAS OCUPADAS DE LA  
CIUDAD

### **PROYECTO 54**

CREACIÓN DE UNA RED DE ESPACIOS PÚBLICOS PROTEGIDOS DE  
SITUACIONES CLIMÁTICAS DESFAVORABLES.

### **PROYECTO 55**

URBANIZACIÓN DEL ESPACIO CENTRAL DE LA RUTA Nº 14

## **PROGRAMA 15: MEJORAMIENTO DE LOS ESPACIOS URBANOS E INDUSTRIALES**

### **PROYECTO 56**

REVITALIZACIÓN EL SECTOR FUNDACIONAL DE LA CIUDAD Y  
REUTILIZACIÓN DE LOS GALPONES INDUSTRIALES EN DESUSO

### **PROYECTO 57**

PUESTA EN VALOR DE LOS HITOS IDENTITARIOS DE LA CIUDAD

### **PROYECTO 58**

CREACIÓN DE FOROS DE ENCUENTRO, INFORMACIÓN Y DEBATE DE LA  
CIUDAD

## **PROGRAMA 16: ZAPALA, CIUDAD RECEPTORA DE LA JUVENTUD**

### **PROYECTO 59**

CREACIÓN DE ESPACIOS MULTIVALENTES Y RED DE USINAS CREATIVAS E INNOVADORAS PARA LA JUVENTUD

**PROYECTO 60**

CIUDAD SALUDABLE - CIUDAD DIGITAL.

**PROGRAMA 17: VALORACIÓN AMBIENTAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE**

**PROYECTO 61**

PLAN DE MANEJO DEL ACUIFERO DE ZAPALA

**PROYECTO 62**

IMPLEMENTACIÓN DE ACTUACIONES Y ORDENANZA REGULADORA SOSTENIBLES, CON CRITERIOS BIOCLIMÁTICOS EN EDIFICIOS PÚBLICOS, NUEVOS O REHABILITADOS Y EN LA CONSTRUCCIÓN PRIVADA

**PROYECTO 63**

CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DEPURADORA DE AGUAS RESIDUALES Y TRATAMIENTO INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS

**PROYECTO 64**

RECUPERACIÓN DE ÁREAS DEGRADADAS POR BASURALES Y PRESERVACIÓN Y VALORIZACIÓN DEL ÁREA DEL MALLÍN

**PROYECTO 65**

IMPULSO DE LA HUERTA PERIURBANA.

## EJES ESTRATÉGICOS

### DESARROLLO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

A continuación se desarrollan cada uno de los ejes estratégicos que componen el árbol estratégico, que sintetiza la formulación del plan. A los objetivos generales de cada eje y a los objetivos particulares se incorpora la priorización de proyectos.

EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
1	1	CREACIÓN DEL NUEVO COMPLEJO FRONTERIZO PINO HACHADO	Unidad Ejecutora del Plan, Patagonia Ferrocarril, Gobierno de la Provincia del Neuquén	<p>El proyecto consta de la instalación de un sistema integrado de control fronterizo para ambos países</p> <p><b>OBJETIVOS:</b> Potenciar el corredor Bioceanico</p> <p><b>RESULTADO:</b> Edificio de mas de 2800 m2</p>
EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
2	3	PARQUE INDUSTRIAL, TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS PARA LAS EMPRESAS DEL AREA Y SU ZONA DE INFLUENCIA. / POLO CERÁMICO.	Unidad Ejecutora del Plan, Gobierno de la Provincia del Neuquén	<p>El Proyecto tiene el propósito de estructurar física y espacialmente a las empresas radicadas y a radicarse, con el proposito de mejorar sinérgicamente las oportunidades de la Ciudad</p> <p><b>OBJETIVOS</b> Poner en pleno funcionamiento al Parque Industrial. Estructurar y Potenciar al sector Productivo de la Ciudad</p> <p><b>RESULTADO:</b> Funcionamiento a pleno del Parque Industrial. Aumento de la radicación Industrial</p>
EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
2	3	PUESTA EN MARCHA DE LA ZONA FRANCA ZAPALA.	Unidad Ejecutora del Plan, Patagonia Ferrocarril, Gobierno de la Provincia del Neuquén	<p>La Puesta en Marcha de la zona Franca brindara a zapala un instrumento facilitador del comercio y la industria exportadora en el contexto del corredor Bioceanico..</p> <p><b>OBJETIVOS</b> Contribuir al desarrollo Socio-Económico de la Ciudad y de la región. Aumentar la demanda Laboral.</p> <p><b>RESULTADO:</b> Realizar las obras para el funcionamiento de la Zona Franca</p>

EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
3	6	INDUSTRIALIZACION PRIMARIA DEL MOHAIR / BARRACAS ABIERTAS.	CFI - UNPRE	<p>Se trata de un Proyecto para instalar en la ciudad una planta de industrialización primaria del mohair y la lana.</p> <p><b>OBJETIVOS</b> Generar el marco adecuado para la comercialización de productos durante todo el año. Aumentar los empleos</p> <p>RESULTADO: Procesamiento de 45.000 kilos de lana.</p>
EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
3	7	VINCULACION DE LA OFERTA EDUCATIVA TERCIARIA Y UNIVERSITARIA CON LAS DEMANDAS DEL ÁMBITO PRODUCTIVO.	Unidad Ejecutora del Plan, Gobierno de la Provincia del Neuquén	<p>Se trata de elaborar una estrategia para vincular a empresas y emprendedores, con el objetivo de mejorar su actual competitividad, a partir del conocimiento y la innovación.</p> <p><b>OBJETIVOS</b> Articular un sistema que vincule la producción del conocimiento con las estrategias de desarrollo empresarial de la Ciudad</p> <p>RESULTADO: Mejora de los productos agro industriales</p>
EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
4	14	NUEVO CODIGO URBANO AMBIENTAL.	Unidad Ejecutora del Plan. UNPRE - CFI	<p>Propone la adecuación y actualización de la regulación Urbanística de Zapala a los efectos de ajustarse a las directrices emanadas por el plan Estratégico</p> <p><b>OBJETIVOS:</b> Definir las nuevas pautas de Ordenamiento Territorial para el Municipio e implementar nuevos Instrumentos para la Gestión Territorial</p> <p>RESULTADO: Nueva Ordenanza para el Ordenamiento Territorial de Zapala</p>
EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
4	17	ESTUDIO Y PROPUESTA PARA EL PLAN DE MANEJO DEL ACUÍFERO ZAPALA.	Unidad Ejecutora del Plan. CFI-UNPRE	<p>Estudio para identificar las condiciones de vulnerabilidad del Acuífero de Zapala.</p> <p><b>OBJETIVOS:</b> Determinar el Grado de Vulnerabilidad del Acuífero y proponer un Plan de Manejo del mismo.</p> <p><b>RESULTADO:</b> Plan de Manejo del Acuífero de Zapala</p>
EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
4	14	ADECUACIÓN DE LOS ACCESOS DE LOS TRAMOS URBANOS DE LAS RUTAS 13, 14, 40 Y 22	Unidad Ejecutora del Plan, Gobierno de la Provincia del Neuquén. UPRE - CFI	<p>Se pretende transformar el espacio urbano de las rutas que cruzan el partido, en espacios urbanos seguros y de calidad.</p> <p><b>OBJETIVOS:</b> Transformar el espacio urbano de las rutas en ámbitos al servicio de la vida Urbana. Impedir el Tránsito de ruta en sectores Urbanos de Zapala</p> <p>RESULTADO: Nuevo proyecto de los tramos de las rutas, incorporando Senderos para el peatón, Cruces seguros, Semaforización, Señalamiento, Forestación y Mobiliario Urbano</p>

EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
4	14	COMPLETAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DEL CINTURÓN DE CIRCUNVALACIÓN	Unidad Ejecutora del Plan, Gobierno de la Provincia del Neuquén. UNPRE - CFI	<p>Consiste en la construccion de una avenida de Circunvalacion de la Ciudad en el sector norte a los efectos de canalizar el transito pasante de las rutas 13, 14, 40 y 22</p> <p><b>OBJETIVOS:</b> Impedir el Transito de ruta en sectores Urbanos de Zapala. Definir los limites de crecimiento del nucleo Urbano de Zapala</p> <p><b>RESULTADO:</b> Construccion en una primera etapa de 6 km de ruta en el limite Norte de la Ciudad</p>

EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
4	17	RECUPERACIÓN DE ÁREAS DEGRADADAS POR BASURALES Y PRESERVACIÓN Y VALORIZACIÓN DEL ÁREA DEL MALLÍN.	Unidad Ejecutora del Plan, Gobierno de la Provincia del Neuquén. UPRE - CFI	<p>Se trata de la recuperaci3n de areas degradadas producto de la disposici3n inadecuada de basurales clandestinos existentes. Ademas de la recuperacion y Proteccion del area del Mall3n para fines recreativos.</p> <p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>Detectar las causas y efectos de la existencia de basurales clandestinos.</p> <p>Proponer mecanismos de gestion para al saneamiento, de los mismos.</p> <p><b>RESULTADO:</b> Plan de gestion de area en condiciones de vulnerabilidad de Zapala</p>

EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
4	14	URBANIZACIÓN DEL PLAYÓN FERROVIARIO DEL CENTRO DE LA CIUDAD.	Unidad Ejecutora del Plan, Patagonia Ferrocanal, Gobierno de la Provincia del Neuquén. UNPRE	<p>Se trata del estudio, proyecto y gesti3n del area del playon Ferroviario localizado en el area central de la ciudad.</p> <p><b>OBJETIVOS:</b> Recuperar para la ciudad un 3rea estrat3gica en el Centro de la misma. Direccionar la inversion Publica y Privada en el desarrollo de un area de oportunidad. Promover oportunidades de inversion en el area central.</p> <p><b>RESULTADO:</b> Proyecto y construccion de un area de nueva centralidad.</p>

EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
4	17	CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DEPURADORA DE AGUAS RESIDUALES Y TRATAMIENTO INTEGRAL DE RSU.	Unidad Ejecutora del Plan, Patagonia Ferrocanal, Gobierno de la Provincia del Neuquén. UNPRE	<p>Se trata de la construccion de una planta depuradora de los liquidos cloacales de la Ciudad, y la Gestion integral de los Residuos Solidos</p> <p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>Estructurar un sistema adecuado del manejo de las aguas residuales de la ciudad. Propiciar el desarrollo de mecanismos eficientes para el manejo de los residuos de la Ciudad.</p> <p><b>RESULTADO:</b> Proyecto y construccion de la Planta Depuradora de liquidos cloacales. Plan integral de Residuos Solidos</p>

EJE	PROGRAMAS	PROYECTOS	INSTITUCIÓN EJECUTORA POTENCIAL	DESCRIPCIÓN
4	17	RECUPERACIÓN DE ÁREAS DEGRADADAS POR BASURALES Y PRESERVACIÓN Y VALORIZACIÓN DEL ÁREA DEL MALLÍN.	Unidad Ejecutora del Plan. UNPRE - CFI	<p>Se trata de la recuperación de áreas degradadas producto de la disposición inadecuada de basurales clandestinos existentes. Además de la recuperación y Protección del área del Mallín para fines recreativos.</p> <p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>Detectar las causas y efectos de la existencia de basurales clandestinos.</p> <p>Proponer mecanismos de gestión para el saneamiento, de los mismos.</p> <p>RESULTADO: Plan de gestión de área en condiciones de vulnerabilidad de Zapala</p>

# **PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2010**

## **PLAN OPERATIVO ANUAL**

La implementación del PEP involucra un Plan Operativo Anual (POA) que contiene los Programas seleccionados como prioritarios para el año en curso y dentro de éstos las Acciones y Proyectos a concretar, definiendo objetivos operativos, Instituciones responsables, actores involucrados, población beneficiada, territorio afectado y localización, alcance de cada etapa, costos, fuentes de financiamiento y tiempos desagregados en cada paso de la ejecución. El POA será pautado por el Órgano de Gestión del PEP, que decida la Gestión Local y la comunidad zapalina y confeccionado por el Equipo Técnico para su aprobación definitiva.

La priorización de Proyectos para el diseño del POA se basará en criterios técnicos y preceptuales/participativos. Los primeros serán de ponderación, en donde a partir de una serie de atributos posibles de ser valorados y señalados numéricamente, ofrezcan un ranking de proyectos a partir de la suma de estos atributos.

Los segundos se trabajarán en taller en las Comisiones de Seguimiento Temáticas con una línea estratégica y los programas y proyectos asociados a la misma, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Mayor ajuste a los objetivos planteados
- Mayor capacidad sinérgica (posibilita la puesta en marcha de otros proyectos)
- Mayor posibilidad de llevarse adelante según el funcionamiento posible de gestionar o los recursos locales.

### **POA 2010**

#### **Proyectos Prioritarios**

Se exponen una serie de proyectos susceptibles de encuadrarse como prioritarios, en función de los criterios previamente trabajados en el marco de referencia que da cuenta de la respuesta del proyecto a las ideas fuerza que se acordaron en el taller de integración:

#### **Cuadro síntesis: Enumeración de Proyectos prioritarios**

##### **EJE 1**

##### **Posicionamiento regional y proyección internacional**

1. Estudio y propuesta para el Plan de Manejo del Acuífero Zapala.



2. Creación del nuevo Complejo Fronterizo Pino Hachado.

**EJE 2:**

**Dinamización e impulso de la economía local - regional**

3. Parque industrial, tecnológico y de servicios especializados para las empresas del área y su zona de influencia. / Polo cerámico.
4. Puesta en marcha de la Zona Franca Zapala.

**EJE 3: Gestión integral de políticas socio institucional para la inclusión**

5. Industrialización primaria del mohair / barracas abiertas.
6. Vinculación de la oferta educativa terciaria y universitaria con las demandas del ámbito productivo.

**EJE 4: Planificación para el ordenamiento y la sustentabilidad urbano ambiental**

7. Nuevo Código Urbano Ambiental.
8. Adecuación de los accesos de los tramos urbanos de las rutas 13, 14, 40 y 22.
9. Completamiento y construcción del cinturón de circunvalación.
10. Urbanización del playón ferroviario del centro de la ciudad.
11. Recuperación de áreas degradadas por basurales y preservación y valorización del área del mallín.
12. Construcción de la planta depuradora de aguas residuales y tratamiento integral de RSU.

# **INSTITUCIONALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN**

La fase de implementación del plan, requiere pensar y concretar su institucionalización concertada y la gestión integral de los programas y proyectos así como monitorear y ejecutar el seguimiento, la evaluación de desempeño, con los correspondientes ajustes y correcciones que correspondan. Por lo cual debe plantearse estructuras flexibles que se adecuen a los cambios y situaciones inherentes a la complejidad de las interacciones de los actores sociales, económicas, políticas que se espacializan en un territorio dado.

Desde estos conceptos, se propone para su discusión un modelo político institucional de implementación del Plan Estratégico de Zapala; modelo que debe estar adecuado a la realidad local.

Esta Fase de Implementación prevé dos instancias:

1. Organización previa al logro de la institucionalización definitiva, pudiendo definirse como de pre-formalización. Para la misma se plantean las siguientes acciones:

*Una primera instancia:*

-Firma del Acta Acuerdo: instrumento que expresa la voluntad colectiva de institucionalizar y viabilizar el plan, plasmando el compromiso de la comunidad con los contenidos del plan, y manifiesta la voluntad de los actores sociales económicos y políticos locales y el gobierno municipal para la concreción de estrategias, acciones y medidas que contribuyan a la consolidación y actualización del plan.

-Conformación de la Comisión de Seguimiento del Plan Estratégico Zapala CO-SE-PEZ, que se conforma por actores representativos de las distintas dimensiones abordadas en todo el proceso. Tiene a su cargo el impulso de las instancias legislativas que correspondan para la aprobación y legitimación del PEZ.

*Una segunda instancia:*

-Formalizar su legitimación, mediante el instrumento normativo.

En este contexto se define la fase de institucionalización como aquella etapa en la que toman forma y se corporizan los organismos que tendrán a cargo la gestión del plan e impulsaran su continuidad y concreción de los programas, proyectos y acciones que hacen al éxito del PEZ.



## ACTA ACUERDO

En la Ciudad de Zapala, Provincia del Neuquén, encontrándose reunidos el Sr. Intendente Municipal, Miembros del Honorable Concejo Deliberante, las autoridades de las distintas Áreas de la Municipalidad de Zapala, el equipo Coordinador y Técnico de la Universidad Nacional de La Plata, el Coordinador local, los actores políticos, económicos, sociales, las organizaciones intermedias, y vecinos del Departamento de Zapala, expresamos nuestro compromiso y la firme voluntad de dar continuidad al Plan Estratégico para la Promoción del Desarrollo Local y Sostenible de Zapala, y proseguir con la Fase de Implementación del mismo, promoviendo la gestión de los programas y proyectos surgidos como producto de la participación y el consenso de la comunidad de Zapala.

Es en este sentido, que la Visión del concepto de Desarrollo Local se entiende como un proceso de transformación endógena de las localidades locales y sus economías, orientado a superar las dificultades y retos existentes de manera equilibrada y equitativa, buscando mejorar las condiciones de vida de su comunidad, mediante una actuación concertada entre los diferentes actores socioeconómicos locales, para el aprovechamiento más sustentable de los recursos endógenos.

Por ello, se requiere que el desarrollo sea:

*Ambientalmente sustentable*, en el acceso y uso de los recursos naturales y paisajísticos y que responda a las demandas urbanas territoriales manteniendo la identidad del lugar.

*Socialmente sustentable*, en la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales, con reducción de las tendencias de fragmentación urbana.

*Culturalmente sustentable*, en la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad.

*Técnicamente sustentable*, en la inclusión de I+D+i para su desarrollo.

*Políticamente sustentable*, al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones, y en la gestión asociada entre actores públicos y privados.

En este sentido y a lo largo de un proceso compartido en las distintas fases de construcción del plan, las instituciones, los actores y todos los que participaron consensuaron el objetivo general del Plan Estratégico, el horizonte que ve en *Zapala ....UNA CIUDAD QUE SE PROYECTA COMO*

Nodo provincial del Corredor Bioceánico

Nodo de logística, comunicaciones, transporte y transferencia de cargas;

Comunidad con proyectos para crecer y diversificar su matriz productiva;

Ciudad integrada y constructora de lugares de calidad y alta urbanidad, que promueve su crecimiento en base al ordenamiento, planificación y la sustentabilidad urbano ambiental;

Ciudad que construye en inclusión social y recupera sus valores e identidad;

Ciudad Puerta de Entrada del Pehuen.

A partir de la segura convicción que el fortalecimiento de las instituciones, la conformación de sólidos vínculos entre gobierno local y comunidad, son factores claves y pilares de la gobernanza; sumándose el establecimiento de canales de participación e interacción, los abajo firmantes, conformarán una Comisión de Seguimiento del PEZ, cuyo objetivo principal será la coordinación conjunta con la Municipalidad de Zapala y la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata, para realizar las acciones necesarias para la institucionalización del Plan y la constitución del Órgano de Gestión que asegure la validación y continuidad del mismo, profundizando la convocatoria y representatividad de la comunidad

Zapalina

De aquí que esta *Acta Acuerdo* se constituye en un compromiso político cívico y ciudadano, que expresa claramente que asumimos la responsabilidad de generar un marco político institucional y normativo, legitimado por la instancia legislativa local, para la implementación del Plan

Estratégico de Zapala.



### **Propuesta de Anteproyecto de Ordenanza Municipal**

Visto:

El proceso participativo de planeamiento llevado a cabo con el objeto de definir el modelo urbano ambiental para el desarrollo de la Ciudad de Zapala

CONSIDERANDO:

Que la tarea contó con la asistencia financiera y técnica del Consejo Federal de Inversiones, concretada ésta última por la Universidad Nacional de La Plata, a través de la Dirección de Asuntos Municipales.

Que desde el comienzo de su asesoramiento el equipo de la Universidad trabajó con más de 80 referentes importantes de la ciudad -tanto del sector público como privado que- constituyeron el Grupo de Trabajo Ampliado para la discusión y propuesta de las estrategias, programas y proyectos resultantes de la tarea participativa.

Que los acuerdos alcanzados se encuentran sintetizados en el Plan Estratégico, del cual surgen los lineamientos políticos para la implementación del mismo.

Que de conformidad con la Carta Orgánica vigente es deber del Municipio promover la planificación integral con participación de los habitantes que en el residen.

Que dicho mandato se encuentra plasmado en cada uno de los artículos de la norma suprema municipal.

Que si bien las facultades municipales son indelegables de conformidad con la Carta Orgánica es también un principio fundamental la descentralización de la gestión gubernamental como instrumento para el logro de mayor eficacia cuando así lo requiere la especificidad técnica de las funciones a cumplir.

Que asimismo se requiere promover la formación de organizaciones intermedias y la actuación conjunta con el sector privado en todos aquellos

temas que por su naturaleza exigen esfuerzos e inversiones que redundarán en beneficios para sus protagonistas.

Que es atribución del Concejo Deliberante promover el bienestar común mediante ordenanzas sobre todo asunto de interés general propio del gobierno local, así como el establecimiento del régimen jurídico de los organismos descentralizados, autárquicos, empresas o sociedades de economía mixta.

Que la Comisión de Seguimiento del PEZ ha dictaminado favorablemente sobre la sanción del presente proyecto de Ordenanza

Por los precedentes fundamentos y en uso de sus facultades el CONCEJO DELIBERANTE SANCIONA con fuerza de ORDENANZA.

#### Objetivos y principios generales

**ARTÍCULO 1º:** La política de Desarrollo del Municipio de Zapala y la gestión pública con participación de la comunidad que la ejecutara, se basa en la Visión, Objetivos Generales y Particulares, las Estrategias, los Programas y los Proyectos definidos en el Plan Estratégico que se aprueba por la presente y que se incorpora como Anexo formando parte de este artículo.

En el presupuesto municipal en cada ejercicio se deberán prever los recursos necesarios para la ejecución de los programas y proyectos incluidos en el Plan Estratégico, sea que se trate de obras públicas, prestación de servicios, medidas promocionales, acciones de difusión, capacitación de recursos humanos y en general lo referido al monitoreo, fiscalización y actualización periódica del Plan.

**ARTÍCULO 2º:** La política de desarrollo del Municipio de la Ciudad de Zapala se establece de conformidad con los siguientes principios rectores:

*Que el desarrollo sea:*

- Ambientalmente sustentable, en el acceso y uso de los recursos naturales y paisajísticos y que responda a las demandas urbanas territoriales manteniendo la identidad del lugar.
- Socialmente sustentable, en la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales, con reducción de las tendencias de fragmentación urbana.
- Culturalmente sustentable, en la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad.

- Técnicamente sustentable, en la inclusión de I+D+i para su desarrollo.
- Políticamente sustentable, al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones, y en la gestión asociada entre actores públicos y privados.

*Que la Ciudad se proyecte como:*

- Nodo provincial del Corredor Bioceánico;
- Nodo de logística, comunicaciones, transporte y transferencia de cargas;
- Comunidad con proyectos para crecer y diversificar su matriz productiva;
- Ciudad integrada y constructora de lugares de calidad y alta urbanidad, que promueve su crecimiento en base al ordenamiento, planificación y la sustentabilidad urbano ambiental;
- Ciudad que construye en inclusión social y recupera sus valores e identidad;
- Ciudad Portal de Entrada del Pehuen.

Además de los establecidos en los incisos precedentes son principios rectores de la política de desarrollo las disposiciones de ese carácter contenidas en la Carta Orgánica Municipal.

**Artículo 3º.** Se entiende al Desarrollo Local como un proceso de transformación endógena orientado a superar las dificultades y retos existentes de manera equilibrada y equitativa, buscando mejorar las condiciones de vida de la comunidad, mediante una actuación concertada entre los diferentes actores socioeconómicos locales, para el aprovechamiento más sustentable de los recursos endógenos.

**Artículo 4º.** El Plan Estratégico que se aprueba por el artículo 1º de la presente deberá actualizarse cada tres años con el objeto de adecuar las estrategias, programas, proyectos y acciones previstos a las nuevas realidades sociopolíticas y económicas que su progresiva implementación produzca como resultado. Sin perjuicio de dicha actualización se implementaran métodos y formas de evaluación y control permanente sobre la base de la difusión de la información que transparente su gestión.

**Artículo 5º** Crease la Unidad Ejecutora del Plan Estratégico de la Ciudad de Zapala. La Unidad Ejecutora tendrá las siguientes atribuciones:  
Decidir sobre las políticas prioritarias y estrategias emergentes del Plan;



Conformar comisiones de trabajo por eje del Plan;  
Monitorear y evaluar el avance de gestión de los programas y proyectos impulsados por la agencia;  
Difundir las acciones y logros del plan a la comunidad de modo Permanente;  
La Unidad Ejecutora estará conformada por representantes del Departamento Ejecutivo Municipal, dos concejales representando a la mayoría y minoría del mismo;

**Artículo 6°** El Intendente Municipal ejercerá las funciones de Presidente del mismo.

**Artículo 7°** A propuesta del Presidente de la Unidad Ejecutora se designara con acuerdo del Concejo deliberante un Director Operativo.

**Artículo 8°** El Presidente de la Unidad Ejecutora designara los responsables que resulten necesarios para el seguimiento y ejecución de los programas y proyectos emanados de cada Eje Estratégico.

**Artículo 9°** El Departamento Ejecutivo deberá a través de la vía reglamentaria disponer las acciones necesarias para el correcto funcionamiento de la Unidad Ejecutora.

## **BIBLIOGRAFÍA GENERAL CONSULTADA**

1. AYUNTAMIENTO DE BARCELONA. 1999. Barcelona: Gobierno y gestión de la ciudad. Una Experiencia de Modernización Municipal. Ediciones Díaz Santos y Ayuntamiento de Barcelona.
2. BOISIER, S. (1993), "Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿ Utopía o necesidad ?", en Ambiente y Desarrollo , Vol. IX-2, CIPMA, Santiago de Chile
3. BOISIER, S. (1997), "El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial", en Revista Eure, N° 69, P.U.C/I.E.U, Santiago de Chile.
4. BOISIER, S. (1999) "El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico", en Estudios Sociales, N°99, C.P.U., Santiago de Chile.
5. BORJA, Jordi. 1997. La internacionalización de las ciudades, en Revista «Córdoba. Ciudad y Desarrollo», Año III, N° 9, Córdoba.
6. CASTELLS, M. (2000) La Sociedad Red (The Rise of Network Society), La Era de la Información, Volumen 1, 1996. Ed. Alianza. El Poder de la Identidad (The Power of identity), La Era de la Información, Volumen 2, 1997. Ed. Alianza. Fin de Milenio (End of Millenium), La Era de la Información. Volumen 3, 1998. Ed. Alianza. En Conferencia pronunciada en el Salón de Ciento del ayuntamiento de Barcelona, el 21 de febrero de 2000
7. CICCOLELLA.P Y MIGNAQUI I. (1994) p.81-84 "Territorios integrados y reestructurados. Un nuevo contexto para el debate sobre el Estado y la Planificación" en Revista Interamericana de Planificación, Nro.106, Cuenca, Ecuador, SIAP.
8. CORAGGIO J.L, (1999: 35) Las Políticas Sociales y Urbanas a inicio del Nuevo Siglo": Documento Base" En Programa URB-AL Red N° 5 Comisión de las Comunidades Europeas. Intendencia Municipal de Montevideo.
9. CRAVACUORE, D. (2006:3-16), "Análisis del asociativismo intermunicipal en Argentina". En: Medio Ambiente y Urbanización, Año 22, N° 64, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo - América Latina, Buenos Aires (Argentina), páginas 3 a 16.
10. CRAVACUORE D, y CLEMENTE A. (2006:1)"El proceso reciente de asociativismo intermunicipal en la argentina "XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala.
11. DACHEVSKY, Marcelo. 2001. Urban Zapping. Ciudades, Productos y Marcas. Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.
12. DOUROJEANNI, Axel; Procedimientos de Gestión para el Desarrollo Sustentable; editado por Naciones Unidas, CEPAL, Serie Manuales, Santiago de Chile. Agosto 2000.

13. ECTUR - CFI (2005) Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable.
14. EQUIPO DAM. 2002. Planificación Estratégica en Tiempos de Crisis. La necesidad de la permanente readecuación metodológica. IV Seminario Nacional de Redmuni. Instituto Investigación y Análisis Político, Fac. Cs. Política y RR.II. Universidad Católica de Córdoba, 28 y 29 Noviembre de 2002.
15. GARAY Alfredo -Centro de Investigaciones Ambientales- 2003. Propuesta presentada a concurso nacional de antecedentes, propuesta y oposición para El Plan Estratégico para la Ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón.
16. GUILLÉN, Rubén León y PRÍNCIPI, N. 1999. Las Partes y el Todo, Elementos para la Gestión de la Planificación Estratégica del Desarrollo Local y Regional. Min. del Interior.
17. GUADAGNI, Alberto. (2008) "El futuro de nuestras exportaciones". En: Econométrica S.A. Economic Research and Forecasts. Informe Especial N° 399. Septiembre 2008. [www.econometrica.com.ar](http://www.econometrica.com.ar).
18. KOTLER, P. Mercadotecnia de Localidades, Como Atraer Inversiones, Industrias y Turismo a Ciudades, Regiones, Estados y Países; Ed. DIANA, México. 1994.
19. MADALENI Adriana El desafío ambiental del co-manejo en un área protegida. Estudio de caso de la Comunidad Mapuche Cayun. Informe de pasantía. Febrero 2003.
20. MADOERY, O (1999:4-6) El territorio como factor estratégico de desarrollo. Hacia un espacio de gestión metropolitana en el Gran Rosario. En Serie Documentos de Trabajo, N° 11, Rosario, Seminario Ciudad Futura. Gestión de Ciudades, Nuevas Modalidades en Planificación y Organizado por el PER. Rosario.
21. MARTINO Horacio, PINTOS Patricia, SGROI Alejandra, RESA Sergio. 1997. La Participación como estrategia de Planificación Regional. Caso: Plan de Rejerarquización de la Microregión del Gran La Plata. Presentado en el 6° Encuentro de Geógrafos de América latina. Buenos Aires, 17 al 21 de Marzo de 1997.
22. MATHUS Carlos. El Método Pes, "Sobre el análisis estratégico" Fundación Altadir.
23. MILLAN, F. 1994. "Competitividad internacional de las regiones", Documento N° 4/22, ILPES, Santiago.
24. MOMBELLO, L. Evolución de la política indigenista en Argentina en la década de los noventa. CLASPO. 2002. La Grieta, publicación mensual. Mayo de 2003. año 2 N° 9 – SMA, Neuquén.

25. NATAINE, D. et al (2003). Estudio de Demanda Turística Invernal 2003- Sector Aluminé pueblo y Área de Influencia, Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Departamento Aluminé. Convenio CFI - Facultad de Turismo (UNCo).
26. OSIDALA, N. Informe poblacional de las comunidades Mapuche del Parque Nacional Lanin 1990-2000. APN, PNL, Dto. Conservación y Manejo, Área de co-manejo con Comunidades Mapuche. 2002.
27. OTERO Adriana María, Gestión Competitiva y Sustentable de destinos Turísticos – Puerta a parques Nacionales..En anuario de Estudios en Turismo, investigación y extensión. volumen 6- Facultad de Turismo Universidad del Comahue, 2006.
28. Plan Estratégico para la Ciudad de Córdoba, Una Nueva Forma de Gestionar la Ciudad; Editado por la Municipalidad de Córdoba, Córdoba: Nov. 1999.
29. Plan Estratégico de Rosario, Diagnóstico y Formulación; editado por PER (Plan Estratégico de Rosario), Rosario. Marzo 1999.
30. PARMIGIANI DE BARBARÁ, M,( 2003) El Reordenamiento territorial de las políticas públicas en la república Argentina: Propuestas, concreciones y perspectivas, miradas desde la crisis . En VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
31. PEREZ RAVENTOS Alicia y Biondo Celia: Proyecto Comparado de políticas públicas indígenas Sub red Indígena: el caso del una nueva relacionen el Parque Nacional Lanín: El comité de gestión y co-manejo con determinación Mapuche. CLASPO. 2002.
32. ROBIROSA, Mario y otros. 1990. Turbulencia y Planificación Social. Lineamientos metodológicos de Gestión de Proyectos Sociales desde el Estado. UNICEF, Siglo XXI.
33. ROBIROSA, M. 1989. Planificación. “Planificación y Gestión Urbana en Países en Vías de Desarrollo” Convenio Cooperación Científica FADU-UBA - EPFL-IREC. Bs. As.
34. SANTOS, M. (1996:222-229). En Mundo Urbano Nº 29 Universidad Nacional de Quilmes, Cicollela P (2006:2) Grandes inversiones y dinámicas metropolitanas: Buenos Aires ¿Ciudad global o ciudad dual del siglo XXI?
35. SOMMER, Juan. (2008) “El impacto del impacto de la crisis económico financiera actual”. En: Econométrica S.A. Economic Research and Forecasts. Argentina Macroeconomic Outlook. Octubre 2008. [www.econometrica.com.ar](http://www.econometrica.com.ar)

36. TAUBER, Fernando. 1999. Municipio y Desarrollo, el nuevo desafío. Ed. UNLP.
37. TAUBER, Fernando, VITALONE Cristina y otros. 1998. Región Capital de la Provincia de Buenos Aires, Estudio Exploratorio de sus Ventajas Comparativas. Editado por el Centro de Documentación e Información del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Asuntos Municipales e Institucionales de la Provincia de Buenos Aires. Proyecto 95/013 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.
38. TAUBER F. DELUCCHI D. MARTINO H. PINTOS P. et al. 1999 / 2003. Serie: Planes Estratégicos para el Desarrollo Local, libros y publicaciones de los municipios de Dolores, Suipacha, Brandsen, Tres Arroyos, Villa Gesell, Rauch, Región del Tuyú, integrada por los municipios de General Madariaga, General Lavalle, La Costa, Pinamar y Villa Gesell, editado por cada Municipalidad y la UNLP. 1999/2003.
39. TAUBER F. DELUCCHI D. MARTINO H. PINTOS P. et al. 1993/2003. Serie: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo, libros de los municipios de Chascomús, Cañuelas, Saladillo, Junín, Laprida, Villa Gesell, Navarro, Alberti, Lincoln, Suipacha, General Pinto, Coronel Dorrego, Rauch, ed. por cada Municipalidad y la UNLP.
40. TAUBER, F. et al. 1999. Tiempo de Acción, Bases para una política de desarrollo sustentable en la Prov. de Buenos Aires, cap. 1: Municipio y Calidad de Vida, parte I y II. auspiciado por la Presidencia de la Honorable Cámara de Diputados de la Pcia. Bs. As.
41. TAUBER, F. et al. 1999. Los Municipios, Estrategias para el Desarrollo Económico Local, cap. 4: La Planificación Estratégica, Enfoque sistémico del desarrollo municipal, editado por la Fundación para el Desarrollo Municipal.
42. TAUBER, F. DELUCCHI D. MARTINO, H. PINTOS, P. La Planificación Estratégica Participativa, para el Desarrollo Urbano y Regional, Universidad Nacional de La Plata, EDULP, La Plata 2006.
43. VÁSQUEZ BARQUERO, A. (2000: 8) Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual. En Documento LC/R.1964, CEPAL, Santiago de Chile.