



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE MAIPÚ

Trabajo de Investigación

Por

Maricel Marín

maricel_17@hotmail.es

Profesor Tutor

Raúl Walter Coronel

Mendoza - 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I - CONCEPTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ	7
1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LOCAL: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA	7
1.1. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
1.2. TIPOS DE PLANIFICACIÓN: TRADICIONAL Y ESTRATÉGICA	10
1.3. NIVELES JERÁRQUICOS Y LA PLANIFICACIÓN	12
1.4. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	13
2. DEPARTAMENTO DE MAIPÚ Y SU CARACTERIZACIÓN GEOGRÁFICA	17
2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	17
2.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD	18
3. EJES DE GOBIERNO	19
4. SÍNTESIS	20
4.1. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	20
4.2. DEPARTAMENTO DE MAIPÚ	21
CAPÍTULO II - DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS LLEVADOS A CABO POR EL DEPARTAMENTO DE MAIPÚ EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN 2030, DESDE EL 2010	22
1. ASPECTOS CONCEPTUALES	22
2. ASPECTOS OPERATIVOS	22
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y ORGANIZATIVOS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MAIPÚ 2030	24
3.1. ETAPA DE PREPARACIÓN PREVIA	24
3.2. ETAPA DE PREDIAGNÓSTICO	25
3.3. ETAPA DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	27
3.4. VISIÓN MAIPÚ 2030	28

3. 5.	PLAN ESTRATÉGICO MAIPÚ 2030	30
4.	SÍNTESIS	32
4.1	ASPECTOS CONCEPTUALES	32
4.2.	ASPECTOS OPERATIVOS	32
4.3.	ASPECTOS METODOLÓGICOS Y ORGANIZATIVOS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MAIPÚ 2030	32
CAPÍTULO III - UTILIZACIÓN DE ENTREVISTAS AL PERSONAL Y ENCUESTAS A LOS ACTORES QUE PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES 2030 Y SUS RESPECTIVAS CRÍTICAS A ESTE MÉTODO		34
1.	ENTREVISTA AL LICENCIADO ENZO COMPLETA	35
2.	CUESTIONARIO A LOS ACTORES EXTERNOS	38
3.	SÍNTESIS	44
3.1.	ENTREVISTA AL LICENCIADO ENZO COMPLETA	44
3.2.	CUESTIONARIO A LOS ACTORES EXTERNOS	44
CONCLUSIÓN		46
BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS		50
PÁGINAS WEB		50
ANEXO A		51
ANEXO B (Resultados obtenidos en la Etapa de Prediagnóstico, a través de la aplicación de la Matriz FODA)		54
ANEXO C (Resultados del Diagnóstico Participativo)		61
ANEXO D (Objetivos Estratégicos)		69
ANEXO E (Las respuestas obtenidas del Lic. Enzo Completa)		74

INTRODUCCIÓN

“El Estado, como representante del pueblo, es el que dirige y regula la vida de la sociedad, como así también, es el encargado de garantizar la satisfacción de las necesidades públicas. La eficacia de las acciones que lleve a cabo se evalúa en función del cumplimiento del bienestar social.

En la reforma de la Constitución Nacional del año 1994, se introdujo el concepto de autonomía municipal. El Art. 123 dice textualmente: “Cada provincia dicta su propia Constitución, conforme a lo dispuesto por el artículo 5º asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.” La facultad de autogobernarse que gozan las municipalidades está consagrada en la Constitución Nacional, por lo que la reglamentación de las provincias no puede limitar su desempeño” (Isoardi, María Eugenia, “Planeamiento Estratégico en la Gestión Municipal”, pág. 2, 2001). Se destaca como primordial el grado de autonomía que tienen para decidir los municipios, cobrando una real importancia la descentralización de funciones. Otorgándole a los municipios la responsabilidad de hacerse cargo de todo, pero con la dificultad y limitaciones de muchas veces no contar con los fondos, los recursos y las capacidades suficientes, porque es el Estado Nacional el que le otorga el presupuesto.

Los municipios son los que deben realizar la gestión diaria de enfrentar las crisis que se produzcan, mantener el progreso del departamento, maximizar la eficiencia y eficacia de sus recursos y funciones para fomentar el desarrollo local. La mejor manera de poder alcanzar una buena gestión de su gobierno es planificar para poder administrar eficientemente los recursos.

Sin duda debemos considerar a los municipios como el último eslabón de la cadena, que mejor conocen las necesidades y problemas cotidianos de la población por estar más cerca de los ciudadanos. Por lo tanto son los más indicados para brindar las soluciones requeridas.

“El nuevo rol de los municipios lleva a considerar a su gestión de un modo superior. El análisis, evaluación y calificación de la gestión municipal, tal como corresponde hacer con las gestiones provinciales y la nacional, aparece, al mismo tiempo, como un desafío apasionante y una meta primordial. Aun cuando sea ya un concepto generalizado la condición esencial de trabajar con la máxima eficiencia, esta debe poder medirse” (Isoardi, María Eugenia, “Planeamiento Estratégico en la Gestión Municipal”, pág. 3, 2001 - Sánchez, Carlos, “Planeamiento estratégico en la gestión municipal”)

En las organizaciones, dentro de los distintos instrumentos o herramientas que se han desarrollado para alcanzar el logro de sus objetivos, una de las que han adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años es la utilización de la planificación estratégica como forma de encauzar la

utilización de los distintos recursos organizacionales, los cuales hoy en día son particularmente relevantes para lograr ser eficientes y, con ello, más competitivo, dentro de la dinámica con la que se desarrolla el entorno organizacional.

Es por eso, que el presente trabajo pretende manifestar la importancia de la utilización de la Planificación Estratégica en el ámbito público, tomando como ejemplo la Municipalidad de Maipú (ubicada en la Provincia de Mendoza) que ha planteado y llevado a cabo esta técnica que es de gran ayuda tanto para organizaciones privadas como públicas. Las autoridades de la Municipalidad asumieron el compromiso de un proceso participativo intra institucional (con todos los niveles de la estructura municipal) y extra institucional (con todos los vecinos y las organizaciones del Departamento) para construir el plan estratégico Maipú 2030. Este proceso participativo implicó un cambio de paradigma en el diseño de las políticas públicas, donde los distintos actores locales, económicos y sociales se reunieron junto a los actores municipales a pensar prospectivamente la sociedad local para dentro de veinte años. Desde la Dirección de Planeamiento Estratégico generaron diversas instancias de trabajo: reuniones con personal de las direcciones y secretarías del municipio, talleres distritales con vecinos y organizaciones de la sociedad (zona centro, sur, este y norte), jornadas con técnicos y profesionales, encuentro con jóvenes y niños y reuniones de coordinación, evaluación y planificación de tareas.

Lo que se pretenderá es exponer cómo ha impactado, en lo que sería el desarrollo de la vida democrática de la sociedad y del compromiso con su departamento, esta herramienta que fue concebida en su momento para que una empresa mejorara los negocios y que tuviera una visión del futuro a largo plazo. Es por eso que se ha considerado interesante y atractivo mostrar cómo ha impactado en los diferentes actores, que han sido participes en la elaboración del PLANes 2030, que el municipio los haya convocado a armar un plan estratégico. Y que esas cosas que ellos han aportado hayan sido tomadas en cuenta y si lo han visto reflejado. Dándoles en este caso un sentido de pertenencia de lo que pasa en el departamento. Para mostrar si es realmente importante salirse de la organización para ir a consultar a la sociedad, y si esta acción realmente ayuda a que haya una participación efectiva en el ejercicio de la democracia.

Esta cercanía entre el gobierno y los ciudadanos impone una interrelación muy particular, en donde el diálogo entre las partes fortalece el logro de los objetivos tendientes a alcanzar mejores condiciones de vida para los vecinos de Maipú.

Se detallará la estructura organizacional de la Municipalidad de Maipú y los conceptos importantes de saber a la hora de realizar una Planificación Estratégica, con los pasos que se deben realizar para poder obtenerla.

Se tiene como objetivo desarrollar un análisis de la Planificación Estrategia del Departamento de Maipú, para mostrar las técnicas con la que se implementó esta herramienta. La metodología que utilizaron consiste inicialmente en definir las características de la organización, la misión y visión del municipio, que es el objetivo a seguir y en función del cual se va a planificar. Se debe tener siempre presente este objetivo para no apartarse de los lineamientos básicos del planeamiento estratégico. Luego es importante entender el ambiente en el que actúa (interactúa con un ámbito público como privado), la estructura interna y sus diversas estrategias. Por último definieron 6 ejes que llevaran a cabo y los objetivos que impulsan el desarrollo de esos ejes.

“El planeamiento estratégico (PE) es un proceso sistemático y continuo de toma de decisiones, en el que los decididores adecuados deben estar listos y con voluntad de contribuir, con la intención de lograr futuros resultados y soluciones, indicando cómo estos deberán cumplirse y cómo el éxito será medido y evaluado. Su éxito depende de su propósito, que corresponde a un ciclo ininterrumpible y que nunca concluye, ni aún después de su publicación. Su metodología es deliberada y específica, con una secuencia de eventos que no son fortuitos” (Isoardi, María Eugenia, “Planeamiento Estratégico en la Gestión Municipal”, pág. 3 -Sánchez, Carlos, “La Gestión Municipal”).

Para la gestión de gobierno la planificación es parte de su responsabilidad y función, determinando el futuro deseado, los sueños, que manifestaron la voluntad popular al momento en que la comunidad eligió a cierto grupo de hombres y mujeres para que se responsabilicen en el logro.

Un elemento importante que surge a menudo es el de afirmar que *“planifica quien gobierna”*. Esta afirmación la encontramos primordialmente en los pensadores que escriben para el ámbito empresario, aunque también en el ámbito público pero cada vez en menor medida. Hay veces que los candidatos y las conducciones llegan al gobierno sin un plan y por ende sin consensos sociales sobre las políticas a implementar, también puede suceder que tengan un plan pero que no goza de consenso ni visión de futuro compartido; y a veces se da el escenario de una dirigencia capacitada, con *plan estratégico* y visión consensuada, que goza de una legitimidad importante.

En cualquiera de estos casos, es recomendable que la gestión municipal incorpore la necesidad de la planificación estratégica participativa con las otras organizaciones y vecinos, sabiendo que es un proceso continuo donde deben tenerse en cuenta y replantearse estrategias y objetivos en función de los cambios que en el mundo, el país y la provincia se van produciendo.

Cuando un municipio consulta a los ciudadanos se ve prácticamente obligado a tener en cuenta sus opiniones y aportes. Los vecinos influyen directamente en el proceso de planificación. Por esto la planificación estratégica de desarrollo local es un proceso que incorpora las voces de todos los sectores

de comunidad. A la vez, potencia el sentido de la responsabilidad compartida en la construcción del futuro, tarea que no sólo depende del gobierno local sino de los roles y compromisos que asuman las instituciones.

Algunos intendentes sienten temor a la hora de encarar un proceso de esta naturaleza, porque creen que se convertirá en un extenso listado de demandas insatisfechas por parte de los vecinos, imposibles de alcanzarle. Pero esto es algo totalmente alejado de la realidad. Los vecinos aportan ideas, se entusiasman y asumen compromisos concretos de acción en direcciones más equitativas que a la vez ayudan a neutralizar o compensar el rumbo que suelen encarnar los grupos de interés más poderosos de cada territorio.

Por último, podríamos decir que planificar es construir un puente entre la situación actual y la situación deseada, que permita determinar las metas de la empresa y definir los medios para cumplirlas. La meta es un estado futuro deseado que la empresa trata de alcanzar (definen y formulan el propósito de la empresa) y el plan es un medio para lograr las metas y especifica la asignación de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ

1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LOCAL: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA

Debido a los conflictos sociales que se han forjado por las crisis económicas, genera la necesidad por parte de los Municipios, de asumir roles sustancialmente nuevos respecto de los que tradicionalmente han ejercido.

En definitiva, se trata de hallar una herramienta que les permita a las organizaciones especificar un nuevo desempeño para poder lograr mejorar la respuesta local ante los cambios de la demanda, y demás cambios internos y externos. Por esto es necesario, empezar a introducir procesos de cambios en las distintas instancias de las áreas departamentales, para asumir nuevos roles. Que les permitan obtener a los municipios una verdadera reingeniería organizacional, para lograr la confianza de sus ciudadanos y un fortalecimiento institucional con la nueva estructura. Se alcanzará la posibilidad de tener éxito en el objetivo de liderar la comunidad y articular acciones conjuntas.

Muchos autores y aquellos municipios que lo han puesto en marcha, consideran como herramienta más acertada la utilización del planeamiento estratégico para dar iniciación al cambio, con el propósito de obtener futuros resultados y soluciones.

En la actualidad, para los municipios es muy difícil estudiar y unificar la problemática del lugar por la diversidad que presentan los distintos departamentos, nos encontramos con localidades sumamente pequeñas de población y otras con una gran cantidad de habitantes, equivalentes a una provincia. Es difícil generalizar en estos casos por lo que cada gestión municipal se debe adaptar a su departamento y a sus necesidades. Pero existen algunas cuestiones comunes a todas las comunas relacionadas con la necesidad de una estrategia de desarrollo local.

Frente a un escenario de incertidumbre, donde los municipios tienen mayores responsabilidades y funciones, lo mejor es inclinarse por la planificación. Antes, era considerada como un instrumento inútil en la política argentina, ya que se daba por sentado que no lo iban a cumplir. Sin duda hoy en día

aunque muchos municipios tiene más resistencia al cambio que otros, terminarán viendo a la planificación como una herramienta útil a la hora de tomar decisiones.

1.1. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tanto la *planificación* y la *estrategia* son complementarias pero no sinónimos:

“Para Mathus (2006) planificar es la acción de decidir, antes de actuar, lo que se desea hacer, cómo se hará, cuándo se realizará, quién ha de hacerlo, con qué se hará y cómo se controlará en un período específico. Sin dudas es un instrumento de cambio y mejora continua, dentro de una organización o entre organizaciones” (<https://extensionuniversitariaute.files.wordpress.com/2013/10/2-planificacion.pdf>). Por eso es la herramienta que permite pensar y crear el futuro. También consiste en coordinar actividades, tiempo y recursos, así como personas responsables de las actividades, con el fin de lograr los objetivos propuestos con calidad y eficiencia.

- La estrategia nos introduce en el campo de los desafíos, es el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento. Esta palabra se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años (su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar). Hoy, el concepto de estrategia se ha extendido a otros ámbitos y podemos hablar de estrategia comercial, productiva, electoral, deportiva, etc. Y en todos los casos se trata, a veces explícitamente y otras implícitamente, de ganar y tener éxito.

En las organizaciones tanto públicas como privadas, la planificación es el proceso de establecer metas (pueden ser de corto, mediano y largo plazo) y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás los sigan, no tienen posibilidades de alcanzar sus metas, ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. Incluso un control, sin un plan, se convierte en un ejercicio inútil.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

“Por lo general las organizaciones se administran con dos tipos de planes:

- *Planes estratégicos: se diseñan los niveles superiores y definen las metas generales de la organización.*
- *Planes operativos: contienen los detalles para poner en práctica o implantar los planes*

estratégicos en las actividades diarias.

Tanto los planes estratégicos como los operativos se preparan y aplican en forma jerárquica, a partir del establecimiento de misión.

La diferencia entre los planes estratégicos y los operativos se basa en tres aspectos.

a) El horizonte del tiempo: los planes estratégicos suelen contemplar varios años a futuro, en tanto que en los planes operativos el plazo no suele superar un año.

b) El alcance: los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado. La cantidad de relaciones que entrañan es la diferencia fundamental.

c) El grado de detalle: con frecuencia las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos, pero dicha amplitud es necesaria para lograr que el personal de las organizaciones piense en el total de las operaciones de la misma. Los planes operativos en cambio, como derivados de los planes estratégicos se establecen con mayor nivel de detalles.” (Mallar, Miguel, “Guía de Clases Nº 10- Administración Estratégica” 2009).

Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.

El proceso de planificación estratégica es un esfuerzo que apunta a la especificación de la estrategia de la organización, contemplando la asignación de responsabilidades para su ejecución. Trata de mejorar las capacidades generales de la organización para operar en un medio altamente competitivo. El proceso de planificación que es apropiado para una organización puede no ser el mismo que debe utilizarse en otra u otras.

En el caso de la planificación estratégica empleada en las organizaciones públicas, está destinada a combatir con éxito contra todos aquellos elementos de la realidad que se oponen a lograr una mejor situación de la comunidad. Es por eso que cuando se busca la estrategia de un gobierno debemos hablar de “desafíos”, como terminar con la exclusión, eliminar la pobreza, disminuir la desocupación, eliminar la deserción escolar, aumentar la participación ciudadana, alcanzar un desarrollo económico sustentable, entre otros. Aparecerán, entonces, como factores causales a combatir y superar, las conductas personales o sectoriales (imposición de intereses individuales sobre intereses generales, corrupción, improvisación, desconocimiento, desorganización, clientelismo, etc.) que facilitan o permiten la existencia de esa realidad a combatir.

La planificación estratégica fija lo que debe hacerse, el curso de acción, la secuencia de

operaciones, los tiempos y el presupuesto para su realización, se convierte así en una regla para tomar decisiones. Luego, la planificación operativa es la que establece la forma detallada que tendrá cada acción.

“El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda el municipio y las instituciones del territorio. A esto se le llama formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, funcionarios de niveles superiores ni planificadores. Estos son funcionarios intermedios, profesionales, personal municipal y vecinos u organizaciones que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.” (BÖhm, Luis -Coordinador-, Márquez, Pablo; Poblette, Jorge; Repossi, Marcela y Reta, Ricardo, “Manual de Planificación Estratégica Municipal”, pág. 48).

Según varios actores el resultado del proceso de planificación es el *plan estratégico*, que puede definirse como el “proceso creativo de toma de decisiones que se realiza con una visión a largo plazo, en donde se identifican cursos de acción específicos, se formulan indicadores de seguimiento de resultados e involucra a los agentes sociales y económicos a lo largo de todo el proceso”.

Es necesario aquí señalar que no hay estrategia sin conducción; y en esto, por supuesto, la máxima responsabilidad está en el intendente y sus colaboradores más cercanos.

Según Koontz (1961) se define a la capacidad de conducción como el “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permiten a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia”.

1.2. TIPOS DE PLANIFICACIÓN: TRADICIONAL Y ESTRATÉGICA

Teóricamente existen dos modelos de planificación: la planificación *tradicional* y la *estratégica*.

Ambos, en la actualidad, tienen distinto uso y ofrecen varios resultados. Son modelos casi contrapuestos pero no excluyentes. Se puede pensar que “la planificación” está evolucionando del modelo tradicional al estratégico; está sufriendo un cambio que la mejora, la hace más eficiente.

El primer modelo, consiste en que: planifica quien gobierna, decide quien planifica, supone un Estado fuerte como actor único, centraliza el poder y los recursos, predice el futuro de manera determinista, no considera otros actores.

El segundo modelo: planifica quien gobierna teniendo en cuenta los intereses de quienes son gobernados, se decide por consenso, asume que el Estado no es tan fuerte ni omnipresente en la sociedad como único actor de la planificación, le otorga poder a otros actores, visualiza escenarios posibles y sobre ellos delinea posibles cursos de acción, considera a otros actores como aliados, protagonistas o enemigos del proceso de planificación.

A continuación se detallan en la tabla los elementos distintivos entre la planificación tradicional y la planificación estratégica.

Cuadro N° 1: Elementos distintivos entre la planificación tradicional y la planificación estratégica

PLANIFICACIÓN TRADICIONAL	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Planificación por objetivos.	Planificación “con objetivos” que, además, considera los problemas locales.
El <i>plan</i> es del equipo de planificación.	El <i>plan</i> es del equipo de planificación, discutido y consensuado con los actores relacionados.
Planeamientos determinísticos, regidos por causas y con efectos predecibles e inequívocos.	“Previsiones” que consideran la gobernabilidad / la toma de decisiones. Con resultados probables.
Rigidez	Flexibilidad
Diagnóstico objetivo. Determinismo causal y certeza cognitiva.	Diagnóstico situacional. En un lugar y en un momento. Rivalidad situacional y perceptiva.
Asume que las tendencias actuales continuarán en el futuro. Alta certidumbre y previsibilidad.	Considera los posibles cambios futuros en el entorno y la organización. Baja certidumbre y previsibilidad.
Plan con una sola opción.	Plan con distintos escenarios, con variadas posibilidades.
Se basa únicamente en el cálculo técnico.	Se basa en el cálculo técnico y político.
Considera a los actores como agentes pasivos.	Considera actores con sus intereses en juego. Participación real.
Centralidad del poder y control de gobernabilidad.	Descentralidad del poder. Gobernabilidad como esfuerzo permanente con conducción y control.
Se centra en metas y objetivos y su conversión en presupuestos y programas.	Se centra más en la identificación de temas estratégicos.

Fuente: Manual de Planificación Estratégica Municipal, p 46, BÖhm Luis (Coordinador), (2007)

Imprenta Minigraf.

1.3. NIVELES JERÁRQUICOS Y LA PLANIFICACIÓN¹

En las organizaciones se reconocen tres niveles jerárquicos conceptuales básicos que deben considerarse dentro de un proceso de planificación formal: el nivel Corporativo, el nivel de Negocios y el nivel Funcional.

- Nivel Corporativo: en el nivel Corporativo se toman las decisiones que por su naturaleza, deben considerar a la organización como un todo. Son decisiones que no pueden descentralizarse sin correr el riesgo de cometer graves errores de suboptimización.

Quien toma las decisiones a nivel corporativo no tiene por qué ser el Gerente General, sino que pueden ser conformadas e implementadas por quienes se encuentren en el nivel superior de la organización.

En este nivel las preguntas básicas son: ¿en qué tipo de negocio se debe comprometer la organización?, ¿cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? y ¿cómo se debe asignar los recursos para alcanzar esas metas?.

Con una estrategia corporativa los directivos reclaman un lugar para su organización en el futuro. Cabe decir que la estrategia corporativa es una idea respecto a la forma en que interactuará una organización con las personas de otras organizaciones. Contempla aspectos sustanciales que guían a las personas en su labor diaria a lo largo de un extenso de tiempo.

- Nivel de Negocios: a nivel de Estrategias de Negocios se realizan los principales esfuerzos que apuntan a asegurar una ventaja competitiva a largo plazo en cada uno de los negocios de la organización.

Las decisiones estratégicas en este nivel deben tener especialmente en cuenta las directivas corporativas generales en su formulación y puesta en marcha, dentro de los recursos asignados a cada unidad de negocios.

Aquí las preguntas a efectuar serán: ¿cómo competirá el negocio en su mercado?, ¿qué productos/servicios debe ofrecer?, ¿a qué clientes se pretende servir?, ¿cómo se distribuirán los recursos del negocio?

- Nivel Funcional: las Estrategias Funcionales por su parte, deben consolidar los requerimientos funcionales exigidos por el conjunto de negocios de la organización y además, incluir de modo preferente los argumentos competitivos para desarrollar sus competencias distintivas en los mercados en que la organización participa.

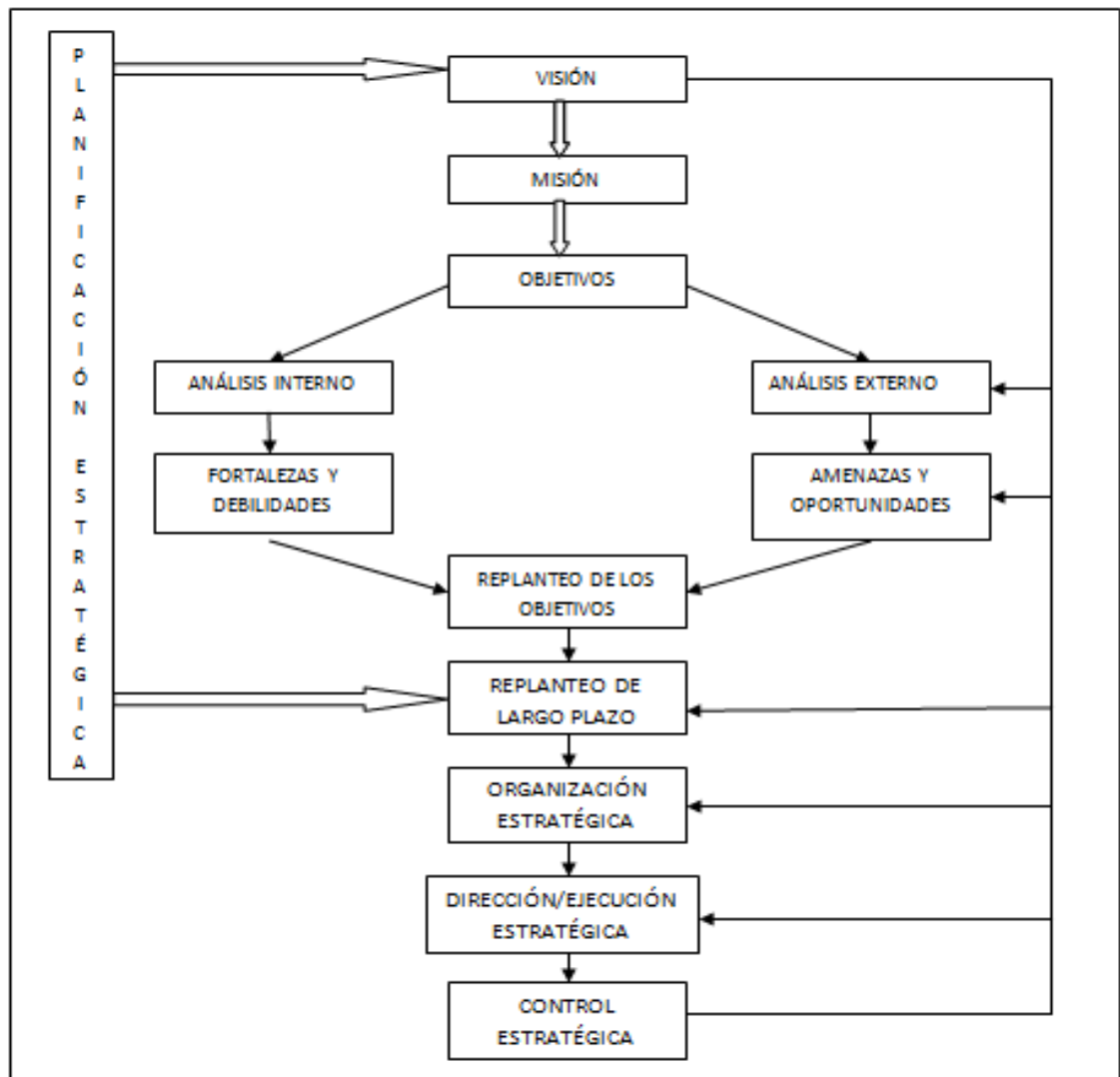
¹ MALLAR, Miguel, "Guía de Clases Nº 10- Administración Estratégica" 2009.

Estos tres niveles son adecuados para diseñar el proceso de planificación formal en la mayoría de las organizaciones.

1.4. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA²

El proceso de planificación estratégica que se aplicará en los tres niveles definidos, comprende los siguientes pasos o etapas.

Cuadro N° 2: Pasos para alcanzar la planificación estratégica



Fuente: “Guía de Clases N° 10- Administración Estratégica”

² Ídem.

a) Reconocimiento de la visión compartida:

La visión es la representación explícita de lo que la organización se plantea a largo plazo, lo que la distingue y a la vez la asemeja, a otras.

Es una concepción de tipo filosófica y se convierte en la brújula, el motor del futuro, la aspiración esencial de la organización.

En muchas organizaciones, el planteo de la visión es el planteo del líder, del propietario o del directivo principal.

Según Santiago Lazzati (citado por Mallar, 2009) en su obra Anatomía de la organización, la visión es “la visualización de una situación futura y deseable, que se aspira lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello...”

El reconocimiento de esa visión es pues, el paso inicial de todo proceso de planificación estratégica, ya que determinará el rumbo que se va seguir por parte de la organización.

b) Establecimiento de la misión:

La misión es la orientación principal de la organización, es la meta máxima a alcanzar. Representa los criterios o conceptos empresarios u organizacionales fundamentales constituyendo una síntesis de la naturaleza del negocio.

Siguiendo a Peter Drucker (citado por Malla, 2009), “la orientación de la declaración de la misión debe estar orientada a los mercados más que a los productos y debe ser realizable, motivador y específica...”, realizable refiriéndose a la factibilidad de la misión que se plantea, y específica en relación a la necesidad de que la misión oriente, guíe a los directivos de la organización hacia una mejor toma de decisiones.

Si no se conoce la misión, mal puede hablarse de plantear objetivos ni establecer caminos para lograrlos.

Muchas organizaciones o personas pertenecientes a ellas, no tienen en claro cuál es la misión de su organización. Por ello para poder planear estratégicamente, debe procurarse su definición antes de continuar con el proceso.

c) Fijación de objetivos:

En esta instancia se determinarán las metas u objetivos que se plantea la organización. Constituyen el siguiente eslabón en la cadena de planeamiento estratégico.

Hoy se sostiene que los objetivos son el resultado de las restricciones internas de la organización, de las personas que deciden y de las influencias del entorno.

Los objetivos deben ser precisos y congruentes con la misión y la visión, orientan la gestión y

asignan responsabilidades individuales o de equipo.

Jemes Donnelly en “Dirección y administración de empresas” cita de manera no excluyente, 8 áreas específicas de fijación de objetivos en las organizaciones.

1. Participación en el mercado
2. Innovaciones
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad
6. Responsabilidad directiva
7. Actitud de los trabajadores
8. Responsabilidad social

Existen diversas tecnologías que facilitan el diseño de los objetivos, su articulación con la misión y la visión y la articulación entre ellos.

La participación de los diversos actores organizacionales surge como necesidad y consecuencia inmediatas, si se pretende coherencia en el proceso de fijación de los objetivos.

De igual modo, se logra un nivel de compromiso mayor en la medida en que existe la posibilidad de colaborar en la fijación de los objetivos, lo que estimula la asunción de responsabilidades con una actitud distinta.

d) Análisis interno:

Se analizará la organización por dentro a efectos de determinar su situación y las posibilidades de que se aduce rápidamente para el logro de los objetivos planteados.

El resultado de este análisis será la determinación de las **Fortalezas** o puntos fuertes que la organización posea, y de las **Debilidades** o puntos débiles, problemas, etc. que presente por dentro.

Comprenderá el análisis de las siguientes variables:

1. Los productos/servicios
2. La estructura de costos y gastos
3. La estructura de organización
4. El Personal
5. El Gerenciamiento

e) Análisis Externo

Así como se efectúa el análisis interno de la propia organización, dentro de este proceso de planificación estratégica debe considerarse también el ambiente externo o entorno en el cual se

encuentra inserta la misma.

En un mundo globalizado, la velocidad de los cambios que se producen, la entrada y salida de nuevos negociadores, la variación de los gustos de los consumidores, el cambio constante de estrategias, la presión publicitaria, etc. son aspectos que, unidos a la, prácticamente inexistentes barreras geográficas, pueden determinar la supervivencia o muerte de una organización.

Por ello dentro de este proceso, consideraremos las variables que forman parte de este medio ambiente externo, y que determinarán que **Amenazas** se ciernen sobre la organización y desde el extremo opuesto, qué **Oportunidades** se le brindan en el mismo ambiente.

Para ello se analizarán:

1. Los clientes
2. El Mercado
3. Los competidores
4. Las tendencias del contexto:
 - a) Económicas
 - b) Político/Legales
 - c) Social/Culturales
 - d) Tecnológicas
 - e) Replanteo de los objetivos

Una vez realizadas las instancias anteriores, se dispondrá en la organización de una información completa que determinará cuáles son las Fortalezas y Debilidades en lo interno y las Amenazas y Oportunidades en el ámbito externo que afectarán a la organización.

Con dicha información deberán revisarse los objetivos fijados en el paso c) a efecto de determinar su viabilidad a la luz de los análisis efectuados.

Puede ocurrir que se confirmen los objetivos establecidos en cuyo caso se continúa con el proceso estratégico pasando a la instancia siguiente.

Si no es así se plantearán los nuevos objetivos y se continuará con el esquema fijado.

- f) Formulación de planes a largo plazo

Luego del replanteo de los objetivos, se está en condiciones de proceder a la formulación de planes que embarcarán un horizonte de tiempo más prolongado.

Se podrá trabajar entonces con hipótesis superiores al año, con periodos de 5, 10 y en algunos casos mayores.

Es conveniente, procurar efectuar de manera constante el doble nivel de análisis (control

estratégico), a fin de evitar situaciones que pueden solucionarse con decisiones apropiadas en el momento indicado o transformarse en quebrantos irrecuperables si no se tiene en cuenta.

Culminada esta etapa que implica la finalización de Planeamiento Estratégico se continuará con la implementación de lo planificado a través del Proceso de Gestión Estratégico, efectuando la Organización, Dirección o Ejecución y en todos los pasos el Control estratégicos.

2. DEPARTAMENTO DE MAIPÚ Y SU CARACTERIZACIÓN GEOGRÁFICA

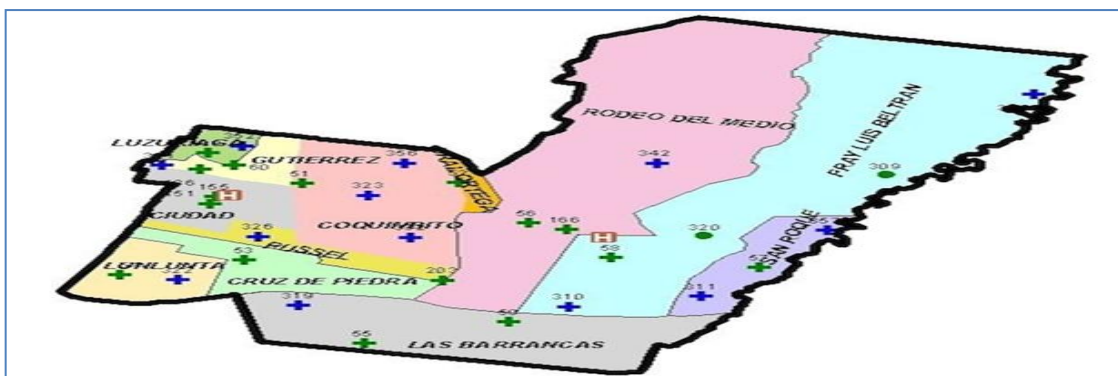
2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Departamento de Maipú está ubicado a 60° 56" longitud Oeste y a 39° 59" de latitud Sur, a una altura de 804 m.s.n.m y a al Centro Norte de la Provincia de Mendoza y forma parte del Gran Mendoza junto con Capital, Godoy Cruz, Guaymallén, Luján de Cuyo y Las Heras. Limita con Lavalle y Guaymallén al Norte, con San Martín al Este, con Junín al Sureste, con Luján de Cuyo al Sudoeste y con un pequeño tramo de Godoy Cruz al Oeste.

Cuenta con una superficie de 717 Km² ocupando el décimo cuarto lugar por su superficie respecto a un total de dieciocho departamentos. El departamento está dividido en doce distritos: Coquimbito, Cruz de Piedra, Fray Luis Beltrán, General Gutiérrez, General Ortega, Las Barrancas, Lunlunta, Luzuriaga, Ciudad, Rodeo del Medio, Russel y San Roque.

Cabe destacar que Maipú cuenta con una ubicación de acceso estratégica, por su proximidad al Corredor Bioceánico Central del Mercosur, que une puertos del Pacífico y del Atlántico, a través de las rutas nacionales N° 7 y N° 40.

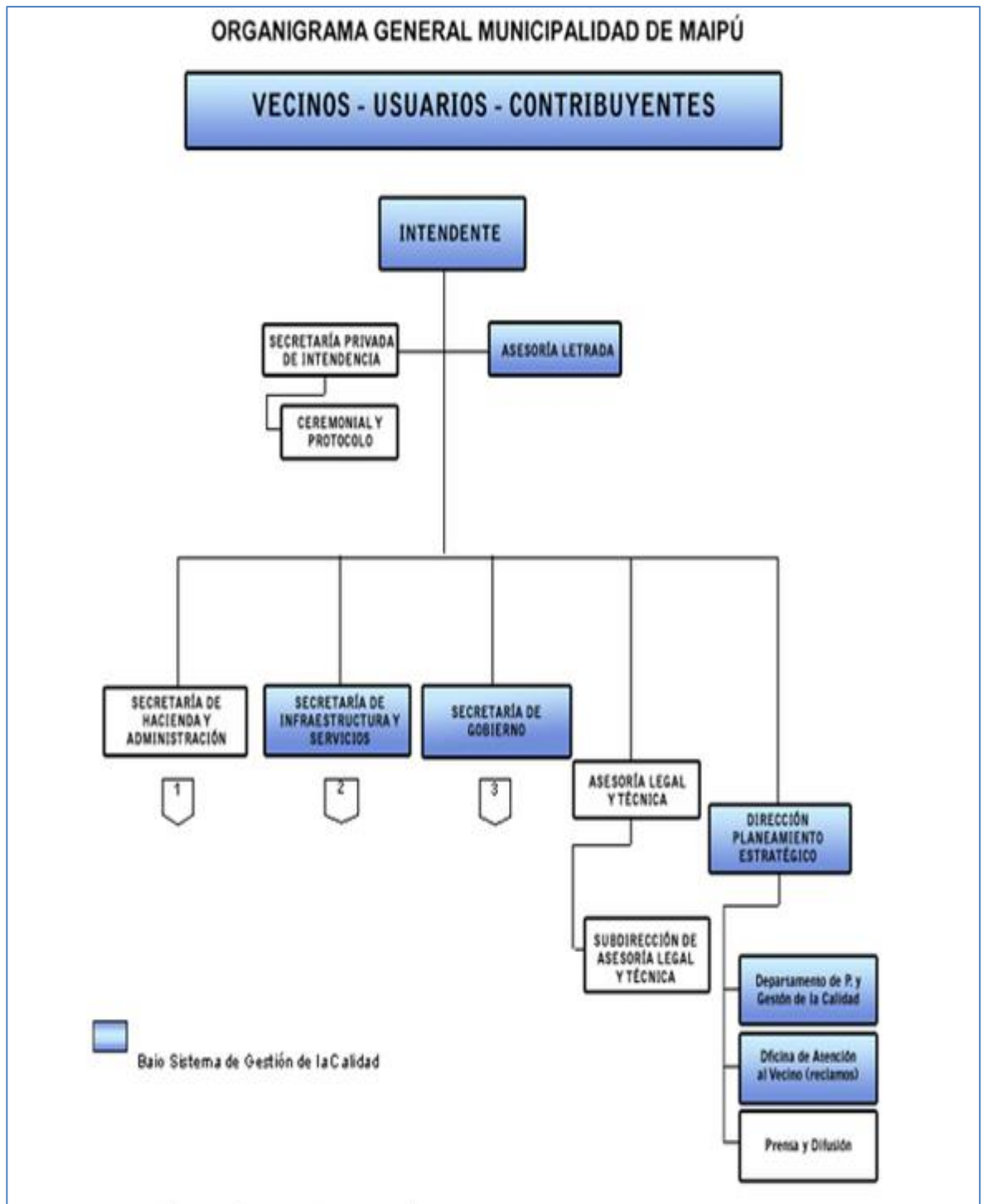
Cuadro N° 3: Mapa de la división política del Departamento de Maipú



Fuente: <http://daslive.blogspot.com.ar/2014/09/dia-del-departamento-maipu-mendoza.html>

2.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD

Cuadro N° 4: Estructura Jerárquica



Fuente: <http://www.maipu.gov.ar/intendencia/pe/estructura.htm> [marzo, 2015]

3. EJES DE GOBIERNO

Como Intendente Municipal de Maipú el Sr. Alejandro Bermejo, ha delineado los ejes de gobierno a partir de la Visión y la Misión que marcan el norte hacia donde se dirige su gestión. Los cuales son: **educación** (herramienta para el desarrollo de un pueblo, planteado trabajar desde todos los sectores de la comunidad: la escuela misma, los polideportivos, la cultura, los barrios), **infraestructura para el desarrollo** (incluye el alumbrado público, pavimentación, agua y cloacas, equipamiento urbano, etc y esta infraestructura debe ir seguida de los servicios como la higiene urbana, la recolección de residuos, el mantenimiento de las plazas y espacios verdes que otorgan una mejor calidad de vida a los vecinos), **desarrollo territorial desde lo rural a lo urbano** (rescatando el valor social del territorio en función del perfil económico de Maipú, priorizando el ambiente, el desarrollo humano, social y económico de Maipú) y **recuperación del patrimonio cultural** (intervenciones en lugares históricos, destinados a salvaguardar, mantener y prolongar la permanencia de los lugares históricos para que sean transmisores de cultura e idiosincrasia rescatándolos como la herencia del pasado).

4. SÍNTESIS

En este capítulo se muestra una herramienta que les permita a las organizaciones especificar un nuevo desempeño para poder lograr mejorar la respuesta local ante los cambios de la demanda, y demás cambios internos y externos. Quienes lo han puesto en marcha, consideran como herramienta más acertada la utilización del planeamiento estratégico para dar iniciación al cambio, con el propósito de obtener futuros resultados y soluciones.

4.1. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tanto la *planificación* y la *estrategia* son complementarias pero no sinónimos:

- Planificar es la acción de decidir, antes de actuar, lo que se desea hacer, cómo se hará, cuándo se realizará, quién ha de hacerlo, con qué se hará y cómo se controlará en un período específico.
- La estrategia nos introduce en el campo de los desafíos, es el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

En las organizaciones tanto públicas como privadas, la planificación es el proceso de establecer metas (pueden ser de corto, mediano y largo plazo) y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

Por lo general las organizaciones se administran con dos tipos de planes: Planes estratégicos y Planes operativos. La diferencia entre estos se basa en tres aspectos: el horizonte del tiempo, el alcance y el grado de detalle.

Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.

El resultado del proceso de planificación es el *plan estratégico*, que puede definirse como el “proceso creativo de toma de decisiones que se realiza con una visión a largo plazo, en donde se identifican cursos de acción específicos, se formulan indicadores de seguimiento de resultados e involucra a los agentes sociales y económicos a lo largo de todo el proceso”.

Teóricamente existen dos modelos de planificación: la planificación *tradicional* y la *estratégica*.

Ambos, en la actualidad, tienen distinto uso y ofrecen varios resultados. Son modelos casi contrapuestos pero no excluyentes. Se puede pensar que “la planificación” está evolucionando del modelo tradicional al estratégico; está sufriendo un cambio que la mejora, la hace más eficiente.

En las organizaciones se reconocen tres niveles jerárquicos básicos que deben considerarse dentro de un proceso de planificación formal: el Corporativo, el de Negocios y el Funcional. Estos tres son adecuados para diseñar el proceso de planificación formal en la mayoría de las organizaciones.

El proceso de planificación estratégica comprende los siguientes pasos o etapas:

- a) Reconocimiento de la visión compartida
- b) Establecimiento de la misión
- c) Fijación de objetivos
- d) Análisis interno
- e) Análisis Externo
- f) Formulación de planes a largo plazo

Culminada esta etapa que implica la finalización de Planeamiento Estratégico se continuará con la implementación de lo planificado a través del Proceso de Gestión Estratégico, efectuando la Organización, Dirección o Ejecución y en todos los pasos el Control estratégicos.

4.2. MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ Y SU CARACTERIZACIÓN GEOGRÁFICA

En cuanto a la estructura orgánica de la Municipalidad de Maipú, la autoridad máxima del municipio se encuentra representada por el Intendente, quien tiene a su cargo dos sectores de staff la Asesoría Letrada y la Secretaría Privada. A su vez el Intendente ejerce autoridad formal y directa ante las siguientes áreas: la Secretaría de Hacienda y Administración, la Secretaría de Infraestructura y Servicios, Secretaría de Gobierno, la Asesoría legal y Técnica y La Dirección Planeamiento Estratégico.

EL Sr. Alejandro Bermejo como Intendente Municipal de Maipú, ha delineado los ejes de gobierno a partir de la Visión y la Misión que marcan el norte hacia donde se dirige su gestión. Los ejes planteados son: Educación, Infraestructura para el desarrollo, Desarrollo territorial desde lo rural a lo urbano y Recupero del patrimonio cultural.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS LLEVADOS A CABO POR EL DEPARTAMENTO DE MAIPÚ EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN 2030, DESDE EL 2010

1. ASPECTOS CONCEPTUALES

*El término **Desarrollo Local** traduce con cierta amplitud el conjunto de esfuerzos realizados por los municipios con el fin de dar respuestas de manera eficiente y eficaz a las nuevas funciones asumidas, funciones que en el presente las autoridades locales ejercen casi con los mismos recursos (económicas, físicos y humanos) y atribuciones fiscales que hace unas décadas. Lo que ha llevado a muchos municipios a desarrollar nuevas estrategias organizativas y herramientas de gestión que les permitan adaptarse a este pronunciado proceso de delegación de funciones y competencias (Planes Maipú 2030).*

Como se comentó en el capítulo anterior, un plan estratégico es una herramienta de planificación cuya utilidad radica en prever o programar a corto, mediano o largo plazo las acciones que guiarán el proceso de desarrollo de un determinado territorio o marco jurisdiccional. Esta herramienta, es para el municipio, un medio para alcanzar un nivel de desarrollo local, por ser una de las técnicas de gestión más utilizadas por los gobiernos locales en el país y en el mundo durante las últimas décadas, que permite orientar el esfuerzos y capacidades de todos los actores que se entrecruzan en el territorio local mediante la generación de consensos públicos – privados.

En el año 2010, Departamento de Maipú inició el proceso de elaboración del Plan Estratégico Maipú 2030, en el cual procura un desarrollo local sostenible, mediante el logro de metas de crecimiento económico, equidad social, sustentabilidad ambiental y organización jurídico-administrativo. Considerando valioso proporcionar el compromiso y la participación de la comunidad en todas las etapas del proceso de planificación e implementación de las propuestas.

2. ASPECTOS OPERATIVOS

El Departamento Ejecutivo Municipal, en el 2010, asignó a la Dirección de Planeamiento

Estratégico, como la encargada de conducir y coordinar el proceso de elaboración del Plan Estratégico Maipú 2030. Para que a su vez, promuevan los espacios de consenso internos y externos necesarios para cumplir con las distintas etapas previstas para el diseño y ejecución del plan.

Le corresponde al equipo de la Universidad Nacional de Cuyo asistir a la Dirección de Planeamiento Estratégico durante todo el proceso de planificación, brindándoles apoyo técnico y metodológico en cada una de las etapas planteadas. Para transmitir las metodologías necesarias y capacitando a aquellos agentes municipales que fueron los responsables de conducir y coordinar el proceso.

En cuanto a la estructura permanente del Plan Estratégico Maipú 2030, fue formalizada el día 29 de julio de 2011 a través del Decreto N° 58 suscripto por el intendente Municipal, Sr. Alejandro Bermejo, y por los Secretarios de Gobierno, de Infraestructura y Servicios, de Hacienda.

Son tres los órganos municipales que componen la estructura institucional del Plan Estratégico Maipú 2030.

Cuadro N° 5: Órganos Municipales

ESTRUCTURA	FUNCIONES	INTEGRANTES
<p align="center">GABINETE TÉCNICO - POLÍTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a todos los actores del sector público y privado que se considere necesario deban participar en el proceso de elaboración del Plan Estratégico Maipú 2030. • Validar las decisiones propuestas, el modelo de futuro seleccionado y los proyectos que sean definidos el resto de los órganos del Plan Estratégico Maipú. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intendente Municipal, • Director Gral. De Intendencia, • Sec. De Hacienda y Administración, • Sec. De Infraestructura y Servicios, • Sec. De Gobierno y • Concejales.
<p align="center">EQUIPO TERRITORIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las acciones de vinculación directa con las comunidades locales en cada una de las zonas en las que se divida al departamento en propuestas, el modelo de futuro seleccionado y los proyectos que sean definidos el resto de los órganos del Plan Estratégico Maipú 2030. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subsec. De Servicios Públicos, • Deleg. Municipales de Distrito, • Director de Deportes, • Director de Cultura, • Patrimonio y Turismo, • Director de Educación, • Director de Salud, • Director de Desarrollo Socioeconómico Local, • Director de Empleo y Capacitación y • Jefe de Departamento de Vivienda.

<p>EQUIPO DE BASE Y LOGÍSTICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en los Foros Internos de Procesamiento de Información y Elaboración de Propuestas. Colaborar con el desarrollo de los Foros Ciudadanos Maipucinos y Talleres Sectoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Presupuesto, • Contador General, • Director de Compras, • Director de Administración de Personal, • Director de Desarrollo Humano y Familiar, • Equipo de Ordenamiento Territorial, • Director de Rentas, • Tesorero, • Dir. De Sist. Informáticos y Telecomunicaciones, • Coordinador del PAR, • Director de Fiscalización, • Director de Obras Públicas, Director de Servicios Sanitarios, • Director de Desarrollo Territorial y Ambiente y • Subdirector de Electromecánica.
--	--	---

Fuente: Dirección de Planeamiento Estratégico

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y ORGANIZATIVOS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MAIPÚ 2030

El Plan Estratégico que el municipio elaboró fue llevando a cabo los siguientes pasos:

1. Preparación previa
2. Prediagnóstico
3. Diagnóstico prospectivo participativo
4. Visión Maipú 2030
5. Plan Estratégico Maipú 2030
6. Implementación, revisión, control y retroalimentación del proceso

3. 1. ETAPA DE PREPARACIÓN PREVIA

La Dirección de Planeamiento Estratégico se encargó de la coordinación de todo proceso de elaboración del Plan Estratégico Maipú 2030, con el apoyo permanente del Equipo de la Universidad Nacional de Cuyo (la Municipalidad de Maipú firmó un acuerdo específico con la UNCuyo para desarrollar el Plan Estratégico en coordinación con el Programa de Territorialización de la Secretaría de Relaciones Institucionales y Territorialización).

Llevaron a cabo la definición de objetivos de trabajo, los actores municipales y la conformación de grupos de trabajo, asignaron las siguientes funciones:

-Gabinete Técnico-Político: convocatoria y mandato.

-Dirección de Planeamiento Estratégico: coordinación general del proceso.

-Equipo UNCuyo: asesoramiento permanente.

-Equipo Territorial: apoyo permanente en acciones de vinculación directa con comunidades locales en diferentes zonas de departamento.

-Equipo de Base y Logística: miembros informantes, participantes en foros internos de procesamiento de información y elaboración de propuestas, apoyo en el desarrollo de los talleres participativos (Planes Maipú 2030).

3. 2. ETAPA DE PREDIAGNÓSTICO

Consistió en abordar los principales temas del diagnóstico de manera teórica y anticipatoria, desde el punto de vista de la mirada interna del Municipio. A fin de formar un primer contacto con los funcionarios municipales, realizar consultas, preparar los materiales que fueron puestos a disposición de la comunidad durante el Diagnóstico Participativo (definiendo la metodología a utilizar en esta etapa: matriz DAFO, la cual fue aplicada en talleres con funcionarios municipales y en talleres zonales realizados con la comunidad maipucina, cuyas matrices fueron revisadas y reelaboradas por el Equipo de la UNCuyo) e identificar los grandes temas de interés y problemas que se abordaron.

Sirve para introducir las temáticas de discusión en los grupos de interés, generando diálogo e identificación de los ejes prioritarios para el análisis del diagnóstico, la reflexión posterior y la generación de propuestas de acción. Desde este punto de vista, se considera muy oportuna la interacción que ha existido entre el Municipio, la Comunidad y el Equipo de Apoyo de la UNCuyo en la utilización de una metodología integradora y participativa (Planes Maipú 2030).

El prediagnóstico fue organizado en dos apartados:

3. 2. 1 Identificación de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de Maipú, a partir del trabajo con las diferentes áreas del Municipio.

En primer lugar, y a los efectos de utilizar la Matriz FODA con el personal municipal, consideraron necesario definir las dimensiones a través de las cuales se guiaron para la reflexión de la situación departamental. Se utiliza como base las dimensiones o ejes que figuran el Plan Estratégico de Desarrollo Provincial (Ley 8051/2009). Ellas se detallan a continuación:

- Dimensión ambiental y territorial: incluye temas relacionados con el medio ambiente, los recursos, el uso del territorio, los riegos ambientales y las instituciones involucradas en su gestión.
- Dimensión humana y social: incluye todos los aspectos de la vida comunitaria y los servicios que influyen en la calidad de vida de la población, entre ellos: salud, educación, vivienda, empleo, transporte y demás servicios básicos; tanto como las instituciones que están vinculadas a la prestación de los mismos.
- Dimensión económica y productiva: hace referencia al conjunto de actividades productivas que se desarrollan en el departamento, tanto como los factores que las favorecen o las dificultan, incluyendo a las instituciones que participan en la toma de decisiones en este tema.
- Dimensión político – institucional: abarca al conjunto de instituciones, redes y políticas de gestión que interactúan a nivel jurisdiccional en el departamento de Maipú e influyen en forma transversal en las dimensiones antes mencionadas.

3.2.2 Análisis de los aspectos políticos – institucionales del Departamento, teniendo en cuenta una labor de planificación a largo plazo.

El principal desafío para la gestión eficiente de las políticas públicas se encuentra en lograr una conexión óptima entre los procesos de planificación, implementación y control. En este sentido, refuerzan la metodología de la planificación estratégica con la utilización de mapas de redes de políticas, graficando las relaciones existentes entre los diferentes actores implicados en el diseño del Plan Estratégico Maipú 2030 (Planes Maipú 2030). Esto fue analizado a partir de la elaboración de un cuestionario de las dimensiones institucionales, para consultar a funcionarios municipales los vínculos que consideran que llevan a cabo con las diferentes áreas internas y organizaciones externas.

Las redes permiten mejorar las conexiones entre los actores, y generar calidad en los servicios municipales, siendo necesario incentivar el trabajo en equipo.

Indagaron al personal municipal, acerca de las cinco relaciones laborales principales de cada área administrativa, para poder diagramar y observar las redes que los actores consideran más relevantes para su trabajo. De esta manera se formó un indicador de las relaciones que el plan estratégico debe fortalecer.

“En cuanto a las relaciones del municipio con otras organizaciones públicas, las mayorías de las experiencias de planificación estratégica municipal en América Latina han demostrado que el impacto social, político y económico de los planes depende, de la existencia y fortalecimiento de las relaciones intergubernamentales” (Planes Maipú 2030, 2011).

Las relaciones intergubernamentales tienen el desafío de comprometer a los actores relevantes

para el plan estratégico, generando incentivos para que éstos se conviertan en aliados en el logro de objetivos colectivos.

3.3. ETAPA DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

El punto de partida de todo proceso de planificación estratégica es la recopilación, sistematización y análisis de aquella información que permita realizar un diagnóstico sobre las problemáticas o aspectos en los cuales se propone intervenir. En tal sentido, es que consideramos de suma importancia la elaboración de un diagnóstico que dé cuenta de la situación del Departamento en distintas dimensiones: geográfica, social, demográfica, educación y económica. Esta información es la que servirá de base para poder evaluar el punto de partida y los avances que se alcancen durante los próximos años en el marco del presente Plan Estratégico (Planes Maipú 2030, 2011).

El Diagnóstico Prospectivo Participativo ha tenido como finalidad definir la situación de Maipú, con sus principales problemas y potencialidades. Se compone de dos partes, primero se realizó una caracterización del Departamento de Maipú, teniendo en cuenta variables demográficas, sociales y económicas. Pero en segundo lugar, se organizó la convocatoria y el desarrollo de Talleres Internos con funcionarios municipales, y complementariamente encuentros con la comunidad, mediante Talleres Zonales, realizados en diferentes áreas de Maipú y por último, se cotejaron las contribuciones realizadas por las áreas municipales responsables de la gestión de las demandas comunales. En los diferentes talleres trabajaron en base a los principales ejes temáticos definidos en el Prediagnóstico y en la identificación de problemáticas y actores vinculados a ellas. También se consultó a la comunidad sobre sus expectativas respecto al departamento a largo plazo y los sueños para Maipú al año 2030 (su visión). Con el objeto de complementar los datos del diagnóstico descriptivo con los aportes realizados por los funcionarios y técnicos municipales, organizaciones sociales y/o particulares durante las diferentes instancia de participación del plan.

El equipo de la UNCuyo fueron los encargados de revisar, organizar y clasificar la información que se obtuvo de estas experiencias participativas, que luego debieron transferir a las áreas municipales vinculadas a las problemáticas destacadas por la comunidad, a fin de realizar un diagnóstico prospectivo en cuanto a las tendencias observadas en el corto, mediano y largo plazo. Como resultado, los problemas detectados en el diagnóstico participativo fueron jerarquizados según criterios como importancia, urgencia en su tratamiento, áreas técnicas involucradas en su resolución y propuestas de intervención en caso de existir.

3.4. VISIÓN MAIPÚ 2030

¿Cómo será el Departamento en el que viviremos dentro de 20 años? Esta es una pregunta muy importante para todos los maipucinos, cuya respuesta depende mayormente de las decisiones que tomemos (o no) acerca de la mejor manera de enfrentar los desafíos actuales y futuros. A los efectos de reducir esta incertidumbre y de comenzar a formarnos un futuro colectivo, resulta indispensable contar con un diagnóstico preciso de la realidad departamental a partir del cual podemos luego elaborar un plan de acción orientado a potenciar el desarrollo del departamento en un contexto signado por la emergencia de escenarios complejos e independientes (Planes Maipú 2030, 2011).

A partir de las ilusiones expresadas por la comunidad departamental y, del análisis de las conclusiones obtenidas durante la etapa de Diagnóstico Participativo Prospectivo, se establecieron los lineamientos de la estructura del nuevo modelo departamental, eso es, la Visión, Misión y los Ejes Estratégicos, así como un esbozo de los principales planes, programas y proyectos concretos que se requieren.

VISIÓN

La Visión Estratégica sintetiza todas las aspiraciones y expectativas de la sociedad maipucina, que en su conjunto permiten imaginar un futuro posible y deseable para el departamento, delineado a partir del análisis exhaustivo de la realidad local, de los recursos con los que cuenta el departamento y de su potencial para hacer realidad el ideal de desarrollo proyectado. La Visión definida tiene su fundamento en el objetivo estratégico central de situar al Departamento de Maipú en el horizonte del año 2030.

“Maipú, un Departamento innovador que promueve la igualdad de oportunidades, el conocimiento y la generación de redes, que se moderniza y conecta con el mundo sin perder su identidad cultural a través de políticas públicas fundadas en la cooperación, la equidad y el respeto por el ambiente, con el fin de promover un proceso de desarrollo, socioeconómico local equilibrado, inclusivo y sustentable que eleve la calidad de vida de sus habitantes”(Planes Maipú 2030, 2011).

MISIÓN

La Misión, en cambio, resume el modelo de hacer realidad la Visión, esto es, estrategia consensuada por todos los actores que participaron en la formulación del Plan, a partir del cual se orientarán todas las acciones presentes y futuras conducentes a alcanzar el objetivo deseado.

“El sector público, privado y la comunidad organizada departamental se encuentran fuertemente comprometidos con el desarrollo equilibrado, inclusivo y sustentable del departamento, objetivos que pretenden alcanzar a través de la elevación de la eficiencia en la producción de bienes y servicios

públicos, de la optimización de los recursos económicos, físicos, humanos y naturales locales, de la promoción de actividades económicas diversificadas, de la priorización del desarrollo humano y de la comunicación de la democracia participativa”(Planes Maipú 2030, 2011).

Para el caso de Maipú, la construcción de una imagen futura deseada para el departamento –la Visión 2030- es un desafío que ha sido afrontado por un conjunto amplio de representantes de la sociedad local: actores políticos, técnicos, científicos, instituciones, organizaciones comunitarias. Asimismo se organizaron talleres con jóvenes y niños, entendiendo que serán los protagonistas activos de la sociedad local en el año 2030. Todos estos actores realizaron un aporte significativo al proceso de definición del horizonte al que se pretende llegar. Los mismos fueron convocados a participar en los Talleres de Trabajo realizados en las cuatro Zonas en las que se dividió al departamento, a saber: Zona Centro (Ciudad, Gral. Gutiérrez y Luzuriaga), Zona Sur (Barranca, Cruz de Piedra, Lunlunta y Russel), Zona Este (Rodeo del Medio, Fray Luis Beltrán y San Roque) y Zona Coquimbito y Gral. Ortega. En el caso de los niños y de los jóvenes se realizaron talleres departamentales.

A partir de los sueños expresados por la comunidad departamental y, principalmente, del análisis de las conclusiones obtenidas durante la etapa de Diagnóstico Participativo Prospectivo, se delinearon los Ejes Estratégicos detrás de los cuales deberán encolumnarse todas las políticas y esfuerzos de los actores locales del departamento. Dichos Ejes pueden ser sintetizados en una estrategia común (denominado Misión) que permitirá alcanzar la Visión deseada para el Departamento de Maipú en el año 2030.

EJES ESTRATÉGICOS

Una Visión que se traduce en los siguientes seis grandes Ejes Estratégicos, los cuales consideran las expectativas de los actores departamentales y representan los caminos a seguir para alcanzar la visión definida:

- 1- “Un Maipú para todos”
- 2- “Un Maipú con desarrollo económico que promueva la inclusión social”
- 3- “Un Maipú más verde, más limpio, con centros urbanos más compacto”
- 4- “Un Maipú que promueve la cooperación, la participación y la conformación de redes”
- 5- “Un Maipú que atrae, forma y retiene el talento”
- 6- “Un Maipú orgulloso de su identidad”

Los Ejes Estratégicos se encuentran estrechamente interconectados entre sí, y en su conjunto con la Visión del Departamento de Maipú para el año 2030. El Eje N° 1, por ejemplo, se vincula con el Eje N° 2 a través de la implementación de programas para la creación de fuentes de trabajo genuino y

vivienda, que seguramente incidirán en la elevación de la calidad de vida de los habitantes del departamento. A su vez, el Eje N° 2 se relaciona con el Eje N° 3, y así sucesivamente, con el objeto explícito de avanzar de manera coordinada en la resolución de problemas compartidos por el sector público y el privado y de alcanzar resultados sinérgicos, esto es, superiores a la sumatoria de los resultados individuales esperados para cada uno de los ejes estratégicos definidos.

3. 5. PLAN ESTRATÉGICO MAIPÚ 2030

La elaboración del Plan Estratégico fue realizada teniendo en cuenta que será una herramienta para guiar el desarrollo departamental durante 20 años. Por ello el Plan Estratégico Maipú 2030 debe focalizar en los grandes temas para el desarrollo y prever los cambios de coyuntura, de equipos de gobierno y de grupos generacionales.

Para lograr este producto, consideraron necesario conformar un grupo de trabajo responsable de la redacción del documento, el cual debería contener, una vez finalizado, las siguientes partes:

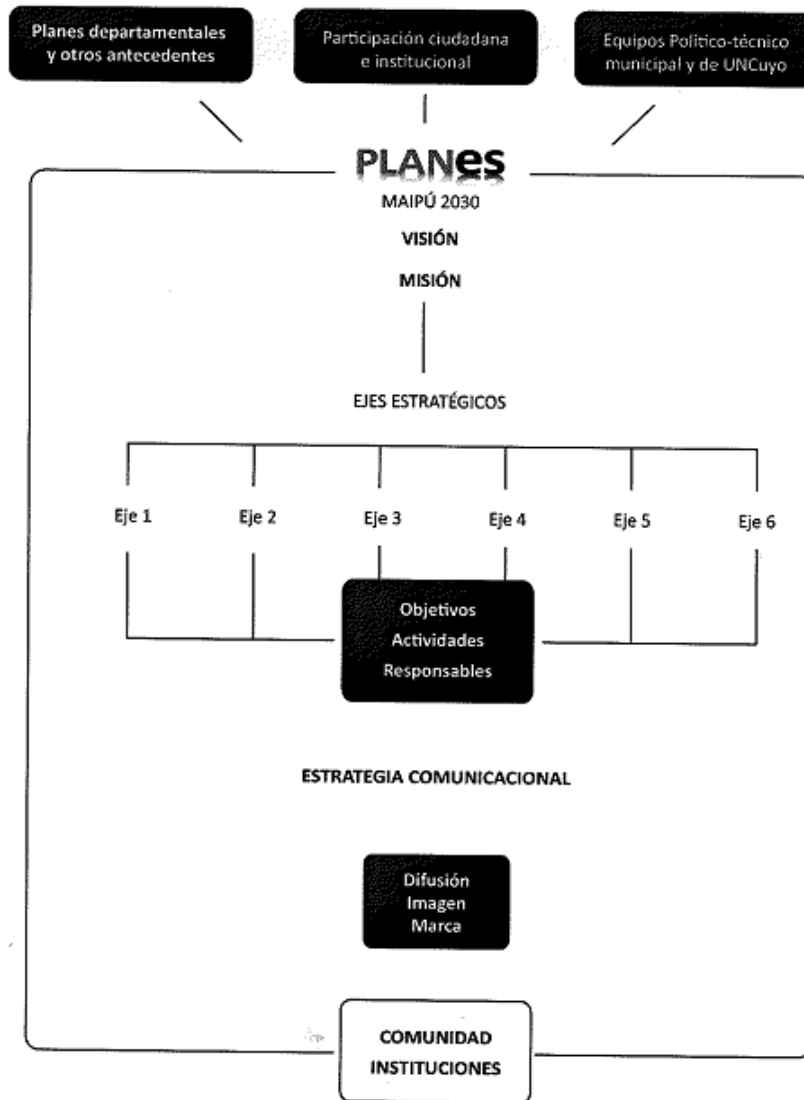
- Visión Maipú 2030
- Objetivos de desarrollo
- Ejes estratégicos
- Programas y proyectos para cada eje
- Responsables
- Plazos
- Recursos
- Forma de implementación
- Indicadores de seguimiento y control
- Mecanismo de ajuste y retroalimentación del proceso
- Otros aspectos de interés

El documento impreso en el 2011 por la Municipalidad de Maipú (PLANes 2030 Maipú 2030) avanzó hasta la definición de Objetivos para cada Eje Estratégico, quedando pendiente para el año 2012 la definición de aspectos más detallados y específicos, tanto como la Etapa de Implementación del mismo. En la actualidad se encuentran trabajando en conjunto con la Universidad Nacional de Cuyo, en la realización de programas e indicadores que le permitirán alcanzar los objetivos de los distintos ejes y el seguimiento y control de los mismos para en el 2030 lograr cumplir con sus planes.

3. 5. 1. Estructura del Plan Estratégico Maipú 2030

La estructura del Plan Estratégico Maipú 2030 ha sido esquematizada en el siguiente gráfico, a fin de facilitar la comprensión de sus contenidos, los cuales se desarrollan en los planes siguientes.

Cuadro N° 6: Estructura del plan estratégico de Maipú



Fuente: la Dirección de Planeamiento Estratégico

4. SÍNTESIS

4.1. ASPECTOS CONCEPTUALES

En el año 2010, Departamento de Maipú inició el proceso de elaboración del Plan Estratégico Maipú 2030, en el cual procura un Desarrollo Local Sostenible, mediante el logro de metas de crecimiento económico, equidad social, sustentabilidad ambiental y organización jurídico-administrativo.

4.1 ASPECTOS OPERATIVOS

El Departamento Ejecutivo Municipal en el 2010 asignó a la Dirección de Planeamiento Estratégico, como la encargada de conducir y coordinado el proceso de elaboración del Plan Estratégico Maipú 2030. Correspondiendo al equipo de la Universidad Nacional de Cuyo asistir a la Dirección de Planeamiento Estratégico durante todo el proceso de planificación, brindándoles apoyo técnico y metodológico en cada una de las etapas planteadas.

En cuanto a la estructura permanente del Plan Estratégico Maipú 2030, fue formalizada el día 29 de julio de 2011 a través del Decreto N° 58 suscripto por el intendente Municipal, Sr. Alejandro Bermejo, y por los Secretarios de Gobierno, de Infraestructura y Servicios, de Hacienda.

4.3. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y ORGANIZATIVOS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MAIPÚ 2030

El Plan Estratégico que el municipio elaboró fue llevando a cabo los siguientes pasos:

1. Preparación Previa

La Dirección de Planeamiento Estratégico se encargó de la coordinación de todo proceso de elaboración del Plan Estratégico Maipú 2030. Se asignaron los siguientes grupos de trabajo: *Gabinete Técnico-Político, Dirección de Planeamiento Estratégico, Equipo UNCuyo, Equipo Territorial y Equipo de Base y Logística.*

2. Prediagnóstico

Consistió en abordar los principales temas del diagnóstico de manera teórica y anticipatoria, desde el punto de vista de la mirada interna del Municipio. A fin de formar un primer contacto con los

funcionarios municipales, realizar consultas, preparar los materiales que fueron puestos a disposición de la comunidad durante el Diagnóstico Participativo (definiendo la matriz DAFO) e identificar los grandes temas de interés y problemas que se abordaron.

3. Diagnóstico Pospectivo Participativo

Ha tenido como finalidad definir la situación de Maipú, con sus principales problemas y potencialidades. Se compone de dos partes, primero se realizó una caracterización del Departamento de Maipú y en segundo lugar, se organizó la convocatoria y el desarrollo de Talleres Internos con funcionarios municipales, y complementariamente encuentros con la comunidad, mediante Talleres Zonales, realizados en diferentes áreas de Maipú y por último.

El equipo de la UNCuyo fueron los encargados de revisar, organizar y clasificar la información que se obtuvo de estas experiencias participativas, a fin de realizar un diagnóstico prospectivo en cuanto a las tendencias observadas en el corto, medio y largo plazo.

4. Visión Maipú 2030

A partir de las ilusiones expresadas por la comunidad departamental y del análisis de las conclusiones obtenidas durante la etapa de Diagnóstico Participativo Prospectivo, se establecieron los lineamientos de la estructura del nuevo modelo departamental, la Visión, Misión y los Ejes Estratégicos, así como un esbozo de los principales planes, programas y proyectos concretos que se requieren.

5. Plan Estratégico Maipú 2030

Para lograr este producto, consideraron necesario conformar un grupo de trabajo responsable de la redacción del documento, el cual debería contener, las siguientes partes: Visión Maipú 2030, Objetivos de desarrollo, Ejes estratégicos, Programas y proyectos para cada eje, Responsables, Plazos, Recursos, Forma de implementación, Indicadores de seguimiento y control, Mecanismo de ajuste y retroalimentación del proceso y Otros aspectos de interés.

El documento impreso en el 2011 por la Municipalidad de Maipú (PLANes 2030 Maipú 2030) avanzó hasta la definición de Objetivos para cada Eje Estratégico, quedando pendiente para el año 2012 la definición de aspectos más detallados y específicos, tanto como la Etapa de Implementación del mismo. En la actualidad se encuentran trabajando en conjunto con la Universidad Nacional de Cuyo, en la realización de programas e indicadores que le permitirán alcanzar los objetivos de los distintos ejes y el seguimiento y control de los mismos para en el 2030 lograr cumplir con sus planes.

6. Implementación, revisión, control y retroalimentación del proceso

CAPÍTULO III

UTILIZACIÓN DE ENTREVISTAS AL PERSONAL Y ENCUESTAS A LOS ACTORES QUE PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES 2030 Y SUS RESPECTIVAS CRÍTICAS A ESTE MÉTODO

En este capítulo se pretende realizar un contacto profundo con las personas externas que participaron desde el primer momento en el Plan Estratégico del Departamento de Maipú. Estos fueron ciertos organismos públicos provinciales y nacionales, uniones vecinales, corporaciones y asociaciones empresariales, asociaciones de la sociedad civil y algunas empresas. Todos se reunieron en la Antigua Bodega Giol con el fin de suscribir y dejar asentado un convenio, una carta de compromiso ciudadana en donde todos los actores se comprometieron a trabajar de manera asociada, mancomunada y desinteresada en pos del futuro del departamento. Siendo en este caso algo muy importante porque el plan arrancó con una fuerte base horizontal amplia y participativa, en donde la municipalidad era un actor más, sin duda “el actor” más importante. El que tiene mayor cantidad de recursos, mayor capacidad institucional para llevar a cabo los proyectos y los programas que se consensuan en el marco del plan. Pero no el único actor, se requiere el compromiso de todas las personas, de todas las organizaciones del departamento en este proceso, y así comenzó lo que de alguna manera marcó de manera positiva el proceso de planificación.

El proceso de Planificación Estratégica Participativa iniciado en el Departamento de Maipú en mayo del año 2009 es ciertamente más complejo y ambicioso que los anteriores intentos por pensar el departamento hacia el futuro. No se trata de diseñar una nueva propuesta de gobierno para la próxima gestión municipal, sino de diseñar un horizonte estratégico que proyecte al departamento y a sus habitantes hacia el futuro. Un desafío que supone la promoción de espacios de discusión y reflexión multidimensionales para la definición de una “hoja de ruta” que el gobierno local deberá seguir en los próximos años con el objetivo de consolidar un modelo territorial sustentable y de calidad.

Una vez concluida la etapa de diseño, se consideró conveniente, que el Municipio invitara formalmente a participar en la dirección del proceso de Planificación Estratégica a instituciones de la sociedad civil y del sector empresario departamental, para que juntos definiera problemas que

observaban en el Departamento de Maipú tanto en el presente y como los que tendrán en un futuro. A su vez participaron en la creación de una visión a largo plazo.

Es por eso que el objetivo principal es poder identificar con sus respuestas el impacto que generó en los actores externo, que los involucraran en la determinación de los ejes estratégicos para alcanzar la visión del Departamento de Maipú.

1. ENTREVISTA AL LICENCIADO ENZO COMPLETA

Se llevó a cabo una entrevista de profundidad al Lic. Enzo Completa quien fue en el 2009 el Director del Equipo de la Universidad Nacional de Cuyo. La estructura de las preguntas realizadas en la entrevista fue la siguiente:

- a) ¿Cuál es su cargo en la Universidad Nacional de Cuyo?
- b) ¿Podía mencionar sus títulos universitarios y especialización?
- c) ¿En el año 2010 usted coordinó la Planificación Estratégico para Maipú, cómo fue convocado?
- d) ¿Cuántas personas trabajaron con usted para la realización del PLANes 2030 Maipú?
- e) ¿De qué manera participaron?
- f) ¿Cuánto tiempo les llevó realizar el Planeamiento Estratégico?
- g) ¿Cómo se llegó a la idea de realizar la Planificación Estratégica, “vista desde el Departamento de Maipú y no sólo del Municipio?
- h) ¿Han sido convocados por otros municipios o entidades públicas para la elaboración de Planes Estratégicos?
- i) ¿Sigue en contacto y colaborando con la Municipalidad de Maipú?
- j) Colabora con la implementación y control del PLANes 2030.
- k) Considera que Maipú trabaja para alcanzar el PLANes 2030 (la visión para dentro de 20 años).
- l) Usted que estuvo en contacto con los diferentes actores externos, cree que realizar una planificación estratégica participativa les permite sentirse parte e incluidos al pensar e imaginar juntos el Maipú que desean tener dentro de 20 años.
- m) ¿Desea agregar otros comentarios, que considere relevantes para este cuestionario?

Seguidamente se resumirán los resultados más relevantes obtenidas de la entrevista al Licenciado Completa, quién trabajó en la Secretaría de Relaciones Institucionales y Territorialización del Rectorado, tenía el cargo de Jefe del Departamento de Planificación Territorial.

Es importante mostrar que la Municipalidad de Maipú es una de la pocas entidades públicas que hoy en día lleva a cabo una tradición de cooperación, donde permanentemente pide la colaboración de la Universidad Nacional de Cuyo, para trabajar juntos en distintos proyectos.

El Licenciado Enzo Completa comentó que el modelo tradicional de planificación en el ámbito Municipal de la Provincia ha sido el siguiente, el intendente convoca a una consultora para que le realice el plan y le paga una cierta cantidad de dinero para que ese profesional o grupo de profesionales lleven a cabo estas tareas y les entreguen terminado un plan. En este caso la universidad disiente mucho de esto y les propusieron otra cosa. No le iba a realizar el plan estratégico, sino que lo que iban a hacer era que la universidad y completamente la Secretaría de Desarrollo Institucional y Territorialización, lleve a cabo un proyecto de transferencia de metodología y de conocimiento para la implementación de un plan estratégico. Conformando un equipo interdisciplinario proveniente con graduados y especialistas de diversas casas de estudio, con el fin de aportar todos los conocimientos y saberes de la Universidad sobre el Proceso de Planificación. Estando presentes en todo el proceso, colaborando, asistiendo, coordinando los talleres, incluso dándole forma final al plan impreso.

Trataron en todo momento que el plan estratégico no fuera el plan de la municipalidad, sino del Departamento, para que el proceso de planificación no sea una cuestión interna. Dejándolo por escrito, mediante una carta de compromiso junto a los actores externos involucrados. Si bien el municipio ya trabaja con la comunidad, pero hicieron fuerte hincapié en institucionalizar esta situación apuntalándola con herramientas de gestión. Agregando en todo momento la palabra participativo al plan, siempre se preocuparon por recalcar la presencia de estas instituciones, como pilar fundamental del plan.

Una de las preocupaciones más grande a la hora de iniciar un proceso y de finalizar un proceso de planificación es qué sucede luego. Este no termina con la impresión del plan, eso es el verdadero comienzo. Es por eso que diseñaron dos proyectos más, que vinculaban a la universidad con el municipio. Por un lado un proyecto de investigación que apuntó a sistematizar todos los planes, programas y proyectos que tenía el municipio en ejecución actualmente o que se preveía ejecutar en el mediano plazo en el municipio. Para saber y tener una fotografía de qué era lo que la municipalidad estaba realizando en todo sentido. Luego en el año siguiente llevaron a cabo un segundo proyecto que tenía que ver con la construcción de un sistema de indicadores para estos planes programas y proyectos. Si estos indicadores eran medidos con una cierta frecuencia, el intendente y los directores de cada área

iban a saber cuál era el grado de avance, de cumplimiento o incumplimiento de las metas establecidas y cuáles eran las áreas que presentaban desviaciones respecto de lo planificado.

No puedo comentar si eso se lleva a cabo en la actualidad, pero si se hubiera aplicado este sistema de indicadores y se lo hubiera asociado a la sistematización de programas y proyectos en relación al proceso de Planificación Estratégica, tendrían los tres grandes condimentos para que este proceso funcionara de manera autónoma, sin la necesidad que la universidad esté presente.

El Lic. Enzo Completa sí cree que la Municipalidad de Maipú está trabajando para alcanzar los objetivos que se fijaron y que se conceptuaron en su momento, pero no es consciente de cuánto les falta y si lo están haciendo bien. No está al tanto si lo llevan a cabo junto a las herramientas del sistema de indicadores. Pero sí cree que la participación de la gente fue central en el proceso, pero para él no debe acotarse la participación de la gente a la etapa del diagnóstico. Si bien convocaron a la población en la etapa del diagnóstico prospectivo, porque fue un diagnóstico que invitó a las personas a pensar los problemas que tenía el departamento en el mediano y largo plazo. Luego se realizaron talleres en la etapa de la construcción de la visión con la gente para validar los objetivos, la misión y visión consensuada. Pero sería importante que el proceso de planificación vuelva a convocar a los actores, por lo menos a los que firmaron el compromiso inicial. Para rendir cuentas con respecto al proceso de planificación, qué se hizo, qué no se ha hecho, qué falta y cómo hacer para lo que falta se haga.

Entonces no solamente hay que apuntar a realizar una planificación participativa, donde estas personas dejen por escrito los problemas que ven y que piensen juntos una visión y misión para el Departamento. Sino que también la Municipalidad permanentemente los debería mantener informados acerca de los avances, mediante el acompañamiento de la Universidad. ¿Por qué la Municipalidad debe ser la encargada de mantenerlos informados? Porque es el actor más importante, sin dudas el principal.

2. CUESTIONARIO A LOS ACTORES EXTERNOS

A continuación se presentará el cuestionario que se realizó a algunos actores externos que participaron en la elaboración del PLANes 2030.

Nombre de la institución a la que pertenecen: _____
Domicilio de la institución: _____

- 1- ¿Considera que el Desarrollo Local es uno de los objetivos más importantes que pretende alcanzar cualquier municipio? Sí No Tal vez
- 2- ¿Está al tanto que la Municipalidad de Maipú trabaja para alcanzarlo, utilizando como herramienta principal, la Planificación Estratégica participativa? Sí No
- 3- Entre el 2010 y 2011, el Departamento de Maipú realizó talleres de trabajo zonales organizados en los departamentos y por los representantes de numerosas organizaciones no gubernamentales, centros educativos y cámaras empresarias en los Foros Sectoriales. ¿Esta institución participó en los talleres? Sí No

Si su respuesta es SÍ podrá contestar las siguientes preguntas:

- 4- ¿Cómo fue que se lo convocó? _____

- 5- ¿En cuántas reuniones participaron? _____
- 6- ¿Podría comentar de qué manera participó?

- 7- ¿Considera que sus opiniones han sido tomadas en cuenta? Sí No Tal vez
- 8- ¿Ha visto reflejadas en la actualidad, mejoras o programas que le permita al Departamento de Maipú alcanzar los objetivos que se plantearon en los Ejes Estratégicos, definidos en los talleres? Sí No
- 9- ¿Cómo se sintieron, al ser parte del Plan Estratégico Maipú 2030? _____

- 10- Recomienda que esta técnica sea aplicada en otros Municipios. Sí No Tal vez
- 11- Volvería a participar si le dieran la oportunidad. Sí No Tal vez
- 12- El siguiente espacio a completar, es por si desea dejar algún comentario:

¡¡¡Muchas gracias por sus respuestas!!!!

Se consideró necesario realizar una división de los actores externos en cinco categorías, realizando el cuestionario solamente a diez organizaciones:

- Organismos Públicos Nacionales y Provinciales:
 - Fondo para la Transformación y Crecimiento, Delegación Maipú
 - Colegio Santa Clara
- Uniones Vecinales
 - Unión Vecinal Barrio Antártida Argentina
 - Unión Vecinal Barrio Vargas
- Corporaciones y asociaciones Empresariales
 - Asociación de Empresarios Rodríguez Peña
 - Unión Comercial Maipú
- Asociaciones de la Sociedad Civil
 - Asociación Bomberos Voluntarios de Maipú
 - Iglesia el camino hacia Dios
- Empresas
 - AB Logística
 - FM León

Todas ellas y muchas otras organizaciones que no han sido nombradas fueron partícipes de la elaboración e imaginación del Planeamiento Estratégico del Departamento de Maipú. Como no fue posible encuestar a todas las organizaciones que participaron, se tomó las respuestas de una pequeña población, tomando dos personas por categoría. Una de las razones por las que no se hace partícipe a todas las organizaciones y se realiza solo a una pequeña muestra tiene que ver con que en muchos casos al ser un plan elaborado en el 2010, hay lugares en donde ya no se encuentra trabajando nadie que haya participado, y por eso no he obtenido respuestas.

En esta parte se pretende mostrar de manera analítica los resultados obtenidos de las respuestas y hacer hincapié en las que más me haya llamado la atención. Sin olvidarme el fin último de este trabajo, o mejor dicho de la hipótesis planteada, que si se planifica de manera participativa, es probable que se obtenga una aceptación y agrado desde la sociedad al sentirse que pertenece y forma parte, del desarrollo de la vida democrática. Generando un compromiso con su departamento.

El análisis de las respuestas fue el siguiente:

1- El 100% de los entrevistados consideran al Desarrollo Local, como uno de los objetivos más importantes que cualquier municipio pretende alcanzar. Siendo el Desarrollo Local un proceso de diversificación y enriquecimiento de las actividades económicas y sociales en un **territorio** de escala local a partir de la movilización y la coordinación de sus **recursos** materiales e inmateriales.

Cuadro N° 7: Objetivo más importante



Fuente: Elaboración propia

2- El 100% de los entrevistados está al tanto que Maipú trabaja para alcanzar el Desarrollo Local utilizando el Planeamiento Estratégico pero de forma participativa. La mayor parte de los entrevistados saben y conocen la función de la Dirección de Planeamiento Estratégico, porque tienen contacto actualmente con esta área en distintos aspectos que los vinculan.

3- El 70% de los encuestados reconocen haber participado en los talleres zonales que organizó la municipalidad junto al equipo de la Secretaría de Desarrollo Institucional y Territorialización de la Universidad de Cuyo. Contra un 30% que dice que no participó, a su vez dentro de este porcentaje destaco dos cosas. Lo que más me llamó la atención es que una de las personas que respondió perteneciente a una organización confundió el Planeamiento Estratégico con las asambleas PAR (Participación Activa y Responsable). Otro punto innovador que el municipio ya llevaba adelante desde años anteriores al Planeamiento Estratégico, las cuales a diferencia de éste eran realizadas periódicamente para que la gente opine, proyecte y planifique a corto plazo. Y el otro caso, es que dos de ellos no lo recuerdan, porque no estuvieron en ese año y nadie de la organización se acuerda. Ya que enviaron a participar a personas que actualmente se encuentran desvinculadas de estos lugares

entrevistados. Pero a pesar de eso sintieron un interés por responder las preguntas.

4- En esta respuesta se obtuvo lo siguiente, del 70% que contestó afirmativamente su participación en los talleres zonales, todos coinciden que fueron convocados a través del municipio, quienes se pusieron en contacto con la organización, informándoles la agenda de las fechas y hora de los foros zonales.

5- La mayoría concuerda que participaron en varias reuniones, algunos que creen que al menos fueron dos o que recuerdan dos, muy pocos en que solo participaron en dos reuniones. Gracias a la entrevista realizada al Licenciado Enzo Completa puedo asegurar que se los convocó dos veces, primero para que planteen problemas que observan en el presente y los que consideran que vendrán en el futuro y por último para que juntos definan una visión del futuro que desean para Maipú dentro de 20 años.

6- La mayoría respondió que participaron asistiendo a las reuniones. Donde la municipalidad los convocó a participar a un taller, donde asistieron distintas personas. Ahí los reunieron en grupos y les realizaron preguntas, de los problemas del presente y de los que surgirán en el futuro. Y en otra reunión trabajaron para pensar e imaginar el futuro que desean para el Departamento de Maipú para el año 2030. Solo una persona de una organización, como comenté anteriormente confundió el Planeamiento Estratégico con las asambleas PAR, en este caso dicen que participaron en reuniones para mejorar su establecimiento.

7- El 70% considera que su opinión ha sido tomada en cuenta, el 30% piensan que tal vez y ninguno contestó que no. Es importante recalcar que la mayoría de los encuestados piensan y creen que el municipio trabaja para lograr alcanzar lo que juntos pensaron, no están seguros porque no están al tanto de qué han realizado y lo que aún queda pendiente. En cambio el 30% se animó a desconfiar porque no les han comunicado los avances.

8- Para esta pregunta se obtuvo que el 60% de los actores externos sí han visto reflejado en la actualidad mejoras o programas que le permita al Departamento de Maipú alcanzar los objetivos que se plantearon en los Ejes estratégicos que se definieron en los talleres. Contra un 40% que dicen que no lo han visto reflejado, seguramente esto se da por no comunicar desde el municipio los avances obtenidos a lo largo de cada año. Es por eso que sería realmente interesante que se convocara

nuevamente a los actores externos para informarles los avances realizados y los programas elaborados para alcanzar los objetivos. Y que juntos piensen o imaginen nuevas ideas ya sea para mejorar los programas que se llevan a cabo o para alcanzar los objetivos que aún se encuentran pendientes.

9- Lo que la mayoría de los actores sintieron al ser parte del Plan Estratégico Maipú 2030 fue que para ello resultó interesante que la municipalidad los convocara, para que juntos imaginen un Maipú a futuro, anhelado por sus deseos y de esta manera piensan que se puede confiar en el municipio que tenemos porque los tienen en cuenta, los incluyen. Que también gracias a esto se siente que forman parte de este Departamento y que les agrada que les interesen sus opiniones, ya que juntos podemos desear algo mejor para el Departamento de Maipú.

10- El 100% de los actores externos recomiendan que esta técnica sea aplicada en otros Municipios. La realidad es que muchos municipios llevan adelante esta técnica contratando a una consultora o a un grupo de la universidad. En lo personal comparto la opinión afirmativa de que los Municipios apliquen esta técnica, pero creo que no alcanza solamente con realizar un planeamiento estratégico para cierto plazo, contratando ya sea a un grupo de la universidad o una consultora y que solamente le entregan al municipio el plan impreso. Es importante no quedarse con eso, los municipios tienen que trabajar permanentemente para alcanzar los objetivos planteados, pero deben trabajar junto a los actores externos para que continúe la participación que se origina en la instancia o etapa del Diagnóstico Prospectivo Participativo.

11- En esta pregunta pretendía saber el interés o no de volver a participar en el caso que el municipio los convocara nuevamente, ya sea para comunicarles los avances o para realizar nuevas ideas donde juntos piensen programas que les permitan lograr los ejes planteados en el PLANes 2030. Lo bueno es que todos estaban interesados en participar, le gusta sentirse parte y trabajar de manera activa colaborando con el departamento para el beneficio de la sociedad.

12- En este último punto algunos dejaron comentarios extras y otros no. La mayoría coincide en que les gustaría que los convoquen nuevamente, porque están conformes con el apoyo del municipio que permanentemente les brindan a ellos y a la comunidad de Maipú. Esperan seguir creciendo en conjunto, para ver los avances y si se puede dar ideas para alcanzar esos objetivos o ejes que plantearon. En uno de los casos piden que el municipio tome más en cuenta a las organizaciones empresariales.

Por estos resultados obtenidos se cree que el proceso de planificación en Maipú ha sido muy bueno, creando una relación interesante de trabajo entre un municipio y la Universidad Nacional de Cuyo. Implantando un cambio organizacional en la forma de trabajar y de pensar de muchos funcionarios locales. Pero no solo alcanza con realizar el Planeamiento Estratégico para dentro de 20 años hay que construir los objetivos, los planes y los programas. Se entiende que aún muchas acciones se encuentran pendiente y las etapas del plan no están terminadas. Es importante que el proceso de planificación continúe realizándose de manera participativa comunicando los progresos obtenidos. Quizás como comentó el Licenciado Enzo Completa, instituyendo una instancia consultiva de observaciones del plan estratégico con el fin de desarrollar una agenda donde se definan reuniones para cada año donde se pongan objetivos y periódicamente consultar a los funcionarios locales al respecto, a su vez elaborar informes parciales y escuchar las sugerencias y aportes de los actores externos para que se genere una retroalimentación del proceso.

Son pocos los municipios que en Mendoza tiene un plan estratégico, ya que por lo general no son planes estratégicos en muchos casos son planes de gobierno. Es decir han planificado, pero de manera tradicional, que generalmente no es participativo de manera estratégica apuntando a un largo plazo, sino que es solo a corto plazo.

El Planeamiento Estratégico Maipú 2030 *“Se trata de un proceso de planificación estratégica para pensar el Maipú del 2030 por medio de un método sistemático, proponiendo objetivos, acciones para proyectar al departamento hacia el futuro. El plan estratégico no debe concebirse como un producto, sino como un proceso de construcción colectiva que genera un espacio de integración, de participación, de motivación y de innovación. Sobre este plan se puede constituir las bases de grandes cambios para el departamento.*

El principal objetivo de este nuevo programa es reafirmar el modelo de gestión participativa que se viene implementando en el municipio desde hace más de una década, a partir del establecimiento de nuevos espacios institucionales que consoliden la participación de la comunidad organizada en la búsqueda de una sociedad con mayor y mejor calidad de vida para todos sus miembros. Para ello será necesario tener presente cuatro conceptos que deberán estar fuertemente arraigados a partir del lanzamiento: PLANIFICACIÓN, PARTICIPACIÓN, INTEGRACIÓN y GESTIÓN ASOCIADA” (<http://www.maipu.gov.ar/intendencia/noticias/julio2011/noticia14.html>). El municipio desde el principio tiene muy bien en claro las bases y el fin último de planificar de manera participativa porque es un municipio que está acostumbrado a trabajar con la gente, para mejorar la calidad de sus ciudadanos. Siempre es importante poner en valor esos antecedentes a la hora de planificar.

3. SÍNTESIS

En este capítulo se realiza un contacto profundo con las personas externas que participaron desde el primer momento en el Plan Estratégico del Departamento de Maipú, estos fueron ciertos organismos públicos provinciales y nacionales, uniones vecinales, corporaciones y asociaciones empresariales, asociaciones de la sociedad civil y algunas empresas. En este proceso se requiere el compromiso de todas las personas, de todas las organizaciones del departamento y así comenzó lo que de alguna manera marcó de manera positiva el proceso de planificación.

No se trata de diseñar una nueva propuesta de gobierno para la próxima gestión municipal, sino de diseñar un horizonte estratégico que proyecte al departamento y a sus habitantes hacia el futuro.

Una vez concluida la etapa de diseño, se consideró conveniente, que el Municipio invite formalmente a participar en la dirección del proceso de Planificación Estratégica a instituciones de la sociedad civil y del sector empresario departamental, para que juntos definan problemas que observaban en el Departamento de Maipú tanto en el presente y como los que tendrán en un futuro. A su vez participaron en la creación de una visión a largo plazo.

Es por eso que el objetivo principal es poder identificar con sus respuestas el impacto que generó en los actores externo, que los involucraran en la determinación de los ejes estratégicos para alcanzar la visión del Departamento de Maipú.

3.1. ENTREVISTA AL LICENCIADO ENZO COMPLETA

Se llevó a cabo una entrevista de profundidad al Lic. Enzo Completa quien fue en el 2009 el Director del Equipo de la Universidad Nacional de Cuyo.

Se resumieron los resultados más relevantes obtenidas de la entrevista al Licenciado Completa, quién trabajó en la Secretaría de Relaciones Institucionales y Territorialización del Rectorado, tenía el cargo de Jefe del Departamento de Planificación Territorial.

3.2. CUESTIONARIO A LOS ACTORES EXTERNOS

Se realizó un cuestionario a algunos actores externos que participaron en la elaboración del PLANes 2030. Consideré necesario realizar una división de los actores externos en cinco categorías:

- Organismos Públicos Nacionales y Provinciales:
- Uniones Vecinales
- Corporaciones y asociaciones Empresariales
- Asociaciones de la Sociedad Civil
- Empresas

Como no fue posible encuestar a todas las organizaciones que participaron, se tomó las respuestas de una pequeña población, tomando dos personas por categoría. Una de las razones por las que no se hace partícipe a todas las organizaciones y se realiza solo a una pequeña muestra tiene que ver con que en muchos casos al ser un plan elaborado en el 2010, hay lugares en donde ya no se encuentra trabajando nadie que haya participado, y por eso no he obtenido respuestas.

Mostrar de manera analítica los resultados obtenidos de las respuestas y haciendo hincapié en las que me ha llamado la atención. Sin olvidarme el fin último de este trabajo, que si se planifica de manera participativa, es probable que se obtenga una aceptación y agrado desde la sociedad al sentirse que pertenece y forma parte, del desarrollo de la vida democrática. Generando un compromiso con su departamento.

CONCLUSIÓN

En las organizaciones públicas, entre las distintas herramientas que se han desarrollado para alcanzar el logro de sus objetivos, una de las que han adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años es la utilización de la Planificación Estratégica. El fin de este trabajo consiste en responder que si se planifica de manera participativa, es probable que se obtenga una aceptación y agrado desde la sociedad al sentirse que pertenece y forma parte del desarrollo de la vida democrática, generando un compromiso con su departamento. Por eso se pretendió mostrar la importancia de la utilización de la Planificación Estratégica en el ámbito público, tomando como caso práctico el Departamento de Maipú que ha planteado y llevado a cabo esta técnica. Porque planificar es construir un puente entre la situación actual y la situación deseada, que permita determinar las metas de la empresa y definir los medios para cumplirlas, mediante un plan donde se especifican la asignación de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias. Siendo muy importante salirse de la organización para ir a consultar a la sociedad.

El Plan Estratégico Departamental, proyectó al municipio de Maipú hacia el año 2030 aprovechando la valiosa experiencia que posee su administración local en material de planificación, ordenamiento territorial y desarrollo socioeconómico. Para hacer realidad este anhelo contaron con el apoyo de un equipo interdisciplinario perteneciente a la Universidad Nacional de Cuyo, quienes en conjunto con los funcionarios y técnicos del municipio, realizaron una convocatoria abierta y plural a todos los vecinos y organizaciones sociales del departamento, con el fin de construir el Maipú que sueñan para los próximos 20 años. Han considerado estratégico realizar la construcción conjunta de una imagen de Maipú para el año 2030 clara y motivadora, de tal manera de poder guiar los procesos de toma de decisión pública y privada.

Durante el año 2010 han trabajado de manera exhaustiva y rigurosa en el análisis de la realidad maipucina con el objetivo concreto de conocer las principales problemáticas y desafíos que posee el departamento en el corto, mediano y largo plazo. Una vez finalizada esta tarea, han avanzado firmemente en la identificación de las palancas de crecimiento y transformación más significativas con las que Maipú puede contar para llevar adelante un proceso de desarrollo local que permita proyectar al departamento hacia el futuro. Esto ha sido posible gracias al fuerte compromiso asumido por la Municipalidad de Maipú de impulsar un espacio de discusión y búsqueda de consenso permanente entre todos los actores públicos y privados del departamento, con el objetivo de definir colectivamente una Visión orientada al año 2030. Estos elementos han sido analizados, trabajados y validados por la

comunidad maipucina mediante el desarrollo de un Taller participativo enfocado a tal objetivo, en el cual han firmado un acta de compromiso, en la etapa de prediagnóstico, de toda la comunidad en trabajar en dichos ejes estratégicos hacia el año 2030.

El análisis obtenido puntalmente en el Capítulo tres se permite afirmar que la hipótesis planteada es afirmativa. Porque el largo camino de aprendizaje y maduración experimentado por la municipalidad de Maipú en materia de planificación estratégica participativa durante los últimos años ha promovido el fortalecimiento de la participación ciudadana responsable. Una idea que implícitamente siempre estuvo presente en los procesos del municipio, pero que ahora adquiere un protagonismo especial. El término alude a la capacidad de las personas de incorporarse a la esfera pública y trabajar en grupo para lograr determinados objetivos comunes, sobre la base de un conjunto de normas y valores informales compartidos. El proceso de planificación participativa permite al municipio adquirir un mejor conocimiento de la realidad departamental, genera ideas innovadoras, entusiasmo y compromisos concretos hacia el futuro, en busca de una mejor calidad de vida para la comunidad local. Para hacer efectiva esta planificación PLANes 2030, es importante que la comunidad también se comprometa en su implementación, para lo cual es de vital importancia promover la participación ciudadana. Sería importante que consideraran la creación de un foro donde los diversos actores sociales representantes de la comunidad puedan tener instancias de análisis, reflexión y proposición sobre la ejecución del Plan. Para poder mantenerlos permanentemente informados de los avances obtenidos y de lo que se encuentran pendientes. Permitiéndoles que en estos foros surjan nuevas ideas y continúe este dialogo participativo, porque la comunicación no termina con la impresión de del plan, se debe mantener vivo a través de nuevas reuniones. Es algo que actualmente les falta y sería interesante que el Departamento de Maipú realice.

Resulta importante la participación e implicación de los actores de la sociedad civil en todas las etapas del plan ya que planificar estratégicamente significa sobrepasar la capacidad de la administración como gestora únicamente de competencias y recursos para pasar a coordinar las relaciones de cooperaciones públicas, privadas e institucionales en función de objetivos y proyectos que respondan a los intereses generales (construidos desde el reconocimiento y la atención a los intereses individuales), a una visión del futuro y a las necesidades de la ciudadanía.

Esta cercanía entre el gobierno y los ciudadanos impone una interrelación muy particular, en donde el diálogo entre las partes fortalece el logro de los objetivos tendientes a alcanzar mejores condiciones de vida para los vecinos de Maipú. Y estos actores externos se sentirán que pertenecen y forman parte de esta comunidad que los tiene en cuenta implementado una simple herramienta vista en

la carrera de la Lic. en Administración. Por eso los conocimientos de administración los podemos aplicar no solo para el beneficio de la organización, sino también para el beneficio y mejora de la sociedad democrática.

La experiencia de la realización de este trabajo de investigación me permitió ver como una herramienta de administración que he visto y estudiada en distintas materias curriculares donde se enseña este tema, pase de verse en los libros para inundarme de la experiencia vivida en una organización pública. Considero que esta técnica es muy utilizada en organizaciones privadas y mi interés por lo público se debe a, que para mí es mucho más interesante mostrar cómo a través de una participación de la sociedad se puede planificar estratégicamente para un largo plazo. Porque estoy segura gracias a mi investigación, que inculcar esta técnica en todas las municipalidades de Mendoza trabajando de manera participativa genera en la sociedad un sentido de pertenencia y de esta manera se sentirán parte de este Estado Democrático del que todos somos parte.

Para finalizar quiero compartir algunas ideas que me siguieron con la realización de ésta investigación, son las siguientes:

- Qué interesante sería que la Facultad de Ciencias Económicas, ofrezca la implementación de esta herramienta a muchas organizaciones públicas. Permitiéndoles utilizar el conocimiento de los profesores, quienes podrán acompañar a los estudiantes interesados a experimentar este tema. Para pasar de la teoría a la práctica, yo como estudiante sentiría un gran entusiasmo poder participar en una experiencia que me conecte con la realidad de las organizaciones. Por qué no desde la universidad proponerlo como prácticas profesionales para los estudiantes que estén interesados en conocer más a fondo esta herramienta, acompañados con un profesor especialista del tema. Brindándole a las entidades públicas un pequeño aporte de nuestro conocimiento para que comiencen a realizar Planeamientos Estratégico Participativos, junto a los distintos actores de la sociedad involucrados y el acompañamiento de un equipo de la Universidad que los coordine.

- El proceso de planificación ha quedado en la etapa de ejecución, si no se monitorean las acciones en base al sistema de indicadores no se sabrá verdaderamente el grado de cumplimiento que tiene el plan. La municipalidad debería continuar manteniendo un contacto con la universidad y los actores externos para mostrar los avances. El Lic. Enzo Completa sugirió en su momento a las autoridades municipales conformar un observatorio de plan estratégico, una mesa de trabajo en la que existiera un representante de la Universidad, un representante del municipio, representantes externos donde se reunieran de manera periódica a los efectos de dialogar sobre los avances del proceso de planificación. No se trata de crear una estructura burocrática con sueldos, sino que la Universidad puede

aportar una persona que asista a una reunión eventual, cada tres meses por ejemplo sin que esto genere ningún tipo de costo. Por eso también sugirió la realización de la página web, con la posibilidad de enviar un informe eventual, vía mail a todas las personas que participaron en el proceso de planificación sobre los avances, pero este observatorio tampoco se creó. Es importante intenten implementarlo para la realimentación del proceso (comentarles los avances) y corregir los problemas, las desviaciones, que se vayan presentando. Para mantener vivo y encendido el compromiso de todos los actores que participaron inicialmente desde un comienzo en el proceso.

- Que la municipalidad incentive a las organizaciones a comunicar ésta técnica dentro de sus organizaciones. Para que cada actor les informen a su establecimiento el porqué de la convocatoria y cuáles fueron los aportes desde la organización, dándoles la posibilidad que den nuevas ideas que serán transmitidas en los siguientes foros. Entonces toda la organización estará informada de esta participación y por último todos verán o no los cambios.

- Porque no pensar en el futuro en acoplar planes estratégicos, por qué no pensar en un plan estratégico intermunicipal. Sería importante entonces promover acuerdos intermunicipales para que los planes en el futuro superen esta etapa o esta dimensión estrictamente municipal para pasar ya a coordinarse las estrategias entre dos municipios.

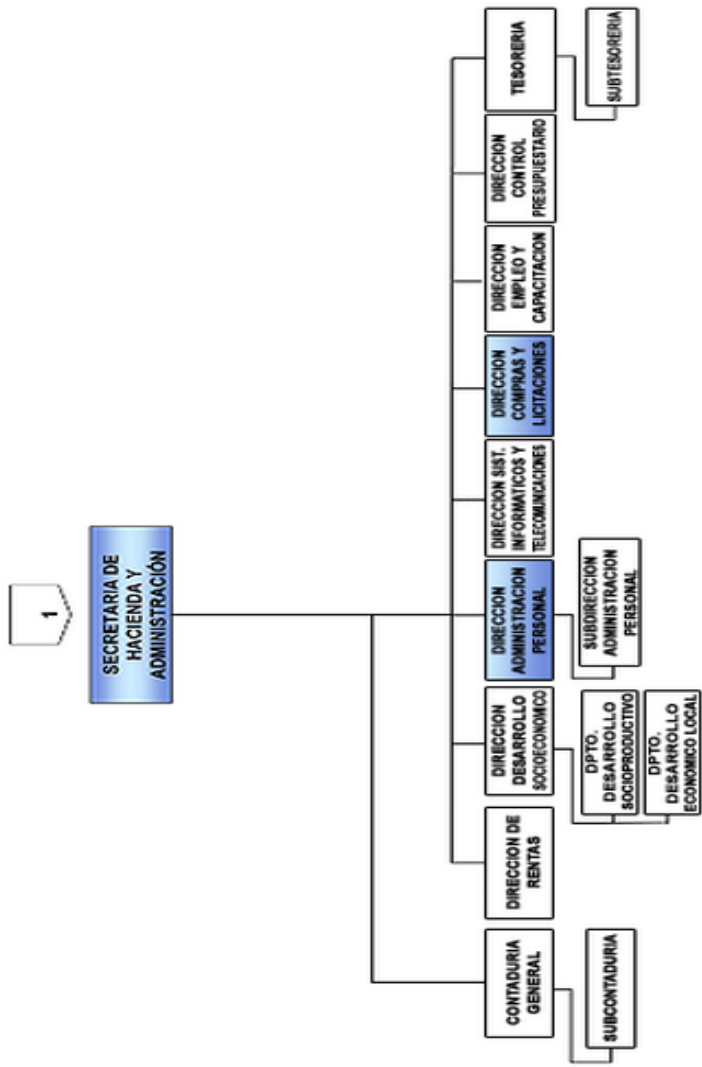
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA


- Böhm Luis (Coordinador), Márquez Pablo, Poblette Jorge, Repossi Marcela y Reta Ricardo. (2007). Manual de Planificación Estratégica Municipal. Recuperado de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Manual%20de%20Planificaci%F3n%20Estrat%E9gica%20Municipal.PDF> [Marzo, 2015]
- DAFT, Ricard. (2004). Cap 7 y 9. En "Administración" (p 782). México: Edición Thompson.
- ISOARDI, María Eugenia. (2001). "Planeamiento Estratégico en la Gestión Municipal", Seminario de integración y aplicación contador público. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Recuperado de www.econ.uba.ar/www/seminario/q247/municipio.doc [marzo, 2015].
- KOONTZ, Harold y Wehrich, Heinz. (1998), Elementos esencial de la Planificación y la administración por objetivos. En "Administración I" (p 105). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- KOONTZ, H. y C. O'DONNELL. (1961). Principios de dirección de empresas. Nueva York: Ed Mc Graw Hill.
- LAMATTINA de Ferrari, M. María y Ferrari, Néstor Donato. (2004). Análisis de los Órganos de Dirección Estratégica en Organizaciones Privadas, Públicas y Organizaciones no Gubernamentales, Jornadas de EDUCA-AL, Sede Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Litoral.
- MALLAR, Miguel. (2009). Administración Estratégica. Guía de clases N° 10: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Mendoza.
- SÁNCHEZ, Carlos. (2000, noviembre). La gestión municipal", Revista Impuestos, Edit. la Ley, p 111.
- SÁNCHEZ, Carlos. (2001, febrero) Planeamiento estratégico en la gestión municipal. Una herramienta imprescindible para el éxito organizacional. Revista Impuestos, Edit. La Ley, p 141.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- <http://www.maipu.gov.ar/intendencia/pe/estructura.htm> [marzo, 2015].
- <http://www.maipu.gov.ar/intendencia/pe/plandegobierno.htm>[marzo, 2015].
- <http://www.maipu.gov.ar/intendencia/noticias/julio2011/noticia14.html> [marzo, 2015].
- <http://daslive.blogspot.com.ar/2014/09/dia-del-departamento-maipu-mendoza.html> [marzo, 2015]
- <https://extensionuniversitariaute.files.wordpress.com/2013/10/2-planificacion.pdf> [marzo, 2015]

SECRETARÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN



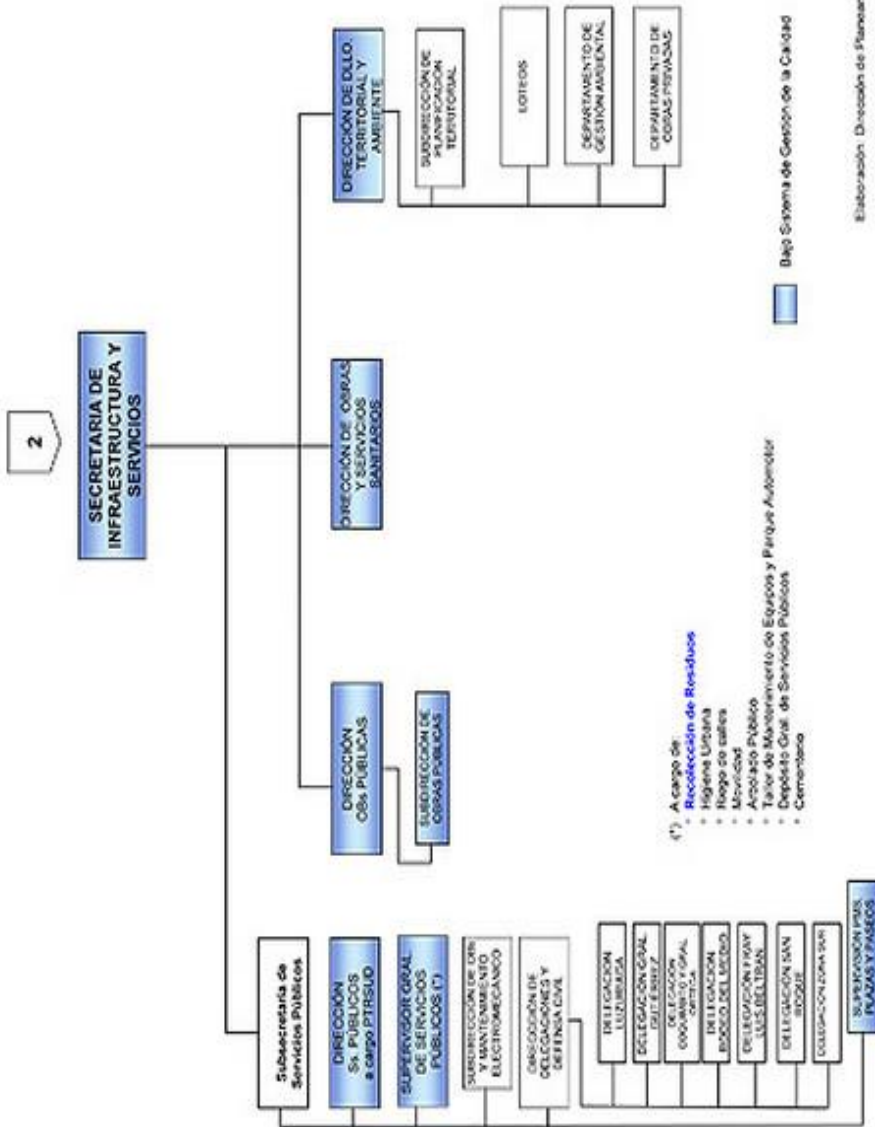
 Bajo Sistema de Gestión de la Calidad

Elaboración: Dirección de Planeamiento Estratégico

ANEXO A

Fuente: <http://www.maipu.gov.ar/intendencia/pe/estructura.htm>

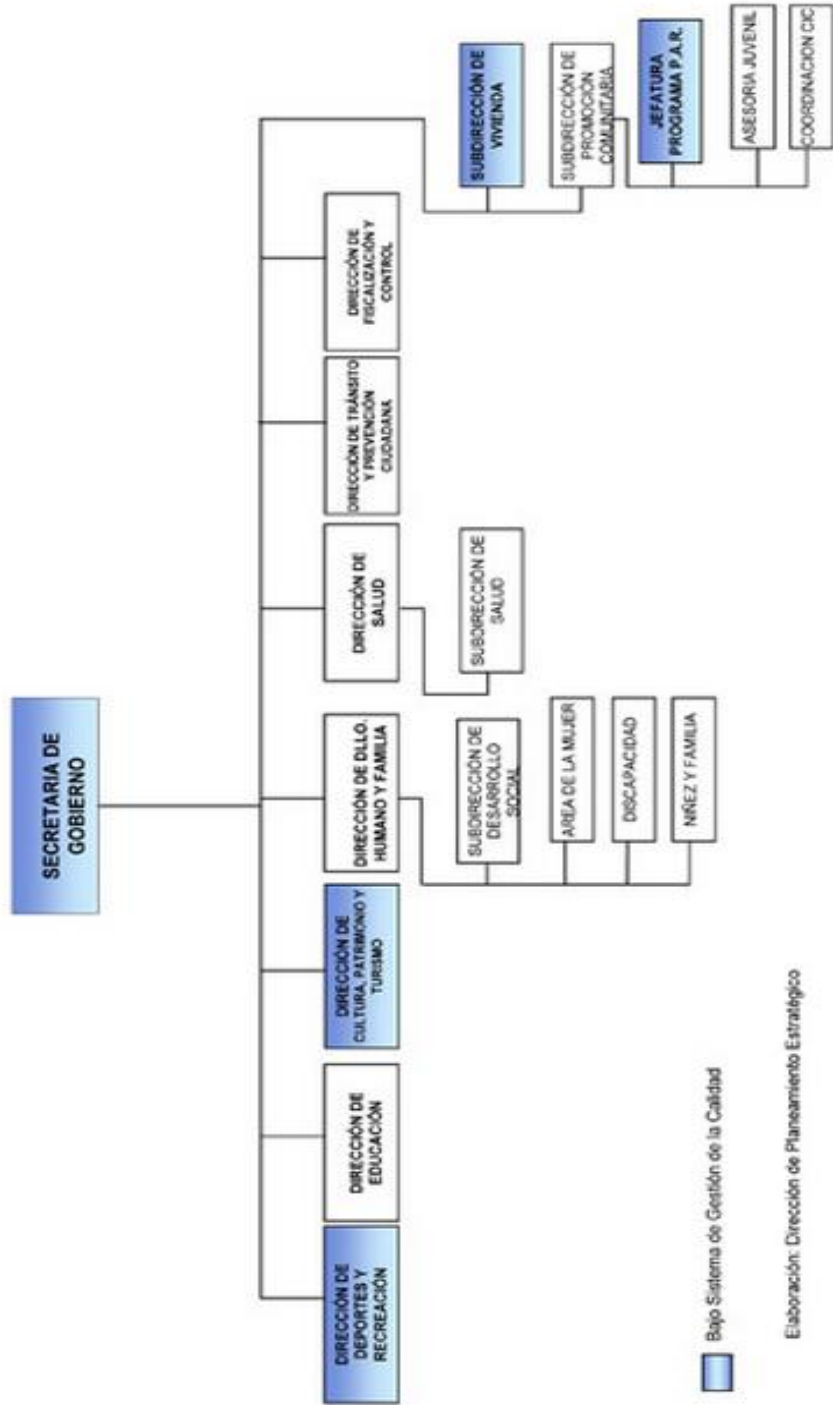
SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS



Fuente: <http://www.maipu.gov.ar/intendencia/pe/estructura.htm>

SECRETARIA DE GOBIERNO

3



Fuente: <http://www.maipu.gov.ar/intendencia/pe/estructura.htm>

ANEXO B

Resultados obtenidos en la Etapa de Prediagnóstico, a través de la aplicación de la Matriz FODA

El presente trabajo sintetiza la información elaborada por el personal municipal en los Talleres de Trabajo Interno realizados durante los meses de junio y julio del corriente año, en el marco de la etapa de Prediagnóstico del Plan Estratégico Maipú 2030. A partir de las matrices elaboradas en los mencionados talleres, se extraen los resultados sobre las principales debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades observadas por los agentes municipales para las dimensiones Ambiental Territorial, Económica Productiva y Humana Social.

A continuación se describen para cada dimensión las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas al Departamento, según la percepción de los agentes municipales.

A) Dimensión Ambiental – Territorial

OPORTUNIDADES

- Afianzamiento de comunicaciones entre entes gubernamentales y no gubernamentales, para la gestión ambiental adecuada del territorio y el desarrollo de políticas de concientización.
- Mejoramiento de la infraestructura vial del departamento, favoreciendo los accesos y la intercomunicación intra e interdepartamental, lo que atraería inversiones y habitantes (calle Paso, R. Peña, red ferroviaria).
- Inversión en el sector inmobiliario, turístico y comercial.
- Relocalización de actividades económicas problemáticas a partir de la Ley de usos del suelo y la Agencia Ordenamiento Territorial.
- Aprovechamiento y reestructuración de canales para escurrimiento de aguas, disminuyendo la contaminación de las aguas de riego.
- Incorporación del sistema de videocámaras en todo el departamento.

AMENAZAS

- Falta de protección de la zona rural por la Ley de loteos.
- Contaminación ambiental generada por: industrias, vehículos, basurales en límites del

departamento, quema por heladas y otros.

- Escasa invasión en infraestructura y jerarquización vial, e inexistencia de un transporte público de pasajeros que vincule directamente la ciudad de Maipú con la Universidad Nacional de Cuyo.

- Poca articulación entre el gobierno municipal con el gobierno provincial y la población del departamento.

- Cambio climático.

- Hechos delictivos.

- Especulación inmobiliaria.

- Déficit habitacional.

FORTALEZAS

- Gestión municipal eficiente: personal municipal capacitado, certificación del Sistema de Calidad y prestación efectiva de servicios públicos (recolección de residuos, saneamiento, pavimento propio, entre otros).

- Existencia de espacios verdes (parques municipales) y políticas de valoración de los espacios públicos.

- Plantas de potabilización y de tratamiento de residuos sólidos urbanos, y canalización que permite optimizar el uso del agua para el riego.

- Políticas y programas municipales ambientales con monitoreo a las actividades conflictivas, y desarrollo de una conciencia ambiental ciudadana.

- Tierras fértiles por excelencia, pertenencia a la Primera Zona Vitivinícola.

- Políticas para satisfacer demandas educativas locales a partir de la Creación del Centro de Estudios Superiores.

- Políticas municipales para fomentar las inversiones en el sector turístico e inmobiliario.

- Elaboración Plan de Ordenamiento Territorial y revisión de la zonificación de usos del suelo adaptándola a la ley provincial de Uso del Suelo.

DEBILIDADES

- Falta de organización del tránsito vehicular en área urbana; e inexistencia o baja frecuencia de recorrido del transporte público de pasajeros en zonas rurales y en nuevos barrios urbanos; y falta de estacionamiento para transporte de cargas.

- Deficiencia en la gestión e infraestructura municipal: insuficiente espacio físico para trabajar y

archivar expedientes; falta de recursos humanos capacitados en nuevas tecnologías; débil comunicación entre las áreas municipales; falta de inspectores y movilizaciones; poca periodicidad en operativos de limpieza en barrios alejados; escasa renovación y mejoramiento del equipamiento municipal; falta de información, datos y cartografía para problemas ambientales; y técnicas inadecuadas en poda de árboles públicos.

- Falta de conciencia ambiental: contaminación del agua con disposición de los efluentes industriales y cloacales; e incremento de quemas en basurales y para hacer frente a heladas.

- Falta de normativas actualizadas que: controlen el crecimiento de los barrios privados; regulen el uso y estado de veredas; establezcan competencias sobre el uso del suelo (residencial avanza sobre Z. Industrial y Z. Agropecuaria) y el ordenamiento territorial.

- Falta de controles y sanciones para uso racional del agua, residuos, poda, etc. Crisis hídrica y derroche constante de agua.

- Necesidad de localizar los escombros municipales y obligar al cierre de los lotes baldíos.

B) Dimensión Económico –Productiva

OPORTUNIDAD

- Horizonte de crecimiento económico nacional y provincial sostenido: tipo de cambio favorable, nueva tecnologías de la comunicación que permitan ampliar los mercados y conectarse con otras economías, desarrollo de la zona industrial, firma de convenios internacionales, aparición de nuevos mercados que demandan productos regionales y artesanales.

- Implementación de nuevas infraestructuras de transporte vial que jerarquizan el eje productivo y turístico local: creación del Metrotranvía Urbano y desarrollo de actividades comerciales anexas, convenios con Vías y medios de Transporte, definición y mejoras de los Caminos Productivos Provinciales y la Ruta del Vino.

- Creciente desarrollo del sector agrícola: presencia de gran cantidad de tierras aptas para el cultivo, implementación de subsidios y créditos de producción, mejoras en el sistema vial que favorecen la comercialización y creciente demanda de productos alimenticios a nivel mundial.

- Políticas nacionales de fomento de la economía social y regional, en las modalidades de micro emprendimientos, auto empleo y economía social.

- Incremento de la actividad turística nacional y provincial, favorecido por la implementación de la Ley de Feriados Nacionales, el establecimiento de la Ruta del Vino y las inversiones privadas nacionales

y extranjeras vinculadas a la actividad.

- Otros

AMENAZAS

- Débiles políticas de Regulación y Control de Usos del Suelo: pérdida de excelentes e importantes zonas agrícolas frente al avance urbano, problemas para proveer servicios básicos en nuevas urbanizaciones, especulación inmobiliaria.

- Deficientes políticas de apoyo, capacitación y financiamiento a pequeños y medianos productores que se encuentren en desventajas, debido al escaso valor agregado de su producción y a la falta de asociacionismo que le permitiría aumentar su escala productiva.

- Precariedad laboral en el sector agrícola: trabajo infantil, alojamiento y prestación sanitaria deficiente, empleo no registrado, magros salarios que generan migraciones del campo de la ciudad.

- Inflación y especulación financiera.

- Otros

FORTALEZAS

- Prestigio del departamento en los proceso d atracción de inversiones nacionales e internacionales productivas, inmobiliarias, turísticas y comerciales: tasas municipales favorables, políticas claras y trayectoria de gobierno.

- Existencia de programas de promoción para PYMES y micro emprendimiento: capacitación en la elaboración y seguimiento de proyectos, establecimiento de ordenanzas de promoción de sectores económicos estratégicos.

- Estructura municipal organizada y consolidada, interna y externamente: rápida solución de problemáticas locales por la interacción de los funcionarios y la comunidad; buena articulación con organismos provinciales y nacionales; y trabajo territorial permanente.

- Fomento al sector turístico: integración de prestadores turísticos, conformación de una cámara de turismo y grupos de turismo rural.

- Disponibilidad de excelentes suelos para la producción agrícola-vitivinícola, con muy buena disponibilidad de agua para riego.

- Existencia de mano de obra calificada en los diferentes sectores de la economía, favorecida por la presencia de Centro de Estudios Superiores.

- Otros

DEBILIDADES

- Dificultades para acceder al financiamiento de programas de apoyo al sector productivo: insuficiente apoyo económico a los productos frente a flagelos climáticos, falta de políticas de promoción industrial, débil apoyo al sector olivícola y turístico.

- Deficiencia en la infraestructura vial: deterioro de los caminos y falta de pavimentación que dificultan el traslado de productos primarios del departamento y perjudican la actividad turística.

- Falta de compromiso frente al desarrollo económico local por una parte del sector privado: empresas familiares tradicionales y cerradas al cambio, principalmente tecnológico, y ausencia de alianzas estratégicas entre empresas.

- Escases de mano de obra calificada en diversos sectores productivos, especialmente agrícola.

- Insuficiencia de recursos para atender las demandas locales vinculadas a la actividad deportiva: ausencia de mecanismos de convocatoria de sponsors, infraestructura y equipamiento precario.

- Otros.

C) Dimensión Humana y Social

OPORTUNIDADES

- Incremento del desarrollo turístico rural, de las inversiones de infraestructura y de los programas de capacitación vinculados a la actividad.

- Disponibilidad de nueva infraestructura pública por construcción, alquiler o mejora; inversiones nacionales y provinciales que mejoren la calidad de vida de los vecinos, e instalación de oficinas de organismos públicos provinciales y nacionales, como ANSES, PAMI y OSEP.

- Creciente desarrollo social por incremento de subsidios nacionales y provinciales para el desarrollo de proyectos sociales; y políticas nacionales que promueven un acceso más igualitario al sistema educativo y sanitario.

- Creciente atracción de emprendimientos privados en inversión inmobiliaria.

- Trabajo coordinado con instituciones académicas y distintas dependencias del gobierno provincial y nacional.

- Aumento en la oferta educativa pública terciaria a partir de la creación del CECIT que permite atender a una demanda social creciente.

- Presentación de buenos servicios y el mantenimiento del departamento ordenado, contribuye

a que la gente lo elija como lugar de residencia.

- Posibilidad de desarrollar canales aéreos comunitarios en el marco de la Ley de Servicios de Comunicación Auditiva.

- Otros.

AMENAZAS:

- Aumento de sectores sociales vulnerables que ven deteriorada su calidad de vida por los procesos inflacionarios y la falta de empleo; incremento de asentamiento inestable y del gasto social asistencial municipal.

- Deficiencia de los programas para combatir la inseguridad, especialmente en áreas turísticas departamentales.

- Bajo nivel de participación y compromiso de los jóvenes, y altos niveles de vulnerabilidad social de este grupo debido a la deserción escolar.

- Insuficiencia de profesionales para desempeñarse en diversos ámbitos, principalmente médicos para el sector rural, y de personal temporal en el ámbito productivo agrícola.

- Dificultades en la articulación entre áreas de los gobiernos, nacionales, provinciales y municipal; y dificultades para implementar programas nacionales que no se adapten a la realidad local.

- Escasos subsidios provinciales para resolver el problema del déficit habitacional.

- Otros.

FORTALEZAS:

- Gestión municipal con normas de calidad y eficiencia: cumplimiento de normas ISO, personal municipal calificado y capacitado, modernización del equipamiento para prestar servicios y de los sistemas informáticos.

- Desarrollo de acciones en el ámbito educativo que permita una mayor inclusión social: creación del CECIT y de la Dirección de Educación municipal, aumento de la infraestructura para terminalidad educativa y capacitaciones laborales (CCT, CEBAS, CENS).

- Promoción de actividades deportivas, recreativas, culturales, turísticas y de seguridad vial.

- Implementación de Políticas y programas participativos que fomentan el debate público y una mayor articulación entre el municipio y las demandas sociales.

- Modernización de infraestructuras y espacio públicos urbanos: cementerio, centro de atención primaria de salud, centro de salud mental y parque metropolitano sur.

- Crecimiento y puesta en valor de las ciudades cabeceras de cada distrito y desarrollo del sentido de pertenencia de las comunidades.

DEBILIDADES:

- En el ámbito educativo y cultural: escasa oferta de capacitación y formación de oficios; poco desarrollo de actividades formativas, deportivas y recreativas destinadas a la contención de niños y adolescentes, déficit en la infraestructura educativa, deportiva y cultural; débil articulación con instituciones educativas locales; y ausencia de una red de internet de alcance departamental.

- En la estructura organizativa y de gestión municipal: de comunicación y articulación entre áreas, burocratización de determinadas funciones, falta de espacio físico adecuado, demora en respuestas a reclamos de los vecinos, falta de motivación en el personal municipal y escasa difusión de programas y servicios a la comunidad.

- En el ámbito rural: falta de servicios básicos, de medios de transporte, de infraestructura deportiva y educativa; extensión del trabajo infantil; y profundización de las desigualdades económicas, sociales y culturales respecto a áreas urbanas.

- Problemáticas ciudadanas: falta de participación y compromiso en las actividades departamentales y en el ciudadano de bienes patrimoniales y espacios públicos; bajo nivel conocimiento de acciones sociales, recreativas y servicios promovidos por el municipio; débil sentido de pertenencia de las comunidades más alejadas del centro de Maipú.

- Problemáticas del microcentro: aumento de vendedores ambulantes, concentración de actividades, habilitación de edificaciones que no cumplan la normativa vigente, deficiente regulación y organización del estacionamiento.

- Otros.

ANEXO C

Resultados del Diagnóstico Participativo

Se exponen los principales resultados de trabajo realizado con funcionarios y técnicos municipales, organizaciones sociales y vecinos durante diferentes instancias participativas desarrolladas en el marco del Plan Estratégico.

A los efectos de sistematizar y analizar la información obtenida, se decidió agruparla en categorías en base a los diferentes temas referidos a cada una de las problemáticas planteadas. De esta forma, dentro de cada categoría se encuentra la enunciación del problema y las propuestas efectuadas.

1. TURISMO Y ACTIVIDADES RECREATIVAS

a) Problema:

- Insuficiente desarrollo de actividades recreativas, deportivas y culturales por falta de infraestructura (Distritos de Barrancas; Coquimbito; Cruz de Piedra; Fray Luis Beltrán; Lunlunta; Rodeo del Medio; Russell y San Roque).

b) Propuesta:

- Invertir en infraestructura deportiva, ampliación y refuncionalización de los clubes y polideportivos existentes y en programas para incluir actividades en los playones y plazas barriales.

2. ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y BARRIALES

a) Problemas:

- Insuficiente promoción de la articulación pública-privada para resolver los problemas de los productores locales (Zona Sur).

- Falta de sustentabilidad en el tiempo de emprendimiento productivos y escasos de proyectos innovadores.

- Falta de planificación productiva y territorial (Zona Sur).

- Ausencia de una matriz energética (Zona Sur).

- Existencia de muchos minifundios que no son rentables (Distritos de Coquimbito y General Ortega).

b) Propuestas:

- Desarrollar un plan de ordenamiento territorial y una planificación de la actividad productiva

local.

- Estimular el uso de energías alternativas.
- Promover la articulación pública-privada para resolver problemas de los productores locales.
- Estimular el asociativismo, el desarrollo de proyectos productivos innovadores y el desarrollo

de complejos productivos.

- Fortalecimiento de la zona rural, a través de políticas locales o de reconversión agrícola.
- Repensar la economía productiva del departamento como tema prioritario.

3. ACCESO A CRÉDITO Y FINANCIAMIENTO

a) Problemas:

- Escasez de líneas de créditos para actividades productivas.

b) Propuestas:

- Crear fondos compensatorios relacionados con la matriz productiva.
- Flexibilizar los requisitos para el otorgamiento de líneas de créditos.
- Brindar información a los emprendedores sobre microcréditos y realizar un seguimiento a los

proyectos.

- Crear y actualizar una base de datos con instituciones que necesiten financiamiento en el municipio.

4. AGUA DE RIEGO

a) Problema:

- Escasez de agua de riego (Zona Sur).

b) Propuesta:

- Invertir en nuevos pozos comunitarios para riego y mejorar la distribución en los turnos de agua a través de la planificación de los cupos para los productores, de acuerdo con las cantidades necesarias para sus cultivos.

5. JUVENTUD

a) Problema:

- Escasez de agua de riego (Zona Sur).

b) Propuestas:

- Realizar campañas para concientizar a la población juvenil sobre la temática de las acciones, que incluyan talleres de participación orientados a mejorar la comunicación entre padres e hijos.

6. EDUCACIÓN

a) Problemas:

- Alumnos de nivel superior sin trabajo.
- Chicos golpeados o amenazados en escuelas.
- Escasez de capacitaciones laborales en actividades afines al territorio y desarraigo poblacional (Zona Sur).

- Déficit de escuelas, debido a que la demanda supera a la oferta educativa.
- Problemas psicopedagógicos no atendidos por falta de responsabilidad de los padres.
- Mala alimentación de los niños en los hogares.
- Falta de oferta de carreras universitarias y terciarias.

b) Propuestas:

- Desarrollar proyectos de educación no formal en actividades demandadas por el mercado laboral local.
- Adaptar la currícula educativa a las necesidades del campo laboral.
- Gestionar ante el Gobierno Provincial soluciones para el déficit que se produce en la oferta educativa del nivel medio y para mejorar la infraestructura educativa en general y específicamente de los jardines maternos.
- Brindar apoyo a las áreas psicopedagógicas de las escuelas para atender la problemática de los niños golpeados.
- Promover políticas que atiendan la problemática de la desnutrición infantil.
- Gestionar la instalación de dependencia de la Universidades Nacionales y/o privadas en el departamento.

7. SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS

a) Problemas:

- Presencia de basura en los canales y acequias.
- Falta de conciencia ciudadana para mantener la higiene urbana.
- Presencia de basura y/o basurales a cielo abierto (Distribuidos de San Roque y Fray Luis

Beltrán).

- Falta de canastos en muchos domicilios, lo que facilita la ruta de bolsas de basura por parte de animales.

b) Propuestas:

- Concientizar a la comunidad para que colabore en la limpieza de las calles, por medio de campañas publicitarias.

- Controlar que todos los domicilios posean un canasto de residuos con la altura apropiada para evitar la rotura de las bolsas por parte de los animales de la zona.

- Realzar un control de la población canina y responsabilizar a sus dueños de su cuidado.

- Concientizar a los vecinos para realizar una clasificación de los residuos domiciliarios, mediante campañas informativa y aplicación de sanciones.

8. CONTAMINACIÓN

a) Problemas:

- Vertido de efluentes a las acequias del departamento por parte de fábricas de aceituna (Zona Sur).

- Contaminación sonora por salones de fiesta clandestina (Zona Sur).

- Presencia de agua en acequias en estado de putrefacción, lo que genera proliferación de insectos de insectos que transmiten enfermedades (Distritos de Coquimbito y Gral. Ortega).

- Presencia de actividades contaminantes, como cría de animales de granja en corrales y gallineros clandestinos (Barrio Dumit y San Cayetano, Distrito Fray Luis Beltrán).

- Actividades industriales y productivas contaminantes en zonas urbanas.

- Falta de control bromatológico en comercios (Zona Centro).

- Contaminación del agua proveniente de las industrias del Carril Rodríguez Peña (B° Piccione).

- Ausencia de recipientes para la disposición de pilas y baterías.

b) Propuestas:

- Impermeabilizar las acequias e identificar a los agentes contaminadores de agua.

- Ejercer un mayor control sobre las empresas radicadas en la zona industrial del Carril Rodríguez Peña.

- Reubicar talleres, criaderos, mataderos de animales y otras actividades contaminantes fuera de las áreas urbanas y en caso de no ser posible, mejorar el control municipal sobre estas actividades.

- Dotar de dos inspectores y un vehículo al Dpto. de Seguridad e Higiene de los Alimentos, para mejorar los controles de las actividades contaminantes.

- Colocar recipientes normalizados en lugares estratégicos para la entrega de pilas, baterías usadas y artículos informáticos en desuso.

9. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

a) Problema:

- Ausencia de espacios para la participación vecinal (Distritos de Coquimbito y Gral. Ortega).

b) Propuestas:

- Fomentar la creación de foros vecinales para el tratamiento de temas comunitarios.
- Lograr espacios comunes de participación activa.
- Recuperar clubes existentes.
- Establecer un sistema de foto denuncia de las contravenciones a las ordenanzas municipales a través del aporte de los vecinos a partir de la página web del municipio.

10. ALUMBRADO PÚBLICO

a) Problemas:

- Deficiencia y/o ausencia de luminarias.

b) Propuestas:

- Aumentar la inversión en alumbrado público en las zonas departamentales que más lo requieren, como áreas rurales, de recién urbanización o zonas inseguras.

11. SEGURIDAD

a) Problema:

- Aumento de la inseguridad.

b) Propuestas:

- Establecer centros de capacitación y formación de oficios, para generar igualdad de oportunidades y soluciones al problema social de base.

- Potenciar el desarrollo de parques industriales para generar nuevas fuentes de trabajo en el departamento y con ello, combatir la inseguridad.

12. RED DE GAS NATURAL

a) Problema:

- Ausencia de red de gas natural en zonas rurales de extensión urbana.

b) Propuesta:

- Gestionar extensión de redes en las localidades de Barrancas, Chachingo, Fray Luis Beltrán, San Roque, Rodeo del Medio, Coquimbito y Gral. Ortega, según las demandas detectadas.

13. SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS

a) Problemas:

- Escasa frecuencia del transporte público de Pasajeros, en sectores rurales de los distritos de Fray Luis Beltrán, San Roque y Rodeo del Medio.

- Inexistencia de una terminal de ómnibus en el departamento.

- Establecimiento de vehículos en las veredas (B° El Bloque).

b) Propuestas:

- Gestionar ante la Dirección de Vías y Medios de Transporte de la Provincia de Mendoza el incremento de recorridos y frecuencias del transporte pasajeros según las nuevas demandas de la población.

- Mejorar las vías de acceso a los centros urbanos distritales, considerando este aspecto en el proyecto de ordenamiento vial departamental.

- Estudiar la factibilidad de la instalación de una terminal de ómnibus en el departamento.

- Establecer circuitos y lugares exclusivos para el establecimiento de vehículos de carga.

- Jerarquizar el cuerpo de ordenadores viales municipales para que puedan sancionar a conductores que comentan interacciones.

14. PLANIFICACIÓN DE USO DEL SUELO

a) Problema:

- Avance de lo urbano sobre las principales zonas productivas.

- Problemas de compatibilización de usos del suelo en los límites departamentales.

- Presencia de diferentes actividades industriales en las zonas urbanas.

b) Propuestas:

- Profundizar la implementación de la Ley de Usos del Suelo N° 8051 en el departamento,

mediante ordenanzas actualizadas de zonificación y reglamentación especiales.

- Compatibilizar los usos del suelo en los límites departamentales.
- Impulsar nuevas áreas industriales y resguardar las zonas agrícolas de Maipú.

15. SALUD

a) Problemas:

- Insuficiencia en la atención primaria.
- Necesidad de ampliación de centro de salud y del servicio de ambulancias (Distritos de: Barrancas, Chachingo, Russell, Lunlunta y Cruz de Piedra, Rodeo del Medio, Fray Luis Beltrán y San Roque).

- Colapso de la infraestructura sanitaria (B° Antártida Argentina).

b) Propuestas:

- Gestionar ante las autoridades del gobierno provincial la construcción del nuevo Hospital Metraux.
- Creación y actualización de una base de datos departamental del personal de salud, que contenga la historia clínica de los pacientes en una base unificada.
- Mejorar la conectividad entre las instituciones de salud mediante la digitalización de los registros y sistemas de información.
- Crear una oficina municipal de orientación y apoyo al paciente en red con servicios equivalentes en hospitales, OSEP, PAMI y centros de salud, y un centro de ordenador de la demanda de atención primaria en Hospital de Maipú.
- Ampliar el horario de atención en los centros de salud departamentales.

16. ESPACIOS PÚBLICOS/ ESPACIOS VERDES

a) Problemas:

- Deterioro y falta de conservación del arbolado público por escases de agua (Distritos de: San Roque, Fray Luís Beltrán y Rodeo del Medio y Cruz de Piedra).
- Erradicación y poda indiscriminada del arbolado público.

b) Propuestas:

- Ejecutar los proyectos y obras de remodelación existentes.
- Desarrollo el Plan de recuperación y mantenimiento de plantas y árboles, mejorando el sistema

de riego.

- Implementar políticas públicas de defensa del arbolado y de prohibición de poda clandestina.
- Realización de actividades de concientización y educación sobre la importancia del arbolado

público.

17. VIVIENDA

a) Problema:

- Inconvenientes para acceder a la vivienda por parte de los jóvenes y vecinos de clase media.

b) Propuestas:

• Implementar programas para acceder soluciones habitacionales y formas de acceso a créditos para viviendas.

• Gestionar el acceso a terrenos públicos o privados por parte de poblaciones en situaciones de vulnerabilidad social.

• Promover desde el municipio la construcción de bloques para ahorrar costos en la construcción de viviendas.

• Implementar un fideicomiso municipal para la construcción de viviendas y promover el otorgamiento de créditos para la compra de materiales de construcción de viviendas rurales y urbanas.

18. CIRCULACIÓN E INFRAESTRUCTURA VIAL

a) Problemas:

• Falta de acceso o salidas rápidas y congestionamiento del Carril Urquiza (Distritos de Coquimbito y Gral. Ortega).

- Deficiencias en vías y medios de transporte.

b) Propuestas:

• Mejorar las vías de acceso a los centros urbanos distritales, considerando este aspecto en el proyecto de ordenamiento vial departamental.

• Gestionar ante el gobierno provincial la ampliación de la línea de Metrotránvía Urbano hacia los distritos de Coquimbito y Gral. Ortega.

ANEXO D

Objetivos Estratégicos

A continuación se anuncian los principales contenidos y temáticas comprendidas en cada uno de los seis Ejes Estratégicos definidos durante el proceso de planificación estratégica, orientados en su conjunto a alcanzar el objetivo central o Visión del PLAN ESTRATÉGICO MAIPÚ 2030.

Las temáticas fueron seleccionadas y clasificadas por el equipo técnico de la Universidad Nacional de Cuyo en base a los aportes, propuestas y reflexiones realizadas por vecinos, representantes de organizaciones civiles, sectores privados y funcionarios de la Municipalidad de Maipú durante las Etapas de Pre-diagnóstico y Diagnóstico Participativo Prospectivo.

Para cada una de estas temáticas, la comunidad organizada departamental definió de manera consensuada uno o más objetivos estratégicos, los cuales guardan coherencia con la Visión del Plan Estratégico y con los Ejes en que se inscriben en particular.

Esta tarea fue realizada en el marco del Taller Institucional “Maipú hacia el 2030. Visión de desarrollos, sueños, lineamientos estratégicos: una construcción conjunta y responsable de todos los maipucinos”, realizado el día 09 de noviembre de 2011 en la Escuela Técnica Industrial Emilio Civil. En dicha oportunidad, se invitó a los asistentes a formar grupos de trabajos de no más de 15 personas, cada uno de los cuales trabajó sobre la definición de objetivos en alguno de los Ejes Estratégicos de Maipú 2030. A los efectos de facilitar la tarea, se suministró a los asistentes una copia de la Visión Estratégica y un listado con las principales temáticas incluidas en cada Eje.

“Un departamento para todos”

Se conformaron dos comisiones, una integrada por jóvenes y otra para adultos.

Objetivos definidos por la comisión de jóvenes para el eje:

- *Generar subsidios a parejas jóvenes para la compra, construcción y/o alquiler de viviendas.*
- *Promover la prevención de enfermedades de transmisión sexual, embarazos no deseados y adicciones, a través de educación sexual a adolescentes y jóvenes.*
- *Capacitar a los agentes de los centros de salud en la relación con los pacientes.*
- *Extender los honorarios de atención, optimizando los recursos humanos y económicos en centros de salud y hospitales públicos.*
- *Promover la integración deportiva entre las escuelas del municipio.*
- *Fomentar el empleo de medio tiempo para lograr la inclusión laboral de estudiantes y*

programas de primer empleo para profesionales jóvenes.

- *Impulsar pasantías desde el municipio, que permitan la adquisición de experiencia laboral.*
- *Promover la instalación y permanencia de Pequeñas y Medianas Empresas y de microemprendimientos productivos en el departamento.*
- *Establecer un sistema de becas que facilite el acceso a los estudios universitarios.*
- *Acompañar a los beneficiarios de planes sociales en su inclusión en el sistema educativos.*
- *Replantear el sistema de transporte públicos para que todos los distritos estén intercomunicados eficientemente, y asimismo con centros de referencia provincia, como el campus universitario de la UNCuyo, entre otros.*

Objetivos definidos por la comisión de adultos para el eje:

- *Promover políticas sociales inclusivas e integrales que tengan como ejes la familia, la inclusión laboral, la alimentación y educación.*
- *Garantizar el acceso a la vivienda para todas las clases sociales, principalmente para jóvenes pertenecientes a las clases bajas y media.*
- *Promover que las familias eduquen en valores.*
- *Crear clubes deportivos y sociales en el departamento y fortalecer los existentes a través de subsidios o créditos blandos para la compra de infraestructura y capacitación del recurso humano.*
- *Garantizar el acceso a la salud a todos los habitantes del departamento a través de la aplicación de políticas públicas solidarias y cooperativas entre el gobierno municipal, el gobierno provincial y los efectos de salud privados.*
- *Garantizar la movilidad y el acceso de los discapacitados a todos los inmuebles públicos y privados del departamento.*
- *Fomentar el desarrollo de infraestructuras sanitaria en el interior del departamento (proyecto Hospital Metraux).*

“Un Maipú con desarrollo económico que promueve la inclusión social”

Objetivos definidos para el eje:

- *Promover el desarrollo de las actividades productivas locales, fomentando la diversificación, la integración, la innovación, el asociativismo y la cultura del trabajo.*
- *Ampliar el desarrollo de turismo y la gastronomía vinculados a la vitivinicultura y olivicultura locales, a partir de la adecuación de la infraestructura vial y medios de transporte, la promoción de Maipú como destino turístico y la creación de un parque temático sobre actividades productivas.*
- *Planificar el uso del suelo, vitando la pérdida de tierras cultivables y generando parques*

industriales.

- *Promover el empleo de egresados del departamento en empresas locales.*
 - *Adecuar la infraestructura vial para el desarrollo de las actividades económicas.*
 - *Incentivar la responsabilidad social empresaria.*
 - *Posicionar la imagen de los productos y de los servicios maipucinos.*
 - *Producir bienes y servicios con alto valor agregado.*
 - *Promover el trabajo en red entre los sectores productivos y generar un espacio comercial común para promocionar los productos y servicios locales.*
 - *Promover una agricultura sustentable a través del desarrollo de buenas prácticas agrícolas, de la utilización de energía alternativas y de la preservación del medio ambiente.*
 - *Fomentar el desarrollo de microemprendimientos productivos, generando instancias de capacitación, acompañamiento y financiamiento.*
 - *Desarrollar políticas de fortalecimiento para agricultura familiar, fomentar la integración entre pequeños productores primarios y agroindustriales.*
- “Un Maipú más verde, más limpio, con centros urbanos más compactos”*
- Objetivos definidos para el eje:*
- *Consolidar espacios de articulación interjurisdiccional para la planificación del crecimiento de las actividades económicas.*
 - *Promover la forestación urbana con especies autóctonas.*
 - *Difundir el cuidado de los recursos naturales mediante campañas de concientización en los medios de comunicación locales.*
 - *Actualizar el marco legal para incluir la gestión de los residuos industriales y tecnológicos.*
 - *Promover tecnologías para reutilización de las aguas grises que se generan en el uso doméstico.*
 - *Innovar en la prestación de los servicios públicos, adaptándola a los nuevos modelos de gestión municipal.*
 - *Disminuir los pasivos ambientales.*
 - *Implementar planes de ordenamiento territorial y uso del suelo que permitan la optimización del espacio urbano.*
 - *Promover el uso de energías alternativas mediante incentivos económicos y fiscales a las inversiones que generen fuentes de energías no convencionales.*

“Un Maipú que promueve la cooperación, la participación y la conformación de redes”

Objetivos definidos para el eje:

- Promover la creación de una red pública-privada que incluya a todas las organizaciones sociales, cámaras empresariales y comerciales, uniones vecinales, cooperativas y centros de estudiantes del departamento, con el objetivo de implementar un sistema de gestión asociado entre la municipalidad y la comunidad organizada departamental.

- Promover la figura de la cooperación y el asociativismo intermunicipal como alternativa para impulsar procesos de desarrollo local.

- Reflotar el proceso asociativo intermunicipal entre el Departamento de Maipú y Luján de Cuyo, refundando la Microrregión homónima en base a la elaboración de una nueva agenda que contemple las oportunidades, desafíos, amenazas y fortalezas de ambos municipios para proyectarse y crear juntos hacia el futuro.

- Promover la creación Consejos Consultivos Temáticos integrados por representantes de todos los niveles de gobierno (nacional, provincial, y municipal) y de centros científicos con el objetivo de proceder al abordaje integral y colaborativo del diseño, implementación y seguimiento de políticas que atiendan a las demandas territoriales.

- Ampliar la participación ciudadana en el proceso de elaboración de Presupuesto Participativo Municipal (PAR).

- Incentivar la participación ciudadana de los procesos de desarrollar local.

“Un departamento que atrae, forma y retiene el talento”

Objetivos definidos para el eje:

- Revalorizar el rol del docente en las instituciones educativas de Maipú.

- Promover en las instituciones escolares y en el ambiente municipal la tarea de los hacedores culturales, como responsables de transferir los valores y las diversas expresiones artísticas locales.

- Gestionar la construcción de salas de 4 y 5 años y jardines maternos, posibilitando la inclusión social de los niños y la inclusión laboral de las madres.

- Plantear ante la Dirección General de Escuela una propuesta de reajuste curricular acorde a las necesidades del desarrollo local.

- Establecer redes con empresas e instituciones de la comunidad para vincular el sistema educativo con el mundo del trabajo.

- Profundizar la articulación entre los ámbitos culturales y educativos para alcanzar la formación integral de los maipucinos.

- Posibilitar el acceso a las nuevas tecnologías de la comunidad y la información, creando bibliotecas virtuales y equipando a las instituciones escolares de insumos tecnológicos, promoviendo la

igualdad de oportunidades y la inclusión social sociodigital.

- Establecer en todos los distritos de departamento Centros de Capacitación para el Trabajo que ofrezcan propuestas de formación adaptadas a las demandas laborales locales.

- Desarrollar estrategias para implementar planes de contingencias en los ámbitos públicos y privados, fomentando la solidaridad de toda la comunidad maipucina.

- Consolidar al Centro de Estudios Superiores e Investigación Tecnológica (CESIT) como un polo educativo y tecnológico que acompañe el desarrollo del departamento.

“Un departamento orgulloso de su identidad”

Objetivos definidos para el eje:

- Gestionar fuentes de financiamiento para fomentar el desarrollo de las actividades culturales locales.

- Promover la difusión de actividades culturales en todas sus manifestaciones, especialmente en los ámbitos escolares.

- Poner en valores los sitios históricos y las fiestas populares departamentales.

- Fomentar la producción de programas tendientes a fortalecer los valores de nuestra identidad en los medios de comunicación audiovisuales locales.

- Incentivar a las organizaciones de la sociedad civil del departamento a participar activamente en la transmisión de los valores de la sociedad maipucina, para fortalecer la idiosincrasia local.

- Promover programas de educación en valores, desde una mirada interdisciplinaria y multiactoral.

- Establecer una red entre todos los actores primarios que realizan aportes a la cultura para proponer y acompañar las políticas públicas orientadas al desarrollo cultural.

- Promover los circuitos turísticos que tengan como ejes los sitios históricos departamentales, logrando que los visitantes extranjeros descubran y revaloricen nuestra identidad.

ANEXO E

Las respuestas obtenidas del Licenciado Enzo Completa:

a) En su momento, trabajaba en la Secretaría de Relaciones Institucionales y Territorialización del Rectorado, tenía un cargo que era Jefe del Departamento de Planificación Territorial.

b) Soy Licenciado en Ciencia Política y Administración Pública, Master en Ciencias Políticas y Sociología en FLACSO una facultad que depende de la Unesco, que es el área de la ONU para la educación y la cultura y Doctor en Ciencias Políticas en la Universidad Nacional de Rosario.

c) Ya había una tradición de cooperación entre la Universidad y el Municipio, en distintos aspectos, en distintas Facultades, y en distintas Secretarías del Rectorado habían llevado a cabo distintos proyectos, algunos terminados y otros en ejecución. En ese marco a la Municipalidad le interesó mucho contar con los servicios de la Universidad Nacional de Cuyo.

El modelo tradicional de planificación en el ámbito Municipal de la Provincia ha sido el siguiente, el intendente convoca a una consultora X para que le realice el plan y le paga una cierta cantidad de dinero para que ese profesional o grupo de profesionales lleven a cabo estas tareas de consultoría y les entreguen terminado un plan. Nosotros disentimos mucho de eso como universidad y les propusimos otra cosa, le dijimos que la universidad no le iba a realizar el plan estratégico, la universidad no iba a comprometerse por una cierta cantidad de recursos a elaborar ese plan. Sino que lo que íbamos a hacer era que la universidad y concretamente la Secretaría de Desarrollo Institucional y Territorialización, lleve a cabo un proyecto de transferencia de metodología y de conocimiento para la implementación de un plan estratégico.

d) Fueron nueve las personas que trabajaron en mi equipo.

e) Se conformó un equipo interdisciplinario proveniente con graduados, y especialistas de diversas casas de estudio, Ciencias Políticas, Filosofía y Letras, Ciencias Económicas y de distintas pertenencias institucionales. Con el fin de aportar todos los conocimientos y saberes de la Universidad del Proceso de Planificación. David Salinas en ese momento era el Directo de Territorialización, era mi jefe en términos político dentro de la Universidad. Pero yo ocupé el cargo de Director de ese equipo por mi experiencia y conocimiento en este tema concreto.

Nosotros estuvimos presentes en todo el proceso, colaboramos, asistimos, coordinamos los talleres, incluso llegamos a desarrollar y darle forma final al plan y a imprimirlo. Siempre de manera

asociada, la universidad trabaja de manera asociada con los actores del territorio.

f) Diseñamos un cronograma, el cual se cumplió a tiempo y forma aproximadamente fue un año el proceso de planificación, para ser más exacto alrededor de 9 meses. En realidad porque veníamos trabajando con Maipú y ya teníamos mucha información del municipio. Verdaderamente es un municipio que tiene indicadores en su gestión, que quizás cuando uno necesita ciertos datos es relativamente fácil conseguirlo.

g) Hay una tendencia o una tradición, la Municipalidad Maipú está acostumbrada a trabajar con la gente. De hecho por ejemplo otro de los puntos innovadores en la gestión tiene que ver con el presupuesto participativo, las asambleas PAR, que se realizan periódicamente en el municipio. Donde la gente asiste, opina, proyecta y planifica a corto plazo, principalmente para necesidades vinculadas con las comunidades de su barrio. Siempre es importante poner en valor esos antecedentes a la hora de planificar. Ahora cuando uno llega y comienza a efectuar o a convocar las primeras reuniones preparatorias previas, digamos a salir del territorio y charla con los directores, con los secretarios de área noto una cierta tendencia a asociar el proceso de planificación con una cuestión interna. Nosotros tratamos de vencer esa resistencia en todo momento y de hecho lo conseguimos, tratamos siempre en todo momento que el plan estratégico no fuera el plan de la municipalidad, sino del Departamento.

El municipio como te decía trabaja ya con la comunidad, gestiona de manera asociada con la comunidad. Pero nosotros hicimos fuerte hincapié en institucionalizar esta situación en el proceso, en dejarlo por escrito, en apuntalar con herramientas de gestión este principio que quizás estaba formulado de manera abstracta en la gestión. Agregando en todo momento la palabra participativo al plan, siempre nos preocupamos por recalcar la presencia de estas instituciones, de esta acta de acuerdo previa como pilar fundamental del plan. No sé de donde surge inicialmente si te puedo decir que la municipalidad entendía esta situación. Nos pusimos de acuerdo rápidamente y nosotros dejamos por escrita esta situación y le dimos forma.

h) Son pocos los municipios que en Mendoza tiene un plan estratégico, formalmente vos puedes preguntar y muchos intendentes te pueden decir “si nosotros tenemos un plan estratégico” Pero cuando uno accede a esos documentos, esos documentos no existen o existen y uno accede porque yo lo hice, hice ese trabajo de diagnóstico del proceso de planificación en la provincia previo y uno se da cuenta que en realidad no son planes estratégicos en muchos casos son planes de gobierno. Es decir han planificado, pero de manera tradicional, que generalmente no es participativo de manera estratégica, mirando al corto plazo.

Luego realizamos el proceso de planificación en Santa Rosa, porque como tomó nota de esto

que hicimos con Maipú. Nos convocó y comenzamos, llevamos a cabo dos o tres etapas (de preparación previa, del proceso de prediagnóstico). Pero después el proceso quedó trunco, inconcluso, básicamente porque no se comprometieron los recursos que el municipio había dicho que iba a poner a disposición de la Universidad. Entonces se desactivó el proceso, por ahora son estos dos los municipios que han solicitado asistencia de la municipalidad.

i) Una de las preocupaciones más grande a la hora de iniciar un proceso y de finalizar un proceso de planificación es qué sucede luego. Este no termina con la impresión del plan, eso es el verdadero comienzo. Cuando uno termina el plan lo que tiene es un documento que dice cuál es el horizonte deseado y posible al que la comunidad desea llegar, es la visión. La misión es el camino elegido para transitar y arribar a ese horizonte deseado. Cómo no aseguramos que todas las acciones que hoy ejecuta la municipalidad, esté de alguna manera encaminada a dar respuesta a estas demandas. No hay forma verdaderamente de saber eso, sí empezamos a darle forma. Diseñamos dos proyectos más, que vinculaban a la universidad con el municipio. Por un lado un proyecto de investigación que apuntó a sistematizar todos los planes, programas y proyectos que tenía el municipio en ejecución actualmente. Para saber y tener una fotografía de qué era lo que la municipalidad estaba realizando en todo sentido. Las instituciones públicas grandes suelen funcionar en base a la lógica de los compartimientos estancos, hay objetivos y hay metas pero sectoriales. En este caso nosotros ya habíamos planificado y consensuado con una estrategia, una visión, una misión y objetivos estratégicos a largo plazo que debían vertebrar toda la organización municipal. Entonces antes de determinar si todo lo que se estaba haciendo estaba encaminado a este fin lo que teníamos que saber era qué se estaba haciendo. Este proyecto en primera instancia sistematizó, organizó y compiló toda la información existente, todos los programas y proyectos en ejecución o que se preveía ejecutar en el mediano plazo en el municipio. Luego en el año siguiente llevamos a cabo un segundo proyecto que tenía que ver con la construcción de un sistema de indicadores para estos planes programas y proyectos. Esto es muy importante porque de vuelta cada área te dice que hizo tal cosa, pero no saben decir qué impacto tienen verdaderamente esas acciones, esa información no estaba. Por ello diseñamos una serie de indicadores que pudieran ser aplicados en cada área, en cada plan, programa y proyecto que llevaba a cabo el municipio. Si estos indicadores eran medidos con una cierta frecuencia, el intendente y los directores de cada área iban a saber cuál era el grado de avance, de cumplimiento o incumplimiento de las metas establecidas y cuáles eran las áreas que presentaban desviaciones respecto de lo planificado.

Si se hubiera aplicado este sistema de indicadores y se lo hubiera asociado a la sistematización de programas y proyectos en relación al proceso de planificación, tendríamos los tres

grandes condimentos o ingredientes para que este proceso funcionara de manera autónoma o independiente sin la necesidad que la universidad esté presente.

j) Actualmente no, solo llegamos hasta esos dos proyectos que yo te decía recién. Hoy no estamos trabajando, la Universidad no está trabajando en el proceso, culminó su participación.

k) Yo creo que sí está trabajando para alcanzar los objetivos que se fijaron y que se conceptuaron en su momento. Eso no lo dudo, aunque sí creo que no lo está haciendo de manera sistematizada o digamos en base a la utilización de estas herramientas del sistema de indicadores. Digamos se está trabajando, ahora cuánto de este trabajo, cuánto más falta, si lo están haciendo bien, eso lo desconozco y yo supongo que se desconoce también dentro de la gestión.

Como te decía instituir esta instancia consultiva del observatorio del plan estratégico con el fin de desarrollar una agenda para el año e ir poniéndose objetivos y periódicamente consultar a los funcionarios locales al respecto. Elaborando informes parciales, sugerencias y aportes que retroalimenten el proceso. Hubiera sido importante, hoy no sé si eso se está haciendo.

l) Sí, creo que la participación de la gente fue central en el proceso. No creo que deba acotarse la participación de la gente a la etapa del diagnóstico. Uno convocó a la población en la etapa del diagnóstico prospectivo, porque fue un diagnóstico que invitó a las personas a pensar los problemas que tenía el departamento en el mediano y largo plazo. Luego se realizaron talleres en la etapa de la construcción de la visión con la gente para validar los objetivos, la misión y visión consensuada. Pero no creo que debía haberse quedado acotada la participación a esa etapa. Creo que sería importante que el proceso de planificación vuelva a convocar a los actores, por lo menos a los que firmaron el compromiso inicial. Para rendir cuentas con respecto al proceso de planificación, qué se hizo, qué no se ha hecho, qué falta y cómo hacemos para lo que falta se haga.

m) Lo que te digo como comentario final es que para mí el proceso de planificación en Maipú ha sido muy bueno, no porque haya participado. Verdaderamente creo que es una experiencia muy interesante de trabajo entre un municipio y la Universidad Nacional de Cuyo. Lográndose producir un cambio organizacional en la forma de trabajar y de pensar de muchos funcionarios locales, hasta del mismo intendente. Esto de ninguna manera está terminado, creo que no resta sentarse a pensar que llegue el 2030. Hay que hacer que las cosas sucedan, los objetivos, los planes y los programas, hay que construirlos. Todavía muchas acciones se encuentran pendiente y las etapas del plan no están terminadas. Es importante que el proceso de planificación continúe y que se tomen las decisiones que sean necesarias para que esto sea así.

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre	Mendoza, N° Registro	Firma
Marín Maricel	26243	