

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DIMENSIÓN
METROPOLITANA:
EL CASO DE ROSARIO¹**
STRATEGIC PLANNING AND METROPOLITAN DIMENSION:
THE ROSARIO CASE

Héctor Floriani*

RESUMEN

En este texto se propone clarificar conceptualmente qué es la Planificación Estratégica, así como identificar el papel de la ciudad en un proceso de estas características. Para ello, se analiza el fenómeno urbano- territorial, estructurado en torno a la ciudad de Rosario.

Para entender qué es la Planificación Estratégica, Floriani hace un análisis de las familias de “Planes Estratégicos”, dictando de cada una su contexto histórico y características, así como los elementos comunes y de discontinuidad entre ellas, para luego aplicarlo al ejemplo de ciudad que viene estudiando, Rosario.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Plan Estratégico, Rosario.

ABSTRACT

This text is proposed to clarify conceptually what the Strategic Planning is, as well as to identify the role of the city in a process of these characteristics. So, the territorial- urban event is analyzed and structured around the city of Rosario.

In order to understand the meaning of Strategic Planning, Floriani makes an analysis to the kinds of “Strategic Plans”, dictating in each one its historical context and characteristics, as well as the common elements and discontinuity among them, applying to the example of city that he has been comes studying, Rosario.

Key words: Strategic Planning, Strategic Plan, Rosario.

* Decano de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Nacional de Rosario. UNR, CONICET.

¹ Este artículo ya fue publicado en: *Anuario 2004*, Rosario: Instituto de Desarrollo Regional, Diciembre de 2004

La Planificación Estratégica corre el riesgo de formar parte –si no es que ya se encuentra en esa situación– de aquella curiosa, y no poco numerosa, clase de conceptos que, a fuerza de ser utilizados, se *naturalizan* hasta perder cualquier vestigio de problematicidad, vaciándose también de casi todo contenido semántico preciso. De allí que se hace imprescindible dejar en claro desde el inicio de esta argumentación de qué hablamos cuando hablamos de “planificación estratégica”, para así poder avanzar sucesivamente sobre un terreno más firme. Consecuentemente, este trabajo se propone, por un lado, aportar dicha clarificación conceptual, y por otro lado, identificar el rol de lo metropolitano en un proceso de planificación estratégica, y particularmente en un proceso de ese tipo que tenga por objeto el fenómeno urbano-territorial estructurado en torno de Rosario.

Aclarando algunos conceptos

No parece ocioso comenzar este recorrido recordando que, en rigor, todo Plan, o todo proceso de planificación, participa, en alguna medida, de la dimensión estratégica: La mera condición de instrumento de previsión y de control del futuro pone en relación al Plan con una actitud estratégica, si es cierto que *estrategia* es “el arte de proyectar y dirigir las operaciones militares” (y por extensión, todo tipo de operaciones). En este sentido podría decirse que todo Plan es, en cierta medida, “estratégico”. Es obvio, sin embargo, que no es éste el uso que normalmente se hace hoy de la expresión “plan estratégico”; si así fuese estaríamos en el terreno de la tautología. Por el contrario, con esa expresión se pretende aludir a un tipo específico de Plan. Tratar de explicitar los rasgos que distinguen –o deberían distinguir– a ese tipo de Plan es el objetivo del presente párrafo.

La primera sorpresa que depara un esfuerzo encaminado en esa dirección es la de verificar que detrás del concepto analizado existe una historia rica y variada, una casuística muy diversificada de Planes Estratégicos. Gibelli² ordena esa casuística en tres “familias” o “modelos”. Si bien se trata de un intento clasificatorio construido sobre la experiencia de Planificación Estratégica en países del capitalismo avanzado, resulta útil repasar esta propuesta –dadas las innegables influencias culturales a las que está sometido el medio local– entendiéndola como una contribución inicial a nuestro intento de clarificación, así como un aporte a una posible “colocación” de la experiencia rosarina de Planificación Estratégica en un marco clasificatorio. Es por ello que tomamos aquí a esta autora como referencia para el tratamiento de la cuestión.

Según la citada autora, es posible asumir, como primera (en términos cronológicos) “familia” de la Planificación Estratégica, a aquella experiencia conocida como *planificación sistémica*. Se trata de un modelo de planificación desarrollado en la década de 1960 en distintas naciones europeas –entre las que se

² GIBELLI, María Cristina .-“Tre famiglie di piani strategici: Verso un modello “reticolare” et “visionario” “. *Planificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*, Florencia: Alinea 1999.

destacan el Reino Unido, los Países Bajos y Francia- cuyo contenido es fundamentalmente socio-económico y de encuadramiento territorial. Es entonces y allí que a los instrumentos ya consolidados de Planificación física se adosan estos nuevos instrumentos (*Structure Plans* en Inglaterra, *Structuur Schema* en Holanda, *Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme* en Francia), destinados a delinear los grandes objetivos del desarrollo. El adjetivo “estratégico” utilizado en relación a estos Planes, servía para señalar la atención prioritaria que se deseaba dar a problemas y ámbitos considerados cruciales para el desarrollo del área objeto del Plan, lo que usualmente implicaba el interés por una escala territorial amplia y un horizonte temporal de mediano y largo plazo.

Estos Planes aparecían caracterizados por un enfoque *sistémico*, es decir, un enfoque que considera a la ciudad, o región, como un sistema conformado por sub-sistemas a los que es posible aplicar modelos cuantitativos capaces de proveer previsiones atendibles a fin de optimizar las decisiones públicas. En este sentido, resulta claro que esta “familia” de Planes Estratégicos –que podríamos englobar bajo la designación genérica de “planificación de estructura”- presenta una gran continuidad y coherencia con el modelo de racionalidad “fuerte” que, históricamente, ha caracterizado la Planificación Urbanística de escala estrictamente local (municipal): como ésta, la nueva Planificación Estratégica –preocupada por la escala amplia y los períodos largos- suponía la existencia de un decisor público fuertemente protagónico que opera sobre la base de un sólido aparato cognoscitivo y normativo, y en condiciones de certidumbre.

Una segunda “familia” de planes estratégicos, según esta autora, es la que se consolida en los años '80, bajo una fuerte influencia de la experiencia de planificación estratégica empresarial de matriz, prevalentemente, norteamericana³. Se trata de un tipo de Plan muy distinto de, y en conflicto teórico y práctico con, la Planificación *de estructura*. Estos planes contaron con un gran “éxito” en términos de difusión, como instrumentos de intervención urbanística. Gibelli atribuye las razones de este “éxito” a tres factores: insatisfacción frente a los resultados alcanzados por la Planificación sistémica, exigencia de adaptar las políticas urbanas a los rápidos e intensos procesos de cambio urbano verificados, especialmente en los países más avanzados y, más en general, consolidación de una “atmósfera cultural e ideológica” que evidenciaba cierto desapego por el modelo de Planificación racional-omnicomprensivo.

Es preciso tener presente que la experimentación de este nuevo modelo de Planificación Estratégica se concreta, concomitantemente, con un debilitamiento muy pronunciado de la Planificación de escala supra-local (es decir, metropolitana y regional). Gibelli nos recuerda que la década de los '80 estuvo signada, en gran parte de los países más avanzados, por experiencias de desregulación urbanística, por la afirmación de intervenciones “extraordinarias” orientadas a áreas urbanas en crisis (en desmedro de enfoques globales e inclusivos) y por el crecimiento de la competencia entre ciudades, todo lo cual –y

³ “El *Strategic Planning* empresarial puede definirse en extrema síntesis como la actividad (o el proceso iterativo) de definición de los objetivos de largo plazo de la empresa (en términos de productos / mercados / tecnologías), integrada con las actividades de control / optimización de los procesos idóneos para perseguir tales objetivos” (GIBELLI 1999: 24).

en particular esto último- alentó un cierto “repliegue municipalista” sobre grandes proyectos de arquitectura urbana, muchas veces realizados en el marco de acuerdos público-privado. En un contexto así caracterizado, la Planificación Estratégica de matriz empresarial se presentó como un instrumento particularmente apto para muchas administraciones locales deseosas de perfeccionar su accionar a través de la concreción de sinergias con el ambiente “externo”.

En fin, es posible reconocer una tercera “familia” de Planes Estratégicos, que se encontraría en plena formación todavía, a través de experiencias concretadas en algunos medios urbanos norteamericanos y europeos. Estos Planes, aún cuando mantienen el énfasis, propio de los Planes Estratégicos de segunda generación, en los resultados y en la flexibilidad, toman distancia del enfoque *utilitarista* (para el que los actores son sólo titulares de intereses) a favor de un enfoque *contractualista* (que, en cambio, reconoce que los actores pueden redefinir sus intereses en el tiempo). De esto deriva una mayor atención por procesos de auto-organización, lo que, a su vez, se traduce en una Planificación “eclectica”, capaz de combinar políticas “desde arriba” y “desde abajo”.

Gibelli define este modelo como “reticular” y “visionario”. El primer término alude tanto al esquema decisional –que se configura cada vez más “en red”, con los actores estableciendo relaciones de mediación y negociación de naturaleza variable- como a la creciente relevancia interpretativa del paradigma de organización “en red” de los centros urbanos, del que se derivan interesantes claves para la redefinición de las prácticas de Planificación. El segundo vocablo, por su parte, también remite a un doble significado: por un lado, a la importancia que asume la imaginación social en la definición de los escenarios comunitarios; por otro lado, a las nuevas oportunidades ofrecidas por las tecnologías de la comunicación para la simulación visual de alternativas planificadoras y proyectuales y para la extensión y el enriquecimiento de las oportunidades de participación.

Vale la pena observar que estas experiencias nuevas, que se verifican en los '90 en sociedades del capitalismo avanzado, están acompañadas por un retorno del interés por la Planificación de área vasta, que había sufrido un verdadero eclipse en los años de la atención dedicada a la competencia entre ciudades y a la Planificación de la ciudad por fragmentos. Pero este retorno del interés por los ámbitos supra-locales no supone una re-edición del viejo enfoque generalizante y jerárquico (en el que una institución de carácter supra-local, dotada de prerrogativas e incumbencias fuertes, define un cuadro de decisiones al que deben uniformarse las instituciones de nivel inferior). Por el contrario, el modelo de Planificación Estratégica más reciente aparece fundado sobre un enfoque incremental, que valoriza las prácticas contractuales y flexibles, más ancladas en las características del medio local. De ese modo, en las experiencias de Planificación a escala metropolitana, se tiende a construir, progresivamente, un consenso parcial cada vez más extendido, privilegiando el asociacionismo de carácter cooperativo y, luego, la adhesión voluntaria de los municipios sobre la base de la percepción de ventajas al hacerlo. El modelo, en sintonía con el *incrementalismo* que caracteriza a la Planificación Estratégica de segunda generación, experimenta también formas de agregación transitorias o temporarias,

en relación a programas y proyectos específicos, y puede definir el alcance de la “gran escala” de manera flexible y variable.

Más allá de plantear la caracterización de las distintas modalidades de Planificación Estratégica, Gibelli identifica también algunos elementos de fondo que parecen hermanar los sucesivos modelos y que, por ende, constituirían rasgos distintivos de la Planificación Estratégica en general. Tales elementos serían:

- la colocación de las decisiones de corto plazo en un cuadro decisional de mediano y largo plazo;
- una aproximación multidisciplinar al análisis y a la interpretación de los procesos de transformación espacial;
- una aspiración a la coordinación y a la integración de las políticas sectoriales;
- la asunción de la Planificación como un proceso eminentemente dinámico.

El reconocimiento de tales elementos en común, sin embargo, no debe opacar la identificación de aquellos elementos de discontinuidad entre las tres *generaciones* de Planificación Estratégica. Según la misma autora, el principal momento de ruptura se habría verificado en el pasaje de la primera a la segunda familia de Planes Estratégicos, a través de un trastocamiento del modelo de racionalidad prevalente: de una racionalidad *sustantiva* se habría pasado a una racionalidad *procesual*, o, para decirlo con otras palabras, de un enfoque centrado en la identificación de las *decisiones óptimas*, a un enfoque centrado en la *calidad del proceso decisorio mismo* y, por tanto, en las *perspectivas de concreción de las decisiones* (aunque éstas sean sub-óptimas); en definitiva, se trata de un enfoque centrado en la *performance* (en los resultados) del proceso de planificación.

Otro elemento de discontinuidad estaría dado por las oscilaciones en el interés que los distintos modelos de Planificación Estratégica han evidenciado por la escala *vasta* o *supra-local*: mientras los Planes Estratégicos de primera generación asumían el espacio territorial ampliado como ámbito natural de incumbencia, los Planes de segunda generación se recluyeron voluntariamente en el espacio de la jurisdicción local (municipal), y los Planes de tercera generación vuelven a manifestar un interés por la escala supra-municipal.

La experiencia de Rosario

“A juzgar por la frecuencia con la que en los más recientes documentos de planificación aparece el término ‘planificación estratégica’, se puede sin dudas afirmar que el tema ya se ha impuesto a la atención del debate urbanístico...Cabe, incluso, preguntarse con cierta preocupación si la planificación estratégica no corre el riesgo de ser adoptada en su versión más superada, sobre todo en los países que la han introducido con gran atraso y sin haber experimentado todas las ‘familias’; o, peor aún, si no corre el riesgo de convertirse en un *slogan* aún antes de haber intentado una cierta profundización y una coherente experimentación operativa” (GIBELLI, 1999: 33. Traducción de H. Floriani).

¿Dónde está parado el proceso de Planificación Estratégica iniciado por el Municipio de Rosario en 1995⁴? ¿Es posible ubicar dicho proceso en relación a la clasificación descripta precedentemente?

No resulta sencillo dar una respuesta cerrada a esa pregunta; o, para ser más precisos, no es fácil colocar *definitivamente* la experiencia de Planificación Estratégica de Rosario en alguno de los tres “casilleros” de esa clasificación. Sí es posible, en cambio, –y eso será intentado seguidamente– observar tal experiencia a través del cristal de esa clasificación y, sobre todo, de los rasgos que caracterizan a los distintos modelos de Planificación Estratégica. En otras palabras, se intentará identificar los rasgos de la experiencia rosarina “guiados” por la caracterización que se ha presentado de las distintas modalidades de Planes Estratégicos.

- A. La puesta en práctica, de parte del proceso de Planificación Estratégica de Rosario, de mecanismos de participación –inéditos en la historia de la Planificación local– que involucran a una amplia gama de actores, puede ser asumida como un indicio de aquel pasaje de un modelo de *racionalidad sustantiva* a un modelo de *racionalidad procesual*. Esto querría decir que el PER (Plan Estratégico Rosario), en claro contraste con la tradición planificadora local –fuertemente anclada en el primer modelo de racionalidad–, habría desplazado el énfasis hacia los procedimientos de construcción de consenso, intentando de tal forma garantizar la concreción de por lo menos *algunas* decisiones.
- B. El PER no parece haber logrado grandes resultados, en términos de concreción de objetivos y de materialización de resultados en los años transcurridos desde la culminación del proceso de formulación (1998). Si lo afirmado en el punto precedente (A) permite vincular la experiencia de Planificación Estratégica de Rosario con lo que se ha identificado como “segunda familia” de Planes Estratégicos –recuérdese que es con el advenimiento de éstos que se produce aquel cambio en el modelo de racionalidad–, lo que acaba de señalarse, en cambio, marcaría una diferencia entre la experiencia local y ese tipo de Planes: en efecto, los Planes Estratégicos inspirados en la Planificación Estratégica Empresarial tienen uno de sus puntos fuertes en el enfoque pragmático y utilitario, en el énfasis que ponen en los resultados (en la *performance*).
- C. Dado el nexo que existe entre los dos puntos anteriores (A y B), es decir, dado que aquel pasaje de una “racionalidad sustantiva” a una “racionalidad procesual” encuentra su legitimación en esa búsqueda de mejoras en el plano de la *performance* (resignando, si es preciso, lo “óptimo” en pos de lo “posible”), resulta obvio que constatar magros avances, a nivel de *concreción de resultados*, implica poner en tela de juicio aquel cambio de modelo de racionalidad y el mismo proceso participativo que lo vehiculizó, que de tal forma corre el riesgo de

⁴ Cabe recordar que los primeros movimientos en esa dirección se dieron en los tramos finales de la Intendencia del Dr. Héctor Caballero, siendo retomada la cuestión con mucho entusiasmo –después de una corta *impasse*– por la gestión de su sucesor, el Dr. Hermes Binner.

reducirse a una operación de “pura imagen”⁵. Seguramente, existen distintos factores que confluyen en la determinación de esta flaqueza de resultados; no son los menos importantes de ellos el escaso desarrollo relativo de la sociedad civil local y el –también relativo– atraso cultural y productivo de los principales agentes económicos convocados a protagonizar el proceso de Planificación Estratégica.

- D. La experiencia llevada a cabo en Rosario ha evidenciado signos de un marcado “repliegue municipalista”. En clara coherencia con ese fundamental rasgo de la llamada “segunda familia” de Planes Estratégicos, el PER, que nace por iniciativa del Municipio de Rosario, en todo su proceso de formulación e implementación, no logra –ni, probablemente, pretenda– tomar distancia de esa “marca de origen”, limitándose a constituir un instrumento de la política municipal. En este marco, limita su horizonte al espacio y a las preocupaciones del Municipio de Rosario, y cuando dice asumir la escala metropolitana, lo hace en clave básicamente enunciativa, y no como consecuencia del protagonismo y del compromiso proyectuales de *actores efectivamente metropolitanos*.
- E. El “clima de encendido localismo y competencia” (GIBELLI, 1999: 31), en el que se han gestado muchos Planes Estratégicos de importantes ciudades en la década de los ’80, se ha verificado, también, en el ámbito local en la década de los ’90: los procesos autónomos de Planificación Estratégica en Rosario y San Lorenzo, por ejemplo, así como las políticas municipales de (supuesta) promoción industrial, expresan claramente ese localismo y, sobre todo, esa competencia que se plantea no ya entre ciudades análogas, y más o menos distantes, sino entre administraciones locales que forman parte de un mismo sistema urbano-territorial, entre fragmentos de un mismo espacio micro-regional. Probablemente, también pueda leerse, como expresión de aquel “clima”, la reivindicación que se viene haciendo en los últimos tiempos del principio de la “autonomía municipal”; principio que sí, en sí mismo, resulta claramente incuestionable, vinculado a la concreta situación del espacio micro-regional, con epicentro en Rosario y a las perspectivas de intervención sobre él, puede implicar, finalmente, el debilitamiento de un proyecto que se proponga *integrar y sumar capacidades*, contribuyendo así a potenciar las perspectivas de desarrollo local⁶.

⁵ Según Gibelli, el enfoque utilitarista que caracteriza a los planes estratégicos de segunda generación “corre el riesgo... de dar espacio a la elaboración de documentos efímeros, a operaciones cosméticas de *marketing* promovidas por el gobierno local con objetivos de pura ‘imagen externa’ “ (GIBELLI, 1999: 32).

⁶ Naturalmente, no se está diciendo que el principio de la “autonomía municipal” constituye en sí mismo una traba para un proyecto que requiere de la integración micro-regional; lo que se está afirmando es que la reivindicación de ese principio no acompañada de un paralelo desarrollo de la cultura del asociacionismo intercomunal corre el riesgo de alentar una ulterior profundización de aquel “repliegue municipalista”.

Perspectivas Estratégicas para la Planificación de Rosario

El ágil recorrido que se propuso, por los distintos modelos de Planificación Estratégica, y el intento de contrastar la experiencia rosarina con tales modelos, deberían servir para evitar los reduccionismos y las excesivas simplificaciones en el uso del concepto. En otras palabras, ese recorrido y esa comparación deberían contribuir a identificar dónde radica la *dimensión realmente estratégica* en un proceso de Planificación contemporáneo, no tanto en general como específicamente en referencia al concreto ámbito micro-regional centrado en Rosario. Ello habrá de permitir también –se espera– ponderar el “peso” de la dimensión metropolitana en tal proceso. Se propone a continuación lo que podría constituir el *saldo* de dicho recorrido y dicha comparación, su aporte utilitario para la redefinición de ese proceso en relación a este ámbito.

Un rasgo de primaria importancia, en todo proceso de Planificación Estratégica contemporáneo, es el que se identifica con lo que, tal vez, constituya el principal legado de la evolución conceptual y metodológica que tal tipo de herramienta ha experimentado en las tres últimas décadas, y que Gibelli (cit.) ha expresado como cambio en el “modelo de racionalidad” dominante: nos referimos al creciente interés por el proceso de Planificación en sí mismo, con todo lo que ello implica en términos de dinamismo, iteratividad y negociación para la construcción de consenso, así como en términos de implicación de sujetos sociales normalmente no involucrados en iniciativas de Planificación realizadas con un enfoque “tradicional”. Este nuevo enfoque, que comenzó a ser experimentado en la elaboración del PER, sólo admite profundización y perfeccionamiento en una perspectiva de futuro para la Planificación Estratégica de Rosario.

Otro rasgo importante de un proceso de Planificación, planteado en esa perspectiva, es el de la multidisciplinariedad en el análisis y la interpretación de las transformaciones territoriales. Entre otras cosas, ello implica la superación del reduccionismo físico que signa, muchas veces, a la Planificación Urbano-Territorial, pero supone, también, asegurar la articulación entre, precisamente, el nivel más estrictamente físico de la Planificación y un nivel más estructural, vinculado a las condicionantes socio-económicas del uso del territorio.

En fin –y llegando al cúlmine de la presente argumentación– un tercer rasgo caracterizante de un proceso de Planificación Estratégica, que tenga por objeto el fenómeno urbano-territorial rosarino, radica en la escala necesariamente supra-municipal de su alcance. A juicio de quien esto escribe, dicha escala es indisociable de un verdadero enfoque *estratégico* de los problemas y las oportunidades del sistema de asentamientos estructurado en torno del Municipio de Rosario.

En auxilio de esa afirmación resulta oportuno recordar aquí el lugar destacado que el desafío del desarrollo ocupa, normalmente, en el marco axiológico de todo proceso de Planificación Urbana y Territorial. En otras palabras, existe un consenso amplio en reconocer en el desarrollo uno de los principales objetivos perseguidos por los intentos de *gobernar* los procesos de

apropiación social del territorio. El mismo PER ha dado señales inequívocas de participar de tal consenso⁷.

Ahora bien, es precisamente este pensar el Plan Estratégico como “herramienta útil y necesaria” para el desarrollo lo que permite precisar la relevancia de la dimensión supra-municipal en un proceso de Planificación Estratégica. En efecto, parece innegable que la *unidad territorial mínima* de una estrategia de desarrollo local es, en el caso de Rosario, el fenómeno metropolitano; resulta imposible apostar *realmente* al desarrollo sólo desde el ámbito estrictamente municipal, porque ello implicaría la mutilación de fundamentales componentes del ansiado desarrollo.

La evidencia empírica al respecto es abrumadora: cuando se dice que Rosario constituye un centro de gran relevancia, a nivel nacional e internacional, ¿no se piensa, acaso, en el sistema urbano-territorial y productivo que se extiende por esta micro-región, gravitando sobre el Municipio de Rosario pero, de ninguna manera, reducible a él? O, para decirlo de otro modo, ¿no se localizan, acaso, por fuera del Municipio de Rosario –aunque en estrecha relación con él– fenómenos y actores socio-productivos de primaria importancia en la determinación de aquel perfil nacional e internacional, como, por ejemplo, el complejo industrial y portuario oleaginoso, el complejo petroquímico, el complejo industrial automotor?.

En definitiva, el *verdadero* Plan Estratégico de Rosario será, entonces, aquél capaz de operar con y sobre las componentes auténticamente estratégicas de su futuro. Y esto no puede hacerse solamente desde el ámbito municipal. Por el contrario, una intervención planificadora de alcance y significado *realmente estratégicos* será aquella que adquiera la fisonomía de un *plan de estructura* para la micro-región. El cual si, por un lado, deberá plantear los grandes lineamientos del desarrollo socio-económico y territorial, por el otro lado deberá ser fuertemente innovador –en términos institucionales y metodológicos– respecto de pasadas experiencias locales de Planificación supra-municipal.

Post scriptum: El grueso de este artículo fue pensado y bosquejado con anterioridad a la formulación, a principios de 2004 y por parte de la nueva administración municipal de Rosario liderada por el Intendente Lifschitz, de la propuesta de conversión del *Plan Estratégico Rosario* en *Plan Estratégico Metropolitano*. Es claro que en esa iniciativa el autor de estas reflexiones ve un movimiento auspicioso, orientado en la dirección correcta (o, al menos, afín a las ideas aquí vertidas).

⁷Son incontables las referencias explícitas al desafío del desarrollo que se encuentran en los documentos del PER. Baste por ahora con remitirnos, por su valor paradigmático, a la primera cláusula del Acta de constitución de la Junta Promotora del Plan Estratégico Rosario: “...los abajo firmantes...ratifican su interés y preocupación por el presente y el futuro de la ciudad y su área de influencia, y su decisión de participar activamente en la definición de su desarrollo urbano, económico y social considerando para ello al Plan Estratégico de la ciudad como herramienta útil y necesaria.” Oficina Técnica del PER.- *Plan Estratégico Rosario. Diagnóstico y formulación*, Rosario, 1998, pp. 3.