

X Seminario de RedMuni:
“Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los Municipios”
13 y 14 de agosto de 2009

Título de la ponencia: Plan Estratégico Rosario Metropolitana. Diez Años de Planificación Estratégica en Rosario

Nombre del autor/a: Natalia Carnovale, Vanesa Herrera, Juan Bautista Flores y Julieta Maino.

Pertenencia institucional: Coordinación y Equipo Técnico del Plan Estratégico Rosario Metropolitana de la Municipalidad de Rosario.

Correo electrónico (opcional): jmaino@rosario.gov.ar , perm@rosario.gov.ar

Contexto y antecedentes

A mediados del año 1996, la ciudad de Rosario comenzó a transitar el gran desafío de construir una plataforma de consenso que le permitiese establecer un horizonte de desarrollo definido en términos de orientaciones estratégicas y proyectos generadores de cambio.

El Plan Estratégico Rosario (PER) fue propuesto como un ámbito de reflexión colectiva sobre el futuro de la ciudad, donde los actores locales tendrían la posibilidad de integrar sus propios proyectos. Así, el plan habilitó un espacio en el cual los participantes encontraron grandes puntos de coincidencia y descubrieron que podían involucrarse en la gestión de la ciudad, incorporando a la agenda pública una perspectiva plural y de largo plazo.

A medida que avanzaba el proceso de gestión estratégica del PER se manifestó, cada vez con más fuerza, la necesidad de un nuevo enfoque que contemplara los intereses y necesidades en común con los municipios y comunas que integran el espacio metropolitano que se estructura en torno a Rosario. Esto obligó a tener una mirada de mayor proyección geográfica, en aquellas temáticas como movilidad, residuos, uso de los recursos naturales, e intervenciones urbanas de gran magnitud.

El primer paso para afrontar este desafío consistió en reconocer al territorio como una región metropolitana. Para ello, fue necesario trabajar sobre el alcance y los modos de relación entre los municipios y las comunas que lo conforman, a partir de distintos criterios: por un lado, el de continuidad urbana, que delimita el territorio del **Aglomerado Gran Rosario**, y el de **Extensión Metropolitana**, con un alcance más amplio. Por otra parte, a partir del criterio de interdependencia funcional, que

considera a las localidades que interactúan con la ciudad central a partir de diferentes aspectos operativos.

La evolución de esta etapa de trabajo permitió reconocer las potencialidades y las deficiencias de la región Rosario, para así comenzar a pensar en las posibles iniciativas que permitieran un desarrollo equitativo y sustentable de este ámbito territorial.

Todo esto requirió de un gran ejercicio de diálogo y comprensión mutua entre actores de las distintas localidades de la región en el espacio interinstitucional del plan. Esta experiencia arrojó como resultado un aprendizaje que le permitió a la ciudad comprender mejor su territorio y comenzar a perfilar los proyectos de alcance regional.

En el año 2008, y a diez años de su aprobación, la etapa de gestión del Plan Estratégico Rosario llegó a su final, consolidándose como una de las experiencias más destacadas a nivel nacional e iberoamericano. El balance de este proceso arrojó resultados muy satisfactorios: cerca de un ochenta por ciento, de los 72 proyectos que integraban este plan, se encuentran hoy en funcionamiento o con avances significativos, mientras que el resto se halla en proceso de ejecución.

La valoración positiva de este proceso, sin embargo, no debe limitarse al grado de concreción de los proyectos, sino que debe considerarse la importancia del capital social adquirido en torno a la concertación público–privada como una capacidad instalada en la ciudad. Además, a lo largo del proceso de gestión del plan, fue adquiriendo relevancia la necesidad de repensar lineamientos estratégicos y proyectos para Rosario, que incorporasen la dimensión metropolitana desde una perspectiva integral y coherente con la identidad territorial de una ciudad en crecimiento, abierta e interconectada.

El proceso de construcción del **Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10)** encontró a la ciudad completamente cambiada desde el punto de vista

territorial y social. El núcleo de esta transformación es consecuencia de las ambiciosas propuestas del PER, entre las que se destacaron la descentralización urbana, la inversión del eje de la ciudad para orientarla de cara al río y la creación de un nodo de comunicaciones a escala del MERCOSUR, mediante el emplazamiento de grandes obras de infraestructura que conectaron a Rosario con su región.

A la hora de emprender este segundo plan, la ciudad se encuentra en un punto de partida diferente. La experiencia acumulada demuestra que el proceso de planificación estratégica demanda cambios conceptuales y metodológicos para lograr una mejor adaptación a su contexto histórico. En este sentido, durante la formulación del Plan Estratégico Rosario Metropolitana se ha hecho evidente la necesidad de afrontar nuevos desafíos.

La planificación estratégica de ciudades: breve marco conceptual

La planificación estratégica urbana (PEU) es un proceso de concertación de actores locales en el cual se establecen objetivos comunes a largo plazo, con el fin de transformar la realidad actual, superar las debilidades y potenciar las fortalezas de la ciudad. Como todo proceso político, social y democrático, funda su calidad en la participación y en el compromiso de la ciudadanía y sus organizaciones.

La PEU constituye, asimismo, una herramienta útil para optimizar la toma de decisiones en pos de un desarrollo consensuado y territorialmente equilibrado, abordando transversal e integralmente varias dimensiones de la problemática urbana (económica, social, institucional, cultural y físico ambiental).

El proceso de planificación estratégica se desarrolla metodológicamente a través de una serie de fases: **Diagnóstico, Formulación y Gestión Estratégica**. Lejos de desplegarse de manera sucesiva, estas etapas se ven superpuestas más de una vez en la práctica.

El **diagnóstico** constituye la herramienta para dar cuenta de la situación desde la cual deberá partir el proceso de planificación. En él se procura identificar, en relación a un conjunto de ejes de trabajo relevantes para la realidad local, tanto el potencial de desarrollo y la prospectiva de la ciudad y su área metropolitana, como las dificultades y los riesgos que deberá afrontar.

En base a esta primera fase, se comienza a trabajar en la siguiente etapa, la **formulación** del plan, en la que se desarrolla el **Horizonte o visión estratégica**, que expresa el objetivo general del Plan Estratégico mediante una frase que sintetiza la expectativa colectiva sobre la ciudad futura. A partir de ella, los actores definen las **líneas estratégicas**, que conforman los grandes ejes ordenadores del plan y representan las metas específicas que deberán cumplirse para alcanzar el horizonte propuesto.

El proceso continúa con el desarrollo de un conjunto de proyectos concretos y acciones específicas que permitirán plasmar las directrices representadas por las líneas estratégicas. Esta instancia se completa con la aprobación del Plan Estratégico por parte de los órganos de coordinación.

Finalmente, la instancia de **gestión estratégica** consiste en el seguimiento, actualización y mejora periódica del plan. Las tareas que se desarrollan en esta etapa son: el impulso de los proyectos que serán ejecutados, el monitoreo y la evaluación de su implementación, la introducción de ajustes en el proceso y la difusión del contenido del plan como herramienta para los ciudadanos y las instituciones de la ciudad y su área metropolitana.

El caso del Plan Estratégico Rosario Metropolitana

Al emprender su segundo Plan Estratégico, Rosario enfrenta nuevos retos para continuar avanzando en el camino del desarrollo.

La PEU como herramienta de consenso y participación

Teniendo como centro la participación y la construcción de consensos a nivel local, la planificación estratégica estimula el desarrollo de capacidades y fortalezas sociales que hacen a una mayor integración y gobernabilidad de los territorios, permitiendo la participación y articulación de actores en torno a objetivos y proyectos de transformación.

En este sentido, el Plan Estratégico Rosario Metropolitana puso en marcha diversos mecanismos que fortalecieron los ámbitos de participación dentro de su organización y que contribuyeron a trascender las fronteras de las instituciones participantes en estas instancias. Las etapas de este proceso de diálogo, consenso y trabajo colectivo entre los distintos actores de la ciudad y su área metropolitana se llevaron adelante gracias a la participación activa de técnicos y especialistas, referentes académicos, sociales y culturales y de las instituciones más representativas de la ciudad, quienes aportaron su tiempo, conocimiento y criterio en las distintas instancias de trabajo.

En este marco, se desarrollaron distintos tipos de actividades:

Actividades participativas y organizativas: que permitieron avanzar en el proceso de planificación a través de sus diferentes etapas. Se celebraron reuniones de Junta Coordinadora, de Consejo Técnico Consultivo, de Gabinete Técnico y de la Mesa de Intendentes.¹ Se llevaron a cabo encuentros de comisiones temáticas, talleres de

¹ El Plan Estratégico Rosario Metropolitana tiene un esquema organizativo dinámico, que combina distintas instancias participativas, técnicas y ejecutivas:

La **Junta Coordinadora** es el núcleo de instituciones de la ciudad que por su grado de representación e incidencia a nivel institucional, social, político y económico, promueven y acompañan el desarrollo del Plan.

El **Consejo Técnico Consultivo**: se constituye con el objetivo de crear una red de referencia formada por Centros o Institutos de Investigación, que aporte su visión en los principales debates relativos a la ciudad y su región.

El **gabinete técnico del PERM+10** está constituido por un grupo de representantes técnicos profesionales pertenecientes a las distintas secretarías de la municipalidad de Rosario, que aportan la visión de la experiencia del área a la que pertenecen.

trabajo participativo, reuniones de trabajo del área metropolitana, encuestas a líderes de opinión, grupos focales. Además, se conformó un Foro de Proyectos en el sitio web del Plan Estratégico, como actividad no presencial.

Actividades de difusión y formación: vinculadas a la capacitación, análisis e intercambio de ideas, y a la comunicación de las diferentes instancias. Se llevaron a cabo ciclos de seminarios y presentaciones de informes periódicos. Asimismo, se confeccionó un boletín Informativo impreso y digital, se desarrolló un sitio web y un espacio de opinión online. Respecto a las actividades formativas, se realizaron jornadas de capacitación y cursos de formación.

Actividades de cooperación e intercambio: en relación con otras ciudades del país y del mundo vinculadas a la temática de la planificación estratégica. Se realizaron jornadas técnicas de trabajo e intercambio de experiencias. Actualmente, la ciudad de Rosario tiene a su cargo la coordinación de la Unidad Temática de planificación estratégica (UTPE) de la Red de Mercociudades y la presidencia de la Comisión sobre la Planificación Estratégica Urbana (ComPEU) de la organización de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). Es miembro coordinador de la Subred Cono Sur de CIDEU y participa en los órganos de conducción de las redes internacionales a las que se encuentra asociada. Cabe destacar que Rosario ostenta la vicepresidencia de CIDEU, organismo que presidirá a partir del presente año.

Además de estas actividades, que forman parte del proceso habitual de construcción de un plan estratégico, en Rosario ha cumplido un rol fundamental la institucionalización de los espacios de participación, que conforman un capital social desarrollado por la ciudad, basado en el trabajo compartido y en el compromiso con la planificación estratégica.

Este compromiso se ve reflejado en una mejor calidad de la participación ciudadana y en la constitución de foros de trabajo permanentes, en los cuales se articula el

La **Mesa de Intendentes** es una instancia de diálogo y coordinación de políticas conformada por los intendentes del área metropolitana de Rosario.

esfuerzo público y privado para planificar y gestionar con perspectiva estratégica los temas relevantes de la ciudad y su área metropolitana.

En este sentido, otro de los desafíos de este segundo plan estratégico fue la articulación de los aportes surgidos en estos ámbitos de trabajo específicos, muchos de ellos gestados como iniciativas del primer plan estratégico (Polo Tecnológico Rosario, Agencia de Desarrollo Región Rosario, etc.), incorporándolos a una propuesta estratégica integral para la ciudad, por encima de las perspectivas e intereses sectoriales de los actores involucrados.

La experiencia de planificación estratégica en Rosario es un ejemplo de coordinación y movilización de fuerzas hacia metas comunes. Entre otras cosas, ha generado compromiso y acuerdos que superaron la modalidad declarativa para viabilizar efectivos cursos de acción

Otra característica de este proceso ha sido el respaldo político sostenido de los actores de diversos sectores de la sociedad, así como su intervención directa en la construcción en conjunto de acciones coordinadas para la implementación de los proyectos estratégicos. A esto se suma el liderazgo y compromiso de los intendentes y funcionarios de la ciudad que, a lo largo de los años, han asumido activamente el rol de impulsores de este proceso.

Continuidades y nuevas problemáticas

Uno de estos nuevos desafíos se relaciona con el desarrollo de iniciativas para acompañar el crecimiento y la complejización de la ciudad, producto de la gestión estratégica exitosa del primer plan. Rosario se ha transformado, los lazos complejos que constituyen su dimensión metropolitana se han extendido y consolidado, y las soluciones a los problemas de ayer imponen hoy nuevos retos. Este contexto determina el surgimiento, en nuestra ciudad, de nuevas e impensadas expectativas, ideas y propuestas.

Nuevos temas y problemáticas como el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, la adopción y el desarrollo de energías alternativas, la promoción del conocimiento y la industria biotecnológica, la movilidad urbana y la conectividad regional, y la articulación de la planificación pública con la inversión privada como herramienta para la inclusión y el desarrollo urbano, aparecen en la agenda de los actores de la ciudad y demandan ser abordadas con visión estratégica y de largo plazo.

Asimismo, las iniciativas y los deseos planteados en el Plan Estratégico Rosario de 1998 son retomadas hoy con un impulso renovador. Esta continuidad se manifiesta en la persistencia de los lineamientos estratégicos y de las expectativas compartidas y consensuadas en el proceso de formulación del primer plan, los cuales sirven hoy de base para la gestión estratégica de la ciudad, ya que continúan vigentes en el imaginario social y en los enfoques de la política local.

Por otra parte, se presenta una continuidad en ciertos proyectos que demandan una puesta al día o cuyo valor estratégico se mantiene vigente como herramienta para la resolución de las problemáticas que abordan.

El balance entre continuidad y cambio en este segundo plan se refleja no sólo en sus proyectos, sino que se encuentra enunciado en las nuevas líneas estratégicas, que recuperan el espíritu de las líneas propuestas en el PER del año 1998.

En aquel entonces, fueron formulados cinco lineamientos estratégicos: *La ciudad del trabajo*, *La ciudad de las oportunidades*, *La ciudad de la integración*, *La ciudad del río*, *La ciudad de la creación*. Hoy, el Plan Estratégico Rosario Metropolitana es formulado en torno a cinco nuevas líneas estratégicas que retoman las expectativas de desarrollo propuestas una década atrás, pero le *suman* las aspiraciones de los actores en relación al futuro:

Trabajo + Economías de calidad

Oportunidades + Ciudadanía

Integración + Conectividad

Río + Calidad de vida

Creación + Innovación

Estas líneas estratégicas son los grandes orientadores del plan, y representan las metas específicas que permitirán alcanzar el objetivo general del plan, la visión u *horizonte* del Plan Estratégico Rosario Metropolitana, definido como:

Metrópolis moderna, territorialmente integrada y socialmente inclusiva, sustentada en la cultura, la innovación y las economías de calidad; con protagonismo y conectividad nacional y global.

Para este nuevo plan, la estructura conceptual propuesta adoptó una forma particular. En lugar de establecerse las líneas estratégicas como categorías excluyentes, en las cuales se anidan los proyectos, estas representan nodos de una densa red en la cual los proyectos se articulan estratégicamente. En esta malla de interconexiones, las propuestas se vinculan con una o más líneas estratégicas, así como con otros proyectos con los cuales puedan desarrollar una relación sinérgica.

Mediante este recurso, se aspira a reflejar la máxima potencialidad de cada proyecto de aportar a una o más líneas estratégicas, y de contribuir al sostenimiento del horizonte como objetivo general de plan.

El PERM+10 queda estructurado, entonces, como una red estratégica, en la cual los proyectos se encuentran interconectados, afectándose y condicionándose mutuamente. De este modo, la visión integral del entramado del plan nos revela su sentido estratégico, ya que la estructura en red brinda una perspectiva completa y comprensiva del lugar que ocupa cada proyecto en el marco general del mismo, más allá de su pertenencia a una determinada línea estratégica.

Las relaciones entre los proyectos no se limitan a aquellas que se encuentran expresadas explícitamente en las comunicaciones oficiales, ya que éstos admiten

múltiples formas de vinculación. Estas relaciones pueden establecerse en base a innumerables criterios, como los que permiten asociar proyectos por la proximidad del ámbito territorial, o por el hecho de compartir un órgano de coordinación o una misma temática.

Asimismo, los vínculos entre las líneas estratégicas y los proyectos pueden ser de dos tipos. Por un lado, el que se establece entre el proyecto y su línea principal, donde éste realiza su aporte más significativo. Por el otro, la implementación de un proyecto es susceptible de contribuir con una o más líneas estratégicas.

La disposición reticular de este plan lo estructura en base a puntos nodales y relaciones. Los nodos de esta red pueden ser de tres tipos, según su jerarquía:

1. El horizonte o visión estratégica, que representa el núcleo central de la red.
2. Las líneas estratégicas, que brindan los criterios y el sentido estratégico al conjunto de iniciativas del plan.
3. Los proyectos estratégicos, que conforman las unidades de acción del plan.

En consecuencia, el plan estratégico ya no es un árbol, sino una red que, como tal, admite un universo de lecturas más amplio y, si se quiere, subjetivo. Esta red permite construir diversos enfoques y recorridos en torno al contenido del plan, a partir de la perspectiva particular del observador.

Todo esto ha quedado plasmado, finalmente, en un documento o libro que conforma un producto que es preciso entender no exclusivamente como un documento técnico, sino básicamente como un documento político con una importante función comunicacional.

Este libro es la piedra basal que permite difundir, comunicar y orientar este pacto consensuado entre actores locales. Representa sólo un momento, la etapa de formulación, mientras que el gran desafío comienza con la concreción y desarrollo de los proyectos, es decir con la fase de gestión estratégica que construye la

sustentabilidad del modelo de ciudad para el futuro. Muchos han sido los planes que quedaron en la instancia de elaboración y publicación del libro sin una evaluación real de la operatividad de sus acciones transformadoras ni de mecanismos que permitan sostener el compromiso de los actores involucrados en el proceso.

La planificación concurrente

Durante la etapa de formulación cobró gran relevancia la necesidad de coordinar distintas instancias de planificación, mediante la generación de herramientas que permitieran la convergencia en una única estrategia de todos aquellos planes sectoriales que se desarrollan en la ciudad, respetando las particularidades de cada uno. Del mismo modo, se hizo necesario establecer canales apropiados para consensuar estrategias de actuación con el Plan Estratégico Provincial, especialmente con el nodo Rosario.

Cabe destacar que a pesar de contar con diferentes niveles de formulación y estados de avance, en todos los casos, se tuvieron en cuenta los desarrollos existentes de los planes sectoriales (ya fueran estos económicos, sociales, planes de movilidad, planes de ordenación, etc.).

La planificación concurrente es algo que este segundo plan estratégico ha podido construir proyecto por proyecto, demandando un esfuerzo de trabajo y articulación inter áreas e inter jurisdicciones, que no estuvo exento de dificultades.

Uno de los planes más significativos en relación a las transformaciones de ciudad es el Plan Urbano. En Rosario, al igual que en muchas otras ciudades que atravesaron procesos de planificación estratégica, se produjo un debate sobre la relación existente entre el Plan Urbano y el Plan Estratégico, lo que puso en evidencia la necesidad de complementar ambos planes, respetando las funciones específicas de cada uno.

La función de un Plan Urbano consiste en territorializar los proyectos, regular los usos del suelo de la ciudad y crear consensos entre los actores sobre la necesidad, trascendencia y factibilidad económica y social de los mismos.

Un Plan Estratégico debe centrar su labor en impulsar y dinamizar los proyectos económicos, sociales, culturales y educativos para que la ciudad pueda desarrollar un modelo territorial consensuado y equilibrado.

Un Plan Urbano que carezca del complemento de un Plan Estratégico, corre el riesgo de incurrir en el error de definir un modelo territorial que no guarde relación con las demás tendencias de desarrollo que se proyectan en el ámbito urbano. Asimismo, cabe destacar que las definiciones sobre el espacio público no pueden limitarse a un aspecto exclusivamente geofísico, sino que es preciso evaluar su contenido social, cultural, sus usos y apropiaciones.

Por su parte, una estrategia para la ciudad precisa ineludiblemente incluir los principales elementos de la estructura y de la dinámica del territorio urbano, que conforman los ingredientes básicos del modelo territorial.

Un plan integral

Además, podemos decir que en este segundo plan los proyectos se caracterizan por tener una mirada más social y universal que apunta a la inclusión, en coherencia con las aspiraciones de sus habitantes de tener una ciudad no fragmentada y con fuertes apuestas desde sus políticas a la equidad social. En este sentido, la experiencia de Rosario en materia de planificación estratégica concibió a esta herramienta desde una visión integral y abarcativa. Es decir, que si bien algunas experiencias de PEU han hecho énfasis en el crecimiento económico, la búsqueda de la competitividad y la atracción de inversiones no ha sido el objetivo prioritario en la experiencia de Rosario.

En la formulación del PERM+10 se tuvo en cuenta la importancia de los temas críticos que afectan el crecimiento urbano sostenible mediante la búsqueda de soluciones a algunas problemáticas presentes en nuestras ciudades. En este sentido, se buscó aportar en la construcción de nuevas pautas espaciales para la democratización del uso del suelo, con especial énfasis en el acceso a la vivienda y el suministro de servicios públicos con criterios de equilibrio y equidad.

Del mismo modo, tuvieron especial relevancia los temas ambientales y el fomento de soluciones conjuntas sobre la gestión de residuos, la protección de la biodiversidad local, el uso de energías alternativas, el desarrollo de una movilidad y un sistema de transporte sustentable.

Por otro lado, surgieron apuestas fuertes en torno a dos temáticas: la promoción del sector biotecnológico (con un importante potencial de crecimiento a futuro) y el desarrollo de los sectores del conocimiento y la innovación colectiva.

Desafíos pendientes

La PEU constituye una herramienta clave para impulsar el desarrollo local a nivel urbano, optimizando el proceso de toma de decisiones en pos de un proyecto consensuado, multidimensional y territorialmente equilibrado. Los desafíos a los que debe dar respuesta la planificación estratégica contemporánea apuntan a la construcción de ciudades habitables, compatibilizando crecimiento económico con sostenibilidad ambiental e inclusión social.

Uno de los retos que debe abordar este instrumento es la emergencia de nuevas escalas territoriales, implementando mecanismos de coordinación de políticas y cooperación intermunicipal, ya sea a nivel metropolitano o regional.

La asunción de esta nueva escala territorial conlleva el esfuerzo adicional de afrontar los inconvenientes propios de una planificación que se extiende más allá de los

límites político-administrativos de una ciudad: la falta de un marco legal que brinde autonomía de acción a los municipios y comunas que integran el territorio para asociarse estratégicamente; los desfasajes de escala entre los municipios y las comunas, que implican una gran diferenciación en sus status político-administrativos; finalmente, la complejidad de las nuevas relaciones que se establecen entre los actores públicos y privados que pasan a integrar un territorio que se proyecta a escala metropolitana.

En este contexto, entonces, Rosario enfrenta el desafío de pensar una perspectiva estratégica de escala regional que pueda contemplar las relaciones económicas, sociales y políticas que involucren a la ciudad y a los municipios y comunas que la rodean.

Asimismo, uno de los aspectos metodológicos menos desarrollados en la PEU es el de la construcción de sistemas efectivos de seguimiento y evaluación de resultados de los procesos de planificación, que puedan arrojar resultados comparables y metodológicamente rigurosos. En este sentido, la etapa de gestión y monitoreo del plan suele constituirse como un proceso relativamente informal.

Así, uno de los desafíos que enfrenta la PEU en Rosario, es el de comenzar a explorar la construcción de herramientas para la elaboración de matrices de evaluación, indicadores, y tableros de comando que permitan medir la concreción del plan y los avances o retrocesos del proceso.

Bibliografía

- Centelles I Portella, Josep. El buen gobierno de la ciudad. Estrategias urbanas y política relacional., Ed. Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid 2007.
- Falú, Ana y Marengo, Cecilia "Las políticas urbanas: desafíos y contradicciones", extraído del sitio web: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar>, Buenos Aires, 2004.
- Fernández Güell, José Miguel. Planificación Estratégica de las Ciudades. Nuevos instrumentos y procesos. Ed. Reverte. Barcelona, 2006.
- Fernández Güell, José Miguel "25 años de planificación estratégica de ciudades".. Ciudad y territorio: Estudios territoriales N° 154. Ministerio de Vivienda, Madrid 2007.
- PLAN ESTRATÉGICO ROSARIO 1998 (PER)
- PLAN ROSARIO METROPOLITANA ESTRATEGIAS 2018
- Pompei, Ana Laura, Durand Luciano y Barese Pablo. "La experiencia de la planificación estratégica en Rosario: Plan estratégico y Plan Urbano". Pensar en lo Estratégico Urbano 2005. Colección Conocimientos en Red. Centro Iberoamericano de Desarrollo Urbano y Agencia Española de Cooperación Internacional. Barcelona. 2005

Sitios Web consultados

WWW.CIDEU.ORG

WWW.PERM.ORG

www.cities-localgovernments.org/