

Innovaciones y desafíos del Plan Abre: institucionalidad, capacidades estatales y sostenibilidad

Innovations and challenges of Abre Plan: institutionality, state capabilities and sustainability

Pignatta, María Angélica; Nieto, Cecilia; Leonhardt, Leticia María; Barbará, Yamile

María Angélica Pignatta Sobre la autora

angelica.pignatta@gmail.com

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina

Cecilia Nieto Sobre la autora ceci4nieto@gmail.com

Universidad Nacional de Rosario, Argentina

Leticia María Leonhardt Sobre la autora

leticia.leonhardt@gmail.com

Universidad Nacional de Rosario, Argentina

Yamile Barbará Sobre la autora

yamilebarbara@gmail.com

Universidad Nacional de Rosario, Argentina

PAPELES del Centro de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNL

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

ISSN: 1853-2845

ISSN-e: 2591-2852

Periodicidad: Semestral

vol. 12, núm. 23, 2021

papelesdelcentro@fcjs.unl.edu.ar

Recepción: 30 Agosto 2021

Aprobación: 15 Octubre 2021

URL: <https://doi.org/10.14409/p.v12i23.10793>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Resumen: El presente artículo estudia la experiencia del Plan Abre de mejoramiento integral en barrios, implementado por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe (Argentina) durante el período 2013-2019, como un caso de estudio relevante en el campo de las políticas sociales urbanas que permite identificar innovaciones, aprendizajes y desafíos. En primer lugar, se analiza el problema que da origen al Plan, su estrategia y las características de su proceso de institucionalización. En segundo lugar, se indaga en las capacidades estatales, considerando especialmente cómo la integralidad propuesta en la formulación se hace operativa en el territorio. Para esto se examina la capacidad territorial para abordar simultáneamente problemáticas urbanas y sociales; un conjunto de herramientas integradoras que incluyen la planificación, la coordinación, el monitoreo y la evaluación y el rol de los equipos territoriales como impulsores de la integralidad en territorio. En tercer lugar, se analizan las particularidades del Plan Abre en la ciudad de Rosario destacando los atributos clave de la capacidad estatal municipal que facilitaron su implementación. Finalmente, se reflexiona sobre los desafíos principales del Plan reconociendo que su sostenibilidad resulta aún un interrogante abierto.

Palabras clave: institucionalidad, capacidades estatales, Plan Abre, integralidad, territorio.

Abstract: *This article studies the experience of Abre Plan for integral improvement of neighbourhoods, implemented by Santa Fe Province Government (Argentina) during 2013-2019 period, as a relevant case study in the field of urban social policies, which allows for identifying innovations, lessons and challenges of this field of study. First, it analyzes the problem that gives rise to the Plan, its strategy and the characteristics assumed by its institutionalization process. Second, the article investigates the state capabilities of the Plan, especially considering how the integrality proposed in the formulation becomes operational in the territory. For this purpose, it examines the territorial capability to simultaneously address urban and social problems; a set of integrating tools that include planning, coordination, monitoring and evaluation and the role of territorial teams as promoters of integrality in territory. Third, it analyzes the special features of Abre Plan in Rosario city, highlighting the*

key attributes of the municipal state capability which facilitated its implementation. Finally, it reflects upon the main challenges of the Plan, recognizing that its sustainability is still an open question.

Keywords: *institutionality, state capabilities, Abre Plan, integrality, territory.*

1. Plan Abre: problema, estrategia y proceso de institucionalización

El Plan Abre se ha convertido en un caso de estudio relevante en el campo de las políticas sociales urbanas que permite identificar innovaciones, aprendizajes y desafíos presentes en este campo de estudio. Es posible describirlo como una estrategia integral con enfoque territorial que se centra en determinados barrios de los grandes centros urbanos que no se encuentran integrados de manera plena a la estructura urbana de la ciudad y donde se concentran problemáticas sociales altamente complejas, se entrecruzan las desigualdades e interaccionan una pluralidad de vulneraciones de derechos. El problema inicial que dio origen al Plan Abre se vincula al emergente de la violencia y sus víctimas, relacionado a los problemas de infraestructura y hábitat, déficits de acceso a servicios públicos y una vivienda adecuada, el debilitamiento de los lazos sociales, retraimiento de la participación en los espacios públicos y el equipamiento, entre otros (Gabinete Social, 2019).

Esta política parte de reconocer a los territorios urbanos como espacios críticos que se co-construyen, que interpelan, dan sentido a la política y tienen como principal atributo la complejidad (Soldano, 2019).

Desde la perspectiva del Abre, se comprende que las condiciones del entorno físico urbano influyen en la percepción de seguridad en el barrio, así como las condiciones del espacio público y el debilitamiento de los lazos sociales inciden en el incremento de la violencia. Sumado a esto, las intervenciones fragmentadas, y a veces superpuestas, de diferentes áreas y niveles del Estado no logran el impacto deseado y muchas veces agudizan los problemas. Ante esta compleja realidad social, se hace necesario un abordaje integral que implica planificar y sostener la gestión de diversas intervenciones, coordinadas entre diferentes áreas, equipos y recursos asignados (Gabinete Social, 2019).

El desafío de la integralidad está en el centro de las preocupaciones del plan Abre y, en este marco, se entiende que la complejidad de las problemáticas sociales que aborda requiere altos niveles de coordinación intersectorial, intergubernamental e interinstitucional.

El surgimiento del Plan se da en el marco del Gabinete Social Provincial, espacio de coordinación intersectorial de las políticas sociales, cuyo diseño institucional busca transformar la forma sectorial y fragmentada en que tradicionalmente el Estado se ha organizado. En este sentido, la coordinación se entiende como un proceso creativo, flexible y de ajustes permanentes por medio del cual se busca lubricar la maquinaria del Estado que se caracteriza por ser rígida, jerárquica y poco adaptable (Cabrero Mendoza y Zabaleta Solís, 2009).

El estudio del plan Abre como estrategia territorial del Gabinete Social puede brindar respuestas y abrir nuevos interrogantes ante la particular preocupación

que se ha instalado en la región latinoamericana de cómo los avances en estos ámbitos de coordinación logran plasmarse en territorio contribuyendo a la integralidad de las políticas tanto en la formulación y el diseño de las mismas como en su implementación con énfasis en lo que sucede en el nivel operativo (Pignatta, 2015).

El Plan tiene por objetivo general mejorar la calidad de vida y recuperar vínculos sociales en 68 barrios de las ciudades de Santa Fe, Santo Tomé, Rosario, Villa Gobernador Gálvez, Pérez y Granadero Baigorria.

La estrategia de intervención se ordena en tres ejes de trabajo que aglutinan proyectos, programas y acciones: Infraestructura y hábitat, Convivencia y participación y Abre Familia.

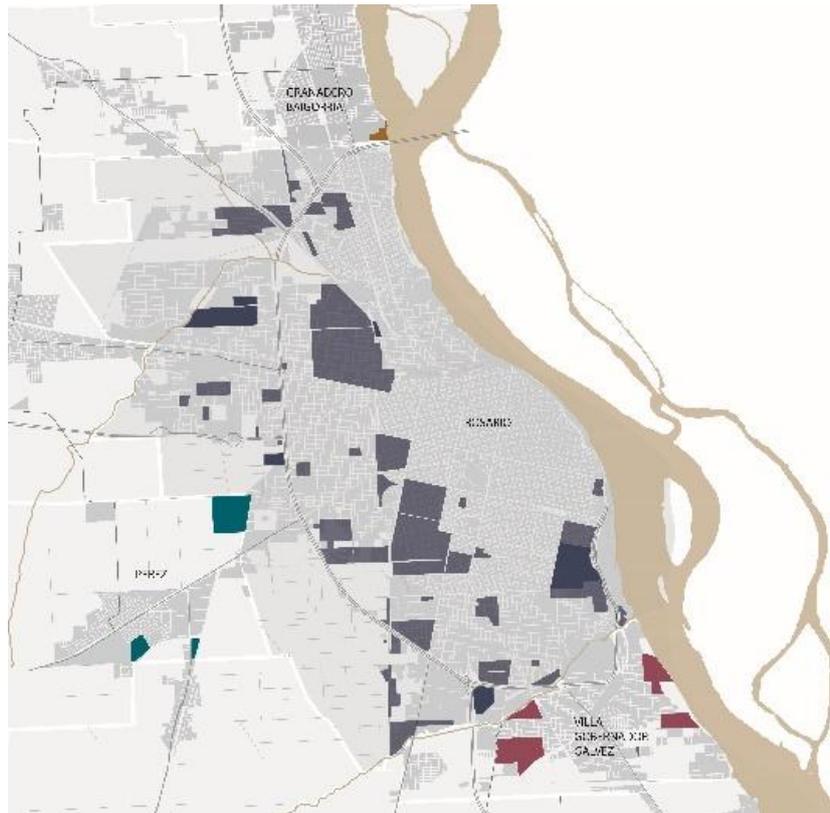


Gráfico 1.

Barrios del Plan Abre.

elaboración propia en base a Gabinete Social (2019)

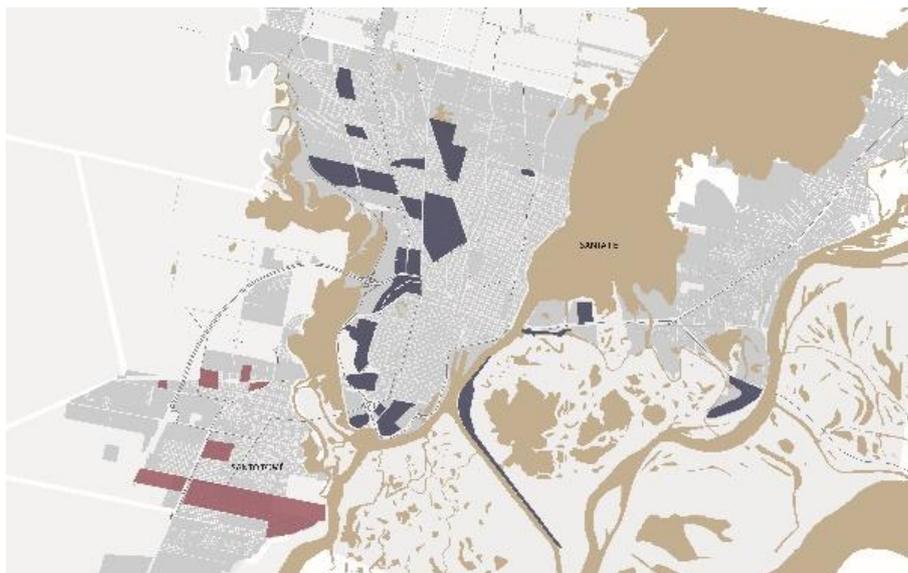


Gráfico 2.

Barrios del Plan Abre.

Elaboración propia en base a Gabinete Social (2019)

En el eje Infraestructura y Hábitat se aspira lograr una mayor accesibilidad, a conectar los barrios al ejido urbano, recuperar y acondicionar espacios públicos estratégicos y edificios de organizaciones e instituciones sociales. Las obras tienen por objetivo garantizar el acceso de los hogares a bienes y servicios públicos de calidad como cloacas, agua corriente, luz segura, pavimentación y alumbrado público, etc.

El eje Convivencia y Participación promueve estrategias para habitar el espacio público con actividades colectivas. Enfatiza en jerarquizar el acceso a bienes culturales, en especial para niñas, niños y adolescentes, y generar espacios de participación tales como mesas o consejos barriales. Comprende iniciativas que apuntan a mejorar la convivencia barrial, la seguridad ciudadana, y la participación social.

En 2016, tras un análisis de la evaluación interna y externa del Plan, se incorpora el eje Abre Familia, centrado en el grupo familiar. Consiste en una estrategia de abordaje y cuidado integral de las familias en situación de vulnerabilidad para garantizar el acceso a derechos.

El proceso de institucionalización del Plan Abre es posible ordenarlo en diversas etapas (Gabinete Social, 2019). Su antecedente y condición previa, fue la creación del Gabinete Social en el año 2008 y el proceso mediante el cual se consolida como espacio de coordinación intersectorial para abordar determinadas problemáticas públicas con alto nivel de complejidad. En este proceso el Gabinete Social modificó sus objetivos y funciones incorporando la perspectiva de derechos así como nuevos ministerios miembros de forma permanente, propiciando un alcance más amplio de la intersectorialidad.

Tabla 1.

Comparación decreto de creación del Gabinete Social y su modificatorio.

	Decreto 0063 (2008)	Decreto 0672 (2012)
Objetivo	Elaborar la estrategia integral de gobierno destinada a apoyar y beneficiar a las personas y grupos familiares más desprotegidos, con la finalidad de erradicar la extrema pobreza del territorio provincial, basada en principios de equidad, participación y solidaridad, fundada en sólidos acuerdos entre todos los niveles del Estado.	Definir los lineamientos estratégicos en materia de política social en el territorio provincial para promover el acceso universal de todos los santafesinos y santafesinas a los derechos fundamentales.
Coordinador	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado	Ministerio de Desarrollo Social
Miembros permanentes	Ministros de Gobierno y Reforma del Estado, de Desarrollo Social, Salud, Educación, Trabajo y Seguridad Social y Cultura e Innovación.	Se incorporan: el Ministerio de Seguridad, Justicia y Derechos Humanos y la Secretaría de Estado de Hábitat y el de Aguas, Servicios Públicos y Medio Ambiente.

Pignatta (2015) en función de Decreto 0063 (2008) y Decreto 0672 (2012).

En el período 2008 al 2012, en este espacio de coordinación, como parte del Plan Estratégico, se prioriza el Programa Aleros, una estrategia de trabajo conjunta e integral con las personas, sus familias y el Estado para mejorar sus condiciones de vida, fortaleciendo la integración a las redes locales y logrando grados de autonomía progresiva para enfrentar las condiciones estructurales asociadas a la extrema pobreza. Esta experiencia no pudo pasar de la escala de

prueba piloto por diversas dificultades de su implementación. Como fortaleza, se destaca que el Gabinete Social logró instalarse como modalidad de abordaje, reconociendo la necesidad de trabajar con el otro ante problemáticas complejas que interpelan al territorio.

En el marco del Gabinete Social y como prioridad del mismo, entre el año 2012-2013, se desarrolló la prueba piloto del plan que se denominó Programa de Intervención Integral en Barrios con el que se trabajó en 10 barrios de las dos grandes centros urbanos de la Provincia (Santa Fe y Rosario).

La primera etapa (2014-2015) del Plan Abre como tal implicó la profundización de esta política y fue consecuencia de la escalada de violencia que se dio en el año 2013. Esto implicó el aumento sustantivo de la escala a 33 barrios de tres ciudades (Rosario, Santa Fe y Villa Gobernador Gálvez) y la intensificación de las acciones a partir de un proceso de planificación interministerial. La segunda etapa (2016-2019) del Plan coincide con la nueva gestión del gobierno provincial e implicó innovar en la estrategia inicial al incorporar al abordaje territorial original, un nuevo eje de acompañamiento familiar y profundizar la coordinación en el marco de una estrategia común con los gobiernos locales y con otros poderes del Estado como el Ministerio Público de la Acusación (Poder Judicial). En esta etapa se avanza en el proceso de institucionalización del Plan al crear dos Subsecretarías de Coordinación del Plan Abre, una para la Región III (Rosario) y otra para la Región IV (Santa Fe) con el objetivo de fortalecer la coordinación territorial a partir de la articulación permanente con las diversas áreas del gobierno provincial y de los gobiernos locales con las organizaciones sociales y con los referentes barriales.

Finalmente, a fines del año 2019, se inicia una tercera etapa del Plan en el marco de un cambio de signo político del gobierno y la sanción de una ley que crea el "Programa de Intervención Integral de Barrios" para Municipios de Primera y Segunda Categoría de la Provincia de Santa Fe.¹

2. El proceso de operativización en el territorio: capacidades estatales para la coordinación

Las capacidades estatales hacen referencia a una condición previa para el logro de resultados y su carácter transformativo vinculado a la generación de valor social (Bertranou y Rodríguez Gustá, 2014; Repetto, 2004). En este sentido, se concibe la "capacidad estatal" como la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social (Repetto, 2004). En la literatura especializada, se presentan diversas clasificaciones de capacidades estatales. En general ha predominado aquel criterio que diferencia las capacidades organizacionales, administrativas o técnicas de las capacidades políticas (Repetto, 2004). Según Repetto (2004) la importancia de esta distinción radica en no limitar el concepto sólo dentro del aparato del Estado sino entender que el espacio de las políticas públicas es inherentemente relacional entre el Estado y la sociedad, entre el régimen político y la estructura económica. Bernazza C., Comotto S. y Longo G. (2015) proponen distinguir las capacidades administrativas de las políticas, pero entendiéndose como necesarias no sólo para el diálogo hacia afuera sino, y fundamentalmente, para la tarea de gobierno. Estos autores proponen una metodología de evaluación de las capacidades estatales con

diversos indicadores: 1) proyecto de gobierno; 2) liderazgo; 3) diseño estructural; 4) empleo público; 5) diseños procedimentales e innovación tecnológica; 6) comunicación institucional; 7) aspectos fiscales y gestión financiera; 8) compras, contrataciones e inversiones, infraestructura pública; 9) interinstitucionalidad y 10) evaluación.

Según Repetto (2004) es posible identificar una serie de atributos del ejercicio de las capacidades estatales que podrían plantearse como la expresión del cómo gestionar las políticas públicas (coordinación, flexibilidad, innovación, calidad, sostenibilidad, evaluabilidad, eficiencia, eficacia, accountability) y el para qué de las mismas (legitimidad y equidad pertinente).

Oszlak y Orellana (2001) siguiendo a Tobelem, proponen una metodología para conocer los déficits de capacidad institucional (DCI) a partir a distintos factores relacionados con leyes, normas y, en general, “reglas de juego”; las relaciones interinstitucionales; la estructura interna y distribución de funciones; la capacidad financiera y física de las agencias; las políticas de personal y sistemas de recompensas y la capacidad individual de los participantes. Otra capacidad estatal refiere a aquella que permite establecer políticas a escala territorial y el nivel barrial como un ámbito privilegiado para construir condiciones crecientemente aceptables y equitativas de calidad de vida y consolidar una mayor estatalidad relacionada con que “el Estado llegue al barrio” (Bertranou y Rodríguez Gustá, 2014).

A partir de los atributos, factores e indicadores referidos se propone ordenar el análisis en función de una selección de los mismos: planificación, liderazgo, flexibilidad, coordinación, participación, innovación, territorialidad, equipos, evaluación y sostenibilidad.

2.1. La incorporación de la dimensión urbana a las políticas sociales como impulsora de la integralidad en territorio

La operativización del plan, que se tradujo en ejes, programas y acciones, y el grado de integración territorial alcanzado, se puede explicar reflexionando sobre el proceso de implementación que permitió dar lugar a la escala y relevancia del mismo.

Entender el territorio en forma particularizada analizando e interpretando las *dimensiones físicas y relacionales* y las relaciones que se generan entre sí, poniendo en valor la esencia e identidad de cada barrio. Los asentamientos informales y barrios vulnerables no sólo son parte inseparable de la mayoría de sus ciudades, sino que en muchos casos constituyen su mayor componente, en cuanto a población y extensión. Se destaca su vitalidad y su complejidad como tejidos sociales, estructuras urbanas particulares y de gran riqueza, en términos culturales, económicos, morfológicos y de paisaje urbano (Gouverneur y Grauer, 2001).

La *dimensión física* refiere al estudio de los componentes relacionados con el uso del suelo, la estructura urbana y la calidad y condiciones de la misma: localización; accesibilidad y conectividad vial; trazado, tejido y morfología; infraestructura de servicios; equipamientos y espacios públicos. La *dimensión relacional* refiere a los aspectos sociales de los residentes de cada barrio: inclusión educativa, social, laboral y cultural, la convivencia barrial, acceso a la salud,

recreación y servicios sociales. Las relaciones que se generan entre sí conllevan a analizar las dinámicas socio-urbanas que resultan en el territorio. Ejemplos de ello son: la accesibilidad de un barrio a equipamientos públicos significativos de escala urbana o regional (salud, educación, cultura); el acceso a servicios básicos (centro de salud o escuela); el grado de apropiación de los espacios públicos (plazas y espacios de recreación y esparcimiento); la calidad constructiva y espacial de los equipamientos públicos (plazas, calles, veredas) y demás infraestructura de uso público y la mixtura de usos y sectores sociales que se genera en el tejido urbano (residencia, comercio, servicios).

Analizar en profundidad estas dinámicas permite tener mayor claridad para identificar las principales problemáticas en cada barrio y contar con un diagnóstico prospectivo a fin de desarrollar propuestas integrales y multidisciplinarias de mejora en las condiciones del hábitat y la equidad urbana y social en todo el territorio. Si bien los barrios informales se desarrollan siguiendo sus propias reglas, generalmente en el marco de la ilegalidad, es posible conseguir cierta entidad, en el reconocimiento de su existencia, como la consolidación de los derechos sobre el suelo, la vivienda y las necesidades de urbanización de los residentes del barrio (Busquet i Grau, 1999).

El plan Abre complementó los dos ejes estratégicos (Infraestructura y hábitat y Convivencia y participación) generando capacidad territorial para abordar simultáneamente problemáticas urbanas y sociales; y en la misma medida, actuar como impulsores de la integralidad en el territorio. La incorporación del tercer eje estratégico, Abre Familia, muestra la capacidad flexible e innovadora del Estado para llevar a cabo acciones y en paralelo una continua evaluación y monitoreo de las intervenciones, permitiendo generar nuevos instrumentos o herramientas para profundizar y consolidar las políticas en curso.

2.2. Herramientas integradoras: planificación, coordinación, monitoreo y evaluación

El Plan Abre incluyó desde sus inicios en su diseño institucional diversas herramientas que resultaron innovaciones en la gestión pública provincial, acompañaron el proceso de implementación y fortalecieron las capacidades estatales. Las mismas se trabajaron desde el enfoque territorial y generan efectos sinérgicos entre ellas. El análisis de estas herramientas propone identificar sus fortalezas y debilidades en términos de capacidades estatales.

2.2.1. Planificación flexible

La planificación del Abre tuvo lugar en un marco institucional con capacidades estatales consolidadas en materia de planificación como herramienta para transformar el territorio a partir de la toma colectiva de decisiones que surgen de procesos de participación ciudadana.

El Plan Estratégico Provincial resultó un antecedente crucial en el fortalecimiento de estas capacidades. La experiencia del Plan Abre requirió combinar la escala urbana, barrial y metropolitana. La georreferenciación permitió visibilizar la información a nivel territorial, tanto relativo a los

indicadores de diagnóstico de cada barrio como a las acciones y proyectos planificados por cada una de las áreas, y favorecer la toma de decisiones al visibilizar vacíos de intervención en diversas zonas.

El proceso de planificación del Abre combina la definición de objetivos, prioridades y metas claras, resultados e impactos esperados en los barrios, con la flexibilidad necesaria para tomar en consideración las especificidades y particularidades de cada territorio (Díaz Langou y Aulicino, 2016). Es posible reconocer una serie de pasos en la planificación, no necesariamente cronológicos. El primero, fue identificar un conjunto de iniciativas de los diversos ministerios del Gabinete Social que forman parte de los ejes del Plan y priorizan los barrios del mismo. Ello implicó la territorialización de acciones previamente existentes en dichos barrios como así también la generación de nuevos programas y proyectos ante vacancias detectadas.

El segundo paso del proceso fue establecer un diagnóstico de cada barrio en función de indicadores cuantitativos y cualitativos sobre las principales problemáticas desde la perspectiva de los actores territoriales. El tercer paso fue relevar y georreferenciar las instituciones estatales y comunitarias presentes en los barrios así como también los proyectos y acciones programadas con anterioridad para incluirlas en un marco común. El desafío mayor fue superar la mera sumatoria de acciones para profundizar la coherencia y los efectos sinérgicos en cada barrio. La coordinación permanente con los gobiernos locales y la participación ciudadana requirió generar ajustes permanentes a la planificación inicial.

Esta flexibilidad de la planificación se visualiza también en la identificación de una “nave insignia” o proyecto bandera por barrio que permite ordenar y motorizar otras acciones impulsando la integralidad en cada territorio.

Como fortaleza de este proceso se destacan los esfuerzos en definir los problemas de los barrios en toda su complejidad a partir de un proceso flexible y participativo. Como debilidad, se detecta la necesidad de profundizar la concurrencia de la planificación en cada barrio con los procesos de planificación urbana de cada ciudad así como también la formulación de proyectos integrales en cada barrio.

2.2.2. Coordinación territorial

Los esfuerzos de coordinación intersectorial, intergubernamental e interinstitucional resultaron significativos para lograr un abordaje integral en cada territorio. El proceso de implementación del Plan Abre permite reflexionar desde la práctica sobre cómo y en qué medida la integralidad logró hacerse operativa en el territorio al traspasar los espacios de acuerdos del Gabinete Social a nivel macro (o las grandes decisiones) a partir de una estrategia territorial compartida entre las diversas áreas del gobierno provincial y con los gobiernos locales.

Los mecanismos de coordinación intersectorial del Gabinete Social se ordenaron en cinco instancias de trabajo:

1. Gabinete de Ministros, ámbito de coordinación política del Plan del cual surgen los lineamientos estratégicos. Está integrado por los ministros cuyas áreas forman parte del Gabinete Social;
2. Mesa Ejecutiva, responsable de la planificación y gestión intersectorial. Garantiza la ejecución y seguimiento de las estrategias definidas por el Gabinete de Ministros. Compuesta por secretarios, subsecretarios y directores provinciales de los ministerios miembros;
3. Secretaría Técnica del Gabinete Social, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, espacio responsable de confeccionar las herramientas técnicas necesarias para garantizar la intersectorialidad y de llevar adelante el monitoreo y seguimiento del Plan;
4. Equipos territoriales provinciales y municipales. Se encargan de articular y generar sinergias a nivel territorial entre las acciones llevadas adelante en cada barrio.
5. Mesas Barriales o Redes Institucionales que involucran a autoridades, instituciones estatales de cada barrio, organizaciones de la sociedad civil y vecinos con el propósito de mejorar las condiciones de vida del barrio.

El diseño institucional del Gabinete Social logró combinar aspectos políticos, técnicos y operativos de la coordinación haciendo posible que este proceso pase de la formulación de la política a su implementación en territorio.

También se incorporó otro nivel de coordinación en aquellos barrios donde el principal problema era la violencia altamente lesiva, incorporando diversos poderes del Estado a partir de una estrategia coordinada con el Ministerio Público de la Acusación (como órgano encargado de la investigación penal) dependiente del Poder Judicial.

2.2.3. Sistema de monitoreo y evaluación

El Plan Abre contó desde sus inicios con un sistema de monitoreo y evaluación construido de forma interministerial orientado a revisar en forma periódica los aspectos sustantivos del plan desde la mirada interna y externa, para generar aprendizajes y mejorar sus procesos y resultados. El Monitoreo Estratégico del Plan Abre es un proceso de seguimiento interno que se realiza en forma paralela a su implementación y es realizado por la Secretaría Técnica del Gabinete Social centrándose en indicadores de producto, proceso y resultados. La evaluación externa se realiza con el objetivo de medir resultados e impactos en las condiciones de vida de la población y fue realizada por el Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina (UCA).

El sistema de monitoreo y evaluación adquiere diversas características innovadoras:

1. **Carácter estratégico:** prioriza las actividades más relevantes para avanzar en el logro de los resultados esperados, permite incorporar la percepción de los diversos actores involucrados y contempla el impacto del programa a mediano y largo plazo.
2. **Territorialidad:** se ordena en tres componentes (de avance, territorial y de resultados) que buscan medir el avance y resultados del plan

en cuanto al seguimiento de las acciones planificadas, la percepción de lo realizado y los efectos por parte de los actores territoriales (instituciones del Estado, organizaciones o ciudadanos). El rol de los gobiernos locales y de los equipos territoriales resulta central para el carácter territorial del sistema.

3. Complementariedad de indicadores, metodologías y técnicas: el sistema recurre a indicadores cualitativos y cuantitativos que se centran en medir productos, procesos, percepciones y resultados.
4. Incorpora la percepción de los actores territoriales: incluye indicadores de percepción que permite incluir la “voz” de los protagonistas de los barrios
5. Participación: genera instancias para que los ciudadanos puedan incidir en la toma de decisiones, a partir no sólo de la consulta sino también del trabajo colectivo en mesas barriales.

Medir la integralidad del Plan constituyó un desafío del sistema dado que su visión multidimensional se plasma tanto en los proyectos que lo integran como en su sistema de monitoreo y evaluación. Asimismo, la intersectorialidad resultó otra característica del Plan que se traslada a su sistema de monitoreo: tanto su construcción como su implementación debió superar la práctica de evaluación por sectores e incorporar metodologías, herramientas, indicadores y equipos que den cuenta de la medición de objetivos e intervenciones múltiples y sus relaciones.

La construcción e implementación del sistema fortaleció las capacidades de evaluación en diversos aspectos: a) la integración de los sistemas de información b) la práctica de sistematización en diversas áreas y en los equipos territoriales; c) la utilización de la información por las autoridades para la toma de decisiones y de los equipos territoriales. El reto mayor es iniciar un proceso que potencie el monitoreo y la evaluación en la Provincia, con un desafío adicional, que es que el sistema se oriente a la intersectorialidad. La flexibilidad del plan permitió un proceso de ajustes permanentes en función de las recomendaciones y de la información del sistema, incluso la incorporación de nuevas líneas y acciones.

2.3. Equipos territoriales para acompañar los procesos barriales en clave de integralidad

Con el objetivo de fortalecer el abordaje integral, comunitario y sobre todo su operativización en territorio, a partir de 2013, se priorizó el rol de equipos territoriales en cada barrio conformando equipos integrados por personal provincial.

Esta decisión se diferenció de la primera experiencia de abordaje integral en barrios con el Programa Aleros (2009-2011). Tal como relatan Díaz Langou y Aulicino (2016) al centrar su eje social en el abordaje familiar, a través del acompañamiento familiar, la principal dificultad que se encontró fue la de necesitar con gran cantidad de recursos humanos (nuevo), que impidieron el aumento de escala de esta experiencia. Por el contrario en esta nueva etapa, los equipos ya existentes iban a ser parte del esquema institucional del plan. El diseño institucional creado permite la gestión articulada en tres niveles: Gabinete

Social (Mesa de ministros), Mesa Ejecutiva (Mesa de secretarios) y Equipos Territoriales.

Acordado esto, para avanzar en la identificación de los equipos territoriales se priorizó lo siguiente (Pignatta, 2015):

- a) Abordaje integral del territorio y de las personas que habitan en él, priorizando a niños, adolescentes y jóvenes;
- b) Trabajo territorial en red, hacia el barrio, entre instituciones públicas estatales y no estatales, buscando que “ocupen” el territorio y el espacio público;
- c) Sistematización de la información y monitoreo de las acciones realizadas, incluyendo como insumo la percepción de actores barriales.

Este proceso produjo un mayor acercamiento, involucramiento y conocimiento por parte de los integrantes de la Mesa Ejecutiva del trabajo y realidad territorial, se visualizaron debilidades y fortalezas, y el déficit de personal provincial en muchos barrios. La conformación de los equipos fue disímil, así como sus habilidades, perfiles y trayectorias. La delimitación de funciones y el desarrollo de capacitaciones fueron iniciativas claves, para minimizar las dificultades, así como brindar herramientas concretas para el acompañamiento en clave integral y comunitaria.

La tensión entre la dependencia ministerial y las nuevas funciones siempre estuvo presente. Las capacidades de coordinación en el territorio con funciones de enlace y trabajo en red, propiciando la participación, fue uno de los grandes desafíos.

El rol de la Secretaría Técnica fue fundamental para la construcción de insumos sencillos y claros sobre el perfil y funciones esperados por parte de los equipos, los lineamientos del Plan en clave integralidad, los listados de los equipos por barrio para garantizar la comunicación en el territorio, etc. Su función de articulación entre los mecanismos de coordinación del Gabinete Social no es unidireccional: permite, a la vez, dotar de direccionalidad política (de arriba hacia abajo) e ir ajustando en función del conocimiento que surge del territorio (de abajo hacia arriba) (Díaz Langou y Aulicino, 2016). Como afirman Díaz Langou y Aulicino (2016) el apoyo político de alto nivel permitió el trabajo de sensibilización y capacitación hacia los mandos medios y equipos territoriales y fue un factor necesario para que el Abre cobraría -con el tiempo- jerarquía hacia el interior de las agendas ministeriales.

Es en el territorio donde se organizan múltiples agregaciones, vínculos y redes (Bifarello, 2014), donde los equipos emergieron asumiendo un nuevo rol no exento de dificultades: identificar y coordinar con los otros equipos estatales (municipales y provinciales) y organizaciones sociales para emprender este nuevo camino en clave de integralidad.

En la primera etapa del plan, cierta desconfianza y descreimiento en relación a sus intervenciones estuvieron presentes en algunos equipos territoriales. Sin duda, fueron los años de continuidad, el incremento de espacios de coordinación entre el territorio y los decisores políticos, los avances de obras, programas y recursos disponibles, los que lograron cambiar esta perspectiva. En la etapa 2016-2019 con la incorporación del Abre Familia, los equipos municipales pasan

a tener mayor protagonismo, el nivel de apropiación se incrementa y el equipo (municipal-provincial) se unifica.

Como destaca Pignatta (2015) la construcción de los equipos supuso un doble desafío. Por un lado, la construcción de un sentido de trabajo compartido, tanto al interior de los equipos como en el barrio. Por el otro, la generación de una perspectiva de proximidad en la coordinación convive en tensión con la necesidad de generar canales de diálogo hacia las instancias superiores que permitan informar y redefinir la planificación de las intervenciones.

En este sentido, al finalizar esta primera etapa y más presente en la del 2016-2019, en determinados barrios, los equipos logran proponer ajustes y hasta redefiniciones de estrategias, en función de las lecturas del territorio y de las mesas barriales. Esto fue un salto cualitativo tanto en las capacidades de los equipos, como en la escucha activa por parte de las autoridades.

La continuidad del plan, la lógica de trabajo interministerial e intersectorial, la culminación o avance de obras, los efectos de las intervenciones, el fortalecimiento de las redes barriales, la consolidación de espacios de coordinación territorial -como las mesas de gestión barrial en la ciudad de Santa Fe, integrados por todos los equipos estatales del barrio-, la unificación del equipo municipal y provincial -por lo menos en Rosario, a partir del Abre Familia- la continuidad en el dictado de capacitaciones, re trabajos y evaluaciones colectivas de las prácticas, demuestran una profundización y apuesta al rol y labor de los equipos territoriales como actores estratégicos en el Plan.

Retomando lo definido por Oszlak y Orellana (2001), en relación al sistema de recompensa, la retribución económica que revalorice el trabajo territorial fue una debilidad del proceso; pero otros aspectos claves emergen como incentivos a la labor: la pertenencia a redes para el trabajo, el conocimiento de circuitos ajenos al propio ministerio, los mecanismos de coordinación y comunicación con niveles superiores del Estado, la posibilidad de ajuste a estrategias y recursos disponibles, se transformaron en atributos claves y aspectos de un sistema de recompensa.

3. La experiencia del Plan Abre en la ciudad de Rosario

En esta ciudad, el Plan Abre comienza a implementarse en 5 barrios como experiencia piloto y progresivamente fue escalando hasta llegar a 35 barrios. Durante estos años se han producido transformaciones tangibles y simbólicas en los barrios priorizados y ello le ha valido el reconocimiento del plan en los colectivos sociales priorizados así como en la agenda pública de la ciudad.

Un aspecto clave del proceso ha sido el liderazgo del gobierno local. El rol de la Municipalidad de Rosario, si bien diverso a lo largo del tiempo (más tenue en los inicios y más activo y propositivo en los últimos tiempos) ha contribuido a darle al plan identidad y resultados concretos. La experiencia del Plan Abre nos indica que es oportuna y necesaria la participación de los gobiernos locales en políticas sociales. También es amplia la bibliografía de diferentes autores que dan cuenta del liderazgo político y social que asumen los mismos a los fines de atenuar diferencias sociales y garantizar mayores niveles de equidad y promoción de derechos a partir de la Reforma del Estado de los 90.

A continuación se desarrollan algunos atributos clave de la capacidad estatal municipal que contribuyeron y facilitaron la implementación del Plan en la ciudad de Rosario.

3.1. Redes de política pública entre el Estado y la Sociedad Civil

Durante la década del 90 (continuándose con fuerza en los primeros años del 2000) la Municipalidad lleva adelante un proceso de planificación estratégica que reunió a actores públicos (en sus distintos niveles) y privados en torno a objetivos de desarrollo acerca de la ciudad esperada. Ello permitió llevar adelante acciones de transformación profunda, con la creación de espacios institucionales en el territorio que han generado la inclusión de amplios sectores sociales, la participación de la ciudadanía y la integración de territorios antes aislados.²

El impacto de estas políticas significó un fuerte entramado institucional y tradición de trabajo gobierno-sociedad civil en todo el territorio de la ciudad que permitieron el arraigo de una iniciativa como el Plan Abre una década más tarde.

3.2. Territorialidad: la gestión cercana, el conocimiento barrial y el contacto cotidiano con los barrios

Tanto al comienzo como en la actualidad las iniciativas desarrolladas se realizan en coordinación del Gobierno Provincial con el área específica municipal de acuerdo a la acción particular que es menester desarrollar. Si bien en los comienzos la calidad de la intervención o la agilidad en la respuesta, dependía del grado de apoyo y comprensión del Plan por parte de los responsables de cada área municipal, fueron realizándose adaptaciones institucionales por parte de la Municipalidad que permitieron mejorar la implementación. En especial, fue crucial la coordinación con las direcciones de los Centros Municipales de Distrito³ que por el conocimiento y cercanía con el territorio, ofrecieron en la implementación del plan Abre una plataforma ideal para la vehiculización de acciones.

Los equipos locales municipales en territorio, fueron vitales en los casos en los que se constituyeron y fortalecieron con referentes visibles y objetivos claros de trabajo aportados por el plan. Fueron de gran relevancia los miembros pertenecientes a diversas instituciones emplazadas en los barrios priorizados tales como: Centros de Convivencia Barrial, Centros Municipales de Distrito y sus áreas de servicios urbanos, Centros de Atención Primaria y de mediana y alta complejidad de la Salud, los Centros Culturales y otras instituciones estatales que en conjunto con equipos pertenecientes a instituciones provinciales y de la sociedad civil (centros comunitarios, clubes, asociaciones vecinales, grupos de emprendedores/as y cooperativas) han sido claves para la implementación de políticas sociales participativas.

3.3. La estructura administrativa y organizacional

El compromiso político en la implementación del plan Abre se tradujo en mejoras progresivas a nivel institucional que permitieron ir alcanzando los objetivos

planteados en las diversas etapas e ir evolucionando de experiencias más modestas y de rápido impacto a otras de mayor complejidad que requirieron más capacidad de coordinación y sostenibilidad del trabajo conjunto.

La posibilidad de canalizar fondos y recursos a la Municipalidad para la ejecución de obras, fue crucial debido a que el Plan implicó desde sus comienzos un gran desembolso de fondos destinados a obras de infraestructura y vivienda. En este sentido, la estructura administrativa municipal permitió tener mayor agilidad en la implementación y ejecución de obras. Si bien hubo dificultades al comienzo - ya que no había circuitos administrativos preparados para la gran cantidad de recursos transferidos y el personal de inspección de obras era insuficiente-, fueron creándose las estructuras administrativas necesarias. Ejemplo de ello es la Unidad de Gestión Operativa creada en el Servicio Público de la Vivienda y el Hábitat (organismo autárquico) que proveyó flexibilidad para la viabilización de convenios y la gestión de recursos provistos particularmente por la Secretaría de Estado del Hábitat de Provincia para urbanización, viviendas y regularización de FONAVIS.⁴

En la actualidad, la Municipalidad también posee una coordinación general dependiente de la intendenta² que participa del Gabinete Municipal con un equipo técnico interdisciplinario de apoyo, un grupo de divulgadores/as, encargado de recepcionar las demandas y sugerencias de la ciudadanía y de difundir las obras, acciones y programas estatales en cada barrio. Ello permite mejorar las capacidades para la sistematización y seguimiento de las intervenciones. Asimismo, la Municipalidad cuenta con una mesa propia de coordinación.

3.4. La coordinación intra e interinstitucional

La concurrencia de diversas áreas de los gobiernos local y provincial para el desarrollo de estrategias de abordaje integral de las problemáticas sociales en los barrios priorizados es crucial en el Plan Abre. Si bien, la Municipalidad de Rosario tenía al momento de iniciarse el mismo una importante trayectoria en políticas sociales, y el gobierno provincial había comenzado a desarrollar iniciativas para la mejora de la calidad de vida, en especial en los barrios más vulnerables de la ciudad, en la mayoría de los casos se requería mejorar la coordinación de las intervenciones, las cuales, continuaban siendo sectoriales, fragmentadas y a veces superpuestas. En este escenario, el Plan permitió integrar las iniciativas promoviendo una comprensión conjunta de las problemáticas a nivel barrial y logrando acuerdos en torno a objetivos más amplios de desarrollo.

3.5. La innovación

Nos interesa destacar una iniciativa que constituye la cristalización del diseño e implementación de estrategias flexibles y adaptadas al territorio: los Puntos Abre. Concebidos como dispositivos públicos de enclave territorial, su función es la restitución de lazos sociales, la reconstrucción de los vínculos de confianza entre la población y el Estado, y la interlocución de áreas estatales, con organizaciones del barrio y con la ciudadanía.

La puesta en marcha de los Puntos Abre en 3 barrios de la ciudad es característica de Rosario, ya que no se abrieron estos espacios en otras localidades. Su apertura cobró gran relevancia especialmente en aquellos barrios en los que no existían referencias institucionales fuertes en el territorio.

En los Puntos Abre se pueden identificar dos niveles de intervención. Por un lado, el nivel familiar e individual, que implica el acompañamiento y seguimiento de los grupos familiares en situación de vulnerabilidad a través de equipos técnicos y profesionales de carácter social. Por otro lado, el nivel barrial y comunitario, que promueve y potencia los espacios de participación comunitaria mediante el acompañamiento de proyectos o propuestas que surjan de la propia comunidad.

Si bien todos los Puntos Abre comparten objetivos de trabajo y funciones en común orientadas a generar presencia territorial y ganar legitimidad entre vecinas y vecinos, constituyen iniciativas flexibles que toman características propias de acuerdo a las particularidades de cada barrio. Así, por ejemplo, en Sorrento y Cullen su centralidad consiste en la posibilidad de impulsar acuerdos colectivos y la canalización de demandas a los fines de acompañar el proceso de transformación infraestructural del barrio, en Grandoli y Gutiérrez este espacio es clave para el abordaje de problemáticas de convivencia y la promoción de estrategias colaborativas entre los vecinos. En La Cerámica, su característica central es el acompañamiento familiar, con énfasis en el cuidado de la niñez y la adolescencia.

4. Desafíos del Plan: escala, integralidad y sostenibilidad

En esta coyuntura de cambio de signo político de gobierno provincial y tras la sanción de una ley provincial que extiende el Plan Abre a Municipios de 1° y 2° categoría reflexionamos: ¿La nueva ley ofrece condiciones de garantía para la continuidad de las estrategias integrales en el territorio? ¿Fueron suficientes los mecanismos institucionales generados para garantizar la sostenibilidad del plan? ¿Cuáles han sido las estrategias del plan para transformar las condiciones urbanas de los barrios? ¿Ha logrado el Plan Abre instalarse positivamente en la agenda pública?

La escala que asumió el plan constituye uno de los aspectos innovadores en relación a otros programas nacionales y de la región, pero a su vez entra en tensión con la calidad, intensidad e integralidad de las acciones en cada uno de los barrios. Así se detectan niveles de avance en los barrios del plan que implican diversos grados de integralidad, cantidad de acciones y envergadura de las mismas. La extensión del plan a todos los municipios de la Provincia a partir de la reciente ley promulgada presenta el desafío de sostener y profundizar el abordaje integral.

En relación a los equipos territoriales es prioritario continuar involucrándolos como actores claves y estratégicos como garantía de arraigo y de cercanía de la política pública. Será fundamental la capacitación y formación permanente así como la participación en los procesos de planificación y toma de decisiones y la motivación de los mismos a través de diversos incentivos. Otro aspecto es ir progresivamente mejorando e innovando en los espacios de participación y *accountability* y en la canalización de las demandas de la ciudadanía a los fines de tener mayor eficiencia en las respuestas. La institucionalización de los espacios

de participación es débil en algunos casos o bien no tienen injerencia real en la decisión política, requiriendo un mayor compromiso político para fortalecerlos.

Lograr la transformación de las condiciones urbanas es un proceso a largo plazo que requiere diferentes niveles de intervención según el estado de situación existente en el sector, ya sea en relación a la escala territorial (barrial, distrital, urbana, metropolitana), al tipo de proyecto a ejecutar (infraestructuras de servicios; accesibilidad y conectividad; espacios públicos y equipamiento, vivienda) o al grado de priorización según las necesidades de cada barrio.

El Plan Abre contribuye a que la ciudad, a través del Estado, garantice la igualdad en el acceso a los servicios básicos para generar condiciones de equidad urbana y social. El marco que generó significa una oportunidad para dar un salto de escala a la hora de definir políticas públicas relacionadas con el ordenamiento del territorio a escala barrial y de la ciudad en su conjunto. A fin de consolidar el proceso de transformación urbana, es fundamental profundizar el análisis en la identificación de problemáticas y oportunidades en diferentes escalas de aproximación, y en diferentes dimensiones de análisis. Por un lado en los barrios ya intervenidos teniendo en cuenta su contexto urbano, y por otro en los barrios que aún no han sido incluidos. Y en ese sentido, evaluar el grado de consolidación e integración alcanzado y proponer en función de ello, cuáles son las siguientes acciones a realizar, estableciendo prioridades y etapas.

Por otra parte, es ineludible reconocer que para lograr una real transformación en el territorio, es necesario que el Plan sea una política pública a largo plazo, sostenida en el tiempo y con capacidad de incorporar herramientas o instrumentos para fortalecer el proceso. Si bien se han realizado avances en la institucionalización del plan, su sostenibilidad, más allá de la ley promulgada, resulta aún un interrogante abierto.

Referencias

- Bernazza C.; Comotto S.; Longo G. (2015). Evaluando “en clave pública”: Indicadores e instrumentos para la medición de capacidades estatales. *Revista Estado y Políticas Públicas*, 4, 17-36.
- Bertranou, J.; Rodríguez Gustá, A. L. (2014): “Capacidades estatales”. FLACSO, Maestría en Desarrollo Humano (inédito).
- Bifarello, M. (2014). Políticas sociales: problemas complejos, respuestas integrales. En Beretta, D.; Galano N. *Solos no se puede: Política social, actores y estrategias de gestión*. Rosario: Laborde Libros Editor.
- Busquets i Grau, J. (1999). *La Urbanización Marginal*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Cabrero Mendoza, E.; Zabaleta Solís, D. (2009). ¿Cómo construir una mística intergubernamental en la política social? Análisis de cuatro experiencias latinoamericanas. *Reforma y Democracia*, 43, 27-62.
- Díaz Langou, G; Aulicino, C. (2016). *La integración social a partir de la intervención articulada en el territorio. El caso del Plan Abre en la provincia de Santa Fe*. Documento de Políticas Públicas/Recomendación N°159. Buenos Aires: CIPPEC. Disponible en: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1147.pdf> (30/08/2021).

- Gabinete Social (2019). *Integralidad, territorio y políticas sociales urbanas. La experiencia del Plan Abre de la Provincia de Santa Fe*. Rosario: Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Provincia de Santa Fe.
- Gouverneur, D.; Grauer O. (2001). De los asentamientos informales a la ciudad: los "barrios" de Caracas. *Quaderns, d'Arquitectura i urbanisme* 228, 30-33.
- Nieto, C.; Weyrauch, V. (2015). Caso de estudio sobre el uso de conocimiento en el sector público en América Latina: La creación del sistema de monitoreo para el Plan Abre de la Provincia de Santa Fe. Buenos Aires: Politics & Ideas.
- Salvia, A.; Tinoboras, C.; Van Raap, V. (2018). *Territorio y Políticas Públicas Integrales en la Provincia de Santa Fe. Diagnóstico, avances y desafíos del Plan Abre 2014-2018*. Buenos Aires: Educa.
- Oszlak, O.; Orellana, E. (2001): El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI, Documentos TOP sobre Gestión Pública: Buenos Aires.
- Pignatta, M.A. (2015). Mecanismos de coordinación de políticas sociales en territorio: límites y potencialidades para avanzar en la integralidad. El caso del Gabinete Social de la Provincia de Santa Fe, 2012 - 2015. Tesis de maestría. Maestría en Desarrollo Humano. FLACSO. Disponible en: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/8040> (30/08/2021).
- Repetto, F. (2004): Capacidad estatal, requisito necesario para una mejor política social en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, Serie de Documentos de Trabajo I-52.
- Soldano, D. (2019). Política Social y territorio. Breves notas para un largo diálogo; en *Integralidad, territorio y políticas sociales urbanas*. En Gabinete Social (2019), *Integralidad, territorio y políticas sociales urbanas. La experiencia del Plan Abre de la Provincia de Santa Fe*. Rosario: Ministerio de Desarrollo Social - Gobierno de la Provincia de Santa Fe.

Notas

- 1 Este artículo es producto de una ponencia presentada en el marco del Cuarto Encuentro de Investigadores sobre Políticas Sociales Urbanas en Ciudades Intermedias organizada por la Universidad Nacional del Litoral a fines de 2019. El análisis posterior sobre la sostenibilidad del Plan implicaría nuevas indagaciones que incluirían examinar el Plan Incluir, que se propone como la continuidad del Plan Abre a nivel provincial a partir del año 2020 por parte de la nueva gestión provincial que asume a fines de 2019. Si bien es posible anticipar que esta nueva propuesta no sostiene las características innovadoras del Plan Abre, aún es escaso su período de implementación y ese análisis excede al presente trabajo.
- 2 El PNUD reconoció la gestión de la ciudad de Rosario en el año 2004 por sus políticas para la gobernabilidad y desarrollo local. Entre las iniciativas más destacadas reconocidas se encuentran: el Tríptico de la Infancia y la Ciudad de los Niños, en las que se garantiza el derecho de niños y niñas a la participación y apropiación del espacio público; el Plan de Igualdad de Oportunidades, los Programas Crecer y el Sistema Integrado de Salud, que generaron mayores niveles de equidad social; el Programa Rosario Hábitat, la apertura de la costa y la recuperación del río, que permitieron democratizar el espacio urbano; el Programa de Descentralización y Modernización de la Gestión Municipal con sus planes distritales y la puesta en marcha del presupuesto participativo, entre muchas otras.
- 3 Fruto del proceso de descentralización que comenzó en el año 1995 con el objetivo de generar un gobierno más eficaz, eficiente y cercano, los Centros Municipales de Distrito (CMD) son dependencias donde los ciudadanos pueden no sólo realizar trámites, gestiones y reclamos, sino también participar de espacios de planificación y decisión de inversión de fondos públicos y disfrutar de actividades culturales, recreativas y sociales.

- En la actualidad, los CMD que hay en funcionamiento son seis: Distrito Centro, Distrito Sur, distrito Sudoeste, Distrito Oeste, Distrito Noroeste y Distrito Norte.
- 4 Entre sus principales funciones estaban: gestionar la suscripción de convenios con la provincia; articular con las áreas municipales y provinciales la planificación de las iniciativas de infraestructura; convocar a mesas de gestión barriales y establecer las responsabilidades ejecutivas al interior del municipio; coordinar con empresas prestadoras de servicios para la ejecución de obras (Aguas Santafesinas, Empresa Provincial de la Energía y Litoral Gas); revisar y avalar informes de avances de obra, y efectuar informes periódicos de avance de las iniciativas de infraestructura en el marco del Plan Abre, entre otras.

Notas de autor

Sobre la autora

Magíster en Desarrollo Humano (FLACSO) y licenciada en Ciencia Política (UNR). Se ha desempeñado en diversos cargos en el Gobierno de la Provincia de Santa Fe vinculados al desarrollo social y al Plan Abre. Actualmente es docente de Política Social II (UNR), doctoranda en Ciencia Política (UNR), becaria del CONICET e Integra el grupo de estudio en Políticas Sociales Urbanas (FCPyRRII/UNR).

Sobre la autora

Licenciada en Comunicación Social (UNR). Docente y Sub coordinadora del grupo de estudio en Políticas Sociales Urbanas de la Facultad de Ciencia Políticas de la UNR. En los últimos 20 años ocupó distintos cargos en áreas de cooperación internacional, planificación y políticas sociales tanto en la gestión local como en la provincial. Cursa actualmente la maestría de Desarrollo Humano de FLACSO.

Sobre la autora

Arquitecta (UNR). Máster en Desarrollo Urbano y Territorial (UPC). Ejerció diferentes cargos en el área de planificación estratégica territorial a nivel provincial. Actualmente, trabaja en la Secretaría de Planeamiento en la Municipalidad de Rosario; integra el grupo de estudio en Políticas Sociales Urbanas (FCPyRRII/UNR) y es docente en el área de Teoría y Técnica Urbanísticas (FAPyD/UNR)

Sobre la autora

Licenciada en Ciencia Política (UNR). Docente materias vinculadas a la planificación social, integrante del grupo de estudio en Políticas Sociales Urbanas de la Facultad de Ciencia Políticas de la UNR. En el ámbito estatal, se ha desempeñado en áreas vinculadas a la planificación de gestión, evaluación y monitoreo, asesoramiento a Municipios y comunas, desarrollo social y cooperación descentralizada y asesora legislativa.