

CICLO DIÁLOGOS ARGENTINOS**HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE****28-9-00****- 1 -****APERTURA**

-En la ciudad de Mar del Plata, Partido de General Pueyrredon, a los veintiocho días del mes de septiembre de dos mil, reunidos en el recinto de sesiones del Honorable Concejo Deliberante, con la presencia de concejales y numeroso público, y siendo las 19:15, dice el

Sr. Galarreta: Buenas tardes a todos, gracias por haber venido y haberse hecho eco de esta convocatoria en nombre del Concejo Deliberante. Esta charla se enmarca en el sitio de Diálogos Argentinos que tiene definido el Concejo Deliberante, con personalidades o protagonistas que hacen a la historia general o particular de nuestro país. La cuestión o el tema del plan estratégico es una idea que a mi personalmente hace dos años y medio, nuestro conocido arquitecto Miguel Bartolucci, me alcanza al Concejo Deliberante, me pone sobre el tema y me invita a diseñar un proyecto de Ordenanza en el cual se hablaba de la posibilidad de un marco para discutir una ciudad del futuro. En principio ese proyecto de Ordenanza tenía un perfil más bien urbanístico y como nosotros creíamos que el debate sobre lo urbano a veces se encontraba limitado, comenzamos a hurgar sobre la temática y a repasar las experiencias internacionales, y nos dimos cuenta que también en nuestro país se encontraban experiencias locales con resultados bastantes rescatables. Es por ello que después de una recorrida alrededor de 30 días atrás -un poco más- sobre algunas instituciones y actualizadas en función de las experiencias internacionales y nacionales, el proyecto de Ordenanza, comenzamos un diálogo -o comencé un diálogo- con distintas instituciones que hoy veo que están presentes, sobre la necesidad de socializar esta idea y de enamorar a quienes serían los actores en el desarrollo de un plan estratégico de la ciudad. Cuando hablamos de crisis, y hoy creo que vivimos en el marco de una crisis, somos conscientes que estamos obligados a buscar marcos de consensos en las políticas que deben desarrollar los Estados locales, los Estados provinciales y también los Estados nacionales. Hace unos días el Vicepresidente de la Nación habló de proyecto nacional, y yo lo tomé, y lo relaciono con este tema porque justamente la crisis nos debe imponer a quienes tenemos responsabilidades públicas, a poder diseñar con nuestros vecinos, con los actores de la ciudad, las estrategias para poder prevenir los posibles escenarios que se nos avecinan, es en función de ello que el plan estratégico, creemos nosotros desde nuestra fuerza política, y hoy por hoy creo que en el Concejo Deliberante se ha avanzado en esta idea, un elemento fundamental, porque la crisis en nuestra ciudad está haciendo -creo- una huella muy profunda, y para ello no encontramos una mejor fórmula que una salida colectiva. El plan estratégico, por las experiencias que uno ha conocido, tiene este elemento y también esta virtud -que seguramente el arquitecto Reese va a explicitar- el hecho de comprometer tanto a los actores públicos como a los actores privados en un proyecto común. También cuando comenzamos esta ronda de diálogo con las distintas instituciones nos planteamos la necesidad de convocar a alguien que realmente pueda explicitar el significado en un plan estratégico, y como Jordi Borja estaba muy lejos, dijimos: "bueno, Eduardo Reese es una persona más que experimentada por sus antecedentes y por su actividad profesional con respecto a la temática y a la académica, aprovechando y agradeciendo a las personas de posgrado de la Facultad de Arquitectura que nos posibilitaron tenerlo hoy presente a Eduardo acá, decidimos hacer esta convocatoria, esta charla, y por qué no que termine en un diálogo, para que sea un disparador y de esta forma la ciudad comience a conocer lo que consideramos una herramienta fundamental para diseñar el futuro y para diseñar el desarrollo armónico de la ciudad. En función de esto, te dejo a vos Eduardo en el uso de la palabra.

- 2 -**CONFERENCIA DEL ARQUITECTO REESE**

Sr. Reese: Buenas noches. El agradecido por estar aquí soy yo. Agradezco al Concejo Deliberante en general y al concejal Galarreta en particular por esta invitación de estar aquí hoy. Voy a intentar hacer una serie de reflexiones respecto de las experiencias que se han puesto en marcha, que se están desarrollando en algunas ciudades con mucho esfuerzo y con bastante éxito en la Argentina. Respecto -como decía el concejal recién- de construir un escenario de consenso de articulación de actores, de instituciones en aras de desarrollar estrategias locales. Esto es una cuestión que en todo caso si uno mira el mapa argentino, si uno mira el mapa de los países del Mercosur, se va a encontrar con un panorama extraordinariamente variado de experiencias de planificación y de desarrollo local en distintas instancias, muchas muy heterogéneas, muy distintas entre sí, y estoy hablando en la Argentina como en la experiencia chilena, en la experiencia brasilera, la experiencia uruguaya también muy rica en este tipo de experiencias de trabajo. Y esta situación en la que se encuentran las ciudades, los territorios, las regiones en la Argentina y en otros países, obviamente está respondiendo a una serie de cuestiones nuevas, a una serie de procesos nuevos de cambios, en cuanto a la ciudad tiene que empezar a dar respuesta, y han tenido -mejor dicho- en los últimos años que dar respuesta. Y dar respuesta de una manera crítica. Diez años de neoliberalismo en la Argentina a ultranza ha dejado huellas muy profundas y muy dolorosas, de grandes niveles de pobreza, de caída espectacular de la pequeña y mediana industria local, y las ciudades han sufrido en esta situación que se ha creado un golpe muy importante en materia de fractura social, de dualidad social, de iniquidad social muy importante. Por lo cual entonces hay que enfrentar además estos procesos que son muy profundos, que son muy agudos, procesos además que son globales, el desempleo no es un proceso solamente de la Argentina, es un proceso regional, mundial, etc., y que obviamente desde lo local uno tiene un conjunto de herramientas relativamente pequeñas para enfrentarlo, ahora de lo que no cabe ninguna duda es que uno no se puede quedar cruzado de brazos y que algo hay que hacer. Y lo que ha pasado contemporáneamente con esto es que la ciudades, las instituciones locales, los gobiernos locales han asumido en los últimos años también una cantidad nueva de responsabilidades y de funciones que -insisto- hace quince años no tenían. Proceso que como todos ustedes saben yo he llamado descentralización, esta transferencia de funciones y de responsabilidades desde estados superiores a estados locales, descentralización que también por cierto está fuertemente discutida. Yo me asocio a la idea que el proceso en la Argentina más que un proceso de descentralización, ha sido lo que algunos autores llaman -yo creo que correctamente- municipalización de la crisis. Esto es: "Miren tiremos todo lo que podamos a los Municipios, que se arreglen, yo me libero del peso", y por supuesto esa transferencia de nuevas responsabilidades jamás estuvo acompañada de transferencia de recursos, de capacidades, de modalidades, etc., etc. Frente a estos escenarios lo que claramente se ha impuesto es que o hay un cambio en el modelo de gestión o va a ser imposible poder gobernar nuestras ciudades en los próximos años. La profundidad de la crisis, el hecho que las ciudades se hayan hechos cargo de una cantidad muy importante -como dije recién- de responsabilidades. Sobre esto nos podríamos detener unos minutos también. Ustedes saben que todo este proceso de descentralización, de constitución de las autonomías locales, ha sido acompañado por las reformas constitucionales que en la Argentina se dieron en nuestras provincias desde mediados de los '80 y que culminó con la reforma de la Constitución Nacional del '94, sólo cinco provincias de la Argentina son absolutamente inconstitucionales en ese sentido, una de ellas es esta provincia, que no asegura la autonomía municipal tal cual pide la Constitución Nacional en su artículo 123°. Ellas son Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, Mendoza, Tucumán, son las cinco provincias que no aseguran la autonomía municipal. Un dato muy elocuente es que al principio de la democracia solamente una ciudad en la Argentina, Santiago del Estero, tenía Carta Orgánica, en este momento son más de 122 ciudades las que tienen carta orgánica en la Argentina, o sea, había un proceso de asunción de responsabilidades políticas, económicas, sociales, etc., por parte de los Municipios muy importante, pero al mismo tiempo esas autonomías -esa descentralización insisto- ha sido muy escasamente acompañada con realidades efectivas, concretamente con capacidades y con recursos. Con lo cual la verdad es que los Municipios se han visto en la última década desbordados por una cantidad de cosas a las cuales tienen que dar respuestas, de las cuales se tienen que hacer responsable, etc., etc., con el mismo esquema administrativo, político y de recursos y el mismo diseño de recursos de hace 150 años atrás, esta es la realidad. Y esto no solamente pasa aquí en la provincia de Buenos Aires, pasa en todo el país. Ahora evidentemente lo que está pasando, lo que claramente muchas ciudades se han dado cuenta y no

solamente en la Argentina, estoy hablando –insisto– de los países del Mercosur que son las experiencias que conozco más, es que lo que ha entrado en crisis es el modelo de gestión. Modelo de gestión que en general estaba centrado en cuestiones sumamente autoritarias, cerradas, de poco trabajo en equipo, de escasa articulación con las instituciones, etc., lo que ha entrado es profundamente en crisis, es decir, el Estado clientelar, el Estado paternalista, el Estado de trabajo cerrado, de escaso diálogo, sólo para informar –como se dice comúnmente– a la comunidad, se está haciendo pedazos. Y esto es evidente en todos lugares pero es además brutalmente evidente que el modelo de gestión tradicional, el modelo de construcción de políticas públicas tradicional, está en un estado absolutamente terminal, porque no puede dar respuesta a las nuevas demandas, no tiene como con los mismos mecanismos, con las mismas fórmulas, con las mismas formas de gestión de hace cincuenta años atrás, dar respuestas a un escenario que es completamente distinto, que es completamente otro, a un país que es completamente otro además, a un conjunto de situaciones económicas y sociales que son otra cosa. Con lo cual esa situación de crisis terminal de los modelos de gestión, de la formas de construcción de políticas públicas se han expresado de variadas maneras en muchas ciudades. Si uno mira –en este cuadro– lo que es el modelo tradicional de gestión administrativista, burocrático, autoritario, cerrado, etc., y un modelo más basado en lo que llamaríamos el desarrollo humano local. Un modelo de trabajo en red, de trabajo en equipo, gestor y fuertemente participativo. Por supuesto que si ustedes miran el escenario de la Argentina, no van a encontrar ningún gobierno municipal estrictamente aquí, estos son modelos teóricos obviamente. Lo que sí está pasando es que hay una fuerte tendencia, y eso lo van a poder ver en muchísimas de las experiencias que se están dando en la Argentina, en Uruguay, en Chile y en Brasil, hay una fuerte presión por pasar de este modelo a otro. Insisto ninguno hoy puede decir que es absolutamente descentralizador, de presupuestos por programa, activo, inductor, estos son modelos teóricos, pero lo que sí van a ver ustedes en las experiencias –si pueden recorrer el mapa de las experiencias que estoy comentando en la Argentina y en otros países– que hay una fuerte tensión por pasar de modelo. Y cuando uno pasa del modelo burocrático, del modelo autoritario, del modelo no participativo, del modelo verticalista, del modelo centralizador al otro modelo de gestión, no pasa gratis, se generan tensiones, y tensiones obviamente fuertes, con lo cual ninguna de las experiencias que ustedes van a ver de planificación estratégica de desarrollo local, de procesos críticos respecto a los modelos de gestión tradicional, son procesos lineales, son procesos fáciles, son procesos sin conflictos. Transformar, cambiar, supone entrar en un nivel de conflicto, esto hay que metérselo en la cabeza y si ustedes quieren cambiar esta ciudad, algunos conflictos van a tener, es absolutamente inevitable. Las tensiones que se producen cuando uno tiene vocación de cambio y transformación de cambio de la ciudad, del modelo de gestión, supone producir tensiones, supone producir conflictos. Es bastante recurrente escuchar muchas veces a una serie de funcionarios decir: “La verdad que mi gestión fue fantástica porque no tuve ningún conflicto”, y si no tuvo ningún conflicto es porque no hizo nada, absolutamente nada. El problema no es no tener conflicto, el problema que tenemos cuando construimos una estrategia de desarrollo cierta, verdadera y transformadora de la ciudad, no es no tener conflicto, el problema es como me construyo un escenario, un ámbito, un campo, en el cual yo puedo procesar esos conflictos democráticamente, participativamente, etc. Ese es mi problema, no es no tener conflicto y esto es lo que ustedes van a ver en muchas experiencias, Bahía Blanca, cualquiera de las que ustedes quieran encontrar, son experiencias que tienen tres pasos adelante, uno para atrás, porque es así, necesariamente es así, ninguna experiencia es perfecta, ninguna experiencia es fácil, ninguna experiencia supone tener garantizado el éxito inmediato. Ahora lo que sí aparece muy fuerte es una voluntad de transformación de los viejos modelos de gestión, de los viejos y burocráticos modelos de construir ciudad, de construir economía, de construir sociedad, de construir políticas ambientales, etc. Esas tensiones son las que aparecen con mucha claridad. En el marco de estos cambios, en el marco de estos procesos globales que han obligado a las instituciones privadas, a los gobiernos y a las administraciones públicas a producir una fuerte modificación, un fuerte cambio en sus modelos de gestión, a repensarse cómo se gestiona una ciudad y a repensarse como institución misma, es que ha reaparecido en los últimos años, un instrumento que había estado muchos años abandonado y que gozaba obviamente de muy bajo prestigio, y me estoy refiriendo a la planificación. Si hay una cosa que todo el mundo sabe que es absolutamente inútil es planificar, porque después va a quedar en un libro y en la biblioteca de alguien, y difícilmente se cumpla. Si hay una cosa que en general tenía mala prensa en nuestro país era hacer

un plan, porque todo el mundo sabía que nadie lo iba a cumplir. A pesar de eso la planificación reaparece en los últimos años muy fuerte como instrumento para construir política, como herramienta para construir política. ¿Qué pasó en el medio?, ¿por qué si la planificación gozaba de tan poco prestigio, de tanto inutilidad de por medio o de tanta ineficacia de por medio, reaparece como un instrumento y como una herramienta útil. El miedo no es zozco y frente a tantos cambios, frente a los cambios que se han producido en los últimos años en nuestros países, en nuestras ciudades, si hay un elemento fuerte, que cruzó diagonalmente esos cambios, es un fuerte sentimiento de incertidumbre. Si hay una cosa que hoy las instituciones, los empresarios, el gobierno tienen adelante como un elemento común, es que no saben qué es lo que va a pasar mañana. La incertidumbre ha gobernado en cierta manera el conjunto de las decisiones de las instituciones durante los últimos años. Y por lo tanto cuando la incertidumbre aparece como un elemento central en el escenario de las instituciones todo el mundo dijo: “Paremos la pelota –usando un término futbolístico- y vemos que hacemos”, y eso es planificar, paramos la pelota y vemos que hacemos, veamos qué es lo que tenemos que hacer, adónde vamos, qué queremos hacer, adónde va esta ciudad, a la deriva no puede ir. Y aparecen una serie de experiencias que muestran que efectivamente las ciudades que pueden tener un norte, un conjunto de estrategias planificadas y además consensuadas, empiezan a remontar en parte exitosamente los escenarios actuales. Y en esto reaparece entonces la planificación como un instrumento útil. Por supuesto que aparece de distinta manera, ya no es la vieja planificación burocrática, centralizada, de los años ´60 y ´70, aparece de una nueva manera, vamos a ver cómo, pero aparece bajo muchos nombres, todo esto está en debate en este momento, como planificación estratégica, como planificación del desarrollo local, como desarrollo sustentable, como desarrollo local, como desarrollo humano, como desarrollo humano local como lo llama Naciones Unidas. Con todos estos nombres lo que les quiero significar, lo que está mostrando, es que en este momento hay un enorme debate sobre todas estas cuestiones en nuestro país. Decíamos con un amigo hace poco que en realidad si uno quisiera, solamente con los países Brasil, Uruguay, Chile y Argentina, uno podría pasarse todo el año de seminario en seminario sobre desarrollo local. Podría no trabajar durante todo el año, porque todas las semanas hay alguno en algún lado. Si uno pudiera asistir a todos estos debates, podría pasarse el año completo porque es impresionante. Todas las semanas hay algún evento sobre esta cuestión en algún lugar de estos países. ¿Por qué pasa esto?, precisamente por lo que decíamos, todas estas son cuestiones que están en ejecución, tienen la frescura de estar en ejecución. Tienen la escasa distancia crítica que uno puede tener cuando algunas cosas se están gestando, cuando un conjunto de ideas, de paradigmas, de experiencias se están gestando. Pero tiene la enorme riqueza que se está debatiendo en este momento. Acá no hay verdades reveladas, ni las que digo yo, ni las que va a decir el señor español mañana, no hay verdades reveladas. Hay un montón de conceptos que se están reconstruyendo permanentemente todos los días, el propio concepto de desarrollo, que es un tema que me parece muy importante que ustedes se pongan a pensar de cara a esta ciudad. ¿Qué es el desarrollo para ustedes?, ¿sigue siendo el mismo concepto de hace quince años atrás donde el desarrollo era igual a crecimiento económico, solamente, exclusivamente?, ¿sigue siendo ese concepto? Hoy el concepto de desarrollo que se discute en una serie de lugares, en un montón de ciudades, es un concepto muchísimo más complejo, donde ya la idea de crecimiento económico no alcanza solo para explicarlo, hoy el crecimiento económico si no está acompañado de sustentabilidad ambiental, si no está acompañado de equidad social, de equidad quiere decir el reparto justo de los beneficios de ese proceso de desarrollo; si no está acompañado de mayor democracia, de mayor gobernabilidad, de mayor participación, de mayor ejercicio en los derechos civiles, no hay desarrollo. Hoy desarrollo quiere decir todo eso junto. Y si no pruebas al canto. Todos los países de América elevaron su PBI, su tasa de actividad, etc., todos los indicadores macroeconómicos fueron todos para arriba en la última década, todo crecimiento económico fue para arriba y todos vivimos peor. ¿es desarrollo solamente crecimiento económico? Esto está absolutamente cuestionado. ¿Cuál es el modelo de desarrollo en ese paradigma que se plantea Mar del Plata?, es un debate que se van a tener que dar, es un debate que se está dando en todas las ciudades. Hoy –insisto- el concepto de desarrollo es un concepto enormemente complejo, que involucra muchísimas cosas. Por supuesto que sin crecimiento económico no hay desarrollo, eso está claro. Ahora me parece que tenemos que empezar a mirar la cuestión desde otro lugar. Porque si la miramos desde el lugar desde el cual el neoliberalismo la miró durante diez años, me parece que esta ciudad es como la demostración más evidente de el desastre que se puede hacer en una sociedad y en

una economía local. Entonces todos estos conceptos como decía, el concepto de desarrollo, el concepto de planificación, el concepto de gobierno local, etc., el concepto de participación, son conceptos que se están redefiniendo, que se están rediscutiendo. Hay que redefinirlos y hay que discutirlos en el marco además de la realidad que cada ciudad tiene. Y en ese lugar están hoy las cosas, en ese lugar se están hoy desarrollando ejemplos de todo tipo, de todo color, de todo nombre como decía recién. En algunos lugares se llama presupuesto participativo, en otro plan estratégico, en otro plan de desarrollo, etc., etc. Insisto esto da cuenta de lo enorme diversidad de búsquedas en las que un montón de ciudades están metidas, intentando poner un acento crítico al modelo de desarrollo vigente, un acento crítico a la posibilidad de reconstruir sociedad, de reconstruir economía, de reconstruir equidad en lo local. Así que si ustedes no se paran desde un lugar crítico para mirar desde dónde van a reconstruir esta ciudad, dejen que todo siga como está, porque el mercado lo hace mejor que ustedes. Primera cuestión que me parece muy importante es que cuando uno se plantea la posibilidad de tener una estrategia de desarrollo local, se para desde un lugar crítico. Si no se para desde un lugar crítico dejen que todo siga como está –que insisto- el mercado lo hace mejor. Esta es una cuestión básica, central, tener una enorme capacidad crítica y autocrítica de lo que las instituciones de la ciudad tienen, pueden y logran hacer en términos de construir un escenario, un conjunto de estrategias que permitan despegar a esta ciudad de la situación en la que está. Que de paso les digo que está mucho mejor que muchas otras de este país, eso aparte. En ese marco es que uno puede empezar hablar de algunas experiencias de planificación. Yo les voy a pedir que me interrumpan y que tratemos de hacer más un diálogo esto que solamente un monólogo. Cualquier duda la zanjemos e intentemos empezar a dialogar. Entonces en este marco de replanteo de conceptos, de replanteos de metodologías, etc., etc., reaparece como les decía recién la planificación como un instrumento para construir políticas, para construir desde otro lugar políticas. Desde otro lugar quiere decir, construir políticas participativas, para intentar articular de la mejor manera posible el Estado y las instituciones privadas locales, y por lo tanto reaparece el plan, la planificación, como un tema importante de debate en la ciudad. Cuando estamos hablando en este marco que yo estoy planteando, que por supuesto como dije recién, no es una verdad revelada, es un campo para discutir, desde este lugar que yo estoy planteando esto, el plan de desarrollo, el plan estratégico es básicamente un instrumento de gestión. Segunda cuestión que me parece muy importante tener en cuenta es que si ustedes se van a poner a hacer un plan, lo que se van a poner a construir es un instrumento que tiene que ser útil para gestionar, si no le es útil para gestionar, no lo hagan. Entonces rompamos el viejo paradigma que el plan es un estudio académico que dura quince años solamente el diagnóstico, cuestión tradicional en general en la planificación en nuestros países. Primera cuestión, no están construyendo un estudio académico sobre la ciudad, se van a basar sobre estudios académicos, van a requerirlos, los van a necesitar para poder tener información, para poder tener datos, pero la función del plan no es agregar un nuevo estudio sobre la ciudad, es construir un instrumento de gestión. Este tema es enormemente importante porque hay una brutal equivocación en general sobre la finalidad de un plan. Cuando ustedes preguntan a los equipos de planificación muchas veces: “¿Cuál es su objetivo?”, lo que te suelen decir los equipos de planificación es: “Nuestro objetivo es hacer un plan, horrible. Su objetivo es transformar la realidad no es hacer un plan. El plan es el medio, el instrumento, no el fin último. Si no se transforma la realidad, si no se cambia la ciudad, si no se producen modificaciones, que uno entiende que son deficitarias, etc., el plan no sirve para nada. Entonces el fin último del plan no es reproducirse a si mismo, la tarea más importante que tienen frente a si, no es hacer un plan, es cumplirlo, eso es lo más importante. Es construir una estrategia de desarrollo para poder transformar la ciudad, para poder transformar la realidad en la que se vive. Por lo cual entonces estamos tratando, estoy intentando pasar del viejo paradigma del plan libro, del plan que adornaba estanterías en las bibliotecas, al plan que hay que cambiar sistemáticamente que hay que flexibilizar. El plan, en la idea que estoy tratando de dar, es una especie de carta de navegación. Me permite modificar la vela, al punto en cuanto se me modifican las condiciones de navegación. Porque sino cambio objetivos, proyectos, acciones, en el momento que me cambia la realidad, se me queda muerto como instrumento. Que uno después tenga que publicar el plan en un libro, está fenómeno porque uno lo tiene que comunicar, pero lo importante de la tarea en la que ustedes se tienen que empeñar, no es hacer un libro, es hacer un instrumento que les permita construir proyectos, acciones, programas de transformación y de cambio. Esto es lo importante, entonces estoy haciendo del plan un instrumento utilitario, brutalmente utilitario, primera idea. Segunda idea, es al mismo tiempo un

proceso. En el proceso de formulación de una estrategia de desarrollo, se produce un efecto permanente de aprendizaje y de avance. Todos aprendemos, tenemos que aprender a negociar con el otro, tenemos que aprender a construir consenso, tenemos que aprender a aceptar la diversidad para poder construir estrategias comunes, etc., etc. Entonces al mismo tiempo dos cosas, desde la mirada que estoy tratando de dar, el plan cumple esas dos funciones. Construye un proceso de articulación entre Estado y sociedad, y entre instituciones de la sociedad, y al mismo tiempo tiene que convertirse en un instrumento útil para gobernar. Es entonces básicamente el plan desde esta mirada un instrumento de gestión. Vamos a intentar con esto que dije dar alguna definición más o menos rápida. Una definición que por supuesto es absolutamente rebatible y discutible, porque desde esta mirada que yo estoy tratando de dar, el plan estratégico representa en principio la construcción de un proyecto. De un proyecto en el sentido amplio de la palabra, en el sentido como Sastre lo planteaba, que la diferencia del hombre con los animales es que el hombre tiene la capacidad de tener un proyecto, un proyecto de vida. Construir una estrategia de desarrollo local, supone construir un proyecto de futuro, construir un proyecto de vida. Un proyecto que no es cualquier proyecto, es un proyecto colectivo, esto supone que no hay posibilidad de armar, de contruir, de poner en marcha procesos de desarrollo local sin un proceso colectivo, es decir, un proceso donde intervienen activamente los colectivos de la ciudad. Aquí retomamos la cuestión de la participación como un elemento central de cualquiera de estos procesos. Las ciudades, cualquier proceso exitoso que ustedes puedan ver tanto aquí como en el extranjero, uno de sus signos distintivos es que no hay posibilidad de poner en marcha procesos exitosos de desarrollo sin el consenso, sin la participación activa de las distintas organizaciones, de las distintas instituciones de la ciudad. Es un proyecto colectivo y es un proyecto global. Es un proyecto integral en el sentido que intentaba decirlo hace un rato, de pensar en el desarrollo como una cuestión integral, que está cruzando problemas de desarrollo económico, problemas de sustentabilidad ambiental, problemas de equidad social, problemas de gobernabilidad, problemas de desarrollo urbano al mismo tiempo. Me parece que hay que empezar a romper la idea también antigua, claramente antigua de que las políticas son sectoriales, de que las políticas se pueden dividir en pedacitos, que cada uno tiene su quinta. Nuestras administraciones locales heredan un diseño administrativo de 150 años, donde el Secretario de Obras Públicas hace obras públicas, el Secretario de Salud hace salud, el Secretario de Acción Social reparte colchones, y como si la realidad pudiera ser dividida o repartida. Tal es así que cuando aparece el tema del medio ambiente, que cruza diagonalmente todas las políticas, nadie sabe donde ponerlo, uno lo pone en Salud, otro en Acción Social, otro en Gobierno, otros en Obras Públicas, nadie sabe dónde tiene que poner una cosa que cruza diagonalmente las políticas, están en cualquier lado. Hace un gran crack en el diseño de hace 100 años de la administración pública. Las políticas no se pueden dividir, hay que construir un concepto cada vez más integral de los problemas y de cómo atacar los problemas. Ustedes pueden poner el ejemplo que ustedes quieran sobre esto. Agarremos el más vulgar de lo que hace en una ciudad, que es una plaza, es una cuestión urbanística, ayuda a configurar espacialmente, urbanísticamente un pedazo de ciudad. ¿Es una cuestión ambiental?, que duda cabe, ayuda a infiltrar el agua al subsuelo, atempera la temperatura, la humedad, la forestación controla los vientos, etc., etc. ¿Es una cuestión social?, que duda cabe, es el lugar de la recreación, del encuentro, de la socialización, el espacio público es eso. ¿Es una cuestión económica?, que duda cabe, ustedes saben que los predios, los terrenos que están frente a parques y frente a plazas, se valorizan mucho más que los que no lo están, con lo cual cuanto más espacios públicos hay, más plazas hay, más valorización tiene la ciudad. Es todo eso al mismo tiempo. Piensen ustedes como tratamos las plazas, como un expediente. No hay políticas territoriales hoy que puedan darse en una sólo dimensión. Son enormemente complejas, hay que tener la capacidad de mirarlas de una manera compleja, de reproducir la realidad de una manera compleja, porque la realidad es compleja, no por otra cosa, porque la realidad no se puede partir en pedacitos. Entonces es una mirada estratégica sobre el territorio y sobre la sociedad, es un proyecto con los colectivos, es un proyecto integral, que es de la ciudad y de la gestión. Si dijimos que el plan es un instrumento de gestión, es que esencialmente es un instrumento que nos tiene que poder servir para gestionar, es de la ciudad, del territorio, de la sociedad y de cómo lo gestiono, de cómo tengo que hacer las cosas, se acabaron las cuestiones estas de que habría que hacer tal cosa, hay que decir cómo se hacen estas cosas, quiénes intervienen, quiénes tienen responsabilidades, con quién hay que articular, quién se va a oponer a este proyecto, no siendo el conflicto del que hablaba hace un rato. Es un proyecto de la

ciudad, es un proyecto que claramente también es de la gestión, de la gestión no solamente pública o del Estado, de la gestión de las instituciones. Que tiene objetivos intersectoriales, es decir que necesariamente hay que cruzar los distintos sectores sociales que componen la ciudad. La ciudad es percibida, entendida, construida de distinta manera según el sector al cual se pertenece. Los empresarios ven la ciudad de una manera y obviamente operan sobre la ciudad de una manera, los vecinalistas de otra, los ambientalistas de otra, los universitarios de otra. Hay tanta realidades como sectores operan en la ciudad.

-Ante manifestaciones realizadas fuera de micrófono, dice el

Sr. Reese: Bueno, le digo Partido si usted quiere. Discúlpeme por ahí me reduje solamente a la ciudad. Es que yo no estaba hablando de General Pueyrredon, estaba hablando en forma genérica. Si usted quiere hablo de Municipio, ¿le parece mejor? Estoy hablando de manera genérica. Estoy hablando que construir una estrategia de desarrollo supone construir una estrategia sobre el territorio que sea, urbano, municipal, etc., el que ustedes decidan hacer, y de la gestión de ese territorio. O regional, ¿por qué no?

-Ante manifestaciones realizadas fuera de micrófono, dice el

Sr. Reese: No, me parece que no me entendió o yo me expresé mal, y si me expresé mal pido disculpas.

-Ante manifestaciones realizadas fuera de micrófono, dice el

Sr. Reese: Es que yo no estoy hablando de Mar del Plata. Yo estoy hablando de manera genérica.

-Ante manifestaciones realizadas fuera de micrófono, dice el

Sr. Reese: Usted decida. Que quiere que le diga. Me parece que usted decide si pierde el tiempo o no. Me parece que lo que estoy planteando es justamente lo contrario a lo que usted dice.

-Ante manifestaciones realizadas fuera de micrófono, dice el

Sr. Reese: No me cabe duda, y no me cabe duda que sus reclamos son absolutamente justos, lo que digo es que como yo estoy diciendo otra cosa de lo que usted dice porque justamente lo que estoy proponiendo es un modelo con mayor equidad, un modelo con mayor participación y me parece que usted me entiende otra cosa. Usted me dice: “Si lo que usted propone es un modelo globalizado, bienvenido”, justamente lo que estoy pensando es como no proponer un modelo globalizado, sino local. Me parece que por ahí no me expresé bien, pero además los reclamos que usted hace son absolutamente justos.

-Ante manifestaciones realizadas fuera de micrófono, dice el

Sr. Reese: Yo creo que lo que justamente planteaba la señora y quisiera retomar este tema, me parece muy interesante, primero porque como decía recién sus reclamos seguramente son absolutamente justos, y segundo porque ella ve la ciudad desde una posición, como seguramente muchos de los que estamos acá vemos la ciudad desde distintas posiciones y desde distintas visiones. Entonces construir una estrategia de desarrollo, construir un conjunto de estrategia de desarrollo, es enormemente dificultoso en la medida en que lo que tengo que construir es sobre un conjunto de subjetividades. Acá no hay una verdad o una realidad única. La verdad de la señora y la verdad de muchos de los que están aquí presentes, son tan verdad como la de cualquier otro. Por lo tanto entonces esta cuestión que vamos a construir una visión objetiva, una visión única, muchas veces dicen: “Nosotros construimos un diagnóstico objetivo de la realidad”, objetivo para usted, para los demás seguramente no. Entonces esta cuestión de la subjetividad, esta cuestión de tratar de construir una ciudad teniendo en cuenta cada

uno de los intereses sectoriales o articulando mejor dicho los distintos intereses sectoriales que se cruzan en la ciudad, es una de las dificultades más interesantes, más difíciles y al mismo tiempo más rica que tiene la posibilidad de construir una estrategia de desarrollo como la que estamos intentando comentar. Por supuesto que este es un proyecto como decíamos colectivo, global, de la ciudad y de la gestión, que intenta construir objetivos que cruzan diagonalmente los distintos sectores de la sociedad, que están obviamente dirigidos al desarrollo y aquí el punto final de esta definición o que intenta ser una definición, es que al mismo tiempo sea capaz de convertirse en un espacio de debate, de movilización, un espacio de construcción de acuerdos de la ciudad. Si el plan se convierte en esto, deja de ser un elemento tecnocrático o tecnista para convertirse en un proyecto social, en un pacto social, en un acuerdo social. Y este es el elemento más importante que tendría que cumplir una estrategia de desarrollo, el de poder convertirse al mismo tiempo que en un instrumento de gestión, en un proceso de pactos, en un proceso de acuerdos, en un proceso de consenso. A esta altura de lo que estoy diciendo muchos de ustedes deben pensar: "Esto debe pasar solamente en Marte, porque aquí en la Argentina no creo", y sin embargo no es así, pasa acá, pasa en nuestras ciudades, pasa en Brasil, pasa en Uruguay, está pasando en un montón de lugares donde estamos repensando, en muchas ciudades están repensando cómo se hacen estas cosas, y obviamente para poder hacer estas cosas, hay un conjunto de técnicas, de planificación participativa de debate con la comunidad, de fuerte articulación dentro de los distintos sectores de la sociedad, hay además técnicas muy probadas ya, muy ensayadas, técnicas como entrevistas informantes claves, grupos focales, trabajo en taller, estas cosas pasan en la Argentina. Esta, la construcción de estrategias de desarrollo participativas, estas son algunas imágenes de trabajo con grupos focales en el plan estratégico de Sunchales, Sunchales es una ciudad muy pequeña de 18.000 habitantes en Santa Fe, es la sede de Sancor, ahí en el oeste santafesino, en plena cuenca lechera, es posible a través de un conjunto de técnicas participativas, construir, ensayar proyectos de desarrollo local, estrategias que están haciendo construir una ciudad con conflictos, despacio, pero otra ciudad, distinta, con un norte, con un saber adonde ir. Estas son algunas imágenes por ejemplo de trabajo con grupos focales en Río Cuarto, en el plan estratégico de Río Cuarto o estas que son imágenes de los talleres participativos donde se discutieron los proyectos y la acciones que había que desarrollar en Bahía Blanca en los próximos años. Fíjense que todas ellas tienen una serie de técnicas particulares, hay una serie de pizarrones y de tarjetas con las cuales las distintas instituciones vecinalistas, empresarios, arquitectos, ingenieros, etc., trabajan. Estas son un conjunto de técnicas participativas como el taller, que en dos tardes aproximadamente, 40 instituciones como las que participan acá, intentan consensuar problemáticas durante la etapa de diagnóstico o proyectos durante la etapa propositiva. Por supuesto que hay que tener ciertas técnicas, ciertas metodologías, esto no es una charla de café, es laburo, se está jugando con la participación y con la credibilidad de la gente, y por lo tanto entonces, el taller, la convocatoria a la participación es una cuestión delicada. La participación no es ni un acuerdo entre 3 o 4 de los que siempre mandan en la ciudad, ni tampoco asambleísmo vacista inútil, porque el asambleísmo vacista no te lleva a ningún lado. Eso es una especie de fantochada de la participación democrática. La participación tiene que producir resultados, tiene que ser útil, la gente tiene que sentir que participó, aportó su idea, fue escuchada y además se produjo un cambio después. Y por lo tanto entonces para esto hay que tener una cierta metodología, hay que tener ciertas técnicas, no se puede jugar con el tiempo y con la credibilidad de la gente en el supuesto que estamos siendo participativos. Por que la verdad es que es de muy mala educación hacer estas cosas, como mínimo de muy mala educación. Entonces en esto hay que ser muy cuidadoso, pero sin participación, sin los empresarios discutiendo con la gente, sin los de turismo discutiendo con los vecinos, como la señora, no hay posibilidad de construir acuerdos. No hay posibilidad de construir acuerdos. No hay posibilidad de construir estrategias.

-Ante manifestaciones realizadas fuera de micrófono, dice el

Sr. Reese: Yo no sé si lo indiqué eso, solamente dije que Santiago del Estero en el '83 era la única ciudad del país que tenía carta orgánica. He dado charlas como esta en Santiago del Estero, pero no estoy reivindicando nada. Volvamos un poco al meollo de tu pregunta. Sí, efectivamente yo creo que estamos en un problema complicado de crisis de legitimidad, que no es solamente una crisis de legitimidad en términos del sistema político, me parece que hay también una crisis de legitimidad en

un conjunto bastante vasto de instituciones del país. Lo digo porque en general yo reivindico que estas cosas se cambian desde la política, y lo digo además porque hay una onda ahora que el banco mundial de apoyo a las ONGs –que me parece fantástico- tiene para atrás una trampa maravillosa, que es pensar que las ONGs van a reemplazar al Estado, esta es una trampa en la cual no se puede caer. Creo que las ONGs tienen un papel preponderante y fundamental en la construcción de la sociedad y el Estado tiene otro, y que uno no reemplaza a otro. Pero me parece que en esa crisis de legitimidad aparecen estas propuestas, “reemplacemos al Estado con las ONGs, reemplacemos a la política con las ONGs, que se suponen que no tienen intereses, porque la política en general tiene internas”, como si las ONGs no tuvieran internas, o como si las universidades no tuvieran internas. Me parece que hay que empezar a ser un poco más sinceros en esto, esta cosa que la política o el sistema político tiene la culpa de todo, como si nosotros no fuéramos parte del sistema político y de esta sociedad, la verdad es una cosa bastante cínica. “Los políticos tienen la culpa, nosotros que somos los técnicos, somos buenos, ímpecables, fantásticos”, es bastante cínica la situación. Ahora con esto no quiero decir que el sistema político no esté en crisis porque está en crisis también. Pero creo que hay un conjunto muy vasto de instituciones donde hay una crisis de legitimidad. Ahora a pesar de esa crisis de legitimidad pasan estas cosas, donde es posible construir a partir de la articulación del sistema político y las instituciones bases mínimas de consenso, que se reconstruyen todos los días porque no son demasiado sólidas, no es que perduran permanentemente, etc. Pero sirven para ir construyendo proyectos y acciones de transformación. Y cualquier experiencia que usted vea, o las brasileñas del PT, o las uruguayas del Frente Amplio, o las chilenas de la Concertación, o las argentinas de cualquiera de los dos partidos políticos mayoritarios, de las dos fuerzas políticas mayoritarias, hay experiencias muy valiosas, que intentan romper el marco de lo establecido. Algunas de estas cosas que estoy mostrando, muestran eso y podría mostrarles más, podría mostrarles Campana -que no sé si lo traje- aquí en la provincia de Buenos Aires, ahí ya les mostré tres partidos políticos, en las que les mostré, Bahía Blanca, Campana, Sunchales, -que es vecinalista-. Me parece que hay una ruptura en esto, en lo local lo que interesa es dónde le duele el zapato a la gente. Esta cosa que decía la señora, “en el barrio no pasa el colectivo” y esto no es ni peronista ni radical, es un problema de equidad más allá de cualquier cuestión. Y me parece que hay en estas experiencias un sentido de crecimiento político que yo revalorizaría, porque ahí están sentados concejales, dirigentes, etc., de varios partidos políticos, que chisporrotean, que discuten, que después obviamente, porque sino no es la política argentina, pero hay bases mínimas en las cuales se dice “estas cinco cosas son las que hay que hacer para poner en marcha esta ciudad, después con todo lo demás nos puteamos, pero estas cinco cosas hay que hacerlas”. Ejemplo como el de Bahía es fantástico. Yo creo que el sistema político de Bahía es mucho más adulto que las instituciones privadas, mucho más adulto. O como en Venado Tuerto donde las instituciones privadas, las instituciones de la sociedad civil, son infinitamente más adultos que el sistema político. Es más yo creo que el problema de Venado Tuerto es que hay que echar a los dos políticos, presidentes de los dos partidos mayoritarios, hay que echarlos de la ciudad, porque han logrado hacer suma cero. Venado Tuerto tiene 70.000 habitantes, está en la punta del triángulo de la pampa húmeda más rica de este país, 70.000 habitantes y no tiene agua potable todavía, toman agua con arsénico. Cada vez que el intendente de un partido asume y va a hacer la red del agua, el otro no se la vota en el Concejo, el otro asume y el otro que volvió al Concejo no se la vota, y siguen tomando agua con arsénico. O al revés, en Bahía el sistema político es mucho más adulto y mucho más maduro que muchas de las instituciones de la sociedad civil. Se han logrado poner de acuerdo, “estas son las diez cosas que hay que hacer acá, sobre estas diez cosas avanzamos y avanzamos, después en todo lo demás nos puteamos, pero en estas diez cosas avanzamos”. Lo que quiero que entendamos es que cuando uno pone en marcha un proceso como este, lo que está en la base de esta discusión, es la madurez que tenga esta sociedad para construir consenso, eso es lo que ponen en juego ustedes. Qué madurez y qué capacidad tiene una sociedad para ponerse de acuerdo en las diez cosas importantes que hay que hacer. Eso es lo que está en juego en un proceso como éste. Está en juego la legitimidad del Estado como impulsor, como líder de un proceso de desarrollo. El liderazgo de un proceso de desarrollo el Estado no lo puede delegar, no hay posibilidad de delegarlo, sino no tiene legitimidad para ser Estado, para ser gobierno, entonces lo que está en el debate -y disculpen que lo repita nuevamente- es qué capacidad tiene esta sociedad para ponerse de acuerdo en las diez, doce cosas

importantes que hay que hacer, importantes quiere decir estratégicas, son las que podemos hacer, no podemos hacer 63, hay que hacer las 10 o 12 importantes.

Ante una pregunta del público responde el

Sr. Reese: Alcanzar la madurez de una ciudad depende de muchas cosas, depende del nivel de credibilidad que tenga el Estado local. Un municipio que tiene un nivel de credibilidad alto, obviamente una convocatoria de este tipo tiene en principio un cheque en blanco firmado, después hay que ver si lo revalida o no, pero lo tiene firmado. Depende del grado de conflictualidad social con el cual nos enfrentemos. Cuando uno discute una estrategia de desarrollo, está discutiendo acciones que tienen que hacer también de urgencia y en corto plazo porque la situación no puede esperar, depende de la tradición participativa que tenga esa ciudad, por ejemplo en Córdoba era muy evidente cuando trabajamos en el plan estratégico de la ciudad el estar metidos en una sociedad con una antigua tradición de participación de cambios, de transformación, el Cordobazo no es casual en Córdoba. Depende de muchas cosas. Depende del grado de conflictualidad política entre los partidos, eso inhibe o facilita muchas cosas, es bastante complicado para dar una respuesta exacta y única.

Ante una pregunta del público responde el

Sr. Reese: Discutíamos hace unos pocos días atrás con alguna gente que me llamó para una charla como esta, etc., la viabilidad de construir una estrategia local en Bariloche, pero creo que con el nivel de conflictividad que tienen las instituciones en ese lugar, hoy es utópico. Los turísticos están absolutamente peleados con los ecologistas, a su vez están peleados con los universitarios, hay un movimiento universitario muy importante en Bariloche, que a su vez están peleados con los vecinalistas, están todos peleados con todos, es absolutamente imposible ponerse de acuerdo...

Ante una pregunta del público, que expresa “¿lo puede suplir un liderazgo político?” responde el

Sr. Reese: El liderazgo político no lo puede suplir, pero sí puede catalizar algunas tensiones, no quiero poner ejemplos de ciudades, pero ha pasado. En general no es tan así, estoy poniendo casos extremos, no todo el mundo está peleado con todos, son excepciones las que estoy poniendo, insisto, construir un conjunto de estrategias de desarrollo supone construir consenso, es inevitable, por muchas razones, porque es absolutamente más democrático, pero además porque no hay ninguna institución hoy que pueda garantizar per sé y sola el desarrollo de una ciudad. No es el Estado benefactor de la década del '60 que podía actuar solo, los empresarios tampoco son una fuerza social que per sé y solos pueden poner en marcha un proceso de desarrollo en una ciudad, con lo cual o se ponen de acuerdo o se ponen de acuerdo. No hay una institución que hoy en el estado actual de la sociedad en la Argentina monopolice la capacidad de poder conducir solo y per sé un proceso de transformación. Acá y en cualquier lado, Barcelona es un ejemplo de esto, la posibilidad de sentarse, estas son las diez cosas que tenemos que hacer, pongámonos de acuerdo para ver como las hacemos.

Ante una pregunta del público responde el

Sr. Reese: El tema de quien convoca y qué legitimidad tiene el que convoca y para qué se convoca, es un tema muy delicado, porque quizás con lo que dije los he asustado. Lo que estoy diciendo es que esto no es un juego de moda, que como Barcelona tiene un plan estratégico nosotros también tenemos que tenerlo, esto hay que asumirlo con la complejidad y con la seriedad que tiene, porque no se puede jugar con la credibilidad de la gente y con la participación. Creo que todos conocemos una serie de experiencias notables de frustración en este sentido que son bastantes terribles. Ahora también es cierto que si una ciudad no sabe a donde va y no tiene un conjunto de estrategia de desarrollo va a ir peor, no es que se queda donde está, un ejemplo dramático es Cutralcó, ¿nadie se avivó que se le acababa el petróleo? Porque no es que YPF cerró porque se privatizó, sino que además la cuenca está

agotada, hace muchos años que la cuenca petrolera está agotada. No hay posibilidades de ir a ningún lado si

no se sabe adonde se va, si no se tiene un conjunto estratégico, si no se tiene un conjunto de proyectos, si uno no se puede parar críticamente frente a la realidad, sino tiene una capacidad de autocrítica respecto de lo que hizo tradicionalmente como institución en una ciudad. Va a ser muy difícil y una de las cuestiones más importantes para tener es cuenta es pensar que tener una visión estratégica sobre el desarrollo de la ciudad implica permanentemente fijar prioridades, elegir, optar, separar lo importante de lo que no lo es, esto ni siquiera es teoría de la planificación, es perogrullo, si yo quiero hacer sesenta cosas en un día, seguro no hago ninguna, tengo que hacer cuatro o cinco importantes que puedo hacer y las demás las dejo, porque sino no hago ninguna. Pero pasando a actividades prácticas esto supone la esencia de una mirada estratégica, qué es lo estratégico de lo que no lo es, supone repensar qué significa el concepto de estrategia, para los teóricos de la guerra, diseñar una estrategia era definir la forma, la manera, el modo en las que yo dispongo mis fuerzas en el territorio para vencer al enemigo, si yo paso esa definición de estrategia de la teoría de la guerra, a la teoría del desarrollo, supone que yo tengo que diseñar, fijar la manera, el modo en la que yo dispongo un conjunto de recursos que siempre son escasos para poder transformar la realidad. Si yo priorizo estas cosas, no estoy priorizando otras, estoy eligiendo, estoy optando, no tengo otra, porque además uno suele asistir a una cantidad de promesas que son absolutamente imposibles, porque no las pueden hacer o las que se hagan son bastante poco transformadoras, importantes y estratégicas en el cambio que tiene que tener una ciudad. Ahora bien, ¿cuál es el problema que tiene que tener una visión estratégica y por lo tanto priorizar? Lo que para mí es prioritario, para él no lo es, para la señora no lo es y para el otro no lo es y de nuevo necesito construir consenso para ver cuales son las cosas prioritarias que esta sociedad entiende que hay que hacer en esta ciudad, que no puede copiar Barcelona, ni Córdoba, ni Bahía Blanca, ni Sunchales, ni nada. La ciudad tiene que definir cuales son las cosas prioritarias que tiene que hacer en ésta ciudad si quiere producir un cambio y una transformación. Estas son las complejidades que ustedes deciden, como nos ponemos de acuerdo, técnicas para planificar hay muchas, lo que hay que tener es voluntad política y transparencia para ponerse de acuerdo. Esto está claro.

Pregunta: Si yo lo analizo como vecino, cualquier vecino de cualquier barrio va a tener las mismas expectativas, el que no tiene asfalto querrá el asfalto, el que no tiene algún servicio, tenerlo, tener un medio de transporte más o menos adecuado que me lleve al trabajo y me traiga sin tener que hacer 20 cuadras, yo creo que esas cuestiones básicas son comunes a todos los barrios. A mi me parece que el tema estratégico es adonde apunta la ciudad, o sea, esto podría aplicarse a cualquier ciudad, pero si pienso en una ciudad como San Pablo, el problema estratégico será cómo acomodar cientos de fábricas que se quieren instalar allí, cómo instalarlas. Y en la realidad de mi ciudad, más allá del tema puntual como vecino es que las fábricas están cerrando, no hay pescado, los locales están cerrando y los jóvenes se van a España y de pronto en los lugares donde deberían pensarse estas cosas, por ahí se piensa en una ciudad de turismo internacional, con grandes hoteles de cinco estrellas, balnearios cerrados, shopping, y no se piensa realmente en una ciudad que ya tiene 700.000 habitantes, a los que hay que brindar servicios, pero además hay que brindarle una identidad de un lugar, ver qué va a ser Mar del Plata, va a ser un puerto, una ciudad turística para lo que fue históricamente, para la clase media, o se abrirán nuevas perspectivas. Yo creo que seguir soñando en una ciudad de turismo de cinco estrellas, de grandes shopping, salvo que se produzca un cambio climático y Mar del Plata pase a ser una ciudad tropical y que vengan los millonarios, me parece que tenemos que poner los pies sobre la tierra y pensar en una ciudad para nosotros y que realmente tenga un plan estratégico en serio.

Sr. Reese: El debate que usted plantea es un debate central, es decir. Yo digo dos cosas. Primero lo que usted dice es fundamental, creo que hay que atender claramente a los proyectos de necesidades básicas, imprescindibles, pero una ciudad no puede estar sin norte, no puede no saber adónde dirige sus esfuerzos en materia de desarrollo económico, de perfil, eso está claro. Yo comparto totalmente lo que usted dice, y de hecho tener una mirada estratégica sobre el desarrollo de la ciudad supone eso, construir esa visión. Ahora es construir esa visión y construir los proyectos que viabilice esa visión. Un plan no es para saber qué es lo que hay que hacer dentro de 10 años, es para saber lo que tengo que

hacer hoy, para que dentro de diez años se cumpla eso que estoy diciendo. Lo digo de una manera operativa y práctica porque si no tengo miedo que todavía sigamos teniendo la vieja idea de la planificación de que uno hace el plan “para bueno, esto para lo que se va a hacer dentro de diez años”, no muchachos es para lo que se va a hacer hoy. Yo tengo la mirada a diez años, pero para que llegue eso tengo que tomar decisiones hoy, porque después estamos muertos. Hay que construir esa visión, hay que construir esa mirada que usted dice, y hay que construir los proyectos que empiecen a hacerlo viable, las dos cosas. Yo no voy a opinar sobre Mar del Plata, a la cual sólo conozco como turista y por lo tanto como ocasional visitante, pero yo creo que ustedes tienen un gran debate, tienen tres o cuatro perfiles históricos, y a mi me parece que los tres o cuatro están absolutamente en crisis, por lo cual hay que pensar como se reestructura la base económica de esta ciudad, que no es menor. Ejemplo, Junín, provincia de Buenos Aires, la base económica de la ciudad de Junín fue tradicionalmente el derrame del sector agropecuario, de la renta agraria y el salario público concentrado en más de diez mil empleos, mayoritariamente en los talleres del ferrocarril. Fíjense ustedes, el sector agropecuario en crisis absoluta, los ferrocarriles cerrados y el salario público en crisis. La estructura histórica que sostuvo económicamente la ciudad, está agotada, está absolutamente agotada. Hay que pensar de lo que estamos trabajando, cuáles son las estrategias que reconstruyan una base económica diferente, porque con esa base económica no vamos a ningún lado. Y aún en la alternativa de un momento coyuntural, al cual al campo le va bien en esta cosa de que Dios es argentino y por ahí las langostas australianas logran que los precios, y hasta el señor duda de las langostas australianas, y aún en la situación coyuntural, de cualquier manera el derrame de la renta agraria, es cada vez menor, porque el cambio estructural del campo ha sido muy brutal, las ciudades medianas en la Argentina ya no son prestadoras de servicios al sector agropecuario. Las empresas que hoy son las dueñas de los campos en Junín, ya no compran el tractor en Junín, lo compran por Internet en Miami. Hay que pensar de otra manera cómo se reestructura la base económica de la ciudad. Distinto el caso de Bahía, donde su base económica, con muchísimos conflictos ambientales como ustedes sabrán, se ha repotenciado en los últimos años, y no precisamente por decisiones que se tomaron en Bahía, porque la empresa Unión Carbide haya comprado INDUPA y no sé que, no es una decisión que se haya tomado en Bahía, es más ni siquiera se tomó en la Argentina. Entonces están absolutamente a merced de procesos globales, las ciudades, muy fuertes, sino tienen construidos escenarios y no tienen construida una mirada estratégica sobre su desarrollo, van a estar siempre a los bandazos.

-Ante manifestaciones fuera de micrófono, dice el

Sr. Reese: Estoy hablando de la compra de PUB, la instalación de Mega, de Profértil, etc., el polo ya estaba ahí desde principios de la década del '70, no es que se puso ahora ahí, pero ahora lo que se hizo como usted sabe, el proceso de inversiones en Bahía, no sé si leyeron el diario el otro día que ha sido la ciudad que en los últimos cinco años más inversión extranjera tuvo en la provincia de Buenos Aires, y efectivamente eso fue así, por la ampliación del polo petroquímico, la ampliación del puerto, la instalación de Mega, la instalación de Profértil, etc., que son grandes complejos industriales, en los últimos años la ciudad tuvo una tasa de inversión de casi dos mil millones de dólares en los últimos 24 meses. Dos mil millones de dólares que no dicen nada, porque como venía hablando con el concejal, trabajando en Sunchales se puso en marcha también la nueva usina de Sancor, que procesa un millón de litros de leche por día, trabajan siete personas. Un millón de litros de leche por día y hacen leche en polvo para Brasil y trabajan siete personas. En la ampliación del polo petroquímico en Bahía, Mega, Profértil, etc., va a haber trescientos puestos de empleo directo nada más. En la construcción trabajaron cuatro mil. Esto es para que se den una idea de que en verdad tampoco es que Bahía solucionó su problema, ahora tiene 3700 desempleados, va a tener, y buena parte de las estrategias del plan estratégico están centradas a ver como contenemos los 3700 tipos que quedan de 4000 menos 300 que van a quedar en las plantas.

-Ante manifestaciones fuera del micrófono, dice el

Sr. Reese: En gran parte también.

-Ante manifestaciones fuera del micrófono, dice el

Sr. Reese: Sí, podría serlo. De hecho en Bahía Blanca la decisión que se tomó en el plan estratégico, es que en el año 2001, se pase a discutir el presupuesto municipal con la gente. Pero el presupuesto participativo es un tema bastante delicado, es una cuestión en la que también hay que tener bastante cuidado, hay que ser muy cuidadoso de la metodología, etc., etc. Porque si no uno se puede equivocar bastante fiero, y estas cosas no son trasladables automáticamente, no es “bueno ahora mañana vamos a ponernos a hacer un plan estratégico y pasado un presupuesto participativo”, hay ciertas condiciones mínimas para poder hacer estas cosas. Yo creo que descontextuar esto, es convertirlo en una moda que en realidad no termina resultando útil para nadie. Lo digo porque todo el mundo dice “vamos a hacer un plan estratégico como Barcelona y vamos a hacer un presupuesto participativo como Porto Alegre”, que son los dos paradigmas de la modernidad en la Argentina, y la verdad es que uno tiene que pensar un poquito como explica estas cosas. No es que uno traslada, estos no son traslados de experiencias. ¿Cómo se da el presupuesto participativo en Porto Alegre?, doce años de gobierno del PT, gobierno de izquierda, discurso de izquierda, fuerte anclaje del partido en las bases populares y por lo tanto la posibilidad de discutir inclusive el presupuesto. ¿Cumplimos esas condiciones?, si no las cumplimos repensémoslo un poquito si no vamos a hacer macana, porque uno descontextua políticamente una herramienta y la trae, pero no es lo mismo, allá anduvo bien, en otro lado no anduvo bien. Esto es lo mismo, esto no es que es una receta que ustedes juntan seis huevos, medio kilo de harina, medio litro de agua....., y sale una torta, acá sale una torta y en otro lugar sale un desastre. Entonces ojo con copiar modelos, lo dije hace un rato, esto no es Bahía, no es Barcelona, no es Córdoba, es Mar del Plata y ustedes tienen que pensar cuál es la metodología para Mar del Plata, propia y personal.

-Ante manifestaciones fuera del micrófono, dice el

Sr. Reese: A la primera pregunta muy cortito. En las dos cosas. La segunda parte de la pregunta se la dejo al concejal que me invitó acá. La primera parte de la pregunta se la contesto. Uno trabaja sobre las necesidades y trabaja sobre las expectativas que se tienen.

-Ante manifestaciones fuera de micrófono, dice el

Sr. Reese: Yo lo que pasa es que hice una charla demasiado desordenada y medio catastrófica, no planificada, pero tampoco me quería meter en cuestiones metodológicas demasiado complicadas, hay toda una metodología y demás cosas que la ayudan a usted a procesar esas cosas que usted dice. La matriz de análisis por ejemplo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es una de las herramientas que permiten procesar eso que usted dice. Yo no me metí en cuestiones metodológicas porque son aburridísimas, pesadas, un plomo, así que no me metí en estas cosas, pero por supuesto que hay muchas metodologías, esta es una entre otras, para poder tener un enfoque estratégico sobre el desarrollo de la ciudad.

Sr. Galarreta: Sobre el proyecto de Ordenanza, repetite la pregunta por favor

-Ante una pregunta fuera de micrófono, dice el

Sr. Galarreta: El proyecto de Ordenanza al principio tuvo un proyecto original, luego se fueron incorporando experiencias o los datos que tenemos de experiencias internacionales y nacionales, y el proyecto a discutir en la Comisión de Promoción y Desarrollo en el Concejo Deliberante es un poco lo que hemos alcanzado, y la voluntad es ponerla en debate, todavía no hemos tenido la oportunidad de cerrarla en la Comisión, pero también lo planteamos en la sociedad para que sea parte del producto, y esto lo veníamos hablando con Eduardo en el camino, necesita el mayor de los consensos sociales y políticos, para nosotros es fundamental. Por ahí interviniendo un poco en la charla, yo lo que personalmente siento, como decía en un principio, por la crisis –y acá coincido con dos concejales que no somos del mismo bloque- sentimos a veces la falta de un horizonte colectivo -con Eduardo y seguro que con Gustavo- y que nos debemos me parece tanto entre los concejales definir esa

herramienta, que es un marco normativo para definir ese horizonte. Igual creo que necesita un liderazgo político, además de la voluntad del consenso.

-Ante una pregunta fuera de micrófono, dice el

Sr. Galarreta: Esta convocatoria hace a ver si realmente en el Concejo Deliberante empujamos ese consenso y definitivamente -que fue parte de las propuestas de casi todos los partidos políticos- podemos aprobar un marco normativo y podemos empezar a trabajar sobre la posibilidad de un plan estratégico de desarrollo.

-Ante una pregunta fuera de micrófono, dice el

Sr. Reese: Mire, instrumentarlo en la práctica no es difícil, es complejo, que no es lo mismo. Complejo supone que hay que tener en cuenta una cantidad de variables para construir una serie de pasos, de tareas, de actividades. Yo he intentado construir una síntesis muy rápida de algunas etapas más o menos comunes a los procesos de planificación en nuestras ciudades, de fases, de etapas, etc., etc., y un conjunto de preguntas disparadoras. Podría mostrar algunas otras -ya que ustedes insisten en entrar en esta cuestión bastante aburrida de la metodología- el desarrollo de un proceso, pero desde el punto de vista formal es un poco tener claro que hay que construir un cierto diagnóstico, una cierta visualización de lo que está pasando muy rápido, fijar un conjunto de objetivos y de estrategias de desarrollo y obviamente construir una serie de programas y proyectos con los cuales ponerlos en marcha. Es un proceso bastante conocido digamos, es un proceso bastante común, lo que no es común es cómo uno recorre este proceso. Insisto, lo recorre con las instituciones, lo recorre con un conjunto de técnicas participativas como lo mostré acá, que convierte el proceso de planificación y de decisión de proyectos, no en una cuestión tecnocrática sino en un permanente construir acuerdos con las instituciones, es decir, los pasos son bastantes conocidos, lo que se está planteando es que como uno recorre esos pasos es distinto, completamente distinto, no es el gabinete de técnicos o -no me acuerdo quién llamó por ahí atrás- de seudocientíficos encerrados en una burbuja de cristal decidiendo lo que va a ser esta ciudad, digamos que después nunca lo es. La forma de recorrer esto sí es distinto, claramente es distinto. Disculpen un poco lo desorganizado de la charla, pero quería no meterme en cuestiones aburridas, conceptuales, etc., sino tratar de transmitirles por lo menos las cosas que más creo profundamente. Construir una estrategia de desarrollo, es también además de todos estos tecnicismos, es también construir una utopía. Y como decía Fernando Birri, el cineasta argentino que vive medio en Cuba y medio en la Argentina, en un reportaje reciente cuando le preguntaban qué es la utopía, decía: “La utopía es como una mujer hermosa que va caminando en el horizonte, que uno la intenta alcanzar y se escapa, y uno sale corriendo para tratar de agarrarla, y corre y se escapa más”, entonces el periodista le preguntó: “¿pero entonces para qué sirve la utopía?” y le contestó: “Para ayudarnos a caminar”. Yo creo que para esto también sirve un plan estratégico. Muchas gracias.

-Aplausos de los presentes

-Es la hora 21:20