

---

**SUMARIO**

---

1. Apertura de las Jornadas
2. Iliana Perla Mignaqui
3. José María Zingoni
4. Manuel Figueroa
5. Fernando Tauber
6. Alfredo Garay
7. Roberto Monteverde
8. Expresiones de cierre de las Jornadas

- 1 -

**APERTURA DE LAS JORNADAS**

*-En la ciudad de Mar del Plata, Partido de General Pueyrredon a los veintiséis días del mes de septiembre dos mil tres, reunidos en el recinto de Sesiones del Honorable Concejo Deliberante, y siendo las 9:20, dice el*

**Sr. Presidente:** Buenos días a todos, bienvenidos al recinto del Concejo Deliberante. Queremos en primer lugar agradecer la presencia del señor representante del Intendente Municipal, el arquitecto Norberto Cánepa, del Coordinador de la Junta Promotora, el ingeniero Raúl Córdoba Iramain, de todos ustedes, representantes de instituciones y de los equipos que hoy van a hacer su presentación en este recinto. Muy brevemente quisiera en primer lugar hacer un reconocimiento, en un día que si no fuera que tenemos cierta adversión a las palabras grandilocuentes, a lo mejor tendríamos que calificar de histórico, porque hoy se hacen las presentaciones que concluyen la primer etapa de un procedimiento, que dio comienzo por la vocación de servicio, el entusiasmo, el deseo y por sobre todas las cosas -creo- la lucidez de un conjunto de dirigentes de instituciones de Mar del Plata. Creo que habrán tenido que seguramente superar la idea que reunirse para liberar suele no ser productivo ni eficaz, habrán tenido que superar algunas experiencias anteriores que conducían al desánimo, lo cierto es que deben y pueden sentirse orgullosos y tranquilos, de una contribución muy importante que le han hecho a la ciudad, este grupo de personas e instituciones que resolvieron reunirse para convertir en realidad ese procedimiento que hoy va a empezar en una nueva etapa totalmente distinta. Entonces que quede constancia de nuestro reconocimiento, de nuestro elogio a las personas y a las instituciones que tuvieron esta decisión lúcida y conveniente para los intereses de Mar del Plata. Para no estirar demasiado estas palabras de bienvenida que les da la Presidencia del Concejo Deliberante en nombre de todos los bloques, quiero simplemente hacer una reflexión. Hace algunos años cuando nos reuníamos acá para discutir en el Seminario Mar del Plata 2000 la posibilidad del planeamiento estratégico, nos visitó un sociólogo que no era de la ciudad pero conocía profundamente la ciudad, y nos hablaba de la dificultad que él encontraba en una ciudad que tenía -decía él- una suerte de fragmentación en su identidad, una ciudad que tenía muchos subconjuntos pero que no terminaba de ver la línea que unía a todos esos conjuntos. Esa fragmentación de identidad entre lo industrial y lo turístico, esa fragmentación de identidad que también pasa por la creación de pequeñas tribus que suelen saber muy poco de lo que piensa la tribu de al lado. Para él eso presentaba un desafío distinto y visualizaba a Mar del Plata como una ciudad joven que tenía que dar otros pasos para ocupar un futuro distinto. Pasaron unos cuantos años desde aquello. El seminario Mar del Plata 2000 concluyó bien, pero lo cierto es que la cultura del poder político no asumió la necesidad de un planeamiento estratégico en todos aquellos años, que ya son unos cuantos. Hoy me parece que este procedimiento en función de tratar de alcanzar una síntesis, de interrogarnos e interrogar a la comunidad acerca de cuál es la media de las intenciones con las que queremos encarar el futuro, se encara del mejor modo. Me parece que este procedimiento es exitoso desde hoy, donde hay acá presentes representantes de 6 equipos calificados, reconocidos, de distintos lugares de la Argentina, con un 7º que creo que no ha llegado, que pertenece a la República del Uruguay, por lo menos no está el arquitecto que lo encabeza. Me parece que es brillante, vuelvo a la felicitación a quienes han tenido la iniciativa de llevar adelante esto, me parece que hoy pueden darse por satisfechos porque es muy calificada la representación que hay de los equipos que van a intervenir en esta suerte de concurso. Y por último, un reconocimiento también y una exhortación al gobierno municipal que ha sabido ser sensible y hacerse eco de esta cuestión, no sentirse invadido ni cuestionado sino apoyar y estimular esta iniciativa. Creo que esto también

nos da una idea de una etapa que al menos nos permite a todos generarnos muchas expectativas. Que tengan mucha suerte, que tengan una buena jornada y que esto finalice de un mejor modo, con un plan finalmente que nos induzca decididamente a la acción, a una acción con orientación estratégica que acote el marco de las diferencias políticas y partidarias, al plano de lo más operativo, de lo más táctico y no nos interrogue diariamente y no pongamos en tela de juicio diariamente aquellos fundamentos más densos de nuestra identidad y de nuestro rumbo deseado.

**Sr. Alfonso:** Agradecemos las palabras del contador Gustavo Pulti, Presidente del Honorable Concejo Deliberante. Vamos a invitar a hacer uso de la palabra al arquitecto Norberto Cánepa, Secretario de Obras y Planeamiento, que representa al señor Intendente Municipal, hoy ausente por actividades que está cumpliendo en la Capital Federal.

**Sr. Cánepa:** Buenos días. En representación del Intendente Municipal quiero darles la bienvenida. Creo que lo que ha dicho el contador Pulti es muy importante. Hoy asistimos a unas jornadas, las cuales son otro de los pasos para concluir con este Plan Estratégico. Nosotros desde la parte del Departamento Ejecutivo alentamos y hemos comprometido la participación activa, y la participación la seguimos haciendo también en la faz económica para que esto prosiga. Quiero que estas jornadas culminen con éxito y darle directamente la palabra al coordinador de la Junta Promotora, y posteriormente pasar a los especialistas que son los que van a concluir y el jurado va a concluir especialmente con la definición de quien va a ser el que lleve adelante este Plan Estratégico para la ciudad de Mar del Plata. Gracias.

**Sr. Alfonso:** Ingeniero Raúl Córdoba Iramain, por favor.

**Sr. Córdoba Iramain:** En primer lugar y en carácter de coordinador de la Comisión Mixta del Plan Estratégico de Mar del Plata, y en su representación por supuesto, quiero agradecer las palabras al Presidente del Concejo Deliberante, contador Pulti, que se ha referido con bastante aproximación y precisión un poco la historia de todo esto que se está formando ya. Y también agradecer las palabras del Secretario de Obras Públicas y Planeamiento en representación del Intendente, quien reviste el doble carácter no solo de ser el Intendente de Mar del Plata, sino de ser Presidente Honorario de esta Comisión Mixta de Plan Estratégico. Debemos señalar la presencia y agradecer de los señores concejales. Están presentes los miembros de la Comisión Mixta del Plan Estratégico y la Comisión Asesora del Plan Estratégico es la que va a actuar en la parte técnica de informes para el jurado. Quería hacer una breve reseña de cómo se gestó esto, si bien el contador Pulti algo mencionó. Y es interesante que lo sepan para ver cómo se movilizan las entidades y los pueblos cuando quieren producir cambios importantes. Convocado en el año 2001, por el entonces Foro de la Construcción, que estaba constituido por entidades vinculadas a la construcción, no solo a la parte industrial sino también a la estructura urbana y estructura de servicios, y también en la Universidad de Mar del Plata se realizó una asamblea de entidades representativas de la ciudad a la cual asistieron 58 instituciones, en el Colegio de Rematadores y Corredores de la ciudad, y en esa reunión inicial, que la llamamos asamblea fundacional, se convino y se decidió diseñar o trabajar en cursos de acción que tiendan, comprometiendo a los factores sociales de la ciudad hacia un mejoramiento, es decir, hacia llegar a un desarrollo de la ciudad, que era necesario impulsarlo. Como ya era de conocimiento de varios de los integrantes, que son profesionales y grupos de colegios, de que para elaborar un plan de este tipo para el desarrollo de ciudades, ya había una disciplina establecida, de utilización en el mundo moderno, que es el planeamiento estratégico para el desarrollo de las ciudades, adoptó ese sistema. Que es un sistema que mediante una amplia convocatoria, es decir, con muchos participantes, en este caso todos los actores sociales de la ciudad, participando, desarrolla el plan que tiene como objeto como les dije, procurar el desarrollo de la ciudad, en una palabra la elevación del nivel de vida. El plan así de esta forma se constituye dentro del seno de la asamblea, la Junta Promotora del Plan de Desarrollo Estratégico de Mar del Plata, con la inclusión de 14 miembros. Más adelante se incorporan 4 miembros más que son el Concejo Deliberante, el Departamento Ejecutivo de la Municipalidad, la Universidad Nacional de Mar del Plata, y el Consorcio Portuario de Mar del Plata, quedando integrada la Junta Promotora con 18 miembros, la cual se institucionaliza posteriormente con la sanción de la Ordenanza, que la transforma en la actual Comisión Mixta con 18 miembros. Estamos aquí reunidos para cumplir con la última fase de este concurso nacional de antecedentes, para propuesta de gestión de un plan de desarrollo estratégico. Y digo última fase porque este es un concurso que involucra tres fases que es un concurso de antecedentes, un concurso

de propuesta y un concurso de oposición. Es decir, la parte de exposición es la que se va a realizar hoy, que son las exposiciones que van a realizar los profesionales y equipos inscriptos. Pido disculpas en este momento porque en las primeras palabras tendría que haberles dado la bienvenida y agradecimiento por la colaboración y el aporte que significa concurrir a este concurso. Esta sería la breve historia que tiene, y obviamente estamos en un hito muy importante -como lo señaló acá el contador- y nosotros entendemos que a partir de la puesta en funciones de esta metodología que se requiere, porque no es fácil consensuar, no digo porque no haya buena disposición sino porque cuando la convocatoria es tan amplia e involucra a todos los actores sociales sin exclusión y es tan multidisciplinaria, no es fácil ponerse de acuerdo, por eso es imprescindible..., se los digo porque si bien parecería ser una cuestión técnica, árida, no lo es tanto en virtud de la experiencia que tiene la gente que va a proponer este tipo de gestión, y por eso es que invito a los concurrentes que no forman parte acá del gobierno municipal, que son de la población de Mar del Plata, que participen y sigan las exposiciones por cuanto va a producir un enriquecimiento en la concepción que ellos tienen de cómo se debe trabajar en este sentido, que además ellos van a ser los actores, son los principales actores de este desarrollo que nosotros queremos procurar. Nada más. Seguimos con el acto como está establecido.

*-Aplausos de los presentes*

**Sr. Alfonso:** Muchas gracias, ingeniero Córdoba Iramain. Queremos destacar la importancia y la jerarquía de los miembros especialistas del jurado que han sido convocados para esta ocasión. Son ellos: la licenciada Mónica Bifarelo, licenciada en Ciencias Políticas y posee diploma de estudio de posgrado en Ciencias Sociales de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, es profesora adjunta por concurso de la Cátedra de Política Social y del seminario de sociedad civil y tercer sector, en la Universidad Nacional de Rosario, es autora de diversas publicaciones sobre temas de políticas sociales, gestión pública y organizaciones de la sociedad civil, dirige el equipo de investigación sobre sociedad civil en la misma Universidad, ha dictado cursos, seminarios y ha realizado tutorías en diversos programas de capacitación a organizaciones públicas y privadas, se ha desempeñado como consultora del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo para el proyecto de desarrollo de sociedad civil en Argentina, integró el equipo técnico para la determinación de los distritos descentralizados de la ciudad de Rosario por convenio entre la Universidad Nacional de Rosario y el Programa de Descentralización y Modernización de la Municipalidad de Rosario. Fue miembro del equipo técnico del Plan Estratégico Rosario en el área socioinstitucional desde 1997 al 2000, desde enero de 2001 es coordinadora técnica del Plan Estratégico Rosario. Integra también este jurado especialista el arquitecto Eduardo Rese, que no está hoy con nosotros por cuestiones que tienen que ver con funciones en la ciudad de La Plata, pero va a tomar contacto con todos los trabajos que se van a presentar en este concurso. El arquitecto Eduardo Rese, es arquitecto especialista en Planificación Estratégica y Desarrollo Territorial, asesor del Plan Estratégico de Bahía Blanca y de las ciudades de Córdoba, Río Cuarto, Paraná, Venado Tuerto, Rafaela, Sunchales y Campana entre otros. Integrante del Consejo de Planificación Urbana de la Secretaría de Planeamiento Urbano y Medio Ambiente del gobierno autónomo de Buenos Aires, coordinador del Equipo Técnico a cargo de la formulación del Plan Urbano Ambiental de Buenos Aires, asesor técnico del Plan de Desarrollo Estratégico del Área Metropolitana de Mendoza y Coordinador del Plan Estratégico Consensuado de la Provincia de Catamarca, corresponsable del Programa de Mejoramiento Integral de las Grandes Aglomeraciones del Interior, unidad ejecutora central de los programas federales, Programa Área Metropolitana del Gran Tucumán, miembro del Comité Ejecutivo del Plan Estratégico Bogotá 2000 -Colombia- y del Plan de Desarrollo Urbano Local y Plan Especial de Rehabilitación del Área Central de Maracaibo -Venezuela-, Director de AIDET Sociedad Anónima, Análisis y Desarrollo Económico Territorial, Consultor Senior A del Programa de Inversiones para el Desarrollo Regional del BID, investigador docente del Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento, conferencista y panelista en diversos seminarios nacionales e internacionales vinculados al desarrollo y ordenamiento territorial, director y coordinador de distintas publicaciones especializadas como Buenos Aires, Plan Urbano y Ambiental y revista Córdoba, Ciudad y Desarrollo. Son miembros del jurado en representación por la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata: el arquitecto Héctor Bonavena, por el Departamento Ejecutivo Municipal de General Pueyrredon; el arquitecto Juan Garamendi por la Universidad Nacional de Mar del Plata; el licenciado Oscar Criado por el Centro de Constructores, Anexos y Afines de Mar del Plata. Miembros del jurado representantes por la Comisión Técnica de la Junta Promotora del Plan Estratégico Mar del Plata: el arquitecto José Luis Castorina por el Colegio de Arquitectos de Provincia de Buenos Aires, distrito 9º; el ingeniero José Luis Ovak por el Colegio de Ingeniero de

la Provincia de Buenos Aires Distrito 2°. Como veedores van a actuar el arquitecto Eduardo Layús por la Federación Vecinal Fomentista; el arquitecto Alejandro Schultz por la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y el ingeniero agrónomo Roberto Uarte por la Cooperativa de Horticultores General Pueyrredon. Los inscriptos y preseleccionados para este concurso de propuestas de gestión del Plan Estratégico de Mar del Plata son los siguientes profesionales: la arquitecta Iliana Mignaqui, su equipo de trabajo estará integrado por el licenciado Pablo Sicolela y la licenciada Silvia Gorenstein. El arquitecto José María Zingoni, con equipo integrado por Mónica Martínez, Claudia Tapela, Elena Torre y Guillermina Urriza. El contador público nacional Manuel Figueroa, con un equipo integrado por el doctor Ignacio Garda Ortiz, el arquitecto Alberto Barbuto, la arquitecta Sonia Vidal Codman, el arquitecto Claudio Ferrari, el arquitecto Alejandro Bequer, el licenciado oceanógrafo Roberto Parodi. El arquitecto Fernando Tauber, con equipo integrado por el arquitecto Diego Deluchi, el arquitecto Horacio Martino y la licenciada Patricia Pintos. El arquitecto Alfredo Garay, con un equipo integrado por el arquitecto Héctor Echechuri, arquitecto Guillermo Bengoa, Roxana Ferraro, arquitecto Juan Carlos Mantero, Néstor Magariño, Cristina Reynals y Raúl Navas. Y en sexto lugar está el arquitecto Monteverde con un equipo asistido por el contador público nacional Pablo Costamaña, licenciada Patricia Nari, arquitecto Rubén Palumbo, arquitecto Oscar Pragos, profesora María del Carmen Donati y la licenciada Betina Monteverde. La primera exposición se va a producir a continuación de este acto. El contador Pulti quiere hacer una aclaración.

**Sr. Pulti:** Todas las exposiciones van a ser grabadas y posteriormente desgrabadas. Los representantes de los equipos si quieren incorporar a esa pequeña edición, muy modesta para la evaluación nuestra, imágenes o gráficos, se los alcanzan a las personas que graban y más tarde eso se incorporan a lo que editamos. Y para posterior repaso o evaluación de lo aquí se considere, todo, completamente todo queda grabado.

- 2 -

### ILIANA PERLA MIGNAQUI

**Sr. Torres Cano:** Vamos a plantear algunos aspectos de procedimientos de esta instancia de exposición pública. En principio como las bases de este concurso lo establecen, los tiempos de exposición son de media hora para el expositor y luego media hora más en la cual el jurado presentará preguntas o pedido de aclaraciones. En ese sentido nos las transmitirán por escrito y yo se las formularé al expositor. Y el orden que recién se planteó, va a ser el orden de las exposiciones. Entonces comenzamos con la arquitecta Iliana Perla Mignaqui, que es egresada con título de grado otorgado por la Universidad Nacional de La Plata, es especialista en restauración de monumentos arquitectónicos y centros históricos, es un título de posgrado que fue otorgado por el Colegio de Ingeniería de Toscana, en Firenci, Italia. Es especialista en planificación urbana y regional. Tiene título de posgrado otorgado por la Universidad Nacional de Buenos Aires. Tiene un diploma de estudios profundos en Urbanismo y Gestionamiento, título otorgado por la Universidad de París, 2 en Francia. Es Vicepresidenta de la Cooperación Buenos Aires Sur, Directora del Programa de Urbanismo y Ciudad en la Secretaría de Investigaciones en Ciencia y Técnica de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Buenos Aires. Es Directora del Programa de Investigación UBACIT A004, Política Urbanística y Dinámica Inmobiliaria en Buenos Aires hacia un nuevo modelo de desarrollo económico territorial, financiado por CESIT, en la UBA. Es profesora adjunta en la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Buenos Aires a cargo de seminarios de investigación en el Programa FOINDI. Es profesora titular de seminario de posgrado carrera de especialización y gestión ambiental metropolitana, en la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Buenos Aires. Es profesora titular de Gestión I y II en la maestría de gestión e intervención del patrimonio arquitectónico y urbano en la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Es profesora titular de planificación urbana, posgrado de economía urbana en la Universidad Torcuato Di Tella. Miembro asesora de hábitat y tecnología de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires y miembro de la red iberoamericana de investigación sobre impactos territoriales de globalización. Y pese a todo esto es muy joven. Su equipo de trabajo está compuesto -como dijeron- por la licenciada Silvia Gorenstein y por el licenciado Pablo Sicolela. Se hace en primer término la apertura de sobres con la propuesta que fue entregada que forma parte de este acto porque la propuesta se abre en simultaneo con la presentación y luego le damos la palabra a la arquitecta.

**Sra. Mignaqui:** Gracias. Buenos días a todos. Es bueno empezar el día con tal elogio pero -esto no se lo digan a nadie- las mujeres tenemos recursos que no siempre podemos declarar, yo en realidad tengo 64 años pero las cirugías han sido muy buenas. Si bien esto es la madrugada para mí voy a tratar de exponer algunas de las ideas que el equipo ha preparado para esta ocasión, pero escuchando en la introducción todo el trabajo previo que se ha realizado en la ciudad de Mar del Plata, la verdad es que uno tiene que tener una actitud muy humilde. Aquí han trabajado mucho, aquí se ha hecho mucho y el capital humano que hay en la ciudad de Mar del Plata -al que conozco y con quien he trabajado y trabajo- me parece que es uno de los recursos fundamentales. Probablemente cuando uno mira estos procesos desde afuera, al hacerlo pueda desde otro lugar, ver cosas que los que están cotidianamente en la ciudad no logran precisar o separar, pero creo que todos conocen, prácticamente diría que la ciudad de Mar del Plata está con un diagnóstico bastante claro y acabado de cuál es su situación y sobre todo creo que lo más importante es que han concentrado voluntades para poner en marcha un proceso de esta naturaleza que es un proceso sin duda difícil pero es un proceso participativo, entonces creo que la construcción de un ámbito democrático para dirimir conflictos, ya es una decisión importante y están los actores para hacerlo y está la voluntad para hacerlo. Insisto, los antecedentes que han sido enunciados en la presentación por parte del coordinador de la Junta Promotora, no necesito repetirlo, pero ya tienen una Ordenanza que ha validado todo el trabajo de la asamblea de instituciones representativas, etc., así que yo me planteaba qué cosas puedo decir nuevas que no se hayan dicho, qué cosas puedo contar que ya no conozcan. Es cierto, cada uno de los que estamos aquí presentándonos venimos de experiencias distintas. Desde esas experiencias creo que intentamos ser útiles en procesos que se inician, pero vuelvo a repetir que todos los trabajos que se han presentado en el primer encuentro para el Plan Estratégico de Mar del Plata, la innumerable cantidad de trabajos realizados por la Universidad en las distintas Facultades, Departamentos, han llegado a mis manos distintos de esos trabajos, así que necesariamente para poder elaborar esta metodología hemos tenido que elaborar una suerte de prediagnóstico, una toma de posición a partir de lo que sabemos de la ciudad, lo que conocemos y de buena parte de estos trabajos que han sido presentados. Primera cuestión, el proceso del Plan Estratégico está iniciado. Yo quisiera incorporar algunos elementos previos al desarrollo de la metodología de naturaleza más teórico conceptual, que tal vez sí puedan ayudar a disparar algunas de las preguntas fundamentales para trabajar en la primera etapa de un proceso de planificación estratégica. Y buena parte de este conocimiento de la ciudad y de los trabajos aquí realizados, que insisto, nosotros lo hemos tomado como punto de partida, nos muestran que al menos algunos diagnósticos sectoriales están casi hechos, en todo caso habría que actualizar algunos datos, pero sí me gustaría ya que la ciudad ha decidido emprender un proceso de planificación estratégica, hacer algunas consideraciones sobre esto, aunque -insisto- todo esto es conocido. Es cierto que con la reestructuración económica mundial, con los grandes cambios y transformaciones que se han dado en el último cuarto de siglo, se han puesto en crisis buena parte de la teorías que explicaban los procesos de estructuración espacial. Esto también ha puesto en crisis a los instrumentos de acción sobre el territorio y ha obligado a buena parte de los estados nacionales en este marco de economía global, a replantear sus instrumentos de acción y sobre todo a partir del debilitamiento creciente, el ajuste estructural, lo que se ha dado llamar el ajuste estructural y la caída de buena parte de los presupuestos asignados a políticas sociales y en particular a las políticas territoriales, insisto, nos han obligado tanto desde la investigación urbana como desde la función pública a revisar estos marcos de actuación teóricos y metodológicos para comprender los fenómenos urbanos y sobre todo repensar los instrumentos. Es aquí que aparecen nuevos enfoques, aparecen nuevos instrumentos, entre ellos la planificación estratégica. Yo hace más de 20 años que me dedico a la planificación. He pasado por distintas modas, he utilizado distintos instrumentos y siempre digo que no hay que fetichizar los instrumentos. No tenemos que crear una mística, no hay una receta para actuar en una determinada realidad local, regional, nacional. Ojalá hubiera manuales, no los hay, por eso creo que es importante la experiencia con la actitud de humildad. Los técnicos tienen una mirada de la realidad pero hay otras miradas y hay que aprender a escuchar esas miradas, hay que aprender a entender los problemas contados desde la gente, no sólo desde las teorías interpretativas de la realidad. Este es un punto importante. Esos enfoques -que en algunos lugares han sido exitosos, en otros no tanto- los tomamos como referencia pero podemos decir que hemos evolucionado desde la etapa de la planificación normativa, reglamentaria, con visiones a largo plazo, tecnocrática, bajadas del Estado hacia abajo mediando entre la sociedad civil y el Estado a través de equipos técnicos especializados, creo que hemos recorrido un largo camino para bien, la sociedad se ha organizado y si bien la Argentina no ha tenido las condiciones básicas para un proceso de planificación que es, por un lado, la continuidad democrática, la estabilidad económica, estabilidad de los cuadros técnicos que pueden garantizar la continuidad de los programas en los distintos ámbitos de gobierno, estos ciclos expansivos recesivos, esta dificultad de

continuidad democrática, sin duda que nos ha afectado en términos del crecimiento democrático y la posibilidad de tener una participación ciudadana sostenida en los procesos de planificación. Algunas de las cosas que podemos retener de la planificación estratégica que me parecen importantes –y todos ustedes conocen- tienen que ver con las visiones a largo plazo, la consideración de los factores externos al territorio (hoy buena parte de las decisiones se toman a escala supranacional y van a tener un gran impacto a escala local), identifica ventajas de una determinada realidad territorial, esto es, la identificación de fortalezas, de oportunidades pero también de las debilidades y amenazas que puede tener una ciudad y una región, y construye una visión o modelo de futuro. Esto se construye colectivamente a través del consenso, fija un rumbo (fundamental para la programación económica y fiscal), presenta mayor flexibilidad (cosa que se criticaba a los planes directores anteriores, la excesiva rigidez) ya que es un proceso iterativo, continuamente vamos cambiando, se trabaja sobre temas críticos, se focaliza ya que no podemos trabajar sobre todas las dimensiones, está orientado a la acción (vincula a la planificación con el proceso de ejecución), fomenta y amplía la participación ciudadana y promueve una nueva cultura de la administración pública induciendo procesos de modernización. Creo que este es otro aspecto importante. Quisiera pasar a algunas filminas para decirles cómo nosotros -a partir de determinadas conceptualizaciones y buena parte de los trabajos desarrollados localmente- quisimos caracterizar algunos rasgos de la ciudad de Mar del Plata y armar algunas premisas que sirvieran como punto de partida de fundamentar la metodología. Insisto, una puede leer muchos manuales, puede revisar buena parte de los procesos de planificación participativa que se han llevado adelante en otras ciudades y los esquemas metodológicos pueden ser casi idénticos. El tema es que cada vez que empezamos uno de estos procesos estamos en una realidad que ha sido construida históricamente, que tiene una geografía, que tiene una trama de actores particular y eso va más allá de las metodologías; entonces hay que entender esas particularidades locales para poder ir adaptando esas etapas metodológicas a la realidad histórica donde nos toca intervenir. Algunas cuestiones conceptuales que me parecen importantes remarcar son, por un lado, la nueva condición geográfica en el capitalismo global. Los territorios son inestables, la velocidad de los cambios y la aceleración de las transformaciones está en la base explicativa de esta inestabilidad y esto sin duda constituye una dificultad para trazar los rasgos de los nuevos escenarios sobre los que vamos a trabajar. Los datos sobre los que nos apoyamos quienes vamos a trabajar -datos estadísticos, de encuestas- pierden el valor inercial a lo que nos tenían acostumbrados, es decir, continuamente debemos estar actualizando la información. No necesito contarles qué ha sucedido en la Argentina a partir de 2001 y cómo casi todos los que estamos trabajando en cuestiones urbanas no nos sirve el censo del '91, no nos sirven buena parte de las encuestas porque no están actualizadas y sentimos que desconocemos los procesos vertiginosos que se han dado desde ese momento hasta ahora. En muchos casos tenemos que recurrir a relevamientos sectorizados de la realidad para saber qué es lo que está pasando. También esto dificulta hacer proyecciones a largo plazo, el espacio ya no se organiza en base a jerarquías rígidas como sucedía hasta los '70, ya no es tan clara la idea de centro-periferia. Hay una interpenetración de los centros en las periferias y aun dentro de la propia ciudad nosotros vamos a ver que hay barrios ricos y barrios pobres, vamos a atravesar continuos urbanos donde cambia la situación de ghettos de rico a ghettos de pobres. Los territorios-red van a empezar a emerger por sobre los territorios zona; todo el desarrollo de las tecnologías de información ha vinculado a los territorios más allá de sus fronteras nacionales. Acá aparece un punto central y es que el territorio en toda su densidad es un recurso estratégico; la diversidad territorial es el factor clave para la competencia, la clave es cómo integrar esas diversidades. La gradación entre clausura-apertura de los sistemas productivos tal vez sea una de las respuestas. ¿Cómo adoptar códigos que le permitan compatibilizarse con mercados mayores y a la vez mantener su propia identidad local? Necesariamente debemos entender que estamos en una lógica global, que se han construido bloques económicos y que ya nuestra ciudad no puede pensar solamente en las vinculaciones con su interland; la escala ha cambiado, hay una multiescalaridad en procesos que son multidimensionales. La incertidumbre, el conocimiento, la confianza, van a actuar como claves en la nueva competencia territorial y aquí es fundamental la importancia que adquieren las instituciones locales que están vinculadas a ese territorio. Algunos han dado en llamar a esto la “atmósfera institucional” y hay distintos países con experiencias que no siempre son trasladables pero los distritos industriales italianos, las regiones renanas, algunas experiencias en Francia, India, EEUU, muestran que esas identidades locales, esa trama de instituciones locales califican el territorio y hacen de eso una ventaja competitiva. Esto permite potenciar otro concepto caro a buena parte de los geógrafos económicos, que es la fertilidad territorial, es decir, la calidad de atributos físicos, económicos, culturales, tecnológicos, que tiene un territorio. Otra cuestión importante es que las grandes economías urbano-metropolitanas aparecen como competidoras de las economías de base territorial, es decir, ya no son los estados solamente los que pelean por crédito, por financiamiento; hoy el peso creciente que han

adquirido las grandes ciudades, las metrópolis, les permiten negociar cara a cara con el capital. Las ciudades van a competir por la localización de las inversiones y la generación de empleo. Y aquí la capacitación es un tema fundamental, tener equipos técnicos locales que puedan entender esta nueva realidad; hay una nueva trama territorial y tenemos que reconocer que la brecha entre las regiones más poderosas y más pobres sigue ensanchándose y parece no cumplirse la teoría del derrame. Espacios que evolucionan a distintas velocidades, cada uno de nosotros conoce en su misma ciudad espacios que se han modernizado, transformado, otros que evolucionan más lentamente y otros que parece que no ha pasado nada en décadas, que han permanecido iguales. Esto en el caso de Mar del Plata lo podríamos ejemplificar con los ejes comerciales: decae Rivadavia o San Martín, aparecen nuevos ejes como Alem, Güemes, y centros comerciales barriales o ejes barriales, siguen igual como en los '60 o '70. Otro punto importante, además de entender a los nuevos territorios o a esta nueva geografía global, necesariamente debemos rediscutir los modelos de desarrollo. ¿Por qué? Creo que esto puede contribuir a concebir una visión territorial integral de la ciudad en sus diferentes escalas -regional, nacional, continental, mundial- en su compleja multidimensionalidad, no solamente tenemos que mirar los aspectos económicos, también los aspectos ambientales, sociales, institucionales. Recuperar la ciudad como ámbito vivencial y de sociabilidad y no sólo como locus de valorización del capital. La década del '90 ha dejado consecuencias que en muchos casos van a ser irreversibles y en este sentido una de las críticas que ha tenido la planificación estratégica como instrumento es que en búsqueda de la competitividad territorial y utilizando estrategias como el marketing urbano, trasladando instrumentos y lógicas propias de la empresa como la búsqueda de beneficios, ha convertido a la ciudad en una mercadería. Esta idea de ciudad-empresa que tiene que vender, que ser competitiva, que debe tener una política agresiva, de pronto se ha apoyado en falsos diagnósticos y también en una construcción endeble de consensos. Este es un punto a tener en cuenta cuando hablamos de planificación estratégica: tiene muchas bondades -amplía la base participativa, busca la competitividad a veces desde lo local- pero cuidado, esa competitividad no puede ser la competitividad de los '90 porque el escenario mundial ya no es el mismo, el escenario nacional tampoco y las realidades locales nos están mostrando una polarización social aguda. La brecha entre los más ricos y los más pobres se ha agudizado. Insisto, recuperar a la ciudad como ámbito vivencial de sociabilidad, recuperar el capital cinérgico, ahí tenemos capital cultural, capital social, el capital natural, el capital cognitivo, el capital simbólico, entonces discutir la competitividad desde las especificidades locales de ese territorio. Hay que recomponer la relación entre el espacio público y el espacio privado en la ciudad. Hay que valorizar el territorio y buscar formas de captación de rentas urbanas desde el Estado; podemos hacer un Estado que sepa hacer buenos negocios, esto no está reñido con la búsqueda de una mayor equidad socio-territorial. El Estado también tiene que aprender a ser rentable, pero captar rentas urbanas para ser distribuidas en proyectos sociales; la inclusión social y la búsqueda de la equidad socio-territorial no son un punto más de la agenda, son un deber ético. Por eso es importante rediseñar los instrumentos de gestión y pensar nuevas formas de articulación entre el sector público y el sector privado; hay novedosas formas que han sido experimentadas en otras ciudades. En mi caso estoy trabajando en una sociedad de Estado que ha creado el primer contrato de fideicomiso público para administrar bienes públicos, es decir, por primera vez en la ciudad de Buenos Aires se ha intentado constituir un banco de tierras, un banco de inmuebles públicos para que el Estado los valore y con la captación de esas rentas a través de la valorización urbanística, de obra pública, pueda redistribuir en proyectos que permitan promover el sur. Es cierto que no nos ha tocado el mejor período político, institucional y económico pero sí hemos logrado hacer algo que era una asignatura pendiente: sanear la titularidad de dominio de más de 2.500 inmuebles públicos que tenía la ciudad, saber dónde están, qué posibilidades de desarrollo tienen, cómo pueden ser utilizados y decidir desde el Estado la forma de asignación y el mejor uso. La utilización del fideicomiso es un instrumento poderoso y en Argentina ha sido utilizado especialmente por empresas privadas; este es uno de los instrumentos que podemos utilizar. Si además de discutir el modelo de desarrollo, también es menester repensar la estructura del Estado. En los modelos clásicos de administración local, la gestión urbana y el territorio eran considerados apenas un soporte de la actividad productiva; en los modelos avanzados de gestión local, el territorio es considerado un factor estratégico y activo, es un medio donde se origina innovación y creatividad. La calidad y especificidad de un territorio constituyen un recurso. Las infraestructura, la calidad de la mano de obra, el tejido socioproductivo, la trama de relación y la capacidad de articulación y cooperación entre cada uno de los agentes económicos y los actores sociales. Las instituciones de enseñanza e investigación, su ambiente, su patrimonio cultural. Qué les voy a decir a ustedes de Mar del Plata; uno tenía una gran tentación para hacer una exposición de estas características en dejarse llevar por la geografía e imágenes de Mar del Plata. Yo no necesito contarles esto, ustedes saben la ciudad que tienen, ustedes saben la geografía extraordinaria y el patrimonio arquitectónico y

ambiental que tienen y esto realmente es una ventaja competitiva para ustedes. Para que el Estado pueda liderar un proyecto de desarrollo entendido en sentido amplio es necesario que supere los modelos de gestión burocráticos, administrativos y que avance a un modelo gubernativo y gerencial. Pasaría ahora a contarles un poco cuáles son estas ventajas que nosotros encontramos en Mar del Plata o los rasgos más característicos. Buena parte de esto – insisto- está tomado de los estudios realizados por distintos grupos de la Universidad. Los perfiles productivos de la ciudad, su perfil de ciudad turística, emblemática, que marca importantes rasgos históricos y estructurales del proceso de acumulación y desarrollo del sector marplatense. Si bien las tendencias globales que motorizan la transformación de la actividad turística –sobre todo el declive de la modalidad de turismo masivo y surgimiento de nuevos formatos, la fuerte competencias entre destinos- en un contexto macroeconómico nacional y recesivo ha impactado en este sector, Mar del Plata tiene uno de estos rasgos. La otra cuestión es la ciudad portuaria que también está en un proceso de transformación profunda; la relación ciudad-puerto y sobre todo la retracción de su actividad tradicional –la pesca- se suman a un proceso de reconversión sectorial importante. Otro rasgo importante de la ciudad es que es un centro de atracción poblacional, lo cual está sustentado en elementos idiosincráticos de la ciudad: su paisaje, la estructura habitacional, la diferencial calidad de vida y en el mercado local de trabajo. Aquí podríamos extendernos sobre las características de la estacionalidad de ese mercado. Otro factor importante es que podríamos decir que Mar del Plata es un territorio inteligente, básicamente por las capacidades científico tecnológicas desarrolladas en la ciudad, el alto componente de capital humano (el elevado porcentaje de la población con educación universitaria completa, por ejemplo), las potenciales dinámicas de aprendizaje derivadas de su cultura productiva, lo que se llama el saber hacer local. En lo que respecta a los rasgos de su estructura y dinámica económica, hemos hecho una síntesis de la trama productiva tradicional (turismo, pesca, rama textil, alimentaria no pesquera) con un posicionamiento predominante en los segmentos de mercado más estandarizados y de alta incidencia de la estacionalidad y las variaciones de los precios. En cada contexto sectorial se articulan procesos de crisis, desplazamientos y dinámicas de sobrevivencia, tal como se visualiza por ejemplo en el sector pesquero: la pérdida de participación en el producto bruto geográfico que viene dándose desde el año '97. También el tejido de punto, con una subutilización de la capacidad instalada y una fuerte competencia en el mercado interno. El predominio del tejido empresarial PYME, que son generadoras de empleo pero también de alta vulnerabilidad económica por los factores arriba señalados; creo que este es un factor a tener en cuenta, esto es, la importancia fundamental que tiene la estructura local PYME en cualquier agenda de promoción del desarrollo. Acá han sido identificadas por los estudios locales carencias en términos de conductas innovadoras, excesivo individualismo, poca experiencia de cooperación. Otro rasgo es la presencia de dinámicas económicas de articulación rural-urbana y el desarrollo reciente de cultivos intensivos; la horticultura y las producciones orgánicas remiten a procesos de desarrollo rural-regional. Me parece que este es uno de los temas importantes que ustedes deberían considerar como punto de partida; al menos hay un diagnóstico sectorial de desarrollo productivo bastante actualizado. Rápidamente, las premisas que han servido de partida para nosotros es esto que dije anteriormente. Ha cambiado el contexto político y económico, a partir del '98 ya se venía evidenciando una caída y recesión económica pero particularmente a partir del 2000. Se ha roto buena parte de los postulados que estaban sustentados en el Consenso de Washington, estamos iniciando una buena etapa en el país luego del derrumbe de la convertibilidad. También debemos decir que el peso que había tenido la inversión extranjera directa –que había sido uno de los motores de la transformación y de la reconfiguración metropolitana en los '90- ya a fines de los '90 empieza a caer: de 23.000 millones de dólares en 1999 pasa a 11.500 millones en el 2000 y a la mitad en el 2001. Es decir, hoy no podemos apoyarnos en la inversión extranjera directa como un factor de desarrollo local así como tenemos débiles expectativas de la recuperación de crédito. Si las transformaciones en curso involucran el resguardo de la capacidad pública para incidir, impulsar y promover procesos sostenibles y sustentables de desarrollo económico, el nuevo rol que asuma el Municipio es fundamental. Hemos pasado de un Estado ausente y hay que redefinir las bases de nuevos procesos de descentralización del Estado local para llegar a esa base social que tenga una posibilidad de participar y ampliar los derechos ciudadanos, la generación de nuevas capacidades en la población para generar actividades productivas, nuevas oportunidades y concertar nuevas políticas. Por eso el eje político institucional es relevante. Otra característica de la ciudad que me parece fundamental remarcar, es la característica de estructuración espacial de Mar del Plata. Es una de las pocas ciudades que ha nacido sobre tierra privada. Las formas de estructuración de la propiedad fundiaria determina formas espaciales y tendencias de crecimiento. Una característica singular de Mar del Plata es que se fundó sobre tierra fiscal y por ello podríamos afirmar que el patrón de acumulación y la forma en que se articulan las acciones del capital inmobiliario y las del Estado son las más fuertes determinantes de la estructura de la ciudad. A esto hay

que sumarle otros aspectos espaciales que singularizan el territorio marplatense: la disparidad de ocupación del espacio urbano, que oscila la densidad según las etapas del año entre 300 y más de 1500 habitantes por hectárea. Pasaría rápidamente a la propuesta metodológica que se apoya en esas pautas que acabo de mencionar. Nosotros creemos que para poner en marcha este proceso tenemos que poner en funcionamiento esta oficina del plan; ya están las bases dadas -la Comisión Mixta, la asamblea de instituciones- y creemos que del trabajo que pueda aportar un asesor con la Comisión Mixta, con la asamblea de instituciones reunidas en comisiones de trabajo debemos armar una oficina del plan lo más pequeña posible, que implique un costo presupuestario bajo dentro de la estructura, no más de seis o siete personas y según los momentos de los procesos de elaboración del plan podrá contratar especialistas, podrá incorporar gente pero nos parece que este es un tema clave: una estructura pequeña, flexible y calificada. Eso es lo que nosotros pensamos en la oficina técnica. En cuanto a las etapas, las metodologías son muchas, podemos tomar un modelo u otro pero nosotros reconocemos cuatro fases fundamentales en este proceso. La primera, que es la que estamos transitando, es la de organización del plan, donde vamos a hacer el ajuste metodológico tanto en lo que hace a la propuesta organizativa, de participación, de comunicación y aquí vamos a darnos los reglamentos internos para funcionar. Está pensado aquí dar cursos de capacitación que puedan, desde estos ejes que mencionaba al inicio, discutir la necesidad de la modernización y reforma del Estado, todos los elementos que nos permitan discutir el modelo de desarrollo y todo lo que puede ser una política comunicacional que acerque lo que estamos haciendo a la mayor cantidad de gente, darnos una política de participación. La segunda fase para nosotros es la más importante, que es la instalación, participación y consensos, donde podamos actualizar ese diagnóstico, sumar la participación pública, construir los consensos, donde podamos actualizar esos diagnósticos, sumar la participación pública, instalar este tema en los medios. La tercera fase es donde finalmente vamos a definir ese modelo de desarrollo en la búsqueda del consenso, los objetivos, las estrategias, luego armar el programa de gobierno. Esta etapa es clave: quiénes van a ser los actores involucrados en ese proceso, identificar las fuentes de financiamiento y allí ya estamos en la etapa donde ponemos en marcha la elaboración del plan de acción, ya tenemos definidos los proyectos e identificamos cuáles son los proyectos. Vamos a trabajar sobre proyectos focalizados, consensuados colectivamente y nos vamos a dar un diseño para hacer ese seguimiento y control de un sistema de evaluación y luego el proceso se retroalimenta. En esto no tengo demasiado que decirles. Nosotros creemos que una diferencia, algo que puede hacer distinto al plan estratégico y aprendiendo de experiencias anteriores donde una de las críticas que se hizo a la planificación estratégica fue justamente la construcción de consensos, es ampliar esa base. Por eso para nosotros el proceso de participación tiene que estar en todas las fases y ahí el eje de la Comisión Mixta y la oficina técnica -que va a ser la parte fija de este proceso- articulando permanentemente a través de acuerdos intra y extramunicipales con el gobierno municipal, se va a ir dando distintas formas de reunión y de participación, organizando comisiones temáticas, armando talleres temáticos y talleres barriales se definirán cuales son las mejores unidades territoriales para la participación, cómo se va a dividir el Municipio, si se va a dividir por barrios, si se va a crear una estructura como la que pueden tener otras ciudades de centros de participación y gestión, centros comunitarios, no sabemos cuántos serán, pero en cada instancia vamos a discutir algunos problemas y luego haremos seminarios de integración. Cada una de estas fases, en función de lo que se decida, va a implicar capacitación, buscar en la enorme cantidad de recursos locales aquellos que nos pueden dar apoyo, actualizando estudios, generando capacitaciones específicas. Y vamos a cerrar con seminarios de valuación, talleres de valuación, que nos permitan ir monitoreando estos escenarios cambiantes. No quisiera excederme más en el tiempo y pasaría al esquema de presupuesto, que va a generar discusiones. La planificación necesita plata y para nosotros este es una asignatura pendiente en buena parte de los gobiernos municipales. Nosotros estamos estimando para estas cuatro fases alrededor de \$800.000, después vamos a ver un poco en detalle en qué vamos a utilizar este dinero, la segunda fase es la que concentra el 45% de los recursos. En cuanto a la política de comunicación, es fundamental entender que en la comunicación se crean y se recrean vínculos, la comunicación tiene que estar pensada para la participación. La comunicación permite conocer, formar opiniones, tener espacios para desarrollar decisiones, motivar para permanecer en ese proceso. La información se convierte en la base para la participación y aquí hay distintas formas: medios masivos, micro medios, hay acciones comunicacionales. También debemos distinguir la comunicación dentro de los organismos estatales con los organismos privados y con la población en general. La propuesta comunicacional puede hacer variar un presupuesto notablemente y aquí hay otro punto fundamental: en esta etapa la planificación estratégica no puede apelar al marketing como antes, esto es muy costoso y esto es un tema central de trabajo. Por último, para cerrar, aunque ustedes ya están convencidos que tienen que hacer un plan, ¿por qué hacer un plan estratégico o de desarrollo? El plan es un contrato social, permite fijar rumbos haciendo

participe a la comunidad, amplía la base participativa, permite al Estado local liderar la promoción del desarrollo, es un instrumento para la transformación social, crea el ámbito democrático para resolver distintos intereses en pugna, los conflictos, integra los procesos de planificación a la ejecución, es una visión a largo plazo que permite programar económicamente las obras, hacer una programación financiera, armar un banco de proyectos, es un instrumento flexible que nos permite prefigurar futuros. ¿Por qué un plan estratégico para Mar del Plata y su partido? Porque Mar del Plata tiene todos los atributos y las voluntades para hacerlo.

*-Aplausos de los presentes.*

**Sr. Torres Cano:** Abrimos esta instancia en la cual se formulan las preguntas, se hacen las aclaraciones y demás. Las preguntas de la Comisión Asesora. Les recuerdo que esta es una etapa a la cual se le ha asignado 30 minutos y vamos a tratar de ceñirnos a ese tiempo. La primera pregunta que se plantea es: ¿Cómo se logra la consistencia o coherencia del diseño organizacional para lograr la participación institucional y barrial? ¿Cómo se dará la transferencia de conocimientos técnicos?

**Sra. Mignaqui:** Este es el esquema planteado. Para nosotros -y esto uno lo habla desde algunas experiencias que ha tenido- es bastante difícil en las primeras etapas compartir un glosario común, es decir, saber si todos estamos hablando de la misma cosa, con lo cual en este punto nosotros planteamos en esta primera etapa tres seminarios de capacitación. Uno tiene que ver con la discusión de este eje marcado de la modernización del Estado, conocer el Estado, cómo funciona y esto es una etapa de socialización de conocimiento entre los que se incorporan, los que están, porque la idea es que esta oficina del plan se incorpore al organigrama municipal. Y acá hay todo un conocimiento técnico preexistente que ya están trabajando en una oficina pública, que tienen sus rutinas, sus pautas de trabajo y vamos a incorporar nuevas formas de trabajo. Entonces aquí hay un punto fundamental de ajustar no solamente lo que podemos llamar el glosario sino los procedimientos, tener todos el conocimiento en esta etapa inicial, saber todos de qué estamos hablando y conocer lo que tenemos y lo que no tenemos. Y la capacitación. Entonces un punto tiene que ver con la estructura del Estado, la otra tiene que ver con la cuestión del manejo presupuestario de ese Estado, también nos hemos encontrado con que cuando uno empieza a trabajar no se conoce cómo funciona un Presupuesto Municipal, cómo está organizada la estructura de jurisdicciones, cómo son los circuitos y procedimientos para pedir la ejecución de determinado programa o proyecto, es decir, hay todo un entrenamiento en este sentido. Otro punto fundamental es cómo llega la información a un Municipio, cuáles son los indicadores o las variables con que llega la información al Municipio. Nosotros tuvimos una experiencia a inicios de los '90 en la ciudad de Buenos Aires, donde la forma en que llegaban las consultas o los pedidos al área de rentas, las formas de clasificar las actividades que sirven a la base impositiva local, tenían criterios de clasificación distintas a los que usa el Código de Uso de Suelo. Entonces cuando aparece la apertura de un cuadro de uso de suelo y la forma en la se asignan y se reconocen los usos del suelo, no era la misma que utilizaba Rentas. Entonces ahí hubo que hacer un trabajo de definición de criterios que tiene que ver con la construcción de la coexistencia y la coherencia. Capacitación. El otro punto tiene que ver con un seminario sobre el tema del desarrollo y el manejo de datos económicos, estadísticos, de conceptos de teoría de desarrollo, algunas de las cuestiones conceptuales que yo trabajé. Y el otro es clave. Que es ajustar la propuesta metodológica con quienes van a formar parte de esta estructura, es decir, aquí se propone una estructura metodológica. Esto no quiere decir que va a ser así. Puede tener ajustes y esos ajustes van a venir de la participación de la Comisión Mixta, de las Comisiones de Trabajo, si se suma la Asamblea Representativa. No nos olvidemos que la Comisión Mixta está representada por el Departamento Ejecutivo, el Concejo Deliberante y representantes de las instituciones. Vale decir que aquí hay que buscar consistencia en distintos niveles, en términos de variables conceptos, en términos de procedimientos, en términos de estructuras y cada una de ellas va a requerir probablemente un seminario temático de discutir estas cuestiones. Esto nos parece clave en esta primera etapa.

**Sr. Torres Cano:** La segunda pregunta es si puede relatar alguna experiencia en procesos participativos de este tipo en las que usted haya participado.

**Sra. Mignaqui:** Yo he participado en una experiencia primero de participación que no está vinculada a un plan estratégico, pero que intentó por primera vez poner en la ciudad de Buenos Aires, talleres de planeamiento y gestión en la búsqueda de construir un Presupuesto participativo. Estoy hablando del año '89-'90. Y esto muchas

veces lo hablo con un colega que va a venir aquí a contarle sus experiencias mucho mejor que yo. Y recuerdo que ese trabajo que implicó primero regionalizar Buenos Aires y ya fue una discusión, cómo regionalizamos Buenos Aires para la participación pública. Bueno, se decidió hacer 8 regiones, ya había en Buenos Aires Consejos Vecinales, pero quisimos superar esa instancia que estaba determinada desde el punto de vista más bien político-partidario, entonces hubo que sobreponer una estructura de participación, a una estructura política partidaria, que ya operaba en el territorio. Muchos Consejos Vecinales se negaron a sumarse a una instancia participativa, que era trabajar desde abajo con los vecinos, con las asociaciones barriales en la identificación de problemas, priorizar los problemas y de allí en un trabajo de integración horizontal con las distintas áreas del Departamento Ejecutivo Municipal, armar programas para que esto fuera al Presupuesto. Esta experiencia que fue extraordinaria implicó una capacitación previa de todo el personal que íbamos a trabajar en esto. Primero una regionalización, después una capacitación de todos los que íbamos a coordinar estos talleres de planeamiento y gestión, y de un conocimiento profundo de quiénes eran las asociaciones barriales, es decir, siempre uno llega con un prediagnóstico. Tuvo muchísimas dificultades. Primero, quienes se negaron a que esta situación se diera y prejuzgaron: "Otra vez nos vienen a contar, otra vez nos vienen a decir que vamos a participar, nos invitan a participar y después van a hacer lo que quieran". En algunos lugares esperaban los coordinadores de los talleres con un arma sobre la mesa, y en otros decididamente ya tenían cerrados los problemas y había muchísima dificultad en el registro de los participantes. ¿Qué pasó con esta experiencia?, cuando intentamos integrar en aquellos lugares donde funcionó, de elevar de abajo hacia arriba la construcción de un Presupuesto por programa, empezaron a aparecer en los medios notas periodísticas que hablaban de la nicaragüización de Buenos Aires. "Llegó el marxismo al gobierno de la ciudad de Buenos Aires", y una campaña terrible contra una estrategia de ampliar la base de participación y de empezar a discutir un Presupuesto participativo. ¿Qué fue lo exitoso de esta experiencia aunque no se pudo poner en marcha? Primero que se organizaron innumerables asociaciones barriales que entendieron que organizándose, teniendo personería jurídica, podían presentarse a iniciar expedientes urbanos o ir en su momento al Concejo Deliberante a frenar las innumerables excepciones que se daban al Código de Planeamiento. Entonces no logramos instalar el Presupuesto participativo, no logramos trabajar integralmente entre las áreas sectoriales del gobierno municipal, que es una de las cosas que yo les mencioné. Me parece clave en este proceso que es la modernización del Estado. Cómo romper esa estructura de ravelos -perdonen la expresión gastronómica-, Secretaría de Obras Públicas, de Hacienda, de Desarrollo Social. Cómo trabajar en horizontal, cómo integrar programas. Obviamente todos los que estamos en la función pública sabemos que esa estructura también tiene que ver con una forma de repartir poder. Nosotros quisimos romper eso y no se logró, pero sí se armaron algunos programas que más allá de una gestión, y otra y otra, se instalaron dentro de la estructura municipal, tuvieron continuidad, se organizó la sociedad civil, se crearon asociaciones barriales y yo diría que este fue el germen de lo que durante 10 años, 12 años después permitió que en la ciudad de Buenos Aires instaláramos el Presupuesto participativo. Entonces, a mí no me tocó la etapa exitosa. Podría decir que la etapa del año pasado donde sí participé del Presupuesto participativo de la ciudad de Buenos Aires, tuvimos mayor convocatoria, tuvimos una experiencia más feliz, pero de ninguna manera se puede decir que se cumplieron todos los objetivos que logramos. También participé en lo que se dio en llamar el plan estratégico del desarrollo de la zona sur en la ciudad de Buenos Aires. Y aquí también digo, fue importante la convocatoria, pero otra vez me tocó participar del mismo miedo de la gente a ser convocada otra vez a participar para que otra vez no se haga nada. Entonces cuando nosotros planteamos un esquema participativo -en la tercera imagen-, un esquema como este, hay que tomarse un tiempo previo importante para el diseño de este proceso de participación. Si realmente queremos que en todas las etapas del plan haya participación, la participación se puede hacer si previamente hay información. Hay que socializar la información y hay que saber que eso es distribución de poder. Y esto no lo voy a decidir yo, lo va a decidir según Reglamento Interno y la estructura que adopte el plan estratégico de Mar del Plata, decidirá cuánto quiere abrir o cuánto no quiere abrir ese proceso de participación. Entonces digo, esto primero tiene que tener un diseño previo, tanto en la división territorial si yo voy a tener un área de participación en cada barrio, si va a hacer cada 100.000 habitantes, si cada 50.000, tengo que saber que esto es un costo adicional. Dividir en unidades, cuanto más pequeña es esa unidad, implica más trabajo de información, más trabajo de coordinadores barriales, más trabajo de difusión, más trabajo técnico para luego procesar esa información, pero esta es una de las claves de que ese proceso de planificación estratégica pueda elaborar un diagnóstico, que dé cuenta de los distintos intereses sectoriales. Y siempre estamos hablando de intereses en pugna. Siempre estamos hablando de conflictos. Entonces cómo diseñamos esta estrategia, quiénes, cuántos, cómo van a participar, cómo vamos a registrar lo producido, requiere un entrenamiento previo y realmente un consenso

muy alto para lanzarse, sino es otra vez convocar a la gente, desanimar a la gente y decir: "Otra vez me están llamando para hacer lo que quieren".

**Sr. Torres Cano:** El punto 3 es: "Desarrollar con más detalles aspectos de la estrategia comunicacional."

**Sra. Mignaqui:** Podemos ir a la siguiente imagen. La estrategia comunicacional..., y esto también desde la experiencia que nosotros hemos tenido en la ciudad de Buenos Aires, en distintos momentos, hoy la cuestión presupuestaria de la estrategia comunicacional es un tema muy importante de discusión. Buena parte de lo que nos ha llegado del marketing estratégico, se ha apoyado en folletería, carpetas, revistas, afiches, videos, merchandising. Hoy es prácticamente imposible con los costos que tiene esto, no nos olvidemos de los insumos importados, utilizar este tipo de elementos realmente implica costos muy altos, pero aquí otra vez me parece que quien nos asesore en la política comunicacional y la experiencia que tenga el asesor comunicacional es clave. Nosotros hemos hecho muchos trabajo de lo que llamamos acción comunicacional, trabajando las redes barriales, los periódicos locales, las radios locales. Hoy también es importante las redes que se arman a través de los sitios web. Nosotros en la corporación Buenos Aires Sur hemos abierto una red interactiva, donde la gente plantea preguntas, plantea inquietudes y hay permanentemente un proceso de retroalimentación que nos permite ajustar buena parte de las demandas, actualizar las demandas, redefinir estrategias y eso hoy tiene una posibilidad de desarrollo y de trabajo en red muy importante, vinculando sobre todo en un territorio muy extenso como el Partido de General Pueyrredon. Utilizar las radios barriales, utilizar los diarios, periódicos locales, las revistas de las cámaras, especialistas en acción comunicacional. Acá me parece que podemos reemplazar esas estrategias de los medios masivos, ya sea periódicos, televisión, los minutos televisivos son caros, las páginas en los diarios son caras, por este tipo de estrategia y aquí apelar al diseño, a la creatividad, me parece que hay en Mar del Plata suficiente capacidad instalada, como por ejemplo como hicimos nosotros concursos de fotografías, concursos de diseños de logos para identificar un barrio, revistas barriales, folletos que son una página A4 en blanco y negro, que están en los almacenes, que están en las escuelas, que están en nuestro caso en los EGP, esto ha surtido un gran efecto. Ustedes también pueden utilizar aquí todo lo que son las redes de hotelería, de restaurantes, aprovechando los momentos claves de turismo, para difundir lo que se está haciendo en el plan. Nosotros..., la comunicación para la participación -insisto- nos parece que los flujos de información son fundamentales. Y las formas de la comunicación también. Al interior del gobierno, entre los distintos ámbitos de gobierno, al interior de la estructura del plan, y entre la estructura del plan y la comunidad, son distintas instancias, me parece que requiere un trabajo preciso y muy detallado para abaratar costos, y tener efectividad en la comunicación, diseñar el contenido es clave, elegir el medio es clave, y nosotros en esto tenemos nuestros especialistas. Hemos trabajado mucho.

**Sr. Torres Cano:** La próxima es: "¿Cuáles son los fundamentos para los plazos propuestos?"

**Sra. Mignaqui:** También desde nuestra experiencia, si uno inicia un proceso de planificación y le dice a la gente que esto va a durar 4, 5 años, los estudios, el diagnóstico, además que esto cuesta dinero, tenemos una alta probabilidad de desmovilizar a la gente, que la gente vaya perdiendo interés y además la realidad nos pasa por encima. Es decir, todos los días tenemos problemas que surgen, aquí en Mar del Plata sé que han estado discutiendo cuestiones puntuales, dónde trasladan la Terminal de Ómnibus, o hay una lluvia intensa, se inunda la ciudad y hay que resolverlo, no podemos esperar que el proceso de elaboración de un diagnóstico nos diga cómo resolver ese problema. Entonces para nosotros -y en función de las premisas que yo comenté anteriormente- la ciudad tiene muchísimo trabajo hecho. También hay muchísimo conocimiento en el personal municipal. Aquí hay que dinamizar ese conocimiento, someterlo a cambios de rutina, sumarlo a este proceso, y a veces -y esto también lo digo desde mi experiencia- cada vez que me ha tocado entrar a un organismo municipal o provincial, lo primero que he hecho es juntarme con la gente que trabaja y decirles: "Ustedes son los que tienen la historia del sitio, ustedes son los que conocen los procedimientos, ustedes tienen conocimiento técnico, de ustedes depende que podamos cambiar las rutinas, desburocratizar las rutinas". Entonces, esto lo hemos podido hacer en Buenos Aires. Yo no tengo duda, también se ha hecho en ciudades más pequeñas. Me ha tocado participar en Resistencia, en Salta, de experiencias importantes. Algunas como el caso de Salta de armar un programa de desarrollo del turismo apoyado en los recursos patrimoniales, ambientales y arquitectónicos, había que trabajar con la Secretaría de Turismo, había que sobrellevar los conflictos que hay entre la Provincia, la ciudad de Salta, competencias y

realmente manejar los procedimientos, entenderlos, permite acortar tiempos. Y parte de este Presupuesto que nosotros le presentamos tiene que ver con -insisto- una instancia previa de ponernos de acuerdo en las cosas básicas, saber lo que tenemos, saber usarlo, identificar lo que no tenemos y producirlo en ese caso, ya sea a través de un estudio, a través de un curso de capacitación para la actualización de ciertas rutinas y procedimientos ya sean administrativos burocráticos, o por ejemplo el manejo de información geográfica que agilice procedimientos municipales. Entonces nosotros partimos de reconocer etapas muy cortas, tres meses que están previstos en esta etapa organizacional, la segunda que no sobrepase los seis meses, nos parece que hay buena parte de esos diagnósticos realizados. Y el total para nosotros podría hacerse en 18 meses, cumplir esas etapas fundamentales de ese proceso de planificación. Con un costo -insisto- que casi todos los Intendentes discuten que haya que asignar una parte del presupuesto a la planificación. Este es un tema que en todas las ciudades pasa lo mismo, porque incorporar presupuesto a la planificación, como no se ven las obras porque no tiene materialidad física, no siempre un Intendente quiere invertir recursos en esto. Esta es una discusión, yo no puedo decirles que estoy convencida que hay que invertir, no es un gasto, es una inversión. La planificación permite programar, programar recursos, programar económicamente, hacer previsiones fiscales, armar un banco de proyectos, mostrar credibilidad si uno quiere pedir crédito, si uno quiere pedir financiamiento, tener un programa de gobierno, necesita plata. Hay que hacer bien un programa de gobierno, entonces nosotros partimos de un Presupuesto que en total oscilaría entre el 0,3% o el 0,5% del Presupuesto Municipal de la ciudad. Según de donde se lo mire puede parecer mucho, para mí es poco, pero es mi opinión. Yo dedicaría mucho más a la planificación, estoy convencida que trae resultados. Por eso nosotros hemos previsto etapas lo más cortas posible.

**Sr. Torres Cano:** La última y quinta pregunta: "Analizar la distribución de los recursos presupuestarios en función de las fases y tareas previstas."

**Sra. Mignaqui:** Vuelvo a este cuadro. La etapa central es la fase 2, que es la instalación, participación y consensos. De acá va a depender en buena medida lo que vamos a hacer después. La construcción del consenso, ponernos de acuerdo, identificar los puntos críticos, empezar a prefigurar los escenarios que van a sustentar el modelo de desarrollo, la formulación de objetivos y estrategias, es decir, fijar el rumbo. Esta etapa 2 que va a permitir -insisto- pasar a la fase del modelo de desarrollo, la construcción de esa visión para la ciudad, ese rumbo, es la etapa que nosotros planificamos de mayor duración y le asignamos la mayor parte de los recursos. Nosotros creemos que Mar del Plata cuenta con los recursos locales, la posibilidad de hacer acuerdos con las instituciones, con la Universidad, cosas que ya están hechas, esto reduce costos y me parece que no se necesita que vengan expertos y especialistas, ni demasiado especialistas, aquí están.

**Sr. Torres Cano:** Esto es todo en cuanto a las preguntas que nos acercó la Comisión Asesora. Muchas gracias.

**Sra. Mignaqui:** Muchas gracias. Las consideraciones a partir de las experiencias que cada uno tiene de haber participado en procesos de planificación, creo que son importantes pero cada realidad es distinta, entonces cuando a uno se le plantea la formulación de una metodología, uno dice: "No hay recetas. Puedo contar experiencias que pueden ayudar, puedo decir que traten de no cometer estos errores". A mí me ha tocado trabajar en distintos niveles del Estado, en el gobierno nacional tratando de armar un programa de ordenamiento territorial para todo el país. Siempre creí que la Argentina no tenía instrumentos de planificación para el desarrollo, pensando en países como Francia que es uno de los países probablemente que más conozco porque es el que más he estudiado y he estudiado allí, la presencia del Estado está clara en el territorio. Ha habido voluntad de utilizar la planificación como instrumento. Se han dado esas condiciones que son fundamentales, ha habido continuidad democrática, ha habido continuidad en el equilibrio económico. Un elemento central que es la permanencia de los cuadros técnicos en las estructuras de gobierno. Los funcionarios son elegidos por concurso. Hay respeto por los funcionarios. No es como aquí que en muchos casos se dice: "Es funcionario porque no pudo hacer otra cosa". Entonces yo creo en los funcionarios. Yo me autodefino como un bicho del Estado. Creo que hay que trabajar en el Estado, desde adentro hay que producir los cambios, y por eso hay que respetar el conocimiento, las estructuras de lo existente, pero también promover cambios. Entonces digo que desde esa experiencia, haber trabajado en el gobierno nacional, haber tenido que salir a asesorar a los Municipios de la Provincia la implementación de la ley 8912, en períodos de gobiernos militares. Ver que en los Municipios en algunos casos no había ni direcciones de planeamiento, ni estructuras formadas para ese fin. Las dificultades que había para poner en marcha estos

procedimientos. Esto me ha permitido después de 20 años que me dedico a esto, sacar algunas conclusiones. Si bien no todas las experiencias puedo decir que han sido exitosas, más bien todo lo contrario, los distintos gobiernos en la Argentina no han tenido voluntad de reconocer la planificación en general, como un instrumento de política, y digo que la planificación permite formular programas de gobierno. Hay muy pocos lugares que tienen programas de gobierno, se trabaja sobre la coyuntura, entonces digo, la planificación ayuda a formular programas de gobierno, para mí esto es importante. Y por eso sigo creyendo en la planificación, sigo creyendo en el Estado y sigo creyendo en quienes trabajan dentro del Estado. Entonces digo que hay que reconocer eso y hay que sumarlos a ese proceso. No se puede crear, la gente del plan, los de la oficina del plan, los que están en la estructura del plan y el resto, no. Si no integramos los que están, los que saben, los que tienen experiencia, con algunos pocos que se van a incorporar a un proceso distinto, estamos empezando mal. No sé si me puedo permitir darles un consejo, pero en muchas de las experiencias que participé, viví esto. La gente que llegaba desplazaba al que estaba y esto fue negativo, siempre vamos a necesitar del que está, lo que hagamos lo vamos a hacer con los que están dentro de la estructura municipal, dentro de las instituciones, que tienen su conocimiento, tienen sus haberes, pueden ver la realidad de otra manera, pero nadie nos dijo que hay una sola forma de ver la realidad. Algunos dicen: "Se acabó la etapa de la utopías, hay heterotopias", puede ser, pero que haya heterotopias, que haya múltiples miradas, nos puede llevar más tiempo, pero seguramente el resultado va a ser más rico, entonces digo, humildad, respeto al conocimiento del otro, aprender a escuchar al otro, no creer en recetas, no creer en verdades reveladas, trabajar en equipo, pelearse, pelearse de nuevo, volver a tomar un café, volver a reconsiderar las cosas, creer en la planificación, y creer que si nosotros no aprendemos a trabajar con recursos escasos, en esta realidad que nos toca vivir, difícilmente podamos avanzar hacia la inclusión social, hacia la equidad socioterritorial. No podemos meter debajo de la alfombra lo que no nos gusta y por eso el esquema de participación que estamos planteando. Si bien es trabajoso, nos parece que es la forma de superar esos consensos sectoriales dirigidos a los sectores que ya saben lo que quieren y ya saben cómo hacerlo. Creo que el desafío es romper esos consensos que vienen dados, construir nuevos consensos. Muchas gracias.

*-Aplausos de los presentes.*

**Sr. Torres Cano:** Agradecemos a la arquitecta Mignaqui su participación y creo que por la mañana es todo en el sentido que como tuvimos una baja con la participación de este profesional de Uruguay no hemos querido alterar la programación a cada uno de los participantes y por tanto nuestra próxima exposición va a ser la que desarrolle el arquitecto Zingoni a partir de las 15 horas en este mismo recinto. Les pedimos a todos puntualidad porque tenemos dos participaciones de tarde.

*-Siendo las 11:15 se pasa a cuarto intermedio*

*-A las 15:11 se reanuda la jornada.*

- 3 -

**JOSÉ MARÍA ZINGONI**

**Sr. Torres Cano:** Está ya el arquitecto Zingoni, que es el segundo participante y brevemente vamos a plantear lo mismo de la mañana. La dinámica de trabajo va a ser una exposición del orden de los 30 minutos y luego otros 30 minutos en los que el jurado va a plantear sus preguntas, sus pedidos de ampliaciones o aclaraciones. Nuestro expositor en este momento va a ser el arquitecto José María Zingoni, quien tiene su título de grado otorgado por la Universidad Nacional de Buenos Aires, es especialista en planificación y administración del desarrollo regional, el título de posgrado está otorgado por la Universidad de Los Andes en Bogotá (Colombia), director de planificación estratégica municipal en Bahía Blanca desde 1993 –variando cargos- hasta la fecha, en donde el cargo es Director de Ordenamiento Urbano y Planificación Estratégica en la Secretaría de Obras y Servicios Públicos. Es coordinador de la unidad temática de Planificación Estratégica de la Red de Mercociudades durante 2000, 2001 y 2002, enmaestrando en Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano (GADU) en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la UNMdP. Entre sus antecedentes académicos, actúa como profesor de la Universidad Nacional del Sur en Bahía Blanca, profesor de la Universidad Nacional de Buenos Aires en la FADU, profesor invitado en la Universidad de Barcelona, profesor regular de la Universidad de Los Andes en Colombia, profesor

de posgrado en dos maestrías de la UNMdP en GADU y en la maestría en Gestión e Intervención en el Patrimonio. También es profesor de posgrado en la maestría en red del desarrollo territorial. Su equipo de trabajo en esta ocasión está integrado por Mónica Martínez, Claudia Tapella, Elena Torre y Guillermina Urriza. Espero no haber sido muy escueto pero esta es un poco la presentación del postulante, a quien le damos la palabra.

**Sr. Zingoni:** Gracias, buenas tardes a todos. La presentación que voy a hacer, tratando de ajustarme a los tiempos señalados, será una síntesis de la propuesta que acaban de abrir, básicamente en dos partes. Una primera parte conceptual, que espero sea lo más breve pero que es necesaria para luego poder entrar de lleno en los contenidos temáticos, según lo planteaba la base del concurso. Por lo tanto, haré una referencia muchas veces nominal a los aspectos que se señalan en la propuesta y en los momentos que el jurado lo desee me lo señalarán y con gusto me explayaré sobre esos temas. No voy a hacer ninguna referencia a Mar del Plata, creo que ese es el trabajo que se va a llevar adelante a partir de la selección de propuestas que ustedes hagan, pero sí quería mencionar que hemos trabajado con la inquietud de conocer la ciudad por parte de algunos miembros del grupo pero diseñar una metodología que sea adaptada a las características de una ciudad como es Mar del Plata, tanto en aspectos cuantitativos como fundamentalmente cualitativos, y en especial a los tiempos que hoy nos tocan vivir. Quiero entrar entonces en esta primera etapa un tanto conceptual y arrancar desde una pregunta que seguramente todos la tenemos contestada, que es por qué hay que planificar. Habrá muchas definiciones de planificación, a mí me gusta mucho una que hace Quino con un dibujo y que de alguna manera señala estos dos componentes tan necesarios que debemos tener presente: el objetivo y el deseo de querer llegar a un futuro deseado y construir esos caminos que nos lleven a ese futuro. Sin planificación no hay futuro posible o, mejor dicho, el futuro será simplemente consecuencia de lo que vaya pasando y seremos manejados por esas coyunturas. ¿Es posible planificar en un contexto de incertidumbre y dificultades como las actuales? Por supuesto que es posible, es más necesario aun. Yo digo que la planificación es como la brújula para un barco. Si el barco está en el medio de la mar y el tiempo es bueno, de día estará el sol y de noche estarán las estrellas; pero si el tiempo es malo, si hay mucha incertidumbre en este contexto, la planificación se vuelve aun más importante porque es la única brújula que nos permite orientarnos en función de ese futuro. Ahora bien, si en vez de hablar de planificación vamos ajustando y hablamos de lo que significa hacer un plan de desarrollo, tenemos que aclarar que un plan de esa naturaleza es un instrumento que nos permite optimizar la gestión público-privada en función de objetivos concertados y acordados de desarrollo. En tal sentido, podríamos decir que un plan debe identificar las propuestas basadas en un diagnóstico de problemas y de potencialidades, orientadas a resolver las necesidades meritorias. Por necesidades meritorias entendemos aquellas necesidades que son sentidas de la población y que tienen un impacto significativo en esos objetivos concertados de desarrollo. Hay que identificar cuáles son las alternativas viables de desarrollo que permitan satisfacer en el menor lapso de tiempo posible, esas necesidades meritorias y encontrar, buscar cuál es la alternativa con mayor consenso social. Un plan –y en eso se basa la propuesta también- consta de dos partes: una parte retrospectiva, comúnmente denominada diagnóstico, y una parte prospectiva, que llamaremos propuesta. Ahora bien, iniciar un proceso de planificación estratégica, participativa y consensuada, no es algo de todos los días; requiere una cantidad de esfuerzos, algunos de ellos los iré detallando en estos treinta minutos. Me importa si explicar estas cinco palabras: proceso de planificación estratégica, participativa y consensuada. Proceso en tanto si bien entendemos que una formulación de un plan va a terminar con un producto, que es el mismo plan, es muy importante hacer hincapié en el proceso, en cómo se llega a ese producto. Tanto producto como proceso empiezan a hacer dos elementos fundamentales. Planificación como el simple acto de racionalizar acciones a futuro. Estratégica en sus dos connotados: por un lado, la identificación de puntos vitales que permiten actuar decididamente sobre eso y que eso tenga impactos fuertes sobre el desarrollo local y, por otro lado, el juego de fuerzas que existen en toda sociedad. Participativa porque la planificación desde hace años ha dejado de ser un ejercicio exclusivo del Estado. Consensuada entendiéndola como un grado supremo de la participación, porque no solamente abre a la participación sino que además se pone como desafío el establecer acuerdos que lleven a consensos y propuestas más viables. En tal sentido, la propuesta que ustedes tienen es una propuesta que determina claramente cómo llegar a un producto, que es el plan de desarrollo, pero que pone mucho hincapié en todo este proceso que harán los marplatenses en cómo construir ese plan de desarrollo. En el documento se señalan una serie de supuestos –diez para ser más exactos- que son algo así como conceptos desde los cuales se construyó la metodología, son como los pilares teóricos o conceptuales desde los cuales se estuvo trabajando. No los voy a mencionar pero sí quería referirme por ahí a algunos de ellos como este que dice que los seres humanos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo. Ahora bien, quisiera referirme un poco a lo que es

la participación en un proceso de esta naturaleza. Se puede ser participativo de muchas maneras y quizá por eso siempre todos estamos de acuerdo en cómo es la participación. Uno puede ser participativo escuchando, pero hay distintos grados de participación. Cuando uno empieza a entender la situación del otro, podemos estar hablando de este segundo grado que es la comprensión; cuando se actúa en consonancia con eso, cuando empiezan a compartirse las distintas posiciones, los distintos roles, cuando se involucra a los actores en un proceso como el que ustedes están orientados a implementar, esa es la verdadera participación. ¿Qué implica en un proceso de planificación y gestión la participación? Implica fundamentalmente el crear los espacios necesarios para que esa participación se dé, convocar a todos los actores, brindar toda la información que sea necesaria y diseñar una metodología adecuada que permita llegar a resultados concretos. Me encantaría explayarme sobre estas cosas porque de cada una de estas referencias hay mucho para decir, ya que crear los espacios implica muchos esfuerzos para que la gente concurra a las reuniones, para que el clima de las reuniones sea de respeto, para que se pueda abordar a los resultados específicos y no se conviertan solamente en una reunión donde se toma café. Pero es muy bueno que se traduzca esto en un esfuerzo conducente para que cada uno de esos talleres sea como una piedra que se le va poniendo a una catedral. De todas maneras, a lo largo de la exposición o con las preguntas seguramente me referiré a esto. ¿Quién participa en una reunión de esta naturaleza? Sería casi imposible pretender que toda la ciudad participe de un plan, por lo tanto la referencia que vamos a hacer es la del actor social. El actor social es aquella persona que representa sus propios intereses y los de un grupo de la comunidad, es decir, es un sujeto colectivo, es un sujeto que media entre el individuo y el Estado o las instituciones. Ahora bien, nos vamos a encontrar con actores sociales diversos; algunos van a ser legales como por ejemplo aquellos que son elegidos dentro de una organización por algún sistema particular y que esa organización está jurídicamente reconocida. Pero no serán los únicos. También habrá actores que tienen otro tipo de reconocimiento que también es importante que estén involucrados en este proceso, y este proceso implica una negociación, implica involucrarse en un proceso de resolución de conflictos que tiene dos características fundamentales: es voluntario y todos vienen con la esperanza de llegar a acuerdos que son tangibles o intangibles. Hay cuatro condiciones que son básicas para este proceso de negociación: que los actores estén claramente identificados; que tengan esa disposición a negociar, a encontrar puntos en común; que tengan un mandato explícito para poder expresarse en función de la representatividad que tienen y todos tenemos en claro que el acuerdo es más útil que la continuidad de un conflicto. Y hay un rol que va a ser muy importante, que es el de moderador, es decir, quién conduce estos procesos de resolución de conflictos y su mayor beneficio es si todos están de acuerdo, si todos ganan. Esta es la persona que permitirá a través de cientos de reuniones ir trabajando esto; seguramente no será uno sino que serán varios. Hay otro supuesto que también me parece importante subrayar que es que las sociedades se caracterizan por el juego de fuerzas que existen entre diversos grupos. Aquí tengo otra historia de Quino que dice lo siguiente: hay dos grupos dentro de una sociedad que se dicen lo mismo: “ustedes no ser nada aquí, porque ustedes no representar al pueblo; los únicos que representar aquí al pueblo ser nosotros”. “Ja, nosotros, demostrar aquí quién es ser más pueblo”. Pasan los años, una visita turística pregunta “¿qué había aquí?”, “Un pueblo”. La planificación estratégica participativa lo que quiere es anticiparse a estas destrucciones parciales, lo que trata es de captar esa vitalidad, esa dinámica que tienen los distintos grupos sociales y en vez de enfrentarla, orientarla con un fin común y buscando un punto de consenso para que eso sea conducente para el desarrollo local. Tratando de ser muy sintético, la planificación y la gestión del desarrollo la podemos sintetizar en una ecuación de seis variables: lo que tanto el sector público como el privado y las organizaciones de la sociedad civil contienen como recursos dentro de un territorio (económicos, financieros, humanos y técnicos), el buen uso de estos recursos es lo que nos habla de la eficiencia de un territorio. Por otro lado, están las oportunidades que sólo las voy a conocer si tengo en claro el objetivo, es decir, adónde quiero llegar; ahí voy a poder saber cuáles son nuestras oportunidades y esas oportunidades se manifiestan en forma de recursos, es decir, de la misma manera -económico-financieros, humanos y técnicos- pero externos a nosotros. Eso es lo que nos habla de la eficacia del territorio y hay una variable sumamente importante, que es el tiempo, porque no hay proyectos caros sino que hay proyectos que llevan más tiempo. Lo que también hay que preguntarse es qué tiempo está la sociedad dispuesta a esperar para permitirse resolver determinados problemas y cuando juntemos todas estas variables vamos a poder hablar de la productividad que tiene un plan. Ahora sí quiero entrar de lleno en los contenidos temáticos referidos a las bases del concurso. Yo les diría que en estos meses de trabajo nos preocupamos bastante no sólo para determinar el qué hay que hacer para llevar adelante un plan estratégico de Mar del Plata, sino fundamentalmente cómo hay que hacerlo. Creo que quizá la experiencia de gestión me ha hecho subrayar mucho esta cuestión de qué y fundamentalmente el cómo. Hay dos etapas, la primera de ellas es el diagnóstico, que básicamente trata de

construir un perfil de la realidad basado en análisis técnicos y en un diagnóstico participativo, pero debe quedar claro que el objetivo de un diagnóstico no es tanto determinar cómo se está hoy sino que el objetivo del diagnóstico es entender como viene siendo el proceso de desarrollo para poder determinar que si no actuamos hoy cómo vamos a estar en el corto, mediano y largo plazo. Porque el diagnóstico debe servir para establecer esa tendencia de desarrollo que sin la acción del plan se va a estar dando. Eso nos va a dar la pauta sobre los puntos en los que se tendrá que basar la propuesta para modificar esas tendencias de desarrollo, producir los cambios deseados en el corto y mediano plazo y fundamentalmente cambiar esa realidad, ese objetivo general que nos importa en el largo plazo. Entrando entonces en el conjunto de procedimientos de la etapa de diagnóstico, diría que lo primero es establecer esa tendencia previa de desarrollo, que no es un análisis histórico, es entender la inercia misma del territorio en un espacio y un tiempo. Es decir, por qué hoy Mar del Plata es cómo es, cuáles son las causales y hacia donde vamos. Por otra parte, está el análisis dimensional, es decir, los estudios específicos, que los hemos establecido en cuatro puntos. Por un lado, los análisis estadísticos, qué les voy a contar yo sobre la cantidad de datos que hay en Mar del Plata, todos conocemos la cantidad de estudios y documentos que seguramente habrá que ir trabajando para ver cuáles son los grupos de indicadores que más van a apoyar al proceso del plan estratégico. Por otro lado, están los estudios particularizados y permítanme hacer una pequeña referencia. En este caso la propuesta de estudios particularizados se basan en el potencial que tiene esta ciudad con las universidades públicas y privadas; hay una serie de facultades e investigadores que se han enfocado mucho a los trabajos de desarrollo local y eso tiene que estar presente en este proceso de planificación estratégica. Por lo tanto es importante poder tener un lugar donde varios de estos estudios –que seguramente tendrán sus términos de referencia específicos- puedan ser volcados y eso le dé mayor profundidad y rapidez al diagnóstico. Luego, las clásicas encuestas o entrevistas de preguntas abiertas y cerradas que permiten construir un mosaico de visiones subjetivas que ayudan a clarificar esta situación de diagnóstico, no ya en términos objetivos sino fundamentalmente construir estas realidades subjetivas. Hasta aquí podríamos decir que en estas etapas viene un trabajo multidisciplinario; a partir de aquí sí empezamos a hablar de la interdisciplina, fundamentalmente con este tema de la identificación de puntos críticos. De lo que se trata no es de trabajar sobre toda la realidad del territorio sino de identificar de este territorio cuáles son los temas claves, aquellos temas sobre los que hay que actuar en forma decidida. Un tema crítico es un tema de naturaleza compleja, que tiene impacto sobre varias dimensiones del desarrollo; seguramente un proceso como el de Mar del Plata terminará con una docena de temas críticos. El cuarto punto es la construcción de matrices de fortalezas-opportunidades, debilidades y amenazas, es decir, factores internos y externos en función de cada uno de esos temas críticos. Es importante avanzar en ser cada vez más ajustados en el uso de estos instrumentos técnicos porque cuando más selectivo uno empiece a ser con la información, mejores resultados se pueden tener. Acá sí hay que ser claro en una diferencia que hay entre la planificación contemporánea y la planificación tradicional. La tradicional identificaba problemas y sobre eso planteaba soluciones; la mejor estrategia de la planificación contemporánea es basarla en las fortalezas y en las oportunidades que se dan. Por eso estas matrices son fundamentales y también es importante que estén especificadas en función de los temas críticos. Entramos en la segunda etapa de este diagnóstico, que es la clasificación de actores. En primer lugar, identificar esos actores, quiénes son, en función de cada uno de los temas críticos, esas personas que representen intereses de sectores de la comunidad que se vinculan con ese tema crítico. Pero no solamente el nombre, sino también a quiénes representan, qué instituciones son, qué objetivos tienen, qué recursos tienen, qué alianzas tejen con otros actores, con quiénes se llevan mal, es decir, hay una serie de datos que hay que construir para entender a cada uno de los actores. Por otro lado, es fundamental establecer los mapeos políticos por cada uno de esos temas críticos, es decir, no solamente la nómina y ficha de cada uno de los actores sino cómo son las relaciones que se dan entre ellos en función de ese tema crítico. Lo mapeos políticos son simples bidimensionales donde uno, en función de la intensidad del tema, va localizando distintos grupos de actores y esto a uno le permite ver cómo ese grupo se va moviendo a lo largo de un proceso como este y a su vez qué alianzas pueden tejerse o qué acercamientos se pueden producir en función de las variables. Llegamos entonces a los talleres participativos, procedimiento que me parece importante desglosarlo en algunas tareas específicas como la convocatoria, la logística, que son aspectos que si no se cuidan bien pueden provocar el fracaso total de un taller; si esto se deja simplemente en una carta que se envía para invitar a participar seguramente en esos talleres tendremos el 30% de asistencia y les puedo asegurar que eso es un fracaso total. Hay que diseñar una logística, una convocatoria que permita asegurarnos verdaderamente la presencia de los actores no solamente en cantidad sino fundamentalmente en calidad en los talleres. Por último, el procesado de la información, que es algo importante porque la gente participa en un taller y luego quiere ver los resultados, cómo

eso es bajado en papel y cómo les va llegando a las manos de cada uno de los que participan. Estamos hablando de procesos de participación de 400, 500, 600 actores. Esos talleres de diagnóstico se basan en tres grandes aspectos. Por un lado, la construcción de las aspiraciones sociales, qué es lo que la sociedad quiere en función de ese tema crítico, la definición de la idea fuerza. Por otro lado, la construcción del árbol de problemas en función de esa idea fuerza, es decir, no solamente los problemas sino las causas y los efectos de ese problema. Digamos al pasar que un proyecto que trabaja sobre la causa de un problema, es un proyecto significativo mientras que si va sobre los efectos del problema, es un proyecto que lo tendremos que mantener en toda nuestra vida con una inversión sostenida. Por último, en ese diagnóstico, en función de la idea fuerza y de cada uno de los problemas habrá que determinar la lista de actores y de cada actor, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y las líneas de acción. Con esto vamos a tener un pantallazo de información que va a ser para los que trabajamos en gestión –les puedo asegurar- de suma utilidad durante mucho tiempo. La segunda etapa es la de propuestas, que básicamente tiene dos subetapas: por un lado, la construcción de caminos de políticas públicas y, por otro lado, la formulación del menú de programas y proyectos. La definición de ejes estratégicos o cursos de acción es sumamente importante porque es el trazo grueso del plan, es donde menos se va a variar. Un proyecto podrá ser recambiable por otro, podrá ajustarse, pero el trazo grueso, el camino, es el que hay que sostener; entonces es una etapa de formulación y de participación sumamente delicada. No solamente se define el eje estratégico (que se definirá con un fundamento, con un texto) sino que además se dotará a ese eje de los objetivos y metas correspondientes. Los objetivos son objetivos específicos, deben quedar bien señalados y deben ser objetivos difíciles de cumplir pero posibles de cumplir. Las metas son cuantitativas, en cuánto tiempo modificaremos este tema. Eso nos empieza a dar la pauta que a partir de aquí vamos poder incorporar el cuánto cuesta, cuánto nos cuesta la modificación de este aspecto. Aquí todavía estamos en una etapa de definición técnica de los ejes estratégicos. El procedimiento 9) es la formulación participativa de esos ejes con las mismas recomendaciones que les hacía: la logística y la convocatoria siguen siendo fundamentales, el desarrollo de los talleres es diferente del diagnóstico, incluso porque la convocatoria es distinta, es muy posible que un eje estratégico contenga dos o tres temas críticos con lo cual las relaciones de actores van a cambiar nuevamente y se van a producir grupos nuevos y nuevamente habrá que establecer mapeos políticos diferentes. Pasamos al procedimiento 10) que es la definición del menú de programas, proyectos y acciones. Y acá entramos en la parte más intensa del proceso de formulación del plan estratégico, definir un menú de programas, proyectos y acciones, tiene un sentido fundamental para cualquier territorio. Un territorio que tiene esto en mano, es un territorio que sabe para dónde va y cómo va y puede hacer de eso una gestión significativa. Un menú de programas, proyectos y acciones, no sirve únicamente para ser más eficiente, no sirve únicamente para usar mejor los recursos que tiene la comunidad, el gobierno local y las entidades intermedias, el sector privado, sirve fundamentalmente para conseguir la plata que se necesita para estas modificaciones, es un instrumento de gestión valiosísimo. El menú de programas, proyectos y acciones tiene que dar cuenta necesariamente de los objetivos y metas resueltos o consensuados en la etapa anterior, digamos a grandes rasgos que los objetivos van a ser resueltos en función de programas y las metas en función de los proyectos. Y acá hay una ecuación muy difícil que es importante mantener, porque si se tienen doscientos, trescientos proyectos el plan es inviable, no se va a sostener, vamos a hipotecar el éxito del plan, así que hay que tratar de tener la menor cantidad de proyectos posibles, Pero esa cantidad tiene que ser suficiente para satisfacer la totalidad de objetivos y metas, esto es lo más difícil de esta etapa, lograr esa ecuación de equilibrio. Y la formulación consensuada del menú de programas, las mismas consideraciones que para el resto, pero con un dato importante, acá hay una etapa sumamente intensa de participación, es donde la gente más quiere participar y eso lo tenemos que aprovechar porque acá es donde se genera una movilidad y una intensidad de trabajo fundamental. Las reuniones por programa son reuniones multisectoriales, donde se establecen y se coordinan las definiciones y las principales responsabilidades de cada entidad en función de programas, donde hay una reunión técnica y una reunión de consenso, después se arman grupos focales y se trabaja en grupos más chicos de cinco, seis, ocho personas en cuestiones de proyectos y se abordan esos proyectos con una serie de indicaciones y con utilización de herramientas como son las matrices de relación entre actores y proyectos o las matrices de esfuerzos y éxitos para establecer cuales son las mejores relaciones en pos de tener los resultados esperados y se vuelve sobre las reuniones de programas y se establecen comisiones de seguimiento porque es fundamental dejar algunos instrumentos que permitan que apenas termina el proceso de formulación, comience el proceso de implementación y establecen prioridades en cuanto a los proyectos que se definen en cada uno de los programas para saber si hay un camino crítico de proyectos, para saber cuál es el más importante y para saber cuales son los más viables. Y todo eso con participación, con participación de cientos de actores y con cientos de reuniones que se producen en

el marco de ocho semanas. Esta vitalidad que trataba de expresarles, esta es la vitalidad con la que hay que terminar el plan estratégico, El proceso que nos lleva a la culminación, al producto de formulación del plan estratégico no puede ser un proceso que acabe con el cansancio de toda la gente, porque la cosa empieza después, la transformación de la realidad empieza a posterior de la formulación del plan, entonces el proceso tiene que ir incrementando desde el menos a más y esta es la etapa donde mayor vitalidad tiene que existir. Y por último la elaboración del documento final que no voy a hacer consideraciones pero hay nueve documentos, desde tres que son publicados a seis que son distribuidos, que se van produciendo a lo largo de toda esta etapa. Simplemente para mencionar en las bases la serie de temas de las bases se responde respecto de organismos y responsables de la ejecución, la junta promotora, la conformación de un equipo técnico local que se va a ir capacitando, que va a ir trabajando como facilitador de todo este proceso, la comisión de seguimientos por programas que les mencioné, el asesor externo que básicamente es uno más del equipo técnico que interactúa con la junta promotora y la participación. La participación es fundamental, la participación es algo que desde el primer día hay que saber construirla y hay que saber cuidarla. La última ayuda que le pido a quino, hay que saber que estamos todos en el mismo barco, junta promotora, equipo técnico, actores que participan, asesores externos, estos procesos tienen únicamente dos resultados o salen muy bien o salen mal y eso hay que ser conscientes porque estamos todos en el mismo barco. Respecto de los plazos previstos o mejor dicho de la matriz o estructura conceptual, utilizamos la metodología de enfoque marcológico, entendíamos que era la más adecuada porque es la más utilizada hoy en la Comunidad Económica europea y por organismos multilaterales, pero básicamente es la que permite establecer la coherencia interna de una propuesta y por eso ustedes en uno de los sobres van a encontrar la matriz de marcológico hecha específicamente para la propuesta que hoy estamos presentando. Respecto del cronograma tareas, también en otro sobre encontrarán el cronograma, el cronograma supone un hilo conductor de todo este procedimiento, está pensado para dieciocho meses, hay un detalle en el documento que es mes a mes de cómo se va a desarrollando y ustedes pueden ver el cronograma que va dando las relaciones obviamente de tareas en función de esos dieciocho meses. En la primera columna ustedes tendrán el número de procedimiento, del uno al doce como se los he señalado, luego el nombre de ese procedimiento, porque hay algunos como el de los talleres participativos que está desglosado en sus ítems porque responden a tiempos distintos, la tercera columna es la responsabilidad, ya que el organigrama se ha hecho para cada procedimiento tres filas, una responde a la labor de la junta promotora, otra del equipo técnico y una tercera a los actores involucrados. De esa manera ustedes podrán ver las barras con los colores respecto cada uno de esos organismos, está hecho en función de dieciocho columnas que cada una representa los meses y cada uno de esos meses está dividido en las cuatro semanas, o sea que el cronograma específica, semana a semana cómo se van produciendo los distintos desarrollos. Ustedes van a ver algunos circulitos en negro, esos significan los subproductos o los documentos que van a ser elevados a la junta promotora, luego van a ver unos circulitos en negro, son los documentos que la junta promotora en esas fechas deberá aprobar y que son multiplicados por cientos para distribuir en los actores antes de las reuniones de participación y algo que no aparece en esta visión, que son los puntos en negro con el círculo por fuera, que son las publicaciones que se van dando, es decir los nueve productos que les contaba están puestos en este cronograma. La transferencia de conocimientos técnicos, la mejor experiencia es la propia que va a hacer el actor o el equipo técnico, la junta, a lo largo de todo el proceso, pero hemos diseñado una capacitación complementaria que en sus primeros seis meses es específica destinada al equipo técnico, a la formación de un recurso que permita llevar adelante con continuidad todo esto y en los otros doce meses es una capacitación más especial destinada a la junta promotora, al equipo técnico y también a los actores involucrados. Respecto del proyecto de difusión, habría bastante para decir, es muy importante el diseño de la imagen de algo corporativo que sea representativo de todos, de la logística, de la comunicación para que esto no solo le llegue al actor interviniente sino también al común de la gente sin grandes gastos, pero que esto pueda de alguna manera saber la gente como va avanzando y el diseño de los documentos, porque en esto hay que ser claro, si esto no tiene contenido esto no puede ser propaganda publicitaria y lo que le va a dar contenido es lo que esté puesto en esos documentos. Y para terminar el tema del presupuesto, hay dos sobres más uno de esos sobres contiene una matriz de erogaciones mínimas y óptimas, las dos matrices están separadas en cinco rubros, infraestructura, equipamiento, recursos humanos, contratación a terceros, útiles e impresiones, cada uno de esos cinco rubros está separado en diversos ítems y en este caso en esta matriz se determinan las unidades de medida y en función de dos situaciones, una de mínima y otra de óptima, se establecen los costos unitarios, la cantidad y los subtotales. La otra matriz es, tomando como base la de mínima aunque recomendando la de óptima, en la columna aparecen los cinco rubros con los diversos ítems que cada uno contiene y se establecen los gastos parciales en tanto inversión inicial y mes a mes, de tal manera que lo que

ustedes tiene ahí en esa matriz, es un flujo de fondos de lo que cuesta todo el procedimiento. También hay algunas consideraciones que son importantes hacer respecto del presupuesto, porque lo mismo que siguiendo experiencias de otros planes hay determinados factores que pueden ser perfectamente absorbidos o con una colaboración significativa de parte el sector público y otros del sector privado, como ser infraestructura, recursos humanos o algunas contrataciones a terceros. Y con eso voy a terminar, sinceramente durante estos meses de trabajo pensaba mucho cómo poder resumir en una frase, lo que se ha conceptualizado en ese documento y lo que significa para alguien de fuera de la ciudad tener esta oportunidad hoy junto a colegas muy prestigiosos, de trasladarles o de acercarles una propuesta que espero que colabore. Leyendo algunos libros de Mar del Plata con el fin de que sirvan para ajustar mejor la metodología, encontré una frase en este trabajo que se llama "Mar del Plata y su región" que ya tiene veinte años que es del año 1984 dirigido por Roccatagliata y que dice lo siguiente: " el modelo de ciudad deseable no deberá ser obra de alguien inspirado o ni siquiera de un grupo de ellos, sino el producto de la oportuna reflexión de una comunidad preocupada por su destino que piensa en ese futuro con sentido amplio y que plasme sus ideas en un plan que, ahora sí requerirá de técnicos y especialistas y que luego se ha de cristalizar por el esfuerzo de toda una comunidad que deberá ser tan visionaria como la fundacional, tan pionera como la que proyectó la ciudad, pero con la madurez de los tiempos actuales, Mar del Plata será lo que sus habitantes se propongan y los argentinos la seguiremos con el orgullo de siempre" Muchas gracias.

*-Aplausos de los presentes.*

**Sr. Torres Cano:** Recordamos que el jurado va a armar su menú de preguntas y aclaraciones, llevara unos minutos y las mismas yo las voy leyendo de a una y mas o menos deberán tener un formato de media hora en el pedido de explicaciones. Voy a hacer una lectura el conjunto de las preguntas, así el participante tiene idea de que va esto y luego para que no nos olvidemos de la última, vamos a ir preguntando de una en una. La primera es: Precisar aspectos del diseño organizacional propuesto, la estructura, forma de funcionamiento y articulaciones. La segunda es: Detallar la forma y los contenidos de la transferencia de conocimientos técnicos. La tercera es: Ampliar las consideraciones de la estrategia de comunicación. Y la cuarta: De su experiencia en la coordinación y gestión de un plan estratégico, mencione las principales limitaciones y los principales logros alcanzados. Repito la primera, así se van como abordando de a una. Precisar aspectos del diseño organizacional propuesto, estructura, forma de funcionamiento, articulaciones.

**Sr. Zingoni:** Respecto de precisar aspectos relativos a la organización, creo que es muy importante la conformación de un equipo técnico local como muchas ciudades lo han tenido, por eso esta propuesta se basa en un asesoramiento externo mínimo, lo importante es hacer un aprendizaje en conjunto con gente que mes a mes va a ir siendo capacitada y que permita la continuidad de un proceso de esta naturaleza. El plan estratégico no termina cuando se hace el plan, recién empieza, y por lo tanto lo que es deseable es que en algún momento el asesor externo no tenga la necesidad de venir más. En ese sentido la conformación del equipo técnico es un grupo que es el que hace desde tareas de logística, como puede ser redactar una carta, preocuparse de tener una reunión con el correo para que lleguen a tiempo, organizar o pedir un salón para hacer un taller, hasta cuestiones que tienen que ver con estudios específicos relativos a las profesiones. Ese equipo técnico es el que realiza los trabajos de base, es un grupo que tienen que ser profesionales Senior o gente avanzada en sus estudios, en lo posible que tengan experiencia en la gestión, fundamentalmente que tengan actitudes de excelente trato con la gente porque van a estar sometidos a relaciones múltiples con cientos de actores de los más diversos estratos. Gente que tiene que estar también predispuesta a un trabajo importante, a un trabajo con entregas con el cumplimiento de tiempos muy estrictos, es el grupo que va a redactar los documentos de base, esos documentos de base tienen algún tipo de participación, hay seguramente en todas las etapas una cantidad de entrevistas con actores diversos y ese documento de base es el que se eleva a la junta promotora. La junta promotora estudiará, en el documento están especificados diversos mecanismos de cómo trabajarlo, algunos simplemente se elevarán los documentos, otros se están proponiendo reuniones más tipo seminarios entre junta y equipo técnico, son más detalles pero que en función de la experiencia tienen que ver con las características propias de cada uno de esos documentos. Es muy posible que la junta promotora tenga a observaciones respecto de los documentos, entonces se va a producir un ida y vuelta y hay una relación que en estos dieciocho meses hay que construir muy sólida entre equipo técnico y junta promotora, para acortar caminos en todas estas idas y vueltas. El equipo técnico tiene funciones muy diversas, por ejemplo, en los talleres participativos, sin duda son los que van a trabajar en la convocatoria, en la logística, pero

también en una presencia y aprendizaje de la moderación de esos talleres. Creo que inevitablemente los primeros talleres de diagnóstico, habrá que traer gente con experiencia para que modere ese tipo de reuniones, la moderación de un taller no es algo complicado, pero es algo que hay que pasarlo, que hay que aprenderlo de a poco porque si sale mal, sale mal todo el taller, que con un poco de experiencia eso se va a poder hacer pero en la primer instancia creo que es conveniente trabajarlo con gente que ya haya realizado tareas en ese sentido. Pero la gente de ese equipo técnico tendrá que ir aprendiendo, estando al lado de los moderadores y además teniendo muy en cuenta cuáles son desde los gestos que esos participantes van a producir, hasta los estados de ánimo. En estas cuestiones que todos nosotros tenemos de expresar una aprobación gestual frente a una idea o una desaprobación, en eso hay una información que el equipo del plan estratégico no la puede perder y entonces hay que además tener ese equipo predisposto a captar toda esa información que se va produciendo en esos talleres. En ese sentido como les digo, la relación entre el equipo técnico y la junta promotora tiene que ir construyéndose y tiene que ser una relación muy fructífera. Respecto de los actores, ¿cómo decía la pregunta?

**Sr. Torres Cano:** Formas de funcionamiento, estructuras, forma de funcionamiento, articulaciones, son los puntos que pide.

**Sr. Zingoni:** Yo creo que básicamente eso es respecto de los principales organismos. Yo creo que básicamente ese es el sentido, las comisiones de seguimiento, es un diseño que utilizamos en Bahía Blanca a los fines de la implementación del plan estratégico. En los pocos planes que hemos transitado la fase de implementación con directores o miembros del equipo, más de una vez comentamos la dificultad que es el paso de la formulación a la implementación del plan, se genera como un vacío. Llegamos a la formulación hicimos el libro esta todo bien, hacer el libro lleva un montón de tiempo, eso ayuda a que uno se desconecte y después hay que empezar de nuevo y como algo realmente difícil que es verdaderamente empezar a concretar en proyectos lo que se había formulado y cómo se va haciendo esto participativo. Ahí hay definiciones más que estratégicas, tácticas, es decir como en el día a día se distribuyen esos recursos, por eso nosotros diseñamos y anduvimos bastante bien, con este tema de las comisiones de seguimiento. Las comisiones de seguimiento por programa son un grupo generalmente del Ejecutivo municipal, del Concejo Deliberante, miembros de la junta promotora y de actores vinculados a los distintos proyectos de ese programa, tienen que ser comisiones de no mucha gente, se reúnen cada cuatro meses en función de unas planillas y unas matrices que hemos diseñado, para mostrar qué es lo que se hizo en esos cuatro meses respecto a esos talleres. De lo que se trata es de ir apuntando las cuestiones tácticas, es decir ¿qué es lo que vamos a hacer para ir movilizandando cada uno de estos proyectos y mantener el continuo? Creo que es muy importante no esperar a la implementación, formular esas comisiones de seguimiento en la etapa previa, incluso varias de esas fichas están pensadas para la última reunión de programas de tal manera que eso ya quede bien encaminado. ¿No sé si hay algo más de la primera pregunta que no comprendí?

**Sr. Torres Cano:** La segunda es: Detallar la forma y los contenidos de la transferencia de conocimientos técnicos

**Sr. Zingoni:** Creo que no hay mejor transferencia de conocimiento que la misma experiencia. Ningún moderador va a aprender a moderar un taller por una capacitación teórica, lo va a aprender estando al lado, empezando a tener funciones en ese sentido. Lo que uno puede hacer como asesor externo o con un grupo de gente que ya ha pasado por este tipo de experiencias, es ayudar a introducirlos en ese tipo de actividades, seguramente a mi me ha pasado en la experiencia concreta, los talleres más complejos, los talleres donde las relaciones son más difíciles, permítanme ponerles algún ejemplo, en el caso de Bahía Blanca con la franja costera, los principales actores privados de las empresas multinacionales junto con los principales dirigentes del puerto, con las sociedades de fomento, con las ONGs ambientalistas, con las direcciones de Vialidad Nacional, Provincial, es decir, un grupo muy heterogéneo, moderar esas reuniones requiere ciertamente alguna experiencia digamos en este tipo de actividades, uno es como un gran transformador de todo lo que se va sucediendo. Por ahí se empieza con el grupo por los talleres más simples pero el mismo proceso de planificación es la mejor de las capacitaciones, no solo para la gente del equipo técnico, para los actores intervinientes. Es claro que aquellos actores de organizaciones que participan de un proceso de formulación como éste, al final del proceso adquieren un grado de conocimiento y de mecánica que la empiezan a traducir o la empiezan a trasladar a las mismas organizaciones en las cuales ellos trabajan, es decir el proceso de planificación participativa es un aprendizaje social, como tal lleva tiempo, pero esa enseñanza queda. La propuesta que nosotros hacemos es muy puntual, porque quiero que sean conscientes de que

esos dieciocho meses se plantean de trabajo sumamente intenso, esto hay que ser claro, esto es mucho trabajo, hay mucha tarea para llevar adelante, la capacitación destinada al equipo técnico son básicamente seis jornadas en esos seis meses, donde gente que ha trabajado en otros planes estratégicos de distintas profesiones, va a brindar aspectos que tienen que ver a la relación entre su profesión y temas específicos, con lo que significa una visión interdisciplinaria y la participación. Por ejemplo ¿para qué vamos a traer un economista de otro lado si sabemos que hay una facultad de economía excelente acá?, pero es interesante algún economista que haya trabajado en un proceso de planificación estratégica participativa, no para que les hable de economía al equipo técnico, sino para que les cuente desde su visión como son las relaciones con otras disciplinas y con los temas de participación. Ahí si creo que puede haber un grado de transferencia de conocimiento útil, pero la experiencia es lo que va a dar verdaderamente los logros y respecto de la otra capacitación, los otros doce meses, lo que a nosotros nos dio muy buen resultado y es en cierta forma llevadero, es la presencia de algún experto de otras partes del país o del continente o de otros lados, que tenga una jornada de trabajo. Una jornada de trabajo, no que venga a dar una charla solamente sino que la conferencia por supuesto es importante, la conferencia es abierta a todos aquellos sectores involucrados, a toda la clientela del plan que son los cientos de personas que van a participar de este procedimiento, pero que ese profesional tenga un almuerzo de trabajo con la junta promotora, de tal manera que pueda compartir aspectos más específicos y ahí se habla de trabajo y que tenga dos reuniones, una a la mañana y una a la tarde con el equipo técnico donde justamente sobre términos de referencia, se plantea esto. Se arma una agenda de trabajo con alguna persona significativa, yo no me voy a olvidar de estas jornadas intensas que hemos tenido con gente como Jordi Borja, con Carlos Demato, o con Inmaculada Concepción, que realmente fueron jornadas sumamente provechosas para todos nosotros.

**Sr. Torres Cano:** La tercera cuestión que preguntan es: Ampliar las consideraciones de la estrategia de comunicación.

**Sr. Zingoni:** Como ustedes recordarán yo había mencionado tres aspectos, uno que tiene que ver con la imagen del plan, en ese sentido es muy importante que el plan vaya construyendo una imagen propia que tanto la junta promotora, ustedes ya tienen una imagen por cierto pero lo que es necesario es que sea esa o sea otra, que empiece a ser una imagen corporativa, es decir una imagen que se haga pertenencia en cada uno de los miembros del equipo de la junta promotora y empiece a trasladarse a los actores. En ese sentido es posible pensar que esta imagen va a transitar alguna evolución, marcándonos básicamente la etapa de diagnóstico, la etapa de propuesta y fundamentalmente la etapa de implementación. Creo que es muy importante esto de que la imagen pueda ir adquiriendo un valor en función del proceso, si no se vuelve una imagen estática y a los que llevamos muchos años con algún plan nos empieza de resultar algo agradable, empieza a terminar siendo una carga, yo llevo casi siete años dirigiendo un plan estratégico y por lo tanto veo que es muy importante esto de la imagen de que se mantenga porque le da identidad, pero que también pueda ir evolucionando. Respecto de la logística de comunicación, desde la propuesta básica de cómo se comunica el inicio con una cartilla que especifique los objetivos y algunas actividades que se van desarrollando como las distintas etapas o fundamentalmente actividades paralelas como el ciclo de conferencias, hasta la importancia que tiene el folleto final. Es decir, seguramente el producto final será un documento con una cantidad de explicaciones, pero tenemos que lograr la síntesis de que esto tenga un desplegable y que en una hoja simplemente se pueda sintetizar absolutamente todo ese proceso del plan. El diseño de la comunicación va a tener que ir siendo adaptado en función de la persona que la junta promotora quiera que se le llegue como destinatario. Si son los actores intervinientes en el plan, estamos hablando de 500., 600 personas que van a estar vinculadas al proceso de planificación estratégica participativa, habrá una cantidad de documentos, de correspondencia, de afiches, etc, dirigidos a esas 600 personas y 250 entidades, por decir algún número posible. Pero sin duda también que exista una comunicación más general, en eso hay diversidad de opiniones. Hay planes estratégicos que por ahí tienen desde publicaciones en medios o televisión, hasta publicaciones en carteles en la ciudad, y no estoy hablando de casos solamente argentinos. Creo que hay que tener un equilibrio entre lo que es comunicación con los contenidos. Me parece que lo peor que le puede pasar a un plan estratégico, es que se convierta en un plan de marketing y esto no quiere decir que no haya que tener un plan de marketing para el plan, pero cuando el plan de marketing empieza a ser más importante que el mismo plan estratégico, esto termina jugando en contra. En cuanto al diseño de los documentos, los documentos son sumamente importantes porque es justamente los contenidos mismos del plan estratégico. Yo les señalaba que hay tres tipos de documentos: los que se elevan a la junta promotora, los documentos que aprueba la junta promotora y

se distribuyen entre cientos de participantes y los documentos publicados. Respecto de los documentos que se elevan a la junta promotora, estos son como unos primeros originales, llegan bien definidos en sus aspectos estéticos, pero la junta tiene todas las posibilidades de hacer las correcciones, discutir y finalizar cuando la junta lo decida. Los documentos que le llegan a la gente son documentos ya más formales, generalmente como fotocopias, que tienen esta posibilidad también de convertirse en documentos de trabajo, en borradores, pero ya llevan un grado de definición en sus aspectos gráficos, también más importantes, posiblemente tengan algunas carpetas ya impresas previamente que le van dando cierto formalismo. Las invitaciones a los talleres llegan con los documentos previos, es decir, la gente no sólo recibe una carta invitándolos, que -en el documento lo señalamos- tiene que estar firmada de puño y letra por miembros de la Junta, no solamente recibe esa carta de invitación sino que viene el documento, y eso le da muchísima consistencia y muchísima seriedad a la convocatoria. Quien recibe un trabajo de un centenar de páginas obviamente tiene ya en mente que es una tarea que está bien programada. Y los documentos publicados. Los documentos publicados -sin duda dependerán del Presupuesto- son documentos ya acabados, son publicaciones que tienen de alguna manera que ser de las más importantes que tenga la ciudad en su momento en lo que respecta a información del desarrollo local.

**Sr. Torres Cano:** La última pregunta es: "De su experiencia en la coordinación y gestión de un Plan Estratégico, mencione las principales limitaciones y los principales logros alcanzados".

**Sr. Zingoni:** Qué pregunta. ¿Limitaciones?, limitaciones hay muchas. Si la voluntad existe, son pasos que se van dando. Déjeme empezar por decir que no son limitaciones. Los Presupuestos no son limitaciones. Los recursos técnicos no son limitaciones. Los recursos humanos para esta ciudad sin duda no son limitaciones. Las limitaciones son las voluntades de acuerdo que puedan existir. Las voluntades de participación. Esas más que limitaciones son dificultades porque sobre eso se trabaja. Cuando hay un actor, una entidad que no quiere participar porque políticamente o porque tiene un momento difícil, bueno, trabajaremos con la Junta Promotora, con el equipo técnico, con miembros específicos, se los irá a buscar, es decir, se trabaja eso. Dicen que los problemas existen en tanto uno no los pueda resolver, cuando no son problemas no existen. Pero si pensamos en limitaciones, y las limitaciones son este entorno difícil que nos toca vivir, estos tiempos complejos. Ustedes saben que dicen que Argentina tiene un pasado brillante, un futuro promisorio, pero un presente que siempre es difícil, pero es el momento que nos toca y el momento tendrá aspectos que sean más útiles para el desarrollo local y otros que serán dificultades. Tal vez algunos podrán decir que desde lo local es poco lo que se puede hacer, pero poco es siempre más que nada. Entonces yo tampoco lo plantearía esto como limitaciones. Insisto. Si hay voluntad no existen las limitaciones. El desafío es poder hacer un plan significativo fundamentalmente para el marplatense, después se verá si esto trasciende, yo creo que al margen de los resultados sin duda lo hará.

**Sr. Torres Cano:** Y la segunda parte decía: "Los logros alcanzados".

**Sr. Zingoni:** Hablando con algunos directores amigos de planes, quizás Argentina no tiene suficiente tiempo como para poder decir cuáles son los logros de algunos planes. En el año '95 empieza el plan de Córdoba, en el '96 el plan de Rosario, en el '97 el de Bahía Blanca. Creo que en el '97 también el de Rafaela. Algunos con discontinuidad. Algunos han dejado de funcionar. Hoy creo que hay más de 20 planes. Nosotros desde la Red de Mercociudades hicimos un trabajo analizando los distintos casos Brasil, Uruguay, Paraguay y Argentina. Si ustedes me preguntan si hay algún plan que ha concluido sus objetivos generales o los específicos al menos, yo les diría que no. Pero sí hay experiencia muy importantes que han marcado en sus procesos cambios cualitativos. Si ustedes me dicen que elija dos y en lo personal, yo señalaría por un lado las nuevas habilidades que tiene la sociedad en cuanto participación y el haber adquirido una cantidad de herramientas que a mí me ha llamado la atención que al margen de que por ahí el plan no lleva adelante determinados mecanismos, la misma gente en sus instituciones por naturaleza la está llevando, y en el sector privado. Para mí ha sido un halago que el gerente general de la empresa más grande que hay en Bahía Blanca, de PROFARTIL, una inversión multimillonaria nos haya dicho que 6 meses después de haber hecho los talleres participativos, vinieron desde Canadá un grupo de expertos a capacitarlos y les enseñaron la misma metodología. La otra cuestión importante me parece que es hacia adentro de las instituciones que forman el plan. Hacia adentro lo que podría ser la Junta Promotora y fundamentalmente del Municipio. En tanto específicamente desde un gobierno local, la estructura que tenemos en casi todo el país, es una estructura de administración burocrática, sin darle el sentido peyorativo a la palabra sino

el organizativo, en la cual se separa la realidad. Está la realidad de obras públicas, está la realidad de economía, está la realidad social. Y cuando vamos a la calle todo esto se produce en forma conjunta. Es decir, para dar un ejemplo sencillo, cuando se hace un plaza hay obviamente una acción urbana, pero también lo hay desde lo social, porque esa plaza permite que la gente se junte. También desde lo ambiental porque eso genera un valor agregado en el medio. Y también desde lo económico, porque las propiedades que están frente a esa plaza se valorizan. Las estructuras de gobierno no tienen una dependencia que permita visualizar esto y por lo tanto el Plan Estratégico, el equipo técnico que trabaje para la Junta Promotora para los organismos intervinientes en ella, ya sea sector público, sector privado y organizaciones de la sociedad civil, no van a competir con oficinas que ya están, son complementarias totalmente. No van a dar la opinión de tal o cual dependencia, institución o empresa, van a dar una visión nueva, una visión complementaria, una visión distinta. Creo que esto es un valor agregado que verdaderamente hace valioso el desafío y transitar por esta experiencia.

**Sr. Torres Cano:** Muchas gracias, arquitecto Zingoni.

**Sr. Zingoni:** Gracias a ustedes.

*-Aplausos de los presentes*

**Sr. Torres Cano:** Sugeriría como tenemos un segundo participante en la tarde de hoy, un mínimo de 15 minutos para organizar esta exposición y también para que el Jurado tome sus notas.

*-Siendo las 16:28 se pasa a un cuarto intermedio*

*-Siendo las 17:03 se reanuda la sesión*

- 4 -

**MANUEL FIGUEROA**

**Sr. Torres Cano:** Invitamos a exponer al contador Figueroa.

**Sr. Figueroa:** Buenos tardes. En la propuesta escrita -que es de 83 páginas- están todos los detalles. Simplemente aprovecharé para hacer una rápida esquematización de esto. La primera gráfica me dice de las partes sobre las cuales quiero referirme. Primera parte las "anclas" de la realidad. Trato en ella sintetizar que sea la ciudad que sea, que quiere organizar un Plan Estratégico, no puede hacerlo en función de la voluntad de los políticos ni de la voluntad de ningún intelectual equipo profesional. Está anclado en elementos objetivos de una realidad social, de una realidad política que inexorablemente fija límites de lo que es posible hacer. Después voy a abrir este concepto. En base a esas "anclas" puede elaborarse un marco conceptual que dé prácticamente los límites sobre los cuales podemos elaborar los conceptos que sustenten un Plan Estratégico. Eso abordaré en la segunda parte. A partir de esas dos premisas entonces haré una rápida esquematización de lo que es una metodología de planes, que podría ser factible de aplicarse en el caso de Mar del Plata. Las partes 4º y 5º esquemáticamente presentan datos sobre cronograma y sobre Presupuesto. Con estos elementos entiendo haber cubierto lo que la Junta Promotora solicitaba de cada grupo que se presentó. Pasamos al primer tema. En este punto de las anclas, es decir, esto es lo que condiciona, sea quien sea que elabore este Plan o el gobierno que fuere, en esa coyuntura histórica de Argentina, estamos condicionados por tres elementos: un país devastado, inexorablemente devastado; la segunda ancla que me voy a referir es un gobierno municipal, con una vasta cantidad de problemas en la ciudad y en el Partido y con recursos financieros tremendamente restrictivos, es otra ancla. La tercer ancla que estimo la fundamental, es la propia Ordenanza Municipal que el gobierno de la ciudad definió. Sobre esos tres puntos quería hacer referencias. En esta del país devastado, como argentinos, creo que no necesitamos destinar mucho tiempo, pero en numerosas publicaciones y en algunos de mis trabajos publicados, se hace referencia permanente a la deuda impagable que tiene Argentina, con enorme implicaciones para su desarrollo, a nivel nacional, a nivel provincial y a nivel de ciudades y microregiones. Se hace referencia a un crecimiento económico insuficiente que ha sido la tónica de los últimos 40 años, a la regresividad dolorosa en la distribución del ingreso, a un país sin condición de acumular capitales en razón de que la dinámica económica por los modelos que se impusieron,

indujeron a fuertes transferencias y fugas de capitales hacia el exterior. En esas condiciones no hubo posibilidades de hacer acumulación, no hubo condiciones de desarrollar el país. Como consecuencia de todos esos elementos es claro que Argentina vive su peor condición social en términos de un abrupto desempleo y exclusión que drásticamente afecta a la mitad de la población. En el '98, Eudeba publicó un libro mío, que se llamó: "La Economía del Poder". Analicé descarnadamente cuáles habían sido las consecuencias de la deuda de los '90 en Argentina. Ahora en febrero de este año -enero- publiqué otro libro que se denomina: "El Desafío Argentino". Hace un modelo autónomo de desarrollo. Está publicado, allí está toda la base de conceptos, de premisas sobre las cuales he venido trabajando. Y quizás como elemento de síntesis podría decir: "El país está lleno de problemas, todos los conocemos, y las provincias y las regiones en vez de ser conceptualizadas como problemas, algún día nuestro gobierno actual o el gobierno próximo, tendrá que entender que la solución del país está en el interior del país. Las provincias, regiones y microregiones lejos de ser receptáculo de problemas, son la base de posible soluciones, dada la enormidad de país que tenemos, la diversidad de su potencial productivo, pero es necesario conocerlo, tratarlo, entenderlo." La segunda ancla que le decía, hace referencia a la ciudad. Mar del Plata es un reservorio de grandes problemas sociales, haya visto los niveles que informa el INDEC en sus encuestas de ingresos de las familias. Estamos con niveles de desocupación, de desempleo, con niveles de pobreza, niveles de indigencia, que evidentemente son alarmantes. Es una ciudad con extraordinario potencial de cambio, pero es un gobierno municipal con escasos recursos y fundamentalmente tenemos que reconocer que todo esfuerzo de planificación, tenemos que hacerlo desde un gobierno que no tiene instrumentos de política económica. Esa es la característica central de una ciudad. Los instrumentos de la política económica son de origen nacional. Lamentablemente nuestro país perdió la condición de digitar, de manejar esos propios elementos de la política económica, y por las condiciones conocidas gran parte de ese instrumental está condicionado por los organismos internacionales que prácticamente auditan nuestro país. En cuanto a que las restricciones de recursos en el gobierno de la ciudad, sean de una limitación, basta comparar el Presupuesto, su volumen, con la población que tiene Mar del Plata y tenemos un volumen de gasto público por persona, que evidentemente es relativamente insuficiente para hacer todas las transformaciones que la ciudad necesitaría o que la sociedad de Mar del Plata les exige, pero eso no es un óbice, ni sería condición limitante o excluyente para eliminar el esfuerzo de un plan. Lo que sí creo es que esta realidad debería condicionar que el Plan Estratégico de la ciudad tuviese una triple lectura. Lo que la sociedad necesita, eso debería un plan ponerlo en evidencia. Son los requerimientos sociales. Segunda lectura. Lo que el gobierno puede hacer de la mejor manera posible en conjunto con la sociedad. Y la tercera dimensión de un Plan Estratégico, es lo que este gobierno de la ciudad tendrá que gobernar fuera de la ciudad. Negociar con el gobierno de la Provincia, con autoridades del gobierno Nacional. Cada vez más los gobiernos de ciudades, las Intendencias tienen que destinar gran parte de su tiempo a tareas de negociación externa, sea con la respectiva Provincia, sea con la Nación. Los índices de Mar del Plata me sorprenden. Esquemáticamente podemos decir que la pobreza y la indigencia llegan al 42,18% de las personas. La pérdida de puestos de trabajo entre los dos censos fue del orden de 5000 personas en la industria manufacturera. En circunstancias que la provincia de Buenos Aires perdió 142.000 puestos de trabajo. Lo índices de delincuencia en los últimos diez años, entre el '91 y 2000, evolucionaron por cada 10.000 habitantes de 79 incidencias a 259. Los niveles de construcción de vivienda con recursos de la Provincia, evolucionaron en la Provincia de 10.500 en el año '91 a 2965 año 2000. En la ciudad, de 865 a 129. Quiere decir que estamos en presencia de una involución económica macro que no es exclusividad, ni generada en la condición de la ciudad. Es producto de una crisis regional de la Provincia, es producto de una crisis nacional. A los pocos años que yo volví a Argentina escribí un libro que fue premiado con el premio de economía del Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Se llamó: "Crisis en las Economías Regionales", año 1996, está publicado, lo tengo acá. En ese libro ya vaticinaba exactamente que la tremenda crisis, quiebra de los tejidos económicos y sociales en las provincias, en las microregiones, evidentemente preanunciaba la destrucción del país. Lamento haber acertado en esa previsión y el país está experimentando esas consecuencias. La quiebra de las economías regionales por una política macroeconómica, inconsistente, generó los problemas que hoy experimenta esta ciudad. A esta ciudad me refiero como profesional, pero también me refiero como vecino. Soy propietario de una vivienda a la que vengo a descansar con mi familia hace 27 años, en Mar del Plata. Aún viviendo en el exterior, permanentemente he venido a esta ciudad. La tercer ancla -que creo que es la más importante- es la Ordenanza Municipal 14.957. Quienes tomaron la iniciativa, creo que aquí crearon un antecedente excepcional para el resto de país. Independiente del equipo asesor que pueda ganar este concurso, creo que ustedes al establecer en los artículos 2º y 3º estas dos condiciones, crearon un hecho trascendente a nivel del país. ¿Por qué?, primero establecieron la necesidad de que el Plan Estratégico sea elaborado por un equipo local.

Y para eso la Comisión Mixta, la Junta Promotora, tendrá la facultades -dice la Ordenanza- para contratar los técnicos que sean necesarios. Lo segundo que dice la Ordenanza es que ese Plan tiene que reflejar un proceso de elaboración que resulte un permanente proceso de diálogo con las estructuras institucionales existentes y con la base social del Partido y de la ciudad. Quienes establecieron esa Ordenanza, establecieron un hito extraordinario a nivel país, ¿por qué? En el mundo de América Latina y en el mundo del desarrollo en general, las tareas de consultoría se realizan siempre desde la visión profesional de las consultoras. Las consultoras suelen ser siempre elementos externos al país donde se elabora el Plan o a la ciudad donde se elabora el Plan. Técnicamente no existen grandes dificultades en hacer estos trabajos, pero en la medida que se los hace desde la visión de la consultoría internacional o nacional, evidentemente el plan queda establecido, queda escrito, definido, las firmas se retiran del país o de la ciudad y al poco tiempo no existe capacidad técnica local para llevar adelante todos los procesos de evaluación, reformulación permanente, que son necesarios. Creo que ustedes acertaron con algo excepcionalmente serio y en el curso de esta charla, de esta pequeña presentación, quiero enfatizar la importancia que esto tiene. Creo que de los mecanismos que necesita una ciudad como Mar del Plata, lo fundamental para avanzar con éxito en esta iniciativa, será atender esos dos requisitos. El marco conceptual a partir de esas tres anclas, me lleva a pensar en lo siguiente. ¿Cómo concebir un Plan Estratégico para una ciudad como Mar del Plata? Puedo decir que sería el documento de identidad más importante de la ciudad. Me tocaron vivir experiencias notables como consultor internacional, en la región del Noreste de Brasil, hace 50 años se había elaborado un Plan Estratégico que tomó el nombre de Plano Director. Lo establecieron economistas del nombre de Celso Furtado, muchos de ustedes deben recordarlo. Eso que estableció, se llamó Grupo de Trabajo, estableció las directrices por donde debe caminar el noreste de Brasil. Yo llegué a fines de los '60 a cumplir funciones de asesoría. Hoy estamos en 2003 y las directrices fundamentales de ese plano permanecen en el horizonte de los gobiernos brasileros, independiente que en los 50 años transcurridos hayan pasado gobiernos militares, gobiernos civiles, de las diversas facciones políticas que hubo en Brasil. ¿Qué nos dice esto. Que si es un documento de identidad, debería entenderse como las definiciones maestras, las líneas fundamentales, que la ciudad se propone seguir en el futuro, independiente de quién sea el administrador de turno. Esto nos habla de directrices que encarnan las contradicciones estructurales de una sociedad. Cuando se hace un Plan Estratégico es para que la sociedad viviente de ese Partido y en esa ciudad, tengan un futuro mejor. Eso no se resuelve en un período de administración, posiblemente se pueda resolver a lo largo de 15, 20, 30 años de gestión. El éxito, la esencia de un plan estratégico es poner las orientaciones, los ejes fundamentales, que de alguna manera van a significar un instrumento ordenador de la gestión pública, siempre tendrán que respetarse esos ejes. Escenario institucional de referencia para que el sector privado pueda orientar sus decisiones. Segundo, tiene el mérito de contener una interpretación consensuada entre instituciones, gobierno y sociedad, sobre los principales problemas que afectan el desarrollo de la gente que vive en la ciudad. Tercero, proporciona a la población, al gobierno, a las entidades empresarias, la hoja de ruta a seguir para alcanzar los objetivos de desarrollo y equidad que se hayan consensuado. En Mar del Plata duele reconocer los datos del INDEC. Nos dice que el decil más bajo de la distribución de ingresos en Mar del Plata, concentra solo el 1.3 del ingreso disponible. El decil superior en la distribución concentra el 33%. Las veces que el decil superior supera al decil más pobre, el caso de Mar del Plata, son 25,38 veces. Señores esto es un escándalo en términos internacionales. A nivel nacional es exactamente los mismos indicadores todavía un poco más graves. Si vamos a cualquier país del mundo desarrollado, la primera observación que cualquier extraño puede recoger es que los niveles de vida, las diferencias entre los extractos extremos nunca superan 8, 7, 10 veces el ingreso. Esta es la Argentina que tenemos y es dentro de esta Argentina que tendremos que seguir trabajando. La segunda dimensión de un plan es que tendríamos que entender por las consideraciones que dije, en forma modular, no se puede hacer todo en los cuatro años que tenemos. Son dimensiones muy excesivas, compromisos muy largos que exigen entonces condicionar los recursos, el qué hacer en cada período en función de los recursos y de las condiciones de administración gerencial que pueda tener la ciudad y la propia sociedad. Como les decía, fijar y mantener las directrices del Plan pasa a ser lo esencial. El último punto me habla de las experiencias internacionales. Brevemente quiero hacer referencia a 5 cosas que creo que serían importante que ustedes la tengan en mente. Primero, no hay Plan Estratégico que pueda tener éxito sino se resuelven las contradicciones sociales. Sino se atenúan y no se compromete el gobierno de la ciudad a trabajar en esa dirección. Segunda lección. Mucho se puede hacer -y el señor Intendente de la ciudad de Río Cuarto es un ejemplo- recuperando inversiones perdidas, recuperando infraestructura que no se utiliza, capacidades ociosas que no se usan, fábricas cerradas, equipos, se puede hacer un esfuerzo muy grande de recuperación sin gran inversión, se requiere solo inteligencia de gestión. Tercera lección internacional. Sin grandes inversiones, trabajando a fondo

dentro de los Municipios en términos de la gestión de los servicios esenciales a la comunidad, se pueden destrabar nudos burocráticos, que de alguna forma faciliten la vida de la gente en la recepción de los servicios sociales. La cuarta dimensión internacional nos dice que estos planes tienen que contener una dimensión simbólica. Una dimensión simbólica que induzca en la gente sentimientos de identidad, sentimientos de pertenencia. Desde la época de los faraones esto se hace. Las pirámides convocaron a la gente. Las iglesias, los castillos, las catedrales en el Medioevo fueron megaobras, con toda la belleza arquitectónica pero que generaron en la población sentimientos de identidad, pertenencia. Esto es muy importante. En los tiempos de hoy desde el desarrollo estratégico, desde el planeamiento urbano, se pueden concebir obras que tengan esas finalidades, ser motoras del desarrollo pero que desde lo simbólico, lo cultural, permitan a la población identificarse más con su ciudad. Obras mayores como pueden ser el caso de Barcelona, como pueden ser las costas españolas, como puede ser la ciudad de Santos, en Brasil. Quién diría que la gestión de un Municipio como Santos transformó la vida de esa ciudad que era una de las peores de Brasil en términos de insalubridad, inseguridad, subdesarrollo. Hoy en día es uno de los ejemplos de lo que se puede hacer con un planeamiento inteligente de la ciudad. Otro ejemplo en Brasil mismo en Curitiba. Otro ejemplo es la ciudad administrativa en el Estado de Bahía, donde obras grandes captaron inmediatamente la voluntad de la ciudad, comprometieron los empresarios de la ciudad, y el gobierno tiene un elemento adicional de tipo emocional como para seguir trabajando. Esto es muy importante que lo tengan en cuenta, ya visto el enorme potencial que tiene Mar del Plata, tan solo imaginando ese borde costero se pueden imaginar obras que tengan la capacidad de convocar, pero a la vez de generar actividades productivas. La quinta dimensión que la experiencia internacional nos muestra es la siguiente; los tiempos en que la pauta de servicios municipales era simple ya pasó, ya no es cortar el pasto, limpiar las calles, los baches, hacer el cementerio, esos tiempos ya pasaron, obra pública, pequeña. Luz, alumbrado, esos servicios hay que seguir ofreciéndolos, pero en el mundo globalizado los gobiernos municipales tienen que ser gestores del progreso económico. Junto al sector privado, estos deben inducir negocios, esta es la quinta dimensión que quería referir, el caso de Mar del Plata siempre fue un centro de negocios y pienso que eso es una dimensión que se podrá potenciar. En la metodología de planes, yo presento una secuencia que todos ya la conocen, las primeras dos se pueden identificar como la etapa de diagnóstico y se dividen en preliminar y definitivo en virtud de que en el medio está la base social que es necesario con ella dialogar para llegar a compromisos definitivos de consenso ¿Cómo interpretamos los problemas que tenemos? Los objetivos y las directrices que la ciudad en consenso con gobierno y sociedad se fijen, configura la tercera etapa de la cual se desdoblan los programas y los proyectos que nos lleva después a una etapa en que hay que ver si esto es coherente, a eso le llamamos la compatibilización real y financiera de un plan, no podemos hacer algo que no tenga coherencia interna desde el punto de vista económico financiero. A partir de esa etapa tendremos que diseñar el modelo de gestión institucional y administrativo que va a poner en marcha todo el aparato de un plan, - de ese punto quiero dar más detalles a continuación-. Luego viene la coordinación presupuestaria, que se torna mucho más complejo en la medida en que el gobierno quiere hacer un desarrollo planificado con participación social. Para llegar al presupuesto participativo es necesario trabajar, el programa de capacitación deberá ser un permanente elemento de apoyo de todo el esfuerzo que quiera hacer el gobierno, la participación ciudadana - después quisiera hablar brevemente sobre esto, o en el ciclo de preguntas, cómo lo concebimos al marketing de la ciudad, porque en la época de la globalización en los tiempos actuales es necesario también que la ciudad tenga una participación en el marketing internacional y los sistemas de información y comunicaciones. Todo esto en el texto está detallado -evidentemente el tiempo no me permite profundizar-. Los elementos claves del cual se desdoblan directrices, programas y proyectos, vienen de los elementos que determinan la dinámica de una ciudad, básicamente es la economía y la sociedad que tenemos la real, eso es necesario estudiarla, desdoblarla por sectores productivos, existe toda una capacidad técnica ya conocida de cómo se hacen estos trabajos. ¿Qué quiere la sociedad? Esa es la gran incógnita, no es lo que nosotros creamos que la sociedad quiere, es necesario aplicar todo un instrumental para conocer lo que la sociedad aspira. En tercer lugar un diagnóstico requiere conocer muy bien la base física que se tiene, habrá que leer y entender qué es lo que nos dice el mar en su momento de agresión sobre las costas cuando come arena, cuando devuelve arena, esa dialéctica es necesario entenderla, así también tenemos que entender qué está pasando con los suelos y aguas de Mar del Plata para que esto no sea un caso como el de Venecia y ustedes saben a que me refiero, existe acá todo el problema de salubridad con las aguas de la ciudad que tienen con el emisor del Atlántico un enorme proyecto todavía a resolverse. Toda esa base física es necesario manejarla, existen todos los estudios de base que ya tiene la ciudad, tendrán que volver a integrarse en una interpretación unitaria. Así también la red de infraestructura que la ciudad tiene, tendremos que conocer a fondo la capacidad de gestión del gobierno ¿qué es capaz de hacer el

gobierno municipal? Y por último no olvidarnos que la ciudad vive en este partido, pero ella se articula orgánicamente con la Provincia y con la Nación, todos los flujos de política económica tienen esa ruta y es necesario conocerla. Aquí llegan al punto más importante, el modelo de gestión para que un plan estratégico funcione. Ustedes ya tienen dos elementos avanzados, tienen la institucionalidad del gobierno municipal y tienen a nivel de las instituciones del sector público y privado, una comisión mixta que articula en la junta promotora los roles institucionales. Probablemente sea necesario trabajar en las otras dos dimensiones y de esto tengo una larga experiencia, creo que si la ciudad logra estructurar un núcleo pensante, un núcleo inteligente, un núcleo interdisciplinario permanente, no se trata de un esfuerzo liviano, esta es una de las mayores dificultades que van a tener si quieren éxito en un plan estratégico, por un montón de circunstancias que no puedo detallar, los gobiernos y nuestro gobierno en particular, dejo de lado la planificación hace cincuenta años y en un mundo complejo gobernar sin planes genera el tipo de consecuencias que nosotros vivimos y que la sociedad soporta. Quiero darle a esto la mayor importancia, como la Ordenanza establece ustedes tendrán que hacer un esfuerzo para organizar un equipo multidisciplinario. Años de mi trabajo profesional en América Latina, me dediqué a organizar estos equipos y créanme que no es tarea simple, no es tarea sencilla organizar el equipo, no existe dinero, no existen instituciones que quieran facilitarlos, es un rosario de dificultades, si no superan esa probablemente no tendrán éxito a futuro. Es necesario rigurosamente trabajar en un equipo local que sintetice la inteligencia de la ciudad, allí tiene que leerse la dinámica de la ciudad, las principales bases de problemas y las soluciones a las alternativas tendrán que ser concebidas en ese núcleo técnico. No lo tiene el gobierno municipal, no lo tiene ninguna institución pública en Mar del Plata, no lo tiene el gobierno Nacional. ¿Cómo podemos hacer planificación así? Un trabajo que hicimos en Brasil con el gobierno Nacional, junto a las Naciones Unidas permitieron formar equipos en cada provincia, en los equipos de Naciones Unidas trabajamos años en Brasil organizando provincia por provincia los equipos técnicos, créanme que esto es un esfuerzo enorme porque al poco tiempo el equipo se va, porque el sector privado los convoca, ganan más dinero, se van, es necesario tener una fábrica de capacitación permanente, es necesario remunerar a los técnicos, con los honorarios corrientes que tienen más algún suplemento si quieren tener capacidad técnica para que el arco decisorio pueda decidir. El arco decisorio será la junta, las instituciones y el gobierno, pero si no se tiene capacidad de formulación no tendrán sobre qué decidir. Se complica el cuadro y es más interesante el caso de Mar del Plata por la decisión de la Ordenanza de fijar la participación comunitaria. Cuando una sociedad excluye a la mitad de la población, ¿cómo podemos hacerla integrar?, ¿cómo la podemos incluir para que respete las normas de convivencia? Imposible, si la misma sociedad ya la excluyó, yo personalmente fui víctima de violento asalto aquí en Mar del Plata. ¿Qué capitales van a venir a esta ciudad? Si no se garantizan procesos de inclusión en el curso de estos años, pero eso exige la participación que no sea declamativa, no es necesario la participación para que me digan qué es lo que quieren, eso no es participación. Esa es la etapa inicial de que me dan información, nada más, pero la gente que está marginada en la exclusión tendrá que ser inducida a capacitarse a través de programas especiales, a organizarse y a partir de ahí ser un elemento activo en el proceso decisorio junto a las instituciones y al gobierno de la ciudad, caso contrario vamos a tener enormes dificultades, créanme que estos son los elementos claves en el modelo de gestión. Formar el equipo técnico no es para una entidad, es de toda la ciudad el equipo, todas las entidades deben colaborar poner dinero y eso cuesta plata. Hasta el día de hoy en Brasil -pueden verificar los trabajos que nosotros concretamos- están estos equipos, permanecen como eje técnico, como base técnica a la cual recurren los empresarios para conocer las informaciones sobre sus actividades. Pero esto lleva tiempo, ojalá lo pueda hacer Mar del Plata, el que haga esto en Argentina va a tener un enorme espejo de reproducción porque el país entero necesita trabajo sistemático en esta dirección. Las áreas temáticas que están incluidas en un plan director son estas, nosotros entendemos la base de recursos, el desarrollo social, el desarrollo productivo con todos los sectores que ustedes conocen, los proyectos desarrollo urbano, turismo fundamentalmente, la gestión administrativa del gobierno municipal, hay que hacer un enorme esfuerzo en el marco jurídico, revisar la ley de coparticipación, el modelo de participación comunitaria, programas permanentes de capacitación, sistemas de información de comunicación social y marketing de la ciudad. Sobre estas áreas será necesario trabajar sistemáticamente, esto no se hace con la metodología de las reuniones y el cafecito, entiéndanme. En Argentina estamos acostumbrados a reunimos, conversar, tomar un café, creer que hemos trabajado y esta metodología no lleva absolutamente a nada. Si no se organizan equipos permanentes de trabajo no van a tener un plan y la gente no va a confiar en un plan. En nuestra propuesta el cronograma para hacer esto -habida cuenta de la poca experiencia que hay en Argentina sobre estas cosas, yo reconozco que se podría apretar y hacer en menos tiempo- propuse deliberadamente veinticuatro meses para montar la máquina, elaborar el plan, capacitar a la gente y entrar en todos los mecanismos finales de comunicación

y marketing de la ciudad. Luego tenemos el cronograma, en el texto está detallado, acá están las etapas metodológicas y los tiempos en que se puede hacer esto. Lamentablemente esto cuesta dinero, no se puede hacer sin recursos -pero quiero hablar de esto en el último punto y con esto termino- y en el presupuesto fíjense hay cuatro rubros que quiero llamar la atención a ustedes, primero: costo de instalación y funcionamiento de un núcleo de programación y proyectos, doy a esto -en el texto está el detalle de los costos- desde la instalación física, el equipamiento, las computadoras, el personal técnico, el personal administrativo, un equipo pequeño, pero estamos hablando de diez profesionales como mínimo, después diría en la práctica cómo se organiza y cómo se capacita este equipo, pero eso cuesta plata. Hemos hecho varias experiencias, cuando no se remunera al personal técnico el esfuerzo que dedican al trabajo no es el mayor, una de las experiencias que en Brasil aplicamos, en Colombia también, fue remunerar complementariamente un pequeño aditivo, suplemento que lo determina el gobierno de la ciudad para quienes han integrado este equipo, fuera de su honorario de base que la institución A o B puede proporcionar, se da un suplemento para que el hombre se dedique diez horas diarias a trabajar en la ciudad. Todo esto cuesta plata, el presupuesto detallado totaliza para los veinticuatro meses casi \$500.000. Si las entidades ponen el local no se cobra, se descuenta; si el suplemento ustedes deciden no dárselo a los técnicos, se descuenta; si las computadoras las facilitan algunas entidades, se descuenta. Quiere decir, esto está a precio de que ustedes paguen para instalar un equipo, como la requisitoria decía estimar los insumos requeridos, yo puse todos los detalles y eso cuesta en el presupuesto presentado \$495.000, pero aparte el hecho de querer un plan participativo implica un proceso permanente de capacitación. Esto cuesta dinero. Hay que traer los profesores de la Universidades locales, algunos profesores vendrán de otras provincias, hay que pagar administración, hay que hacer cursos, difusión, hay dinero que gastar en capacitación. Yo les planteo dos niveles de capacitación para las instituciones, cuadros superiores, el señor intendente debe ser el primer alumno de estos cursos, todos los directivos del gobierno municipal, de las instituciones, para que empiecen a unificar un lenguaje dentro de la ciudad. Las instituciones a niveles gerenciales de las empresas es un nivel de capacitación, abajo en la población marginal excluida, esa es otra metodología de la cual Naciones Unidas y prácticamente la OIT ha tenido vasta experiencia a nivel internacional y en América Latina ya hay algunos países que la aplican pero eso cuesta en mi modesta opinión (yo estimé que si interesa al gobierno de la ciudad) alrededor de \$200.000 debería tener reservado el gobierno de su presupuesto, para habilitar las actividades de capacitación. De igual modo hay proyectos que ya están maduros, no necesitan muchos estudios, quizá necesitan una finalización para llegar al lenguaje bancable. El problema que se encuentra con esto es que nunca hay fondos para hacer ese final de los proyectos, destino en el presupuesto la sugerencia de que destinen un fondo, yo calculo para dos años \$300.000 que lo tenga ahí el gobierno local, si necesita apelar al recurso para completar los proyectos que ya están prácticamente elaborados pueden echar mano de esos recursos. El equipo consultor que yo he diseñado para atender esta requisitoria, incluye ciento ochenta y cuatro meses de consultor para atender todas las áreas temáticas que referí y eso totaliza en los dos años \$900.000, en la carpeta tienen los detalles de ese cronograma área por área y etapa metodológica por etapa.

**Sr. Torres Cano:** Como se hizo en casos anteriores les vamos a dar unos minutos a la Comisión Asesora como para que elabore sus preguntas y demás, en los casos anteriores también vamos a leerlas como para que conozca, organice, y luego vamos a hacerlas una por una, para que no las tenga todas in mente.

*-Cuarto Intermedio*

*-Reanudación. Dice el*

**Sr. Torres Cano:** Vamos a retomar a partir de las preguntas que ya están explicitadas por parte de la Comisión Asesora. Esta etapa, que como decíamos al principio, también tiene su desarrollo un marco de una duración de media hora. Las voy a leer todas como para que tenga una idea del conjunto de ellas y luego las recuerdo una por una para así se va organizando la exposición. Primero: ¿Cómo se dará la relación entre los distintos componentes del modelo de gestión propuesto? Segundo: ¿Cómo se organiza y articula la participación comunitaria en cada una de las etapas del plan? Tercera: En el eje de la dimensión simbólica que usted señaló como un elemento clave, ¿puede precisar o ejemplificar elementos aglutinantes para el caso de la ciudad de Mar del Plata? Cuarto: Realizar mayores precisiones sobre el marketing de ciudad en nuestro caso. Entonces la primera sería: ¿Cómo se dará la relación entre los distintos componentes del modelo de gestión propuesto?

**Sr. Figueroa:** Les decía, las piezas claves del modelo están ya determinadas porque ustedes en la Ordenanza la definieron, no hay que crear nada, hay que hacerlo funcionar. El gobierno municipal se entiende en su dimensión del Ejecutivo y en el Parlamento, en la Asamblea, eso es gobierno. Luego a nivel de las instituciones privadas, tenemos la junta promotora que es un colectivo de instituciones que representan los intereses de la sociedad al menos en su segmento más importante, es decir existe ya con esta decisión del gobierno un elemento ya organizado que es la representación de las entidades del sector privado y el gobierno como tal en su existencia en la dimensión del Ejecutivo y de la Asamblea. Lo que no existe en mi opinión, es una sólida base técnica que pueda servir de motor para el proceso decisorio del gobierno y como elemento de orientación para el sector privado. Esa base técnica tiene que estar en función permanente, es decir, trabajar ocho o diez horas diarias, tiene que haber un local en Mar del Plata donde funcione un equipo técnico de la ciudad con la dimensión de partido y con énfasis en los aspectos del desarrollo de la ciudad de Mar del Plata. Ese equipo técnico tendrá que elaborar el plan, ellos son los que deben elaborar el plan una vez que el plan está elaborado, eso implica que el diagnóstico ha sido elaborado, eso implica que ha sido testado, validado, discutido, corregido, con las representaciones de la comunidad, o sea de la propia sociedad, pero también ha sido validado con el mundo superestructural de las instituciones, pero quién es que lleva las propuestas para la discusión temática, tiene que ser el equipo técnico. Caso contrario las cosas no se pueden hacer, para que las cosas tengan un tiempo y tengan un proceso de gestión que sea controlable, tenemos que tener profesionalismo en el proceso de planificación, eso es el equipo técnico. Cuando el equipo técnico va avanzando en sus etapas, va validando sus elaboraciones en consulta permanente con el mundo de las instituciones que es la junta y hacia abajo con las bases de la comunidad. Allí es donde será necesario trabajar, elaborar junto a las instituciones, cuál es la instancia de participación que el gobierno de la Municipalidad y la ciudad está dispuesto a iniciar. En la gráfica de participación, cuando se empiezan estas tareas, ¿cómo organizamos la participación comunitaria? Puede ella servir como elemento de consulta e información, queremos saber qué piensan de tal cosa o qué desearían tener en tal otra variable o atributo que estima el gobierno que puede necesitar, o qué opina si se construye una plaza o si se perfecciona una línea de transporte, ¿cuál es la opinión? Eso es una dimensión de consulta o información, eso no compromete al gobierno. Tampoco habilita a que la sociedad se sienta participando de un proceso de desarrollo de la ciudad, es la primera instancia; es mejor a que sea absolutamente decidido por el gobierno y por sus técnicos, sin consideración alguna de la opinión de la gente. Ya esto es un avance, pero no es suficiente en mi opinión. Yo creo que la crisis Argentina si algo ha tenido de importante es que nos hizo ver, con claridad total, que es necesario perfeccionar el capitalismo como sistema económico, pero es necesario avanzar aceleradamente hacia una democracia participativa, si no no le encontramos solución a la crisis social. Para llegar a eso tenemos que salir de esta etapa lo más pronto posible, esa etapa de consulta e información se hace a través de todo un sistema permanente de encuestas, un monitor de informaciones que ustedes tendrán que manejar en la ciudad preguntando sistemáticamente, creando un circuito de información desde el gobierno a la base social y desde la base social al gobierno. Hoy en día en el equipo nuestro esta incluida un área de especialización de opinión pública para montar ese sistema. Lo que necesitaríamos pasar rápidamente es a la segunda instancia de participación, en el que ya la comunidad ejercita roles de validación y legitimación de las decisiones del gobierno. Es decir, ya la base social ya organizada, concientizada, informada, capacitándose, es capaz de decir “señores gobierno, esto no es nuestra prioridad, nuestra prioridad está en este otro sentido o no estamos de acuerdo en legitimar tales y cuales decisiones”, es un rol mucho más comprometido, pero el gobierno que tenga la audacia de institucionalizar este nivel de participación evidentemente será un gobierno mucho más fuerte, mucho más sólido y mucho más poder en términos de su negociación con el gobierno de la provincia y con el gobierno de la Nación, porque es una ciudad entera que está validando lo que se le ha sometido a consideración. Pero tampoco es suficiente, hay etapas más avanzadas en este proceso, que es una instancia propositiva, en que la gente, la sociedad organizada, el local a partir de un proceso que en Argentina y en Mar del Plata tiene casi cien años de historia que son las juntas vecinales, las primeras instituciones de participación comunitaria que hubo acá, esta gente tiene capacidad propositiva. Más allá del presupuesto del gobierno municipal, la sociedad estima que ciertas cosas deben hacerse, después verá el señor gobierno municipal cómo negocia los financiamientos con la provincia, con el sector privado, con el gobierno nacional, pero la sociedad fija pautas de sus propios requerimientos en el plano ambiental, en el plano de la salud, de la educación y fundamentalmente lo que a gritos está exigiendo la sociedad argentina para no desbarrancarse en la anarquía, es entrar en un nivel más avanzado de participación, en que ya la generación de empleo pase a ser una preocupación de la propia comunidad. Hasta ahora ¿cuál ha sido el error o la simplificación de nuestros economistas en la Argentina?, Creer que el sector privado

empresarial de libre mercado tiene la potencialidad de resolver la crisis social, generar el empleo y la distribución de ingresos que la sociedad necesita. Nos fue como el diablo. Argentina en la década de los 90' creció un cincuenta por ciento en términos de su PBI de su economía real, sin embargo los niveles de desocupación -si dejamos de incluir jefes y jefas porque son precarios- creció un doscientos cincuenta por ciento en la década hasta la fecha, crecimos un cincuenta por ciento en lo real pero la desocupación paso del seis en la época de Alfonsín al veinticuatro, veinticinco por ciento en los tiempos actuales. Esa es la economía privada en condiciones de globalización. El sector privado no genera más empleo, no es esto sólo en Argentina, esto es en el mundo y el sector privado dado los condicionantes tecnológicos que tiene, tiene que ganar dinero, esa es su obligación, ese es su instinto; si no hace negocio, pierde, no existe. Y el gobierno debe apoyar al sector privado a que gane cada vez más recursos, más dinero, acumule más, invierta más, respetando los marcos regulatorios en materia ambiental, en materia social, en materia laboral y en materia previsional. Si el sector privado cumple los márgenes, las reglas, las normas que el gobierno establece, bienaventurado y bienvenido que gane todo el dinero que pueda pero no le obliguemos al sector privado a generar empleo, porque eso no es su esencia. Las tecnologías del mundo que globalizadas hoy rigen los procesos económicos, determinan elasticidades producto-empleo menores a 0,5. La CEPAL en sus últimos trabajos estimo para Argentina 0,3 de elasticidad, yo en mi último libro trabajo con 0,5. Quiero decir, si el producto bruto de un país o de una provincia crece un 5% con la elasticidad empleo que tiene hoy, me genera empleo de 2,5 solamente, crece el 0,5 la economía, genera empleo para el 2,5. Si yo tomo en cuenta que el crecimiento vegetativo sigue aumentando la población pasaran con una tasa de desempleo del 21 o 22% que tiene hoy la ciudad, no resolvemos esto ni en quince años; repito, las elasticidades producto-empleo son tan bajas porque esa es la tecnología de hoy, no es culpa del empresario, él cuando importó una máquina para producir más ya define cuál es la pauta laboral que tiene y no tiene sentido que el gobierno le fije normas o le impute doble o triple indemnización para que no despida. Eso sinceramente no tiene consistencia. El empresario para ser empresario tiene que hacer lo que necesite hacer para ganar negocio, eso es capitalismo dentro de los marcos regulatorios. No a la marchanta, no el capitalismo salvaje que tuvimos acá, eso es otra cosa. Pero un capitalismo a la Canadá, a la Europa, a los países Nórdicos, eso es capitalismo, ojalá Argentina pueda ir hacia él, pero no le pidan que genere empleo. ¿Qué quiere decir, lo genera el sector público? Tampoco. Porque el gobierno tendría que ser depositario de ñoquis y no es esa la función del gobierno, pero si el sector privado no genera empleo, si el sector público no puede acumular empleo, porque transformaría simplemente en un reservatorio de desempleados como son hoy la mayoría de los dos mil Municipios en Argentina. ¿Cómo solucionamos la crisis social del país? El camino de la anarquía aparentemente es lo único que queda abierto, de la revuelta social y eso no hace destino, no hace un país grande. En mi último libro yo propongo: "Tengamos el coraje de pensar con cierta autonomía creativa, seamos capaces de imaginar una Argentina con capitalismo avanzado, con democracia participativa y tengamos el coraje de entender esto, administremos el país bajo tres regímenes económicos, complementarios". Ojalá una ciudad como Mar del Plata pueda ser ejemplo de esto que digo. ¿Qué significaría?, tener una economía privada potente, una economía pública potente, el gobierno municipal sería economía pública para administrar con eficiencia los servicios que tiene que administrar, hacer las funciones que hoy en día la sociedad le pide, y abramos una economía que yo denomino social-comunitaria. Una economía social-comunitaria en que la propia sociedad sea prácticamente el elemento fundamental decisorio, así como en la economía privada el eje decisorio es el señor empresario, él es el hombre que decide, en la economía pública debe ser el gobierno, en la economía-social comunitaria deberían ser los órganos de la propia sociedad, las cooperativas, las juntas vecinales, las asociaciones de vecinos. La generación de empleo que busca Europa hoy para salir del enorme cepo que significan los subsidios al desempleo, ponen en evidencia el enorme potencial que tiene la gente, la base social. Argentina tiene una característica extraordinaria en esto, que lo he escrito. Argentina no es Haití, Mar del Plata no es Honduras, nuestros pobres fueron pequeños empresarios hasta hace 2, 3, 4 años. Es gente que fueron profesionales, colegas míos desempleados, profesores universitarios que no llegan al nivel de ingreso necesario, pequeños comerciantes que quebraron, esos están en la pobreza. Pero señores, eso no es la pobreza de África, no es la pobreza Centroamericana. Esa gente con la tecnocracia que Argentina tiene, sólo de contadores tenemos 90.000 profesionales en la Argentina, más del 60% casi en situación de desempleo. Si sumamos los agrónomos, los ingenieros, los arquitectos, tenemos una masa de profesionales excepcional, Argentina tendría que ser un rosario de centros de negocios en las microregiones, para crear proyectos, hacer proyectos. Y la propia comunidad si se organiza, ella tendría enorme responsabilidad para la generación de empleo. Me ha tocado trabajar con Naciones Unidas, en las condiciones más precarias que ustedes puedan imaginarse. Si hubiera tiempo podría dar ejemplo de cómo se puede generar empleos, mediante métodos especiales de capacitación. En las comunidades

más pobres que existen en otras regiones del mundo. La segunda pregunta, por favor.

**Sr. Torres Cano:** La segunda me parece que la acaba de contestar pero yo se la voy a releer. Es cómo se organiza y articula la participación comunitaria en cada una de las etapas del plan, que creo que fue lo que desarrolló en este momento.

**Sr. Figueroa:** Está bien. La tercera por favor.

**Sr. Torres Cano:** La tercera dice: "En el eje de la dimensión simbólica que usted señaló como un elemento clave, ¿puede precisar o ejemplificar elementos aglutinantes para el caso de la ciudad de Mar del Plata?"

**Sr. Figueroa:** Me tocó trabajar en la región de Oaxaca en el sur de México, en un programa del gobierno y del Banco Mundial. Lo que sería el borde marítimo del Pacífico en Oaxaca, en la Bahía de Huatulco. Ellos entendieron que si realizaban inversiones en todo el litoral mexicano, eran capaz de dinamizar la economía de la región. De Acapulco hacia el sur tendríamos como 700, 800 kilómetros por el Pacífico, y las opciones del turismo pasarían a ser mucho más grande para el sur de México. Lo hicieron, todo el borde del litoral en la provincia de Pernambuco en Brasil, con Recife y todas ciudades del litoral, donde también viví algunos años, se organizó bajo programa de desarrollo urbano que hoy en día valorizaron todas esas tierras y permitieron prácticamente transformarse en ejes dinámicos de actividad económica. 40 kilómetros aproximadamente en el borde marítimo de toda Mar del Plata, todo el Partido hacia el sur, es o sería un colosal megaproyecto de desarrollo urbano si tuviéramos la capacidad técnica, la capacidad de los arquitectos, de los urbanistas, de los diseñadores, de los economistas, para desarrollarlo en forma integral. Esto es un megaproyecto de carácter simbólico. Se integra allí toda la economía del puerto, la eventual fabricación de barcos. Se integraría toda la economía simbólica del centro, del casino, del borde marítimo. El Hotel Provincial se recuperaría como centro de convención. Las playas del sur. Todo esto daría para un megaproyecto, pero sin embargo fíjense, qué significaría para una ciudad como esta, cuál sería la clave para un desarrollo de Mar del Plata, no es fácil hacerlo. Expansión del tiempo productivo, articulando el turismo estival e invernal en la gran cuenca turística del sur Argentino-Chileno. El drama de todas estas ciudades de verano, es que viven 2,3 meses, las inclemencias del tiempo en Mar del Plata son enormes. Es una ciudad que no habilita grandes expectativas en términos de competir con el turismo estival. Es así. La naturaleza nos dio los vientos, nos dio la lluvia, el frío, que evidentemente tornan muy irregular la temporada. Y la economía es espasmódica, se expande y se contrae en función de cuánto y cómo vino el verano. La inteligencia estratégica de un plan sería estudiar de qué forma articular el turismo estival y el invernal. Argentina a nivel internacional es un centro de captación de turismo invernal. Regiones como la de Mendoza, como Las Leñas, atraen turistas del mundo por la capacidad que tienen, las bellezas del sur de Chile, del sur de Argentina son a nivel internacional en el mercado de turismo, altamente valoradas. Por qué no imaginar un plan que podamos integrar el turismo invernal con pasadas por Mar del Plata. Por qué no integrar la venida a Mar del Plata como primer cupón de un cupón de turismo internacional que nos lleve a los lagos del sur, que nos lleve a la Patagonia, que nos lleve a las bellezas naturales que Argentina tiene en el sur. La gente de Chile por qué no podría negociar planes integrados de turismo y esta idea de integrar turismo invernal y estival, lo acabo de ver en Malargüe, en uno de los municipios de Mendoza, donde está el campo de las leñas. ¿Qué hace el Intendente en Malargüe? A todo turista que llega para Las Leñas y aloja en Malargüe por el hecho de alojarse, cada noche le rebaja un porcentaje importante de los costos de las sillas y de todo lo que requiere el turismo de nivel en Las Leñas. Me pareció inteligentísimo. Permitiendo así que el tiempo que los turistas pasen en Malargüe, le reporten economía a la ciudad. Eso es lo que pensaría yo de integrar a Mar del Plata a un circuito turístico invernal, que además teniendo ese sur Argentino, tremendamente valorado a nivel internacional, Mar del Plata podría ser puerta de entrada. Pero esta idea, fíjense ustedes como se podría pensar. Cuando yo les decía que el gobierno municipal tiene que gobernar afuera de la ciudad. Básicamente su tiempo tendrá que estar en Buenos Aires y en la Capital para articular grandes operaciones que van a revertir a la ciudad. El día que Argentina implemente el famoso tren rápido entre Capital y Rosario, y Capital y Mar del Plata, esta ciudad va a explotar de actividad económica, porque ahí podríamos tener el tiempo productivo durante todo el año, si la gente de Buenos Aires pudiera llegar a la costa en dos horas de un tren rápido, es claro que este destino de Mar del Plata sería diferente. Quiero decirles que son ideas que surgen de un plano estratégico y que creo que son factibles, creo que se pueden hacer.

**Sr. Torres Cano:** La pregunta cuarta sería: "Realizar mayores precisiones sobre el marketing de ciudad en nuestro caso".

**Sr. Figueroa:** En el borde del litoral marplatense, por qué no imaginar un medio rápido de transporte por esos 40 kilómetros que evite el auto para desplazarnos hasta el sur de las costas de Mar del Plata. Todo eso sería viable desde el punto de vista financiero si tuviese una afluencia de turistas durante todo el año, con 2 o 3 meses no tiene sentido pensar en un proyecto factible, pero sí se podría pensar en nuevos métodos de transporte por ese borde del litoral si tuviéramos escala de influencia turística, y eso se lograría integrando -como les decía- o con el sur Patagónico o con los campos invernales del turismo de nieve. Me voy a referir entonces a la última pregunta que sería el marketing. Hoy en día en una economía globalizada yo les decía, no necesitamos más pasar por Buenos Aires o por la Capital para hacer los negocios. Hoy en día la administración de las economías se hace sobre la base descentralizada. Por eso que nosotros insistimos en diversas publicaciones, que Argentina tendrá que destinar trabajo creativo para crear alrededor de cien micro-regiones en todo el país. Tenemos hoy 2000 municipios. 90% de esos 2000 Municipios, no tienen capacidad operativa, es decir, son simplemente gasto improductivo. 90% de los Municipios. Por Dios, por qué no hacemos lo que hace Europa. Por qué no avanzar aceleradamente hacia un proceso de asociativismo intermunicipal. Aquí Mar del Plata, por qué solo pensarlo como Partido de General Pueyrredon. Por qué no en el contexto del Plan Estratégico avanzar en otras de las directrices. Por qué no pensar en un asociativismo intermunicipal, en que la escala demoeconómica sea mucho más interesante para el empresario privado. Quién va a invertir solo en una ciudad. Es muy poco. Es enorme la ventaja de integrar paños mayores dentro de los Municipios cercanos. Hay ventajas de economía, de radicación de inversiones y fundamentalmente para la administración de servicios, pero por qué traigo el tema de las microregiones. Porque la marca de Mar del Plata, el marketing que es necesario hacer, será mucho más potente si sale al exterior como microregión integrada. Hoy en día los negocios se hacen desde microregiones al mundo. Internet hoy en día permite hacer negocios a escala mundial sin pasar inexorablemente por Buenos Aires, pero para salir al exterior tengo que definir qué es Mar del Plata. Yo no sé qué es Mar del Plata. ¿Va a ser el pullover?; ¿será lo textil?; ¿será la industria de la pesca?; ¿cuál será el perfil productivo de esta ciudad?; ¿o podremos hacer un centro cultural excepcional en Argentina para traer todo el turismo al centro cultural de Mar del Plata con industrias culturales de primer nivel que compita con Buenos Aires?; ¿qué perfil vamos a vender de Mar del Plata?; ¿podremos hacer acá -como en aquella gráfica lo insinuó- un centro de negocios en Mar del Plata, en que las nuevas tecnologías aprovechando la ciencia, la tecnología que está en las universidades, los institutos científicos de acá, podamos crear nuevas industrias, recuperar las viejas industrias que se cayeron en Mar del Plata? Y eso en un contexto de un centro de negocios, que es toda una filosofía de acción pública del gobierno municipal. ¿Cuál será el perfil con el cual se hace el marketing?; ¿o solo seremos turismo? La verdad es que eso es derivado, va a resultar del trabajo de elaboración que se haga, el perfil, lo que se llama técnicamente. ¿Cuáles serán las funcionalidades de Mar del Plata? Fíjense en el caso de Curitiba. El gobierno de Curitiba, en el Estado de Paraná, en Brasil, es uno de los más reconocidos por su creatividad. ¿Cuál es el problema? Una ciudad rica, una provincia rica, con un proceso migratorio permanente hacia Curitiba. ¿Qué hizo el Intendente?; creó lo que se llamó Centros de Desarrollo Rurbanos. Ustedes tienen un enorme potencial agropecuario en el Partido. Cuanto mejor en Mar del Plata tendrán más migrantes acá. Será un problema de nunca acabar. Migrantes que vendrán bajando de las provincias pobres o de la provincia de Buenos Aires, con enormes problemas, fundamentalmente en el Conurbano, encontrarán placer en venir a Mar del Plata, si ustedes no se preparan para de alguna manera abrir estrategias inteligentes de contención, como lo hizo el gobierno en Curitiba. Crear centros rurbanos significa, entrar al espacio productivo del Partido de General Pueyrredon, generar acuerdos con otros Municipios cercanos y allí instalar centros silvoagropecuarios. La idea de silvoagropecuario me remite a la creación forestal como uno de los sectores nuevos en Mar del Plata. Aquí las condiciones agroecológicas permitirían producir madera en tiempo récord, con puerto que puede servir de vía de exportación. Si se crean centros de producción, puedo descongestionar el desempleo, que en esta ciudad es al nivel del 22%, 21%. Si no creo nuevas fuentes de trabajo cómo se resuelve el desempleo acá y la exclusión. Eso es el capítulo de funcionalidades. ¿Qué quieren que sea la ciudad?; eso lo tienen que discutir las entidades públicas, la comunidad, las áreas de base de la sociedad, articulados por ese equipo técnico sobre el cual yo enfatizo en la forma más intensa la necesidad de que le presten atención. El marketing en consecuencia será la conclusión una vez que hayan definido el perfil de la ciudad que quieren tener para salir al exterior con una forma unificada. Hoy en día las microregiones pueden negociar, pueden marcar presencia en el mercado internacional, no solo de turismo. Ustedes pueden tener pautas de exportación de productos, pero

necesitamos una marca, y esa marca tendrá que identificarse con alguna cosa. Eso está en el contexto de los estudios de marketing de ciudades, que es una enorme especialización dentro de las áreas comunicacionales. Nosotros tenemos previsto incorporar especialistas para ayudar en esto.

**Sr. Torres Cano:** Contador, muchas gracias.

*-Aplausos de los presentes*

**Sr. Torres Cano:** La sesión de la tarde ha sido larga, provechosa y la Comisión Asesora va a seguir deliberando. Nosotros estamos citados para continuar estas exposiciones que nos faltan tres en el día de mañana, y arrancaríamos según el programa establecido a las 8:30 de la mañana, porque se prevé terminar al mediodía con el grupo de las tres exposiciones que faltan. Buenas tardes y gracias a todos los que asistieron.

*-Siendo las 19:45 se pasa a un cuarto intermedio*

*-Siendo las 8:50 del día 27 de septiembre se reanuda la jornada de exposiciones*

- 5 -

#### FERNANDO TAUBER

**Sr. Torres Cano:** Buenos días. Vamos a empezar la sesión de esta mañana, donde tenemos tres expositores. Comenzaremos con la exposición del arquitecto Fernando Tauber. En primera instancia la apertura del sobre con la propuesta que se realiza en forma simultánea al planteo de la exposición pública. El arquitecto Fernando Tauber, de vasta actuación en Municipios de la Provincia de Buenos Aires. Su título de grado es otorgado por la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de La Plata. Ha sido Coordinador Ejecutivo del Programa de Desarrollo Integral de Grandes Aglomeraciones Urbanas del Interior -GAU-, en la Secretaría de Provincia del Ministerio de Interior de la Nación, a cargo de las microregiones de La Plata, Rosario, Córdoba, Mendoza y Tucumán, durante los años 2000 y 2001. Coordinador ejecutivo del Programa de Reformas y Desarrollo de los Municipios Argentinos -PRDM-, Secretaría de Provincias, Ministerio del Interior de la Nación, también en los años 2000, 2001. Asesor de la Presidencia de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires en políticas de desarrollo local y regional en 1998. Director de equipos multidisciplinarios de investigación aplicada al desarrollo teórico y metodológico para la planificación estratégica y otras reformas de gestión del sector público, por convenio entre la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata y diversos Municipios entre los años 1992 y 2003. Secretario de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de La Plata entre 1998 y hasta la actualidad que se sigue desempeñando. Profesor de posgrado del taller de proyectos de planificación estratégica en los cursos de capacitación en alta gerencia pública municipal y provincial. 70 horas del programa de capacitación pública de la Universidad Nacional de La Plata entre los años 1997 y 2003. Profesor adjunto de la cátedra Taller Vertical de Planeamiento Físico I y II en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de La Plata. Profesor titular de la cátedra de Políticas de Desarrollo Local. Curso de Especialización en Administración de Ciudades. Carrera de Técnico en Administración Municipal, Facultades Integradas, Sociedad Educacional -TUIUTI- en Curitiba, Brasil, 1995, entre una extensa foja de muchísimos antecedentes. Su equipo de trabajo también lo integran Diego Delucchi, arquitecto Horacio Martino, licenciada Patricia Pintos. Les recuerdo que estamos exponiendo durante media hora. Luego se realizan preguntas y pedido de ampliaciones por parte del jurado, lapso que también se desarrolla en media hora, y vamos a tratar de ser un poco estrictos esta mañana porque tenemos tres participantes en esta exposición.

**Sr. Tauber:** Buen día, Me tocó primero así que me van a marcar los tiempos muy estrictamente. Gracias por la presentación. Yo quiero completar la semblanza del equipo que me acompaña. Se han animado a acompañarme todos. El arquitecto Diego Delucchi, que actualmente es Director de Asuntos Municipales de la Universidad de La Plata y docente de nuestra casa. El arquitecto Horacio Martino que es responsable de los procesos de participación en la Dirección de Asuntos Municipales y también docente. La licenciada en geografía Patricia Pintos, que es profesora ordinaria de nuestra Universidad y forma parte de nuestro equipo del núcleo de decisión de la Dirección de Asuntos Municipales, desde hace ya 8 años. Y la licenciada en comunicación Irma Tosi, que también es profesora

de nuestra Universidad y actualmente Directora del Programa de Capacitación Pública y Comunitaria de la Universidad de La Plata. No es solo el sentido curricular el de mencionarlo sino el de mostrar que somos un equipo que hace mucho tiempo que funciona junto, funciona en el ámbito de la provincia de Buenos Aires. Como bien planteaba el arquitecto nosotros hemos desarrollado diversas experiencias en tecnologías de gestión local ya en más de 60 Municipios de la mayoría de la Provincia de Buenos Aires, tecnología de gestión, gestión de la comunicación, gestión de la participación, gestión de la calidad, control de gestión y especialmente me interesa mencionar, capacitación. Capacitación del sector público, nosotros hace ya 8 años que formamos intendentes, concejales, funcionarios, dirigentes comunitarios, líderes comunitarios, referentes comunitarios. Y entendemos que esto es un aspecto directamente asociado a los procesos de construcción participativa, especialmente la planificación participativa del desarrollo. Quizás de todas estas experiencias para poder empezar a mí me interesa mencionar algún párrafo que teníamos recién con el señor Presidente, que es una experiencia, nosotros hemos realizado unos 15, 18 planes estratégicos locales y regionales. Algunas en regiones de nuestro país como Río Negro, Neuquén, Santa Cruz, Chubut y Provincia de Buenos Aires. En la provincia de Buenos Aires me interesa mencionar la región del Tuyú, integrada por los Municipios de Madariaga, Lavalle, la costa, Pinamar y Villa Gesell. La referencia es porque tiene algún parentesco a la problemática a afrontar, en ese caso nos ha tocado articular y acompañar un proceso de concertación entre cinco comunidades, temáticas que van a ser seguramente recurrentes en el territorio del Partido de General Pueyrredon y de la ciudad de Mar del Plata, fueron afrontadas, conciliadas y hoy podemos evaluarla positivamente. Tenemos un inicio un tanto fanfarrón, este de la presentación, pero nosotros queríamos empezar transitando las condicionantes del Plan Estratégico de Mar del Plata, que pensamos que vale la pena que podamos compartir. Tres tipos de condicionantes. Por un lado condicionantes generales que vamos a tener que afrontar para entender la construcción metodológica del plan. El contexto en el que debe consumarse el proceso, las reglas que impone el modelo, el modelo global en el que debe desenvolverse este proceso de participación local, y las herramientas que vamos a tener que diseñar para llevar adelante este proceso. Esto avanza sobre condicionantes contextuales. También nosotros queremos señalar que el proceso de planeamiento participativo hoy en nuestras ciudades están condicionados por nuevos conceptos. El primero es el concepto de prioridad. Esto es que no solamente este proceso va a apuntar a determinar qué es lo que hay que hacer, cuáles son los objetivos comunes, qué es lo que piensa la comunidad, cuál es el camino que piensa la comunidad que hay que tomar, sino que va a haber que definir prioridades. No todo lo que sabemos que hay que hacer es posible hacerlo. No todo en el proceso gestionario es posible hacerlo al principio, con lo cual el concepto de prioridad en la planificación pasa a ser condicionante. El segundo concepto que nos interesa marcar y que señala nuestra propuesta, es el concepto de complejidad. Esto quiere que el proceso de desarrollo es un proceso que hay que entenderlo como esencialmente complejo y esto significa que en él conviven variables físicas o sociales, económicas, ambientales, que interactúan entre sí. Y trabajar sobre una de ellas significa condicionar y condicionarse por las otras, con lo cual la visión para conducir, para tutorear un proceso de participación difícilmente pueda ser disciplinar, seguramente habrá que trabajar mucho en la construcción trasdisciplinar. No me quiero extender entre la diferencia entre interdisciplina y trasdisciplina, pero entendamos que tenemos que tener una conciencia de complejidad, conciencia de integralidad en los procesos en donde los factores sociales como económicos y ambientales, conviven y se condicionan. Y el tercer concepto que creemos importante sincerar en esta presentación es el concepto de competitividad social. Hablábamos recién del contexto, del proceso de mundialización, hoy nuestras comunidades buscan su desarrollo procurando ser competitivas, ser socialmente competitivas, y esto significa que ya nuestras ventajas comparativas para transformarlas en competitivas, no son necesariamente y solamente las que pensamos durante tantos años. La conectividad de Mar del Plata con su autopista, su puerto, aeropuerto o la calidad de su tierra o su posición geopolítica estratégica, son factores necesarios, importantes, pero no necesariamente suficientes. Nosotros creemos que estas ventajas tangibles, hoy deben ser complementadas por el desarrollo de otras intangibles, que son las que la comunidad es capaz de desarrollar por sí misma. Pensamos que tiene tanto valor como estas mencionadas, la organización del sistema social, la creatividad, el conocimiento, la calidad, la información, la tecnología, la transparencia, la identidad. No sólo por esto de que lo irrepensible no tiene competencia sino porque la identidad ha pasado a ser un insumo fundamental y crítico para el desarrollo de nuestras comunidades en este fenómeno global. Es así que cimentamos la construcción de la propuesta en tres condicionantes operativas. La primera es la participación. Además de que es el motivo de esta convocatoria, nosotros somos un equipo que ha afianzado su convicción de que la planificación del territorio y de las comunidades, en la búsqueda de una mejor calidad de vida y de una mejor habitabilidad de las ciudades, necesariamente debe ser participativa. El segundo eje operativo es la capacitación.

Como mencionábamos recién es un dato que tiene la misma jerarquía y con esto nos referimos no solamente a la capacitación del equipo técnico, que va a ser el que va a “transpirar” junto con el organismo gestionario todo este proceso de construcción del plan, sino y fundamentalmente a la capacitación de los referentes comunitarios, a aquellos que desde el conjunto social deben no sólo participar sino que deben motivar, enfrentar y resolver conflictos, trabajar en equipo, y para esto es necesario darle elementos, es necesario fundar una instancia de formación y capacitación del conjunto de la comunidad, sobre todo de aquellos que son referentes clave en el proceso de construcción del plan. Cuando digo esto voy más allá del tiempo operativo de formulación del plan e imagino el tiempo sin fin de la nueva instancia de gestión permanentemente participativa. Y el tercer pilar, otra vez con la misma jerarquía, es la comunicación. También esto está acuñado en costos y en gratificaciones de nuestra experiencia. No es suficiente concebir un plan metodológicamente bien estructurado, aun concertado entre aquellos que se acercaron a participar, sino que es determinante desde su inicio e indefinidamente, concebir el plan con una estrategia comunicacional que involucre al conjunto de la comunidad no necesariamente operativamente en el proceso, pero sí en la convicción colectiva de que esta es la forma de construir el futuro del conjunto. La estrategia comunicacional no es solamente ir avisándole a la gente cómo vamos; es interactuar, entender, decodificar los mensajes, transmitir y también escuchar. Ahora sí vamos a la primera etapa de estos tres pilares que voy a describir muy sintéticamente. Nosotros pensamos que esta etapa fundacional del plan tiene cuatro fases y están contenidas en un año, también esto es una conclusión. No estamos pensando que en un año se termina, estamos pensando que después de un año empieza. La instancia de la gestión participativa del desarrollo es una instancia permanente, pero hay un momento para fundarla, para construirla, y ese momento no puede tener plazos laxos ya que este momento convive con la incredulidad de grandes sectores de la comunidad, con la necesidad de ganar credibilidad, de generar esa sinergia que produce el conjunto y permanentemente el plan se va a ir revisando y corrigiendo, no sólo por imperfecciones propias de su construcción sino porque vivimos en una dinámica contextual que nos va a obligar necesariamente a diseñar nuevas estrategias para nuevos escenarios. Los argentinos hemos aprendido duramente estos años de que esto es así, con lo cual nosotros hemos concluido también que, aun en las viejas definiciones académicas del futuro, las tendencias –que sería lo ideal para los planificadores- que el futuro sea solamente la conclusión o la continuidad de las tendencias, en realidad el futuro se construye fundamentalmente de imprevistos y con esta convicción es que pensamos que hay que tomar un tiempo aprehensible que ponga en marcha este proceso. Estamos prefigurando esto, ustedes han previsto tres meses de ajuste en la primera etapa de concertación, de la propuesta que sea seleccionada. Nosotros conjugamos esto con la realidad propia de Mar del Plata, estamos prefigurando que esto es un plan que debiera empezar en su fase 1) en el mes de febrero, esto es, después del pico turístico, más allá que pensamos que esta es una ciudad que se desestacionaliza más en esta incidencia. La primera fase –que la prevemos como una fase de tres meses- es la fase de instalación del plan y de construcción de un diagnóstico preliminar y cualificado. Esta etapa llegará hasta el mes de mayo donde empezará el proceso específico de participación. Esto se sucede con una segunda fase que es la fase de instalación de la participación, que la prevemos en cuatro meses, y es la construcción comunitaria de la participación. Ya me voy a explayar sobre cada una de ellas, pero para entender la secuencia la tercera fase es la de la formulación social del plan estratégico e incluimos como cuarta fase, donde previmos un primer espacio de dos meses para el inicio del proceso de gestión del plan. Pensamos en un año para empezar y todo este es el proceso de instalación, de construcción, de concepción, que inicia la gestión del plan. La gestión es un proceso continuo para el cual hay que diseñar herramientas para darle sostenibilidad a la gestión; no es solamente el monitoreo, no es solamente entender la eficiencia y la eficacia de las decisiones que el conjunto de la comunidad tomó en las fases previas, sino también corregir metodológicamente al proceso, entender los cambios contextuales y para esto lo que hay que diseñar son planes operativos anuales, que prevean cuáles son las prioridades a implementarse en el año, que asigne responsables, presupuesto, tiempos y que diseñen también los mecanismos, las formas de indicar los niveles de satisfacción de la población y los niveles de eficiencia del plan. La fase 1) tiene como objetivo central instalar el plan y llegar a una síntesis de un primer diagnóstico preliminar cualificado. Esto impone un período de organización previa elemental, de conformación de equipos, de diseño de la estrategia comunicacional, de identificación de los actores, prevé que se continúa con la primera instancia en la estrategia comunicacional y en el lanzamiento del plan, en la construcción ejecutiva de un diagnóstico, que no lo estamos pensando solamente desde esto de recopilar estudios y sistematizar la información –que es muy importante- sino que estamos pensando complementarlo con una encuesta Delfi. Nosotros pensamos que una encuesta Delfi da 200 actores calificados, sobre una base de preguntas abiertas y cerradas, con los cuales se pueda completar la información secundaria que ya tiene hecho Mar del Plata en esta instancia de diagnóstico y básicamente identificar

los primeros lineamientos sobre los cuales se va a instalar el proceso de participación. Esto para nosotros es determinante. No vamos a decidir nosotros, desde un equipo técnico o asesorando a un equipo técnico o desde la junta promotora, cuáles son los lineamientos sobre los cuales se va a instalar la participación, sino que cuando hablamos de que la participación es un determinante del plan, ya desde ahí empezamos a preguntar en este universo de los primeros 200 actores clave (que va a ser el único selectivo) cuáles son los ejes de discusión del plan. Es por eso que se va a trabajar en la construcción de un mapa de actores del plan estratégico, que va a involucrar tanto al sector público como al sector privado, a la sociedad civil, y en esta primera visión institucional nosotros vamos a aprehender un universo inicial que nos permita las primeras consultas. Sobre esa base es que nosotros pensamos sintetizar la fase 1) en la construcción de ese primer diagnóstico preliminar cualificado. De todos modos queremos dejar sentado que queremos acompañar esto con una propuesta de herramientas que creemos son interesantes de instalar en Mar del Plata. También desde nuestra experiencia, nosotros hemos trabajado mucho en gestión de la información y nos parece que es fundamental que Mar del Plata inicie un proceso sistémico de medición y evaluación de las distintas variables de calidad de vida, que construyen la habitabilidad del territorio. Hace unos años pusimos en marcha en La Plata un observatorio de calidad de vida, en este caso votado por Ordenanza y encomendándole a la UNLP su gestión. Nosotros creemos que en Mar del Plata la UNMdP, en la esencia de su propio sentido, que es generar conocimiento, tendría que aportar a este proceso por solicitud del conjunto social, esta noción permanente de cómo evolucionan en cada uno de sus barrios cada una de las variables que definen su calidad de vida. Nosotros medimos 26 variables en La Plata, hay un equipo importante que mide la desocupación, la mortalidad infantil, la desnutrición y hasta los accidentes de tránsito. El sentido es generar una instancia de democratización del conocimiento, que permita que el conjunto de la sociedad pueda aportar desde un conocimiento que se nivele para arriba, a este proceso de construcción colectiva y de participación. Y para esto hay que darle también un soporte tecnológico. Nosotros trabajamos con sistemas de información geográficos, el Municipio y la Universidad también, con lo cual hay nueva tecnología que permite que aquellos que en cada instancia de construcción del plan y de gestión puedan tomar decisiones con el fundamento preciso. La etapa se completa con una síntesis del diagnóstico que nos permita ajustar la metodología originalmente propuesta y también en esta instancia es donde nosotros pensamos que tenemos que hacer la apuesta más fuerte de capacitación de recursos humanos (técnicos y actores de la comunidad). Con estos elementos es que pensamos que hay que afrontar la segunda fase, la más densa, de cuatro meses, donde diseñamos cuatro herramientas de participación. Por un lado, la que ocupa el menor espacio pero no menos necesario, pensamos que es interesante empezar con algunos seminarios de sensibilización; nos imaginamos referentes externos que tengan una porción importante de un conocimiento o tema específico y que sirvan de disparador al debate local, que instalen la instancia de discusión, que generen la polémica, que el equipo técnico, la junta promotora y los órganos del plan puedan en una primera instancia difundir documentos activando el conocimiento que ya está en la comunidad. Y tres herramientas fuertes del proceso de participación. Hoy se habla mucho de la participación electrónica, de la democracia electrónica, hay experiencias en nuestra provincia, Tierra del Fuego, Brasil, no es un dato de modernidad. Digamos que en el caso de Mar del Plata, por la composición de la ocupación de Mar del Plata, ustedes tienen un fuerte componente turista que reside estacionalmente en Mar del Plata, que no es un residente anual y que tiene mucha gente de Mar del Plata que no está en la ciudad. Nosotros pensamos que hay que darle un escenario, un espacio de participación, más allá de los talleres que son los que caracterizan estos procesos de construcción estratégica. Aun en los talleres nosotros también hacemos una diferencia, es decir, no sólo en la participación temática. Discutir los grandes temas que cimentan el desarrollo del Partido y de la ciudad sino también temas territoriales, es decir, talleres que apunten a llegar a las particularidades de cada confín del territorio (urbano y extraurbano). Esperamos de la participación electrónica esto que es complementar la instancia presencial y llegar hasta este individuo que es el turista, que tiene departamento en Mar del Plata, que construye una importante porción de su producto bruto (seguramente si medimos el producto geográfico tiene más incidencia que la producción), entonces tiene que opinar, tiene que participar. Esperamos de los talleres temáticos lo que esperan ustedes, no sólo entender fortalezas y debilidades. Esta es una etapa de construcción; cuando hoy decíamos que teníamos el diagnóstico preliminar, en esta etapa ya estamos consolidando un diagnóstico participativo, que tiene todo el insumo del proceso previo pero que acá se construye con la gente. Esto que decimos los técnicos de la matriz DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas), bueno, nosotros esperamos más de la participación, esperamos encontrar los primeros lineamientos que orienten la formulación del plan y esperamos propuestas de la participación. Y de los talleres territoriales esperamos que estas propuestas no estén solamente en esta visión transversal de los temas, sino en la visión específica de las particularidades de la

problemática del territorio. Hemos respetado las divisiones gestionarias de la ciudad y del territorio del Partido en cinco áreas urbanas y cuatro áreas extraurbanas. Pensamos y hemos rescatado la fuerte tradición fomentista de Mar del Plata. Las sociedades de fomento de acá nos han sorprendido muy gratamente, hasta tiene una Ordenanza que delimita el alcance, el área de influencia de las sociedades de fomento, etc. El territorio tiene particularidades, tiene identidades propias, cuando estamos hablando de desarrollo local estamos hablando de microplaneamiento, por lo cual no podemos promediar, no podemos planificar por el promedio, tenemos que entender que esta es una construcción con particularidades y en todo caso concertarlas, articularlas, contemplarlas. Lo mismo el área extraejidal, generalmente estructurada por los ejes de conectividad de las rutas (Camet, Sierra de los Padres; Batán y Puerto) y la construcción de la delimitación siempre gris, siempre discutible. Un mapa de identidades no es un mapa que podamos certificar, pero sí tiene puntos de referencia y me parece que si la identidad es un activo para el desarrollo, la construcción identitaria del territorio y la contemplación de las particularidades y los espacios de participación que permitan que cada uno de estos puntos del territorio se manifiesten y expresen sus propias necesidades, es determinante para la legitimación definitiva del plan. Que no sea un plan de superestructuras sino que sea un plan de la comunidad. Cuando hablamos de plan estratégico, los que hablamos mucho tiempo de plan estratégico, hemos entendido que estamos queriendo decir otra cosa, estamos queriendo decir el proyecto político de la comunidad. Lo que se construye es un proyecto político del conjunto social, no es un Plan Director que tiene tomo I y tomo II. Es más, los planes estratégicos no debieran poder escribirse ya que es una construcción colectiva permanente, dinámica. Por esto creemos que el tema de los talleres territoriales es determinante. Con este insumo de la fase dos, que es la construcción del diagnóstico consensuado, participativo, basado en una matriz de fortalezas y debilidades y con los primeros lineamientos es que afrontamos la fase tres, que es la formulación del plan. Y en esto vamos a transitar un camino que han recorrido ustedes con los distintos expositores, es decir, lo que uno aspira es que el conjunto social defina el objetivo general y el modelo de desarrollo en una definición amplia y genérica de no sólo adónde quiere llegar Mar del Plata, sino cuáles son los perfiles determinantes que marcan el camino que va a elegir para llegar adonde quiere llegar. Esto va a estar acompañado con objetivos específicos, particulares, que van a recorrer esto desde los talleres temáticos y van a terminar en la discusión sobre cuáles son las estrategias adecuadas para alcanzar cada uno de estos objetivos particulares. Cada línea estratégica va a estar construida por programas claros, operativos, que van a involucrar proyectos y acciones. Esto es un poco lo que es la fase dos. La aspiración es que esta fase termine en la firma del contrato social, esto es, que el conjunto de la sociedad decida si efectivamente este es el proyecto político que está dispuesto a respaldar, a contener y a protagonizar. Y esto inicia el proceso gestionario, con la definición de un plan operativo, con la formulación de indicadores de seguimiento, con determinar permanentemente la evaluación del plan y la evaluación de los cambios contextuales que van a ir condicionando las propias estrategias del plan. Esto se sintetiza en un primer gráfico que va desde la primera fase, que aspira a instalar el plan, que tiene la construcción del diagnóstico preliminar con la encuesta Delfi, a la fase de construcción comunitaria donde están los seminarios de sensibilización, los talleres temáticos, la participación electrónica, los territoriales en las distintas porciones del territorio que sintetizan un diagnóstico consensuado y los lineamientos que van a dar pie a la formulación del plan. Aparecen algunos órganos que voy a explicar sintéticamente, pero esta instancia de formulación de objetivos generales, particulares, líneas estratégicas, programas y proyectos culmina en la firma de ese contrato social que inicia la instancia de operación del plan. Por eso decíamos que hay un año, no podemos estar en abstracto demasiado tiempo; empecemos a materializar y después sigamos instalando la participación y ajustando el proceso. El Plan Estratégico de Mar del Plata y del Partido de General Pueyrredon tiene sus propios órganos. En la fase uno, la junta promotora y el equipo técnico son los que están fundando esta instancia; se le suman las comisiones temáticas y territoriales en la fase dos. En la fase tres aparece la mesa de concertación (las comisiones temáticas se transforman en comisiones que discuten los lineamientos del plan), la asamblea general en la cual participan no solo el conjunto de los órganos sino el conjunto de la comunidad y decide si está dispuesta a firmar este contrato social, este compromiso colectivo. Y ya en la instancia operativa, lo que es la mesa de concertación se transforma en un órgano de gestión y las comisiones por lineamientos en comisiones por programas. Veámoslo más claramente en algunos esquemas. En la fase uno, la junta promotora tiene el rol institucional central y está acompañada por un equipo técnico que la propia junta tendrá que definir en función de los perfiles que interprete y los que decida aceptar de las propuestas. Pensamos que ese equipo técnico debe estar acompañado por un equipo permanente de comunicación y por un equipo asesor que lo ayude a ahorrar camino, a no recorrer experiencias que ya fueron recorridas y que vuelva operativo el proceso local, no en construcciones recurrentes sino en operaciones específicas. Estamos hablando de poner esto en un año. En la segunda fase, a este inicio institucional se le suman

las comisiones de trabajo, que son los representantes de los talleres temáticos y territoriales de la fase. Pensamos que estas comisiones van a sintetizar la discusión de los talleres, van a elaborar los documentos que aporten al diagnóstico participativo y a los grandes lineamientos y van a empezar a identificarse dentro de las comisiones cuáles son los referentes comunitarios, van a tener sus representantes. Los representantes de estas comisiones son los que van a constituir la mesa de concertación, que es desde donde se va a construir la propuesta del plan que va a legitimar si decide la asamblea. Esta mesa de concertación va a estar integrada por la junta promotora y por los representantes de las distintas comisiones. Es decir, se va construyendo la pirámide de la participación. Estas comisiones de trabajo –que eran temáticas y territoriales en la etapa de la formulación del diagnóstico de participación- se transforman en comisiones por lineamientos estratégicos. Y en la última fase, la mesa de concertación se transforma en el órgano de gestión. Los actores son los mismos pero cambia el rol: ya no es concertar, articular y sintetizar los intereses que conviven en una comunidad, sino que en esta etapa estamos en una etapa gestonaria. Ya los que eran los representantes de las comisiones de trabajo –temáticas y territoriales en la fase dos, por lineamientos en la fase tres- ahora son comisiones de trabajo por programas, es decir, esas comisiones van a seguir los programas que conforman la implementación del plan, en discutir el plan operativo. Nosotros pensamos que debe haber un Plan Operativo Anual (POA) en el cual se definan las prioridades; esto debe ser aprobado por la asamblea, que se reúne una vez al año. Esta propuesta metodológica se implementa con una propuesta de comunicación y esto significa entender que en esta instancia participativa un proceso de comunicación implica tener de protagonista a la comunidad. Un proceso de comunicación comprende explicar y poder transmitir el plan y básicamente trabajar para que la información circule fluidamente hacia adentro y hacia fuera, asegurarse que avancemos juntos en el conocimiento, en el protagonismo, involucrar. La comunicación tiene el rol central de involucrar. Y una estrategia comunicacional significa identificar la imagen institucional del plan, es decir, la identidad corporativa del proceso; tener un diagnóstico y sobre la base del mismo identificar qué preferencias y por qué canales se informa a la comunidad; decidir las herramientas para los distintos perceptores; elaborar una estrategia particular para los medios masivos; elaborar el material de difusión para los distintos segmentos de la propia población y capacitarnos desde la comunicación. Las piezas comunicacionales del plan: básicamente la identidad corporativa, si vamos a trabajar fuertemente con los procesos electrónicos queremos hacer una aclaración en esto. Nosotros creemos que es una instancia muy fuerte a salvar y a trabajar en nuestra comunidad el tema de la brecha tecnológica. Sabemos que el riesgo de estos procesos de participación electrónica es que están segmentados a una población que puede y me parece que el tema no es abandonarlo por eso sino acercar la tecnología a la gente. Asegurarse que las bibliotecas públicas, las escuelas, que aparezcan los lugares donde la gente tenga la instancia de manifestarse. Acerquemos los oídos. Y la tercera pata es la de la formación. Por un lado la capacitación del equipo técnico, nosotros pensamos que esto apunta a los temas que recurrentemente hemos encontrado como dificultades en los procesos de participación, que es que tenemos que ajustar la visión disciplinar a una visión trasdisciplinar y por eso hacíamos referencia a la complejidad hoy en la instancia inicial de la charla. Yo soy arquitecto, con lo cual tengo una visión sesgada, hemos tenido que desarrollar una nueva cultura de protagonismo, de participación donde entendamos que nuestra opinión disciplinar condiciona y se condiciona por otros sectores del conocimiento, ergo de la realidad local. La formación apunta a esto, a profundizar las habilidades específicas en la planificación participativa, a generar herramientas para el funcionamiento de los grupos. Nosotros proponemos tres talleres iniciales en las instancias de la formación técnica; después iremos avanzando sobre lo que uno va viendo que son las debilidades en la instancia formativa. Pero primero un taller conceptual donde trabajaremos sobre estas cosas que estamos haciendo, la planificación estratégica, de la gestión asociada, de las herramientas de gestión. Un taller contextual para que permanentemente el equipo técnico tenga la referencia del contexto en que se está desarrollando el propio plan, otras experiencias, otras alternativas, otros comportamientos y un taller instrumental específico. Porque este es un equipo que va a trabajar en cada una de las fases, desde la primera hasta la indefinida cuarta fase en conducir, acompañar el proceso de participación, y para eso debe saber mediar en conflictos, etc. Tenemos mucho para aprender los técnicos que tenemos una formación disciplinar en esta visión integral. Y para terminar, esta capacitación técnica es solo un capítulo de la formación integral. Nosotros pensamos que hay que trabajar muy fuertemente en el sector comunitario, hay que darle los elementos a la comunidad con vocación de participar, no sólo para que se apropie del plan sino para que pueda participar, conducir y contagiar la participación. Por esto hay un primer taller previsto, que es un taller motivacional, donde los actores clave tengan las herramientas para trabajar en su propio grupo, en esta interacción, ser capaces de entender y elaborar un diagnóstico de necesidades. Todos estos procesos de participación siempre empiezan desde una instancia catártica para luego llegar a la propositiva, es decir, en el

primer ámbito de participación la gente manifiesta su angustia y desde ahí hay que transformar y conducir esa angustia en una visión positiva de aporte. Para eso hay que tener elementos, no es sólo saber escuchar. Hay un segundo paquete de formación entonces que tiene que ver con el trabajo en equipo, con entender los procesos de liderazgo, con identificar los líderes en la organización y en la participación. Y un tercer operativo que tiene que ver con las herramientas específicas para ayudar a construir esta gran maraña.

*-Aplausos de los presentes*

**Sr. Torres Cano:** Como se hizo en las anteriores intervenciones, en unos minutos van a elaborar sus preguntas y consultas el jurado y a continuación abriremos esa media hora de respuestas, que también podrá ser para ampliar. Digo esto porque como esta instancia es pública, hubo hasta intención del público de hacer preguntas y en general, por la formalización, dijimos que como era un concurso, solo el presentado y el jurado eran los protagonistas.

*-Siendo las 9:45 se pasa a cuarto intermedio.*

*-A las 9:50 se reanuda. Dice el*

**Sr. Torres Cano:** El jurado me indica que en este segmento de preguntas –me parece razonable- lo acotemos a veinte minutos esta instancia para redondear en el tiempo previsto la totalidad de la participación. Voy a hacer primero una lectura del conjunto de las preguntas para que las conozca y después vamos a hacer una por una para que se vayan respondiendo. La primera dice: desarrollar la propuesta de presupuesto por etapas. La segunda dice: mencionar datos tangibles que posibiliten el desarrollo estratégico de Mar del Plata. La tercera dice: ¿cuáles son las limitaciones o dificultades que prevé en la organización de la participación?. La cuarta dice: relatar la experiencia de los planes locales y el plan regional del Tuyú señalando sus dificultades y sus éxitos. La quinta es: ¿cómo se instrumentará la participación electrónica, ampliando la propuesta? La primera entonces es desarrollar la propuesta de presupuesto por etapas.

**Sr. Tauber:** Nosotros prevemos un presupuesto para el año del plan de algo así como \$250.000. en la propuesta que acaban de abrir van a encontrar discriminados cuáles son los ítems de conformación de esto y cómo van incidiendo en cada una de las fases. Esto está incluyendo cuatro rubros importantes que son: el equipo técnico, el equipo de comunicación, el personal transitorio (la gente que sería interesante convocar en los seminarios de sensibilización y en la instancia de capacitación específica), y los insumos para montar una oficina de coordinación. Nos hemos cuidado en los montos establecidos, como verán son muy “universitarios”, son muy exigüos; estamos acostumbrados a trabajar así. Con esto quiero decir que también fue una preocupación no sólo para que el presupuesto fuera “digerible” (porque además entendiendo la conformación de la junta promotora ustedes van a tener que salir a gestionar este presupuesto) sino porque nosotros no somos una consultora. Somos un equipo comprometido con la problemática local, que actúa en el territorio y por supuesto entiende que cada uno de los actores involucrados en un equipo técnico, en la gente que se va a comprometer en lo local, pensamos que el equipo tiene que ser de acá, que debe tener un coordinador de acá, este es un tema de ustedes ya que para eso han hecho todo este esfuerzo tan importante de escuchar distintas ideas sobre el proceso. Pero pensamos que en esa filosofía no nos parece que apuntale la sostenibilidad del proceso una consultora que cueste mucho y se vaya, nos interesa afirmar el arraigo de este proceso, sostenerlo en el tiempo, que aquellas instituciones que lo gestionen lo hagan permanente porque más fácil sería decir “bueno, vamos a gestionar un crédito” ya que hay un montón de líneas específicas de financiamiento nacional e internacional que podría ayudar en una primera etapa. Pero acá el tema es volverlo permanente. En esta instancia está previsto un módulo de capacitación, un módulo de presencia de visitantes, un equipo asesor, un equipo técnico, y después qué? ¿Cuándo se acabe el crédito, se cayó todo esto? Con lo cual así como había un fuerte fundamento para que esta instancia fundacional fuera de un año, la figura presupuestaria también tiene que ser una figura sostenible.

**Sr. Torres Cano:** Pasamos a la segunda. Mencionar datos tangibles que posibiliten el desarrollo estratégico de Mar del Plata.

**Sr. Tauber:** Bueno, no creo poder sorprenderlos con estas cosas. Además ustedes han escuchado que en nuestros fundamentos los activos intangibles tienen un valor determinante, que es la organización de la propia comunidad. Mar del Plata es un territorio que tiene todas estas grandes potencialidades y ventajas comparativas a priori, como es esta diversificación de alternativas económicas para consolidar un proceso de progreso social. El turismo, la producción intensiva, la pesca, la incorporación de valor agregado y básicamente su dimensión de cabecera regional. Creo que estos procesos no debieran circunscribirse al Partido, es decir, creo que Mar del Plata hoy es una referencia, un paradigma, tiene marca propia. Estos son insumos determinantes para que además asuma un rol de liderazgo y esto significa ensanchar la mancha en la región, es decir, protagonizar la región. Digo, para no acotar los activos solamente a lo que uno puede registrar en los límites políticos de un territorio, sino establecer una instancia de subsidiariedad como la que tienen las grandes referencias urbanas de nuestro país y de América, que es la subsidiariedad con toda esa mancha vecina, que seguramente tendrá potencialidades expansibles y estratégicas cuando se ensanche en el corredor oceánico (activos pesqueros y activos turísticos) y seguramente ensanchará sus posibilidades y sus potencialidades en la producción y en la diversificación de la misma si mira hacia el oeste. Me parece que más que los grandes capítulos tangibles que podamos visualizar en la potencialidad del desarrollo local, me parece que hay que correrlos a dos instancias. Por un lado, a trasvasar los límites del territorio y tener la preocupación de liderar un proceso regional y, por lo tanto, también tener una visión estratégica trascendente que involucre un territorio mayor y sumar potencialidades al propio. Por el otro lado, otra vez no nos quedemos con la vieja cultura de lo tangible. Creo que acá hay una gran responsabilidad en el desarrollo de los activos intangibles: otra vez la organización, la capacitación, la creatividad. Es decir, todo lo demás son enunciados si nosotros no tenemos una población formada. Uno viene del sistema universitario y permanentemente lee las cifras del desgranamiento educativo -nada más que para hablar de los temas de la educación formal- y esto se traduce directamente en la gestión del desarrollo del territorio. En nuestro país, de cada 100 chicos en edad escolar, la primaria la empiezan 96, el polimodal la empiezan 54, la universidad la empiezan 18 y la terminan 2. Con estos insumos de conocimiento, ¿cómo gestionamos un proceso de desarrollo si damos por sentado que esto es lo que tenemos?. El gran desafío acá es la formación colectiva; no significa solamente terminar la primaria, la secundaria, la educación formal, sino que significa la conciencia colectiva de que el conocimiento en un momento en donde esto no es solamente una retórica de la sociedad ni del siglo del conocimiento, sino que el conocimiento es el insumo crítico para poder desarrollarse. ¿Cuántas cooperativas de manteleros, de cavadores de zanja vamos a hacer para que la gente tenga trabajo?, ¿cuántas podemos hacer para resolver estos problemas? A mí me parece que una visión estratégica tiene permanentemente que interactuar entre esta construcción operativa de los planes que los vuelva creíbles, que instale una cultura de pensamiento estratégico en el conjunto de la comunidad, sin perder de vista que justamente lo que hay que desarrollar es esta tremenda deuda de mejorar como conjunto. Esto no es un problema ni es una responsabilidad ni de un conjunto de instituciones ni de alguna institución señera, es una responsabilidad del conjunto de la comunidad.

**Sr. Torres Cano:** La tercera es cuáles son las limitaciones o dificultades que prevé en la organización de la participación.

**Sr. Tauber:** Después de la gran crisis del año pasado y donde Mar del Plata tuvo una fuerte presencia en los medios como referencia territorial, gente que reaccionó muy fuertemente, no tuvieron la dimensión del conurbano ni la de La Plata -que tuvimos nuestros barullos importantes- pero creo que esto dejó un sustrato en el sentido de que la gente reclama ámbitos de protagonismo. Se encuentra más tranquila si forma parte de los procesos y nosotros evaluamos que esto tiene un riesgo, y es que muchas veces la participación se construye para legitimar decisiones que ya están tomadas. Y este es un camino que hay que transitarlo con total prolijidad, porque la reacción social a esta suerte de traición en el proceso es contraproducente. Creo que hay que acompañar esto, por eso es que nosotros pusimos como pilar en la formulación del plan a la participación. Obviamente que el desarrollo del plan estratégico es participativo pero esto tiene un contenido mayor. Por eso planteamos la encuesta Delfi y demás, es decir, no decidir en laboratorio, en todo caso que los técnicos, las instituciones tutoreen el proceso, acompañen el proceso, lo coprotagonicen, pero estar muy preocupados en incorporar al conjunto social. Por eso también propusimos los talleres territoriales que sumaran a los interbarriales; acercarnos al normal de la gente, no a los notables. Justamente esta propuesta es para minimizar estos riesgos que tiene la participación selectiva, es decir, mucha propuesta -y no es el caso, no estoy tirando contra mis competidores, no es mi ánimo- de planificación en el ánimo de ser expeditiva selecciona la participación y nosotros hemos aprendido, con dureza,

que cuando se habla de que estos procesos se construyen de abajo hacia arriba no es una intelectualización; y el abajo es abajo, no es un arriba dibujado.

**Sr. Torres Cano:** La cuarta pregunta es: relatar la experiencia de los planes locales y el Plan Regional del Tuyú señalando sus dificultades y sus éxitos.

**Sr. Tauber:** Completando la instancia anterior, pensamos que las grandes dificultades de todos estos procesos, el punto crítico y la discusión es la sustentabilidad, no la construcción. Si ustedes están preocupados por cómo conseguir la participación, diría que estén preocupados si no ven que los que van a comprometerse en el proceso tengan la suficiente disposición, pero es dable inferir que esto no suceda. El proceso de construcción del plan es un proceso feliz, con dificultades, difícil, pero es un proceso feliz. Acá el tema que uno ha protagonizado y ha evaluado es que lo difícil es sostenerlo en el tiempo. Son muy pocos los planes que dejan de ser planes, que se transforman en procesos, y esto me parece que tiene que ver con el compromiso colectivo, de las instituciones, y con identificar actores e instituciones claves que no pueden sacar los pies del plato, es decir, que sistemáticamente deben abonar esta nueva cultura, que es gestionar estratégicamente y participativamente. Con respecto a la región del Tuyú, hay buenas y malas, tienen que ver con lo mismo. Creo que el riesgo permanente es el que mencionamos para que tengan en cuenta en su propio proceso y es que hay un permanente riesgo de que algunos de los actores clave del proceso, pierda motivación, se desentienda y esto demora etapas y arriesga la sustentabilidad. En la etapa de construcción del plan del Tuyú, los que tuvimos la responsabilidad de construir ese proceso, tuvimos grandes dificultades en generar la convicción colectiva de que era importante acordar regionalmente algunas pautas fundamentales para el desarrollo del conjunto. Esto es una cultura en construcción. Muchas de las cosas que escuchamos y decimos están en construcción en nuestra convicción, no es una aseveración definitiva. Uno escucha discursos de Intendentes o de referentes que son muy entusiasmantes y después no tienen la sustancia del correlato en la acción. Y esto no es porque hay una hipocresía en el discurso sino porque hay un proceso de digestión cultural. El protagonista primero te lee, absorbe, escucha y construye un discurso y luego tiene que generar su acostumbramiento en el comportamiento, en la toma de decisiones. Nos pasa permanentemente. Nosotros trabajamos en muchos territorios donde los Municipios son los que lideran este proceso y el discurso del Intendente en la firma del contrato social es “el” discurso y después tenemos grandes dificultades gestionarias, nos pasa permanentemente. Y no son traidores, es una construcción. En cuanto a las referencias felices de la región del Tuyú, es muy gratificante encontrar acuerdos regionales. Hubo tres o cuatro cosas que charlamos y que parecen tan chiquitas pero haber ayudado a fundarlas y que ellos la funden, por obvias justamente son gratificantes. Por ejemplo, esta región terminó definiendo un calendario turístico regional. Es elemental, pero desde el '78 en que se fundaron esos Municipios hasta la fecha, no había un acuerdo, era una puja permanente en Municipios muy estacionalizados en el proceso turístico (a diferencia de Mar del Plata ellos tienen una fuerte concentración de visitantes en verano) y en el desafío por desestacionalizarlo peleaban el mismo hueso, siendo que los distintos actores involucrados en el desarrollo del turismo fueron llegando a acuerdos que permitían un primer comportamiento armónico. En la región, después de las instituciones se lograron cosas muy interesantes: la construcción de un abasto común, incorporar al turismo en los contenidos de la formación primaria y secundaria, con líneas estratégicas para la propia región, empezar a generar una cultura turística en la región (cosa que individualizaron como determinante para su desarrollo), la construcción del consorcio, una nueva figura gestionaria de la región, la recolección común de residuos, etc. Obviamente son los logros del plan, del proceso de concertación del conjunto de la comunidad y sus instituciones.

**Sr. Torres Cano:** La quinta pregunta es cómo se instrumentará la participación electrónica, ampliando la propuesta que hizo en la exposición.

**Sr. Tauber:** Discutimos bastante sobre ese tema. Hay distintos estamentos, hoy hacía una referencia a ello y la semana que viene en La Plata están las Primeras Jornadas Nacionales de Democracia Electrónica. Fundamentábamos esto de incorporar la instancia electrónica en Mar del Plata porque muchos actores de la comunidad, son gente que no tiene residencia permanente en Mar del Plata pero sin embargo construyen una masa crítica determinante para el desarrollo de este territorio y este Partido. Ustedes se acuerdan que hay una segunda fase donde se construyen distintas herramientas -los talleres temáticos, los talleres territoriales- y nosotros pensamos que esos mismos talleres los vamos a virtualizar. Hasta cinco horas antes del inicio del taller y durante

los quince días previos va a estar abierto en Internet las consignas que luego se van a plantear en el taller –esto está descrito en la propuesta-, estas consignas van a tener disparadores abiertos y otros cerrados, la gente va a optar en los disparadores cerrados y va a tener hasta 200 palabras en los espacios abiertos para que pueda hacer su aporte y va a tener un ensanche si tiene que acercar algún documento, pero la idea es darle un límite por la masividad. Uno tiene que resolver esa contradicción de no querer recibir tanto para no tener dificultades de procesamiento pero, por otro lado, querer que sean muchos para que la instancia participativa se legitime, se sustancie. La idea es que esta instancia de la participación electrónica que complementa los talleres, no los condicione; la idea es que el relator –que seguramente formará parte del equipo técnico y se complementará con las comisiones de los talleres- haga una síntesis cualitativa y cuantitativa de lo que han sido los aportes, que en su propio entrenamiento discierna si aparecen temas críticos que valen la pena mencionar en el taller y tenga una relatoría propia de la participación electrónica, que en conjunto con la relatoría de los talleres abone los aportes del diagnóstico participativo y los lineamientos (acuérdense que esto es una instancia de construcción de fortalezas y debilidades y de primeras propuestas de lineamientos para la construcción el plan). La idea es que en la mesa de concertación y en las comisiones de lineamiento donde luego se evalúen todo el proceso de la etapa anterior, no solamente esté la síntesis de aquellos que se acercaron a participar, sino de todos aquellos que tuvieron la motivación de acompañar este proceso desde el lugar donde estaba. Esto creo que debe tener difusión, por eso hablábamos de los productos comunicacionales y su vulnerabilidad o su éxito está directamente relacionado con la capacidad de comunicar y de internalizar la importancia del plan en el conjunto de la comunidad. Pero quiero decirles también que en estos procesos uno considera exitosa y nosotros tenemos un menú que si hubieran sido para ese lado las preguntas teníamos preparado de experiencias exitosas en planificación estratégica participativa y en estas experiencias exitosas uno puede ufarse de mostrar que ha participado una cantidad de gente que en promedio siempre equivale más o menos al 4% o 5% del conjunto de la población, y eso es muchísimo. Pero es el 4% o 5%. Y esto lo quiero decir en el marco de que nosotros acercamos mucho el oído a la gente. Esta no es una propuesta para Mar del Plata, los talleres territoriales; es una conclusión que nos interesa sostener en Mar del Plata, nosotros trabajamos mucho en los barrios, nos acercamos a la gente, y aun así es el 5% de la población. Imagínense esos planes que son selectivos y también son participativos. La participación electrónica no es que apunte a 200.000 personas participando por Internet, sino a que muestre en la junta promotora y en los órganos del plan la vocación de democratizar la participación. El canal está abierto, no es que yo no fui al taller porque llovió, ese día estaba ocupado, no pude, etc; hay canales alternativos. La población con vocación de involucrarse y de participar en todo o en parte del proceso debe tener los elementos; la comunicación no es solamente enterarse sino también poder decir y el poder decir no son solamente los 20 talleres que uno puede prever en los cuatro u ocho meses. Digamos un disparate, 30 talleres, ¿cuántas personas piensan que van a ir para un taller? ¿100 personas por taller, 200 o 300 personas por taller? ¿Para una población de 600.000 habitantes? Abramos los canales y después apostemos a que la participación empieza el primer año. Esto me parece que es para cerrar la pregunta, el concepto que hay que internalizar: que se está fundando una nueva cultura de gestión y participación. Las fundaciones nunca son nutridas, esto es un proceso donde la sustentabilidad del mismo es lo que le da tiempo a la comunidad para que se vaya involucrando. Y algunos tenemos “la digestión” más lenta que otros, por lo cual algunos irán desde el primer momento y serán abanderados y otros aparecerán después y a otros hay que darle la oportunidad que aparezcan después.

**Sr. Torres Cano:** Gracias, arquitecto Tauber.

*-Aplausos de los presentes.*

- 6 -

**ALFREDO GARAY**

**Sr. Moderador:** Bien, a continuación la comisión asesora va a dar apertura al sobre con la presentación del arquitecto Alfredo Garay. El arquitecto Alfredo Garay es acompañado por el siguiente equipo de trabajo: arquitecto Héctor Etchechuri, arquitecto Guillermo Bengoa, Rosana Ferraro; arquitecto Juan Carlos Mantero; Néstor Magariños; Jorge Argüello; Cristina Reynals y Raúl Navas. El arquitecto Alfredo Garay es arquitecto urbanista, título de grado otorgado por la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UBA. Es master en urbanismo y ordenamiento territorial, posgrado otorgado por la Universidad Libre de Bruselas (Bélgica). Es asesor

del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), miembro de la comisión asesora por área de disciplina científica de Hábitat y Arquitectura. Fue vicepresidente de la Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.. Fue Secretario de Planeamiento de la Municipalidad de Buenos Aires. Fue consultor BID para el proyecto de rehabilitación del centro de la ciudad de San Pablo, Brasil. Fue consultor BID para el proyecto de recuperación de la costa de la ciudad de Asunción, Paraguay. Profesor titular ordinario de la cátedra de Planeamiento Urbano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UBA. Es docente e investigador por concurso del Instituto del Conurbano. Coordina la carrera de Urbanismo de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Arquitecto Garay, bienvenido, sus treinta minutos.

**Sr. Garay:** Buen día a todos. Quiero agradecerle mucho a la Municipalidad de General Pueyrredon la oportunidad de presentarnos como candidatos a hacer el plan estratégico de una ciudad. Hace bastantes años que estoy viniendo a Mar del Plata, ya sea como profesor de la maestría del GADU, incluso me ha tocado trabajar sobre algunos temas que creo centrales de Mar del Plata, como el caso del Puerto o del Hotel Provincial. Antes de empezar, me gustaría hacer una pequeña reflexión sobre cómo ha evolucionado el planeamiento en estos últimos años, desde la década del '70, cuando el tema central de la gente que trabajaba en planeamiento era justamente las limitaciones que tenía el planeamiento para volverse operativo, es decir, hubo todo una generación de planes que quedaron en los libros y por lo tanto una cierta sensación de que la planificación pasaba a ser una disciplina un poco inútil, en la medida que no operaba una efectiva transformación de la realidad. La primera idea tiene que ver entonces con la elaboración de los diagnósticos y el nivel de profundidad que los mismos tenían para encontrar realmente los mecanismos de transformación de la realidad. Hubo todo un tiempo en que el planeamiento construía todo una especie de enciclopedia de las ciudades. Es decir, juntaba información, había un libro tremendamente completo en términos de la información de la ciudad pero esa información no se problematizaba, es decir, no había una lectura profunda de cómo esas variables se articulaban conformando un mecanismo. De un primer planeamiento que tuvo bastante que ver con la visión arquitectónica de la ciudad como un proyecto de arquitectura grande, se pasó a la idea del equipo multidisciplinario, donde cada sector del conocimiento iba aportando pero armando unos equipos de planeamiento bastante costosos y donde la interacción entre las distintas disciplinas se complicaba. En la década del '70 en varios países del mundo (en Argentina tuvimos esa experiencia en la década del '80) aparecieron las ciudades como un nuevo eje de movilización social y cultural. Los vecinos de las ciudades empezaron a reivindicar sus condiciones de vida, la calidad de vida urbana, el estado de las ciudades y por lo tanto se reconoció como presencia que toda esa tradición del fomentismo, de las comisiones vecinales, irrumpían no sólo en la decisión sino también como opción política. Es decir, movimientos sociales urbanos empezaban a modificar la manera de cómo se percibía la ciudad. Por lo tanto, se volvía casi imposible seguir pensando en un planeamiento que no incorporara la participación de estas fuerzas sociales como parte integrante de la decisión o la reflexión sobre la ciudad. Es decir, se empezó a hablar sobre esta relación entre planeamiento y participación y todo lo que podríamos reconocer como experiencias de planeamiento participativo. El segundo elemento importante que se empezó a plantear es la relación entre el planeamiento y las formas operativas concretas que tenía la ciudad, es decir, qué posibilidad tenía el planeamiento de involucrarse en la gestión. Porque muchas veces los equipos de planeamiento –que trabajaban un poco desde la torre de marfil- no conocían la dinámica municipal y en este sentido apareció también como una nueva generación de planificadores –que en general habían sido funcionarios municipales- que tenían una visión de cómo intervenir sobre la realidad sumamente operativa. También se establecía una relación entre gestión y participación. ¿Por qué? Porque el planeamiento tradicional había considerado que los dos grandes instrumentos para transformar la realidad eran la norma y la obra pública y desde esa perspectiva, la posibilidad de intervención sobre la realidad era una capacidad muy pasiva, es decir, había una norma que intentaba conformar la realidad pero había que esperar que desde la sociedad vinieran las iniciativas de transformación. Por otro lado, la obra pública acotaba las posibilidades de incidencia sobre la realidad al presupuesto municipal. Quiere decir que la necesidad de definir una estrategia que convoque a sectores sociales de manera que las iniciativas individuales se conviertan en iniciativas de la sociedad y, por lo tanto, que los recursos del Municipio y los de la sociedad se orienten en una misma dirección, nos ubicó en otra perspectiva. Podemos decir entonces que a partir de la década del '80 empezaron una serie de experiencias en el mundo y en el país que trataban de vincular de otra manera: planeamiento participativo, planeamiento y gestión, y gestión y participación. En estas experiencias podemos diferenciar algunas modalidades de plan. La primera, que se parece bastante a las modalidades tradicionales, es lo que llamamos el plan urbano, que por el peso de la problemática ambiental poco a poco fue tomando el nombre de un plan urbano ambiental y que en general se

refiere al soporte físico de la ciudad, es decir, a los problemas que presenta la ciudad como localización, conformación morfológica, estructura urbana, infraestructura, los temas generales de obra pública y edificación. En este sentido, estos planes tienen la modalidad de centrarse sobre el capítulo urbano, sobre el funcionamiento de la ciudad y orientarse este tipo de instrumentos normativos, de uso suelo, planes de obra de infraestructura, pavimentación, etc sobre la problemática urbana. En este sentido, ha habido una nueva opción que ha girado el punto de vista, dándose cuenta que los problemas de la ciudad no son solamente los problemas del soporte, es decir, que de alguna manera la ciudad como huella de una sociedad sobre el territorio, establece una relación entre la estructura social y la estructura territorial y que incluso la mayoría de las ciudades los problemas que enfrentan y que tienen consecuencias sobre la estructura urbana, son problemas vinculados con el desarrollo. En general, los planes estratégicos han planteado como punto central la problemática del desarrollo. También esto ha supuesto una transformación metodológica importante, que es, en relación a los planos urbanos tradicionales, poner el acento sobre las cuestiones proyectivas, es decir, sobre el intento de comprender qué va a pasar con la ciudad y de indagar con cierta seriedad sobre cuál es la manera correcta de producir esas proyecciones. En este sentido, los planes estratégicos han ido como formalizando un método, hoy día corren el peligro de ser una especie de enlatado donde, por otro lado y como una especie de trasposición de los métodos con que se planificaba en las empresas privadas donde está claramente presente la figura de un propietario y su visión de cómo quiere transformar la empresa, a la problemática de las ciudades donde el propietario es una figura mucho más difusa y donde la construcción de una visión corre el riesgo rápido de desplazarse de la construcción más o menos rigurosa de una perspectiva tendencial de cuál puede ser el futuro al comenzar a trabajar sobre el deseo. Pero este es un tema que voy a profundizar un poco más adelante. Ha habido una tercera tendencia que ahora vuelve a aparecer como un tema muy fuerte, que no solamente analiza los problemas del desarrollo, sino que tiene una visión del desarrollo como relación entre capacidades y necesidades de una sociedad. Incluso, evaluando que hay una parte de la sociedad que claramente funciona dentro una perspectiva de desarrollo económico y posicionamiento de las ciudades frente a las nuevas condiciones de la globalización, pero también hay una parte del desarrollo de una ciudad que funciona dentro de lo que podríamos caracterizar como una economía social o popular. Por lo tanto, las preguntas del posicionamiento de la ciudad tienen también una evaluación bastante profunda sobre los recursos, las capacidades de la misma sociedad y de su propia economía como alternativa de desarrollo. En general, son planes que se centran mucho sobre las políticas sociales, sobre la capacidad de la población de generar su propio desarrollo. Confieso que hoy en día hay como una especie de debate, como unas grandes tendencias que poco a poco van identificando estos nombres como si fueran productos, como si fueran una especie de “non plus ultra” de lo que se debe hacer en una ciudad. Como un urbanista un poco viejo, que ya tiene bastantes años de experiencia de manejar planes, soy más bien de la idea –y conociendo el caso de Mar del Plata, de proponer lo que podríamos llamar un traje a medida. Quizá esa necesidad de precisar las condiciones particulares de Mar del Plata, me llevarían a proponer un método donde vayamos viendo en función de problemas de desarrollo, del medio ambiente, del soporte material, y de las características particulares que tiene el gobierno y las formas de representación social. En este sentido, la modalidad que ustedes han elegido de presentación de la metodología nos ha forzado a omitir un paso muy importante, es decir, si alguien me viene a preguntar como harías el plan estratégico de una ciudad lo primero que habría es preguntarle qué tipo de plan quieren, o sea, qué es lo que se proponen hacer. Y de alguna manera, creo que es este el eje del trabajo de la primera etapa. Hoy les vamos a proponer un método de un plan desarrollado -quizás más desarrollado de lo que están pidiendo en las bases- pero hay toda una primera etapa de discusión donde lo que propondríamos es que sobre la base de esta metodología, vayamos ajustando en función de las condiciones particulares de la ciudad y de lo que ustedes interpretan es el tipo de plan que quieren desarrollar. Muy rápidamente voy a tratar de afirmar estas cosas. Creo que un plan debe responder a un método participativo, supone una forma de ir estructurando la participación ciudadana e ir integrando orgánicamente estas formas de participación, en el desarrollo de una metodología del plan. Sin embargo, creo que el plan tiene una necesaria consistencia técnica y en este sentido una de las críticas sobre las que habitualmente trabajamos en investigación sobre el resultado de los planes de última generación, es que muchas veces nos encontramos con planes que dicen casi lo mismo. Y en este sentido, puede haber este desplazamiento del documento técnico necesario de un plan, que creo se elabora desde la disciplina, desde cierta consistencia del equipo que se pone a analizar con cierta distancia la problemática de la ciudad, a una dinámica donde la participación lleva a que la gente vaya definiendo cuáles son los problemas de la ciudad, involucrados como actores en dichos problemas, y a veces convirtiendo a los técnicos que se encargan del plan en una especie de responsables de la dinámica de grupos más que de producir la documentación técnica a partir de la cual se va a

empezar a discutir. Creo que son importantes las dos cosas: que hay un equipo que tiene la necesidad de proponer un documento serio, con una dinámica concreta de comprensión de lo que pasa en la realidad o lo que puede pasar y, por otro lado, creo que ese documento debe ser sometido a discusión de la comunidad y en esa interacción se van a producir modificaciones. Es decir, va a haber un proceso de discusión, aprendizaje, socialización de información por parte de la comunidad (lo que podríamos decir un objetivo pedagógico pero a la vez de creación y consolidación de ciudadanía) pero, por otro lado, es a la vez una instancia de ajuste de la visión que tienen estos equipos técnicos, en función de lo que dice la gente desde sus necesidades sentidas. Creo también que es indispensable tener un pensamiento estratégico. Muchas veces los planes tuvieron como una especie de dimensión normativa, ya preanunciaban lo que pasaba y normalizaban el tipo de desarrollo; el planeamiento estratégico lo que nos dice es que la visión hacia delante es de alguna manera como una navegación. Es decir, uno tiene una serie de elementos, de realidades, frente a las cuales se posiciona, y es indispensable ir definiendo ciertos rumbos, ciertos objetivos, lo que no quita que para llegar a esos objetivos al posicionar la nave en la navegación, uno a veces toma ciertos recorridos tácticos que confrontan ese pensamiento estratégico. Quiere decir que el plan necesariamente debe tener claridad hacia donde va pero debe tener alternativas de desarrollo coyuntural, de desarrollo táctico. En este sentido es que se dice que el planeamiento es como un cálculo que precede y preside la acción, pero que a la vez debe necesariamente tener esta capacidad de ir orientándonos dentro de un juego donde la realidad también juega, es decir, donde todo lo que nos podemos proponer en el presente, en la segunda jugada o en la tercera, se pueden modificar las situaciones de contexto y es necesario dar respuesta. Por eso creo que es muy importante entender la realidad, entenderla como mecanismo, proyectar las variables de la realidad y en este sentido el comportamiento de las variables diferentes nos lleva a la construcción de escenarios alternativos y tener y discutir estos escenarios como probabilidad de lo que puede pasar en función de lo que hagamos en el presente. Con estos escenarios como referencia es que una ciudad puede empezar a fundamentar y acordar una política hacia delante. En este sentido, creo que otra dimensión fundamental es el sentido de la realidad. Es decir, que la construcción del plan y la interacción entre el plan y el vecindario, la ciudadanía, permita ir incorporando elementos muy concretos, de mucha noción, de lo que es el presupuesto, la estructura municipal y de cuál es la valija de herramientas con la que concretamente vamos a poder trabajar. Si tenemos variables que nosotros no manejamos, frente a esas variables vamos a tener que posicionarnos. Por ejemplo, cómo es la economía nacional o cómo evoluciona el turismo, el tipo de cambio. Pero hay otras variables sobre las que sí podemos actuar, por ejemplo, si se remodela o no el Hotel Provincial y con qué fin, y en este sentido es muy importante identificar cuáles son las herramientas que tenemos para incidir sobre las variables en las que efectivamente podemos actuar. Creo en este sentido que es muy importante identificar acciones prioritarias. Cualquier Intendente respecto de un plan tiene que definir cuáles son las cuatro o cinco cosas que piensa hacer y esto es un tema clave en planeamiento; es identificar esas acciones que realmente tienen capacidad de tener efectos en cadena, es decir, algunos puntos, ejes, lugares de la ciudad que si uno sabe que los toca, generan otras acciones. En el caso de Buenos Aires, pongo el ejemplo de Puerto Madero; uno sabe que interviniendo en ese lugar genera nuevamente una dinámica de inversión sobre el centro de la ciudad. Y si el problema era la desvalorización de la ciudad, es decir, la salida de las inversiones del centro de la ciudad, una acción relativamente pequeña puede volver a iniciar un flujo de inversión sobre un punto que tenía perspectivas de deterioro. Muchas veces los españoles llaman a esto "acupuntura", es decir, la definición de algunos pequeños puntos que inciden sobre el funcionamiento total del sistema. Y en esto es en lo que más se está avanzando en este momento en planeamiento, que es en el desarrollo de nuevos instrumentos. Lo que les decía que era el límite de la norma y la obra pública como instrumentos de urbanismo, hoy han abierto otras posibilidades: mecanismos de promoción, financieros, sistemas de incentivo, como vimos en el caso de Bahía Blanca la emisión de bonos que funcionan en un mercado de capitales para financiar determinado tipo de obras, generación de empresas mixtas, municipales, etc. que puedan intervenir sobre determinadas acciones. Incluso sobre esto no solamente como idea sino que ya contamos con un repertorio de experiencias de las que, como estudio de casos, podemos construir muchas alternativas. Sobre estos criterios es que les digo que me parece que hay una primera instancia de discusión que es decir "hagamos el tipo de plan que a Mar del Plata le interesa", es decir, que tenga elementos de un plan urbano ambiental, que tenga elementos de un plan estratégico, que tenga un capítulo importante sobre desarrollo social, pero que sobre todo tenga una metodología adecuada para las necesidades de la ciudad y para lo que la ciudad quiere construir. Para esta caracterización de lo que podría ser un método para Mar del Plata rápidamente voy a pasar sobre algunas cuestiones. Mar del Plata es hoy una ciudad que hoy enfrenta problemas importantes. Podríamos decir que una primera línea de problemas tiene que ver con el desarrollo económico. Toda la transformación de la actividad

pesquera y su impacto sobre la actividad portuaria llevó durante mucho tiempo a la ciudad a enfrentar serios problemas con lo que era de sus actividades económicas principales. Semejante es lo que podríamos decir con toda la actividad portuaria y los servicios a la actividad pesquera que se desprende de la actividad portuaria (talleres de reparación, servicios, mecánica, etc) que fueron poco a poco perdiendo fuerza. Por último podríamos decir que la actividad textil, que también caracterizó la década del '60 y del '70 en Mar del Plata tuvo en el marco de las políticas de convertibilidad que atravesar por serios problemas de funcionamiento. De la misma manera podríamos decir que el concepto del turismo que vinculaba la actividad inmobiliaria y la industria de la construcción formando un único paquete de crecimiento de una ciudad turística, también experimentó algunas transformaciones. La masificación del turismo y la pérdida de calidad de la oferta incidieron negativamente sobre el desarrollo del sector, el vínculo del turismo con la actividad inmobiliaria y la industria de la construcción perdió ese carácter de gran impulsor del negocio de la construcción y en este sentido observamos que durante muchos años los nuevos inversores se orientaron hacia otras playas y lugares de inversión turística. Vimos también, como consecuencia, un debilitamiento de la actividad inmobiliaria, un paulatino desaliento de la industria de la construcción y dificultades de la actividad comercial y de servicios. Si analizamos problemas de desarrollo, podemos decir que en estos puntos que vimos, la ciudad enfrenta serios problemas de desarrollo. Sería bastante inútil plantearse los problemas de un plan urbano ambiental clásico sin penetrar de alguna manera en estas características. Creo que sobre esto debemos agregar un dato importante. Quienes convocan a la realización del plan estratégico en general son actores económicos de la ciudad, es decir, hay una necesidad de posicionar a la ciudad en una nueva perspectiva de desarrollo, de encontrar nuevos ejes de desarrollo, en el marco de las nuevas condiciones de la globalización o de la Argentina, donde el tema de la globalización podríamos empezar a discutirlo. Creo que se necesita una reflexión de fondo de cómo se sitúa la ciudad frente a las nuevas condiciones de la economía. Este tipo de condiciones, sobre todo en la década del '90 que fue sumamente crítica, tuvo efectos sobre una pérdida del estado del patrimonio urbano construido. Esto se expresó como una gran cantidad de inmuebles desocupados, como superficies útiles cerradas o subocupadas o afectadas a usos precarios. De la misma manera hemos visto problemas de mantenimiento, particularmente en el área céntrica y sobre todo en el marco de las condiciones concretas en que deben mantenerse los edificios, con un clima tan riguroso encontramos la aparición de problemas serios de fisonomía y estructura de los edificios. En general, la imagen de deterioro que presenta el área céntrica, la Rambla, el Casino, el Hotel Provincial, amenaza con convertirse en la imagen misma de la ciudad. Creo, y disculpen que alguien de afuera mira la realidad con cierta dureza, que la coyuntura de los '90 era una coyuntura donde el centro de la ciudad atravesaba una profunda crisis, muy a pesar del Ente de Turismo de mostrarnos una imagen alentadora. Creo que también hay problemas en términos ambientales -localización del basural, los problemas de inundaciones, problemas de contaminación- que están presentes y ha quedado demostrado que son problemas de difícil resolución, que a las autoridades en general les cuesta tomar una decisión sobre estos temas que van y vienen sin que finalmente haya alguien que pueda tomar una decisión concreta sobre estas cuestiones. Y en general, estos problemas sobre los que no se decide criterios o se saldan opiniones encontradas, no le permiten al Estado asumir ese rol de árbitro de las relaciones sociales y por lo tanto estos temas tienden a convertirse en temas críticos. De la misma manera podemos decir sobre la ampliación de las redes de infraestructura, los sistemas operativos y programas de expansión de las redes o sobre la problemática del transporte que, desde el punto de vista de los habitantes de Mar del Plata, se presenta como un problema especialmente grave. Evidentemente el debilitamiento de la actividad económica tiene consecuencias sobre el empleo precario y el desempleo, es decir, la ciudad tiene ese importante número del 28% de desempleados que en la perspectiva de un plan se presenta como un problema mayor. De la misma manera podemos decir que hay una particularidad con los flujos migratorios, porque si bien la curva de crecimiento de población no expresa un crecimiento grande, al contrario, está por la mitad de la media nacional, una observación un poco más fina como la que se ha hecho en el CEAM observa que hay flujos en los dos sentidos: mientras hay sectores medios de la población (sobre todo jóvenes) que migran hacia el exterior, hay un aporte permanente de gente que sigue viniendo a la ciudad con la perspectiva de conseguir un empleo. Achicamiento de los sectores medios y crecimiento de un suburbio pauperizado, aparecen como un dato importante para medir u observar en las características del crecimiento poblacional. Lo mismo podemos decir con la evolución de la pirámide de edades, donde la migración de personas adultos mayores hacia la ciudad para pasar su tiempo de jubilación, se presenta como una opción generalizada en este momento, haciendo que haya un porcentaje de adultos mayores importante con altos requerimientos sobre el sistema sanitario. Por último podríamos decir que las demandas de tierra y vivienda reporta la problemática de un sector en la periferia de la ciudad, con carencias serias y a la que ha habido

hasta el presente mucha dificultad para atender a la escala de sus necesidades. Como otras grandes áreas de la ciudad ha aparecido en los últimos tiempos grandes procesos de movilización, más allá que las demandas sectoriales expresan una pérdida de confianza en la política, en el sistema institucional. Lo cierto es que hoy en día esta pérdida de legitimidad no apunta a las salidas autoritarias, sino por el contrario propone nuevas instancias de participación, de crecimiento de la democracia. Cuestiones que consolidan esta idea de un plan montado sobre la participación de la comunidad. En el nuevo contexto creo que se abren varias oportunidades, es decir, el cambio de las políticas de convertibilidad abren nuevas posibilidades al desarrollo económico. Se habla de las perspectivas de la obra pública y en este sentido hay antecedentes sobre el impacto de ciertas grandes obras públicas sobre el desarrollo de la ciudad, y digamos las políticas de promoción turística que vuelven a instalar a Mar del Plata en el imaginario de la Nación. En este sentido como modelo organizativo del plan, se piensa que es necesario establecer un criterio donde la administración local, la comunidad, el equipo consultor y otros actores institucionales, puedan conformar e institucionalizar un organismo del plan, un organismo responsable, que obviamente se va a dividir en comisiones de trabajo, que va a tener una instancia ejecutiva de coordinación y el apoyo de un equipo técnico que consolide el desarrollo de este plan. Como criterio hemos organizado cuatro módulos de trabajo. Un módulo organizativo, digamos que consiste en la instalación del plan, corresponde a la primer etapa que ustedes licitan, después hay un desagregado de las tareas que van a poder leer en la documentación. Hay un modelo analítico que tiene que ver con los trabajos de desarrollo concreto del diagnóstico, del pronóstico y de las instancias de construcción de escenarios. Hay una instancia operativa donde sobre todo se desarrolla esta relación de participación entre los equipos técnicos y la comunidad. Y hay una instancia institucional de instalación del plan en lo que puede ser estructuras operativas del Municipio en términos de la aplicación. Hay un desagregado de tareas -los puntos que aparecen en rojo- corresponden a las instancias de trabajo. En el caso de Luján cómo fue la construcción de escenarios. Es decir, una matriz donde íbamos viendo criterios generales que tiene que ver con una opción pesimista de escasa expansión, con una opción optimista de gran expansión o con una opción razonable de expansión sesgada, esto tiene que ver con la macroeconomía, cómo se perfila la economía general en el desarrollo de las posibilidades por ejemplo de esta ciudad que es Luján. Y por otro lado estamos viendo como crecimientos del contexto, si crecía por ejemplo el eje del acceso oeste, como una conurbación de Luján dentro de la ciudad de Buenos Aires. El predominio de Pilar, lo que significa un cambio de Luján como localidad tributaria de Pilar o el crecimiento de Luján como una opción independiente. Hay cuatro escenarios. Esos escenarios plantean una situación, por ejemplo, si había una crisis como la que hubo, qué podía pasar y por lo tanto íbamos señalando con colores, el escenario más deseable o el más probable como objetivo, como referencia en una ruta de lo que podía suceder con la ciudad. Creo que en el caso de Mar del Plata podríamos hacer una cosa semejante, es decir, mirar variables generales y mirar variables particulares, y ver qué tipo de escenarios se le presenta a la ciudad. El pan de trabajo lo hemos desagregado al máximo. Está desagregado cada uno de los puntos sobre los que estamos proponiendo como desarrollo en cada tarea. En el marco de este plan de trabajo -me hubiera gustado exponerlo pero si quieren en la parte de las preguntas podemos profundizar un poco más- aparece esta idea de ir llevando un trabajo muy razonado, muy pautado, es decir que para ustedes lo que contratan sea un escenario muy previsible, pero en un plan que tratamos que sea corto. Es decir, yo tengo mucho miedo de los planes donde el equipo técnico se instala durante 6,7 años acompañando un Municipio. Es decir, que la intervención de un equipo externo a las instituciones normales de la ciudad, sea una situación puntual y que esa situación puntual vaya dejando capacidades en esta experiencia de interacción, para que como en este caso el Municipio y la Universidad puedan seguir esto como una dinámica permanente. Por eso nuestra opción fue que sea la Universidad de Mar del Plata el actor principal comprometido en la elaboración del plan y que documentos como este -por ejemplo- están demostrando que la Universidad hoy en día está investigando sobre los temas de Mar del Plata, encuentren una instancia de canalización de esta reflexión científica, tecnológica, sobre la ciudad en interacción por las necesidades del empresariado, con las necesidades del vecindario, para tener un modelo de desarrollo que pueda convertir a Mar del Plata en la ciudad que en general todos los argentinos pensamos que es, una ciudad donde tuvimos la experiencia y tenemos la esperanza, de reconocerla como un lugar donde se puede ser feliz.

*-Aplausos de los presentes*

**Sr. Moderador:** Gracias arquitecto, y especialmente por el esfuerzo ponderable por cumplir con el tiempo. La Comisión Asesora se va a tomar el tiempo para formular las preguntas. Pasamos a un cuarto intermedio.

---

*-Siendo las 11:10 se pasa a un cuarto intermedio*

*-Siendo las 11:15 se reanuda la jornada. Dice*

**Sr. Moderador:** Arquitecto Garay, le voy a leer las cinco preguntas y después se las voy a ir repitiendo de a una, porque por ahí usted quisiera englobar en la respuesta dos o más. Las preguntas de la Comisión Asesora son: "Ampliar la matriz de escenarios ejemplificando con el caso de Mar del Plata. ¿Cómo prevee la transferencia de conocimientos? ¿El equipo que presenta lo considera formativo de otros equipos o se plantea como permanente? Detallar la propuesta de Presupuesto. ¿Cuáles son los ejes de su propuesta de comunicación? Analizar aciertos y desaciertos de alguna experiencia significativa de planificación en la que haya intervenido." La primera pregunta se refiere a la posibilidad de ampliar la matriz de escenarios ejemplificando con el caso de Mar del Plata.

**Sr. Garay:** Lo que en general discuto sobre el método, podríamos llamarlo "el enlatado" de los planes estratégicos -hay un libro de un español, que se llama Guel, que desarrolla esto- es sobre la idea de la visión. Es decir, muchas veces parecería que la visión es el nudo conceptual de un plan estratégico. En una empresa por ejemplo esto es muy claro. Es Henry Ford descubriendo la línea de montaje o Mac Donald descubriendo la ventana por la cual se proveen hamburguesas a un automóvil. En el caso de los planes estratégicos ese concepto de lo que se quiere con una organización es difícil de precisar, porque no hay una persona que concentre esa decisión y esa intuición, ni que subordine con el mismo método a las personas que tienen que volver operativa esa visión. En concreto el traslado de la noción de la visión a la ciudad, en general lo que hace es poner a la gente a discutir sobre la ciudad que queremos. Y eso es lo que yo llamo ese deslizamiento de, en lugar de estar mirando la realidad y empezar a ver las posibilidades de desarrollo que se dan a partir del trabajo sobre la realidad, empezar a trabajar sobre el deseo. Entonces sobre la ciudad que queremos todas las ciudades quieren ser la capital de la cultura, la capital del diseño, es decir, no siempre esa construcción sobre el deseo nos permite construir un puente real con la realidad sobre la que trabajamos. En este sentido construir escenarios a lo que lleva es que comprendamos cuál es la manera particular como se articulan las variables que definen por qué la ciudad es de esa manera y no de otra. Y en este sentido al tocar cada una de esas variables, poder ver si alteramos el comportamiento de alguna, qué efectos suceden. Es decir, por ejemplo, si uno dice: "El centro tiene un proceso de deterioro y alteramos el funcionamiento del Casino y del Hotel Provincial", se convierte por ejemplo en un gran centro de convenciones, en un gran hall urbano donde la gente pueda por ejemplo en invierno encontrarse en un centro con calefacción, evidentemente el centro va a cambiar esa tendencia, la ciudad va a comportarse de otra manera, quiere decir, que lo que verificamos actualmente como el corrimiento de las actividades centrales a un nuevo centro, puede revertir esa tendencia y volver a generar un fenómeno de inversión sobre el centro de la ciudad, es decir, como un ejemplo. Ahora ahí es el caso de variables sobre las que podemos trabajar, o sea, un proyecto urbano sobre la Rambla y el Hotel Provincial, un cambio de los mecanismos de gestión de esos equipamientos, tiene un efecto de transformación del comportamiento de la ciudad. Hay variables que no manejamos, como ser el tipo de cambio, es una variable que no manejamos pero que es definitivo para saber como van a ser los flujos turísticos en la ciudad. Entonces hay indicadores de la realidad frente a los cuales nos posicionamos, es decir, nosotros decimos si el tipo de cambio es favorable, nosotros vamos a tener grandes flujos, por lo tanto tenemos un escenario con grandes flujos. Si el tipo de cambio es desfavorable sabemos que se van a achicar esos flujos, y que la actividad va a ser sesgada. Nosotros sabemos que si aumenta la calidad de la oferta, vamos a tener industria de la construcción vinculada a la actividad turística. Sabemos que si se achica el flujo migratorio vamos a tener más bien equipamiento transitorio, no va a haber un desarrollo inmobiliario ligado al turismo. Estas relaciones son lo que nosotros entendemos como combinaciones de variables. Yo no sé si podría definir hoy, porque sería un prejuicio, cuáles son esas variables y cómo se comportan, pero sé que si cambian el funcionamiento del Puerto, la ciudad va a tener otra perspectiva. Que si la actividad textil se dinamiza, la ciudad va a volver a vender pullovers. Que si hay intervenciones sobre el centro urbano, el proceso de descapitalización que está experimentando el centro de la ciudad, es un proceso que se puede revertir. Es decir, en este sentido es que hablo de la construcción de escenarios y de la posibilidad de incidir sobre determinadas variables. Obviamente esta posibilidad guarda relación con las herramientas que tenemos en una valija de herramientas. Con los instrumentos a los que podemos acudir para incidir sobre el comportamiento de una variable. Para poner un ejemplo contrario a este, es lo que pasó con el plan urbano ambiental de la ciudad de Buenos Aires, que no construyó escenarios. Entonces empezaron a hablar de la globalización de cómo la ciudad se posicionaba en las nuevas perspectivas del mundo, etc., etc., no tenían ningún

escenario que analizara qué pasaba si el 1 a 1 se terminaba, como si no fuera una hipótesis que se podía prever, y cuando se produce la crisis en el 2001 el plan urbano pasa a ser una cosa que deja de servir, es decir, porque todas las hipótesis sobre las que se construyó, perdieron vigencia frente a la transformación de la realidad, entonces no quieren ni el Concejo Deliberante aprobarlo, no hay relación con el plan y la acción que se está tomando de la realidad, y realmente cuando uno trata de comprender qué pasa hoy en la ciudad a partir de esas variables, no la explica. Es decir, creo que este es un tema importante, mayor en la definición de un plano, que si quieren es un poco técnico.

**Sr. Moderador:** La segunda pregunta dice: "¿Cómo prevee la transferencia de conocimientos?, y si el equipo que presenta lo considera formativo de otros equipos o permanente.

**Sr. Garay:** Al armar el equipo yo pensé en tres sectores y esto lo hemos discutido bastante con la gente de la Universidad. Yo tengo la costumbre de trabajar con un equipo de staff, con el que hemos hecho muchos planes, que es Jorge Arguello, Néstor Magariño, Cristina Reynal, es decir, gente que trabaja estudiando ciudades. Su particularidad no es que conoce esta ciudad, es que conoce muchas ciudades y en este sentido lo que nosotros podemos aportar tiene que ver justamente con la distancia, con no ser de aquí. No estar metidos en la realidad de la localidad y sí tienen mucha experiencia de estudiar otras ciudades. Es decir, podemos comparar situaciones por analogía de lo que está pasando, con lo que pasó en otros lugares. Entonces en este sentido creo que este equipo lo que aporta es reflexión desde la disciplina y autonomía de pensamiento respecto de la situación concreta de la ciudad. En cambio el caso de los equipos de la Universidad, que hacen tiempo que están trabajando también sobre la ciudad, que han hecho un relevamiento muy importante, este libro yo creo que varios de ustedes lo conocen, incluso han construido con un sistema de información geográfico, con información de la ciudad, provee una base que lo que hace es incorporar esta experiencia de articulación con la sociedad, con el Municipio, dentro de una tradición de reflexión de la ciudad, que está en la ciudad. Obviamente en el marco del plan esto permite ampliar este equipo, integrar a técnicos provenientes de otros sectores, ir armando un equipo más complejo. La tercera vinculación entre los cuadros municipales y los equipos de planeamiento. Creo que esta interacción justamente lo que propone son talleres donde en algunos son talleres de participación con la comunidad, pero también hay otros que son talleres de capacitación con el personal municipal sobre los temas específicos. De todo esto, la instancia seguramente más importante de aprendizaje, de enseñanza, socialización de conocimiento, son las asambleas en sí, el trabajo de las comisiones, es decir, donde justamente esa atención entre las distintas miradas, los distintos abordajes, desde distintas experiencias con esta realidad, produce un intercambio que es donde se va a ver realmente si hay un saldo, si queda. Por ejemplo uno de los problemas que en general se plantea, que es la continuidad de los planes con los cambios de gobierno, tienen un desafío central que es si la sociedad ha convertido en propias las reivindicaciones o las observaciones que se plantean en el plan, y lo imponen, lo plantean, lo proponen como un pliego de condiciones a las nuevas autoridades. En este punto, yo siempre creo que los planes -y esto lo dije en una conferencia que di el año pasado acá en Mar del Plata- producen un cambio cultural, la incorporación de esta manera de abordar la realidad produce un crecimiento en general en toda la comunidad, que empieza a hablar de los temas de la ciudad con otro lenguaje, con otras categorías, y esto me parece que es el tema central. Les confieso que yo desconfío bastante de los planes comunicacionales muy mediáticos, creo que lo mediático tiene sentido para convocar a la gente a vivir esta experiencia de participación y de crecimiento en términos de ciudadanía. No me gusta cuando los planes empiezan a convertirse en propaganda.

**Sr. Moderador:** La tercera pregunta le solicitaba detallar la propuesta de Presupuesto.

**Sr. Garay:** Nosotros obviamente en la propuesta de Presupuesto no teníamos un dato previo. Por ejemplo en el plan de Luján la licitación marcaba un precio fijo, con lo cual uno lo que miraba era lo que podía llegar a resolver con ese Presupuesto. Trabajamos sobre un Presupuesto de 60 meses hombres. La idea es que el equipo técnico que va a desarrollar la propuesta, tenga una carga de trabajo de 60 meses hombres. Esto lo estamos desarrollando en 18 meses, o sea, en un año y medio, y en general creo que los costos tienen que ver con una cierta complejidad de los sectores técnicos que están representados en la formulación. Hemos querido que haya un economista serio, hemos querido que haya alguien que trabaje en política sociales consistentes, hemos querido que haya gente de medio ambiente, con capacidad de producir un informe consistente. Un asesor jurídico como el doctor Navas, gente que conozca de la institución municipal y de gestión local o esta relación entre urbanismo y gestión local

como el arquitecto Magariños. Es decir, en general también sobre las instancias de promoción y participación por la comunidad. Hay una relación entre el staff y los costos del personal, que como verán son los que implican el grueso de la inversión. Hay un 15% de Gastos Generales, de soporte logístico, y evidentemente hay una parte importante que pesa en lo que sea hoy en día métodos de computación, impresión, ustedes saben que con los cartuchos y todo eso, los precios se han modificado notablemente. Sobre eso es que hemos desarrollado el Presupuesto global en \$288.758.=. La idea es que hay una primera etapa del trabajo, que es más o menos el 10% del Presupuesto, que es lo que corresponde al trabajo de instalación del plan, que es lo que ustedes en realidad licitan como primer movimiento, es decir, ese precio obviamente se descuenta del desarrollo previsto como totalidad del concurso.

**Sr. Moderador:** La cuarta pregunta algo ya hizo referencia: ¿"Cuáles son los ejes de su propuesta de comunicación?"

**Sr. Garay:** Desde el punto de vista comunicacional yo creo que la idea es instalar los distintos momentos del plan, es decir, desarrollar la comunicación con los distintos momentos del plan, es decir, en un primer momento que es la instalación del plan, la comunicación debería ser hacia lo interno del Municipio para poder penetrar la estructura administrativa, hacia la comunidad para poder convocar organizaciones barriales, todos los que sientan que tienen un interés que representar, una opinión que representar en la estructuración del plan convocándolo a participar. Y yo creo que habría una convocatoria especial a los cuadros técnicos de la ciudad, a pensar que todos pueden sumar a la elaboración del diagnóstico y a la discusión de estas cuestiones que necesitan un soporte más importante. En una segunda instancia yo creo que la comunicación giraría alrededor de los resultados parciales que vamos teniendo, y esto me parece que tiene un punto central que es el momento en que se firman actas compromiso entre la comunidad y el gobierno municipal, es decir, alrededor de la oficina del plan ciertos compromisos de actuación, donde todo el mundo consensuó cuáles son las cosas centrales y se establece una relación donde el empresariado, el vecindario, el Municipio, se comprometen a llevar adelante tales ejes, yo creo que ese es un punto central que es muy importante que toda comunidad lo conozca y participe porque es como un nuevo pacto social, como la estructuración de otra relación alrededor de lo que es el gobierno local. En este sentido creo que hay una instancia de comunicación importante en lo que sea la operación del plan y lo que sería la formulación de indicadores de seguimiento, cómo le pedimos a la comunidad que nos ayude a constatar como es el seguimiento y la evolución del plan, y los mecanismos que se implementen para esto. Y por último creo que en la última etapa hay una operación de comunicación importante sobre los resultados. Es decir, todo el mundo tiene que poder acceder a información sobre los resultados, esto puede ser a través de una página web, de una publicación, de programas de televisión, donde la gente tome conciencia y discuta que la ciudad tiene unos objetivos claros y que convoca alrededor de esos objetivos a que cada uno ordene sus estrategias personales en función de estos objetivos comunes. Respecto a la tecnología de esto me parece que preferiría ir definiendo sobre la marcha, conociendo un poco más cómo es la estructura de comunicaciones de la ciudad. Yo tengo entendido que la estructura comunicacional tiene una tendencia a la concentración y por lo tanto habría que pensar seriamente cuál es la mejor manera de democratizar el acceso de la gente a esta información.

**Sr. Moderador:** Por último se le pide que analice aciertos y desaciertos de alguna experiencia significativa de planificación en la que haya intervenido.

**Sr. Garay:** Como yo les decía, ya son muchos años de planeamiento, entonces a lo largo de esta experiencia he ido juntando cosas. Quizás una primer experiencia que me interesó mucho fue cuando trabajaba en México en los planes de barrio de Coyoacán. Esto me dio la primera oportunidad de trabajar en un plan que se hacía en asambleas barrio por barrio. La desconcentración a que nos llevaba a no hacer que la gente venga a trabajar a una oficina central con todas las connotaciones que tiene, sino de poder armar equipos de trabajo donde en cada barrio se discutía lo que podríamos llamar una instancia, que está planteada ahí, como los programas de barrio. Formular sus propios proyectos de realidad barrial. Una segunda experiencia que para mí tuvo muchas satisfacciones fue el plan de San Martín de los Andes. Creo que es claramente una instancia que marcó un cambio de cultura. Cuando la ciudad pudo marcar una ruptura en sus tendencias de desarrollo y definirse como comarca de montaña que quería controlar su desarrollo como ciudad. Es decir, que no se proponía ser una gran ciudad, y el ejemplo de Bariloche lo tenían ahí al lado como un ejemplo de lo que no se querían conformar. Esto tuvo que ver por ejemplo

con impedir ciertas áreas de urbanización que era donde estaba la tendencia, urbanización y que solo se lograba con un consenso social. Supuso por ejemplo que la cooperativa de teléfonos pase a ser socio de la empresa que contenía los medios de elevación, la ciudad tenía necesidad de opinar cómo funcionaba el centro de sky. Supuso cambios morfológicos, por ejemplo empezar a prohibir las cabañas y pedirles a las cabañas que construyan edificios que tengan una morfología como de hotel. Prestaban el mismo servicio que una cabaña pero en términos de la imagen urbana terminaban con el deterioro que tenían edificaciones precarias y volvían a tener una imagen de instituciones sólidas en la estructuración del espacio urbano. Y sobre todo generó esa noción que la comunidad global o que todos los sectores tenían un objetivo común respecto al cuidado de la ciudad. El principal atractivo de la ciudad tenía que ver con su imagen. En esto hubo otra cosa que creo que también fue bastante importante, el desarrollo de pequeñas empresas con las partes del turismo que no desarrollaban. Ellos en general tenían un turismo de sky y el turismo de sky era un número acotado de semanas al año, después de las cuales se iban de vacaciones por ejemplo en el verano, a Brasil. Empezar a entender el verano porque los años que era malo el sky, era una gran crisis para la ciudad. Y vinieron muchos años de mal sky y por lo tanto pudieron empezar a desarrollar mountain bike, otro tipo de ofertas que tenían que ver con atractivos que tenía la ciudad pero que no se habían convertido en productos turísticos. Sobre este punto también creo que fue interesante la aparición de talleres y actividades económicas que empezaron a desarrollarse alrededor de la vestimenta, del equipamiento para estas nuevas actividades. Si hoy ustedes van a San Martín de los Andes, van a ver que les van a entrar unas ganas enorme de disfrazarse de guardaparque, porque van a ver un montón de gente que está con sombreros de pelo de conejo, bombachas batarazas, que es una cierta imagen de la ciudad que los que llegan empiezan a asumir como propia y eso genera una actividad comercial complementaria que se ha vuelto importante en la ciudad. Entonces en este sentido todas las dimensiones fueron participando. En el caso del Puerto Iguazú se puede decir que es otro caso. Cuando llegué a Puerto Iguazú la Municipalidad funcionaba en la Terminal de Ómnibus. Es una ciudad que tiene un desarrollo muy precario y es la ciudad que más crece en el país. Triplica su población para cada período intercensal. Nuestro problema en ese caso fue construir el Municipio, es decir, fue armar la localidad. Empezar a armar la Secretaría de Obras Públicas, empezar a armar el Catastro, trabajar sobre el tema de la regularización de la tenencia de la tierra, empezar a reivindicar tierras donde la ciudad puede crecer porque estaba como encerrada. Como ven cada ciudad tiene algunos problemas que le son específicos. Y ese problema define el tipo de actividad que va a centrar la práctica que se va a hacer. En Iguazú nos tuvimos que centrar en armar el Municipio y capacitar a la gente que lo pueda conducir. En San Martín de los Andes al revés, la ciudad crecía moderadamente y fue trabajar sobre la imagen de la ciudad y una nueva reflexión sobre el producto turístico. En el caso de Concepción del Uruguay, toda la población lo que tenía como experiencia era la necesidad de consolidar el plan y las decisiones del plan a pesar de los cambios de gobierno. Y en ese sentido debo decir que fue una paradoja porque aunque era muy fuerte la vocación de la ciudad de mantener eso a los cambios de gobiernos, cambio el gobierno y diluyó el plan. Y propusieron en cambio un plan de turismo. Creo que a pesar que todo el mundo decía que ese tema estaba muy presente, ese plan no había logrado penetrar el imaginario colectivo o no tuvo la ciudadanía el poder como para plantearle a las nuevas autoridades su agenda. En el caso de Concepción del Uruguay es interesante porque era un plan muy politizado. En la mayoría de los planes en los que hemos intervenido, la gente no quería politizar la discusión, intentaba poner los objetivos de la ciudad por delante de los objetivos de los partidos. En el caso de Concepción del Uruguay, todo el tiempo la representación era a través de los partidos y todo acuerdo siempre tenía una medición de acuerdos entre Radicales y Justicialistas. Yo creo que no podía aplicar un enlatado del plan, un criterio general que no aceptara esa realidad, pero en todo caso lo cierto es que el plan fue liderado por sectores políticos, que cuando cambió la coyuntura, cambiaron de discurso y esa forma de representación viró como si hubiera cambiado el escenario de la discusión que antes parecía tan importante. Sobre estas cosas podría ir pasando por el escenario de Morón, Luján, que es en el que estoy metido ahora. En Luján ahora me interesa mucho una cosa, en el plan de Luján es muy importante el código, porque es un área de protección patrimonial que está muy alterada. Luján tiene 6.000.000 de turistas por año, una cifra importante, pero una oferta de muy mala calidad y que tiene que ver con el trabajo sobre un espacio. Si bien tiene una instancia importante de proyecto urbano y en ese sentido creo que el montaje de operaciones de urbanismo, el proyecto urbano es el tema en el que más experiencia tengo. En el caso de Luján el código pasa a ser importante y en esto estamos trabajando en la reformulación general del código. Tradicionalmente los códigos son como un molde, es decir, alguien imagina la ciudad como va a ser y las intervenciones particulares tienen que conformarse respecto a unas rasantes que en general se definen como la morfología que va a tener la ciudad. En el caso de Luján hemos invertido ese criterio. En lugar de imaginar como tendría que ser la ciudad, tratamos de observar

cómo es la ciudad que existe y por lo tanto lo que se puede construir tome como referencia las edificaciones que ya están y sobre todo aquellas que catalogamos porque tienen un valor histórico, una importancia de ese tipo. Entonces esto nos da una morfología, un código que lo que permite construir es en relación a las construcciones que hay en los edificios de al lado, obviamente con la noción de FOS y FOT, es decir, que no supone una pérdida de capacidad constructiva pero que sí supone un respeto sobre las morfologías que se pueden hacer, que apuntan a poner en valor lo que ya existe. Es decir, lo que apuntamos con esto es que en lugar de tener una ciudad inacabada, es decir, donde la construcción de una manzana en rodajas haga que la ciudad se pueble de medianeras o de torres, nos da la posibilidad de ir armando una ciudad más orgánica, que vaya creciendo, apoyándose en lo que ya existe. Pero yo no podría decir que todos los códigos tienen que ser así. Creo que el mismo desarrollo de un caso concreto lleva a aplicar un determinado instrumento de una manera concreta, y por eso es que creo que Mar del Plata va a suponer trabajo de este tipo.

**Sr. Moderador:** Muchas gracias.

*-Aplausos de los presentes*

**Sr. Moderador:** Hacemos un cuarto intermedio y recibimos al arquitecto Roberto Monteverde.

*-Siendo las 11:40 se pasa a un cuarto intermedio*

*-Siendo las 12:30 se reanuda la jornada*

- 7 -

#### ROBERTO MONTEVERDE

**Sr. Moderador:** Invitamos al arquitecto Roberto Monteverde a realizar su exposición. Su equipo de trabajo está integrado por el contador Pablo Costamagna, la licenciada Patricia Nari, el arquitecto Rubén Palumbo, el arquitecto Oscar Bravos, la profesora María del Carmen Donati y la licenciada Betina Monteverde. Va a proceder la Comisión Asesora a la apertura del sobre con la propuesta del arquitecto Roberto Monteverde. El arquitecto Monteverde es arquitecto con título otorgado por la Facultad de Arquitectura Planeamiento y Diseño de la Universidad Nacional de Rosario. Es becario de la Agencia Española de Cooperación Internacional -AECI- para el curso internacional sobre Metodología de Planificación Estratégica de Ciudades Bilbao, España, 1996. Fue becario del Lincoln Institute de Cambridge, Estados Unidos para el curso de gestión de grandes proyectos urbanos 2002. Fue responsable técnico de la oficina de Coordinación del Plan Estratégico de Rosario, 1996-2000 y coordinador técnico de la Unidad Temática de Planificación Estratégica de la Red Mercociudades. Asesor metodológico y coordinador de equipos técnicos de los planes de desarrollo estratégico urbano de las ciudades de Santa Fe, Cipoletti, San Nicolás. Profesor de la maestría en Desarrollo Económico y Gestión Territorial de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas Universidad Nacional, Rosario 2003. Profesor de la Maestría de Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano, Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Mar del Plata 2002 y Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional del Noroeste 2002. Profesor de Posgrado Economía Social y Desarrollo Local de FLACSO 2003. Responsable del Grupo GIS. Investigación de Informática Aplicada al Urbanismo, Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño Universidad Nacional de Rosario. Arquitecto Monteverde, sus treinta minutos.

**Sr. Monteverde:** Buenos días. Una buena noticia, soy el último. Una mala noticia, todavía falta una hora de trabajo. Ser el último tiene una serie de ventajas pero también tiene unos cuantos inconvenientes, sobre todo a la hora de poder decir algo que no hayan dicho toda la gente que estuvo trabajando anteriormente. Lo que venimos a contar trata de reflejar cuál es la visión que tenemos con el equipo a partir de la práctica concreta desarrollada en varias ciudades del país, mediante un proceso de trabajo que tiene que ver con el planeamiento estratégico de ciudades, pero con una visión muy crítica donde estamos permanentemente tratando de innovar en este tipo de procesos de trabajo. La idea es poder desarrollar, tenía un pequeño mal entendido de los tiempos, pensé que era un poquito más lo que tenía pero lo vamos a tratar de acortar. Lo que quiero tratar de desarrollar son los tres primeros puntos, la visión del equipo a partir de esta reflexión crítica, cuál es el enfoque metodológico que proponemos

para el caso de Mar del Plata y cuál es la propuesta de trabajo ya concreta, dividida en los tiempos que nos parecen los más adecuados. Empezando por el principio -como corresponde- lo que queremos plantear es cuál es la visión y lo que queremos contar es qué es lo que nosotros entendemos por planeamiento estratégico y por qué las ciudades hoy están tratando de hacer planeamiento estratégico, y que tiene que ver con esto de que las ciudades están en problemas. Y están en serios problemas. Y los problemas no tienen que ver únicamente con esta cuestión que hay algún indicador de desarrollo económico que no esté dando muy bien o que tengamos algunos problemas de carácter social, que están más graves que en otro momento, sino que los problemas tienen una raíz bastante más profunda, que lo que está en crisis en las ciudades son los modelos de desarrollo de cada una de estas ciudades. Algunos con perfiles más alicaídos, otros que lo han perdido de manera profunda, pero lo que hay es una estructura de base, que es la que hay que tratar de revitalizar y cambiar. Por lo tanto este tipo de cambios no se dan por actuaciones puntuales, no se da por pegarla o embocarla con algún proyecto de carácter económico que pueda llegar a recuperar o transformando con alguna infraestructura algún elemento debilitado de la ciudad, sino pensando seriamente en una estrategia de actuación local en donde el planeamiento estratégico se ofrece como una herramienta de gestión de cambio muy importante. Para eso queremos presentar, esto es como que corresponde a la primera de las copias que le di al Jurado, que recompone esto, donde creemos que están a partir de esta elaboración, los elementos centrales de la propuesta. Entendemos al planeamiento estratégico vinculado con estos tres conceptos. Planeamiento estratégico, desarrollo local y lo que se conoce como "gubernans". ¿Qué es lo planteamos en cada una?, creemos que el planeamiento estratégico es el que permite a la ciudad de dotarse de un proyecto entendido como un proyecto concreto de actuación, de una integración de políticas y proyectos puestos en marcha en una determinada dirección. Creemos que el desarrollo local es una de las variables más importantes sobre las que tienen que trabajar las ciudades, dotando o construyendo una plataforma competitiva. Y en esto de plataforma competitiva, la entendemos en un sentido más amplio, no segmentada o focalizada en las cuestiones económicas, sino que hablamos de plataformas competitivas que tengan una base económica productiva seria, pero que esté acompañada por niveles de equidad social, de brechas entre los sectores de la sociedad equilibrados, paz social, gobierno, protagonista de estos cambios. Y ese tercer elemento que viene de la teoría política, que es el de "gubernans" o "gubernansa", que tiene que ver con la necesidad de un buen gobierno local. Y un buen gobierno local con capacidades y de exposición para abordar estos temas, pero también con una red institucional que trabaje asociada a estas cuestiones. Por lo tanto cuando hablamos de planeamiento estratégico, vamos a estar hablando de estos tres conceptos que van a ir hilvanados. Junto con ellos dos pares de ideas que nos parecen centrales. Una tiene que ver con esta dupla de actores y escenarios. Lo que tratamos de ver es no determinar en un plan en donde maravillosamente un equipo o un grupo de gente, más o menos iluminada, más o menos capacitada, definen hacia donde va la ciudad, sino lo que tratamos de ver es de qué modo los actores locales, concretos, los que tenemos, los que existen, no los que nos gustaría tener sino los que existen concretamente en la ciudad, van desarrollando capacidades concretas como para poder plantearse el futuro como una preocupación colectiva y poder diseñar los proyectos de carácter estratégico que cambien esa realidad. Que lean el escenario y a partir del escenario poder plantearse ese proyecto de futuro. Y por el otro lado un par, que en nuestra opinión es absolutamente dialéctico y que en alguna ocasión los planes y las críticas, los han tomado como pares distantes, que tiene que ver con esto del horizonte y la coyuntura. Creemos que no hay proyectos que no se remitan a un plazo mediano, pero que ese proyecto de mediano plazo tiene una actuación cotidiana. Y que no hay actuación cotidiana que no tenga una direccionalidad. En algún momento los planes estratégicos aparecieron como esa loca idea de algún grupito que se pone a pensar qué pasa con el futuro, mientras los demás se quedan soportando lo cotidiano. Si no logramos atar estos dos conceptos y trabajar en estos dos conceptos, tenemos un serio riesgo de errarle. ¿Qué es lo que planteamos con la estrategia de actuación local? En esta estrategia de actuación local que nos parece que es el objetivo fundamental de un plan estratégico, queremos trabajar en estas ideas que se debe trabajar con los sectores, cruzar miradas, cruzar racionalidades, quedarnos con la dimensión de lo económico, de lo social, de lo urbanístico, de la gestión, pero en este cruce de concepto, de ideas, de intereses concretos que se tienen que dar en este marco de debate estratégico, fijando el destino de la ciudad y del Partido, analizar los escenarios pero para poder no solamente quedarse en un ejercicio de carácter teórico, sino para poner proyectos, definir cuáles es la direccionalidad de las actividades y de las acciones que vamos a llevar adelante y fijar agendas concretas de trabajo. Dado que insistimos mucho con esto que un proyecto de estas características, es un conjunto de políticas integral e integradas, creemos que esa política tiene como cuatro dimensiones. La que refiere a lo económico productivo, la cuestión social, la cuestiones urbanísticas y las de gestión municipal. Voy a hacer nada más un desarrollo muy breve en función del tiempo, pero para saber de qué estamos hablando cuando hablamos de cada

cosa. Hablamos del tema económico y productivo vinculado a este tema del desarrollo local, en donde trabaja sobre las variables internas, endógenas del desarrollo. Hay cosas que nosotros no podemos manejar desde una ciudad, desde un Partido, las cuestiones macroeconómicas, etc., etc. Pero hay variables que nos son propias, que tienen que ver con la capacidad asociativa, innovadora, de transformación, de cambio de la ciudad, de la gestión de calidad, del posicionamiento de marca, que hacen a la construcción de esa plataforma competitiva que nos puede dar más oportunidades dentro de determinados escenarios. En segundo término el tema de las políticas sociales que no están distanciadas de esto. Es la necesidad de ir integrando un pasaje muy concreto de las políticas asistenciales a las políticas de inclusión. Y no solamente como eslogan sino como tarea concreta que se debe dar de ambas partes, desde la gestión de las políticas del sector público hasta de las propias sociedades civiles, de las instituciones, de las organización civil que tiene que caminar en ese sentido. Y no solamente para que mejoren estas cuestiones vinculadas a la asistencia, sino para meterse en estos conceptos que la economía social nos está dando, que tiene que ver de cómo se produce economía a partir de los sectores más vulnerables de la sociedad. Y no como economía de pobres, sino una economía que produzca inserción en la economía real. En el tercer punto aparecería el tema de las políticas urbanísticas, en donde en muchos casos hay un sesgo o un desvío profesional a partir de que desde la disciplina urbanística de algunas profesiones como la propia de los arquitectos, entendemos a que por ahí se corta demasiado por la cuestión urbana, y creo que si damos ese enfoque nos volveremos a equivocar. Por lo tanto creo que hay un aporte que tiene que dar desde el urbanismo, pero totalmente vinculado a lo que son las políticas sociales y la política de carácter económico. Dotando de infraestructura para el nuevo soporte de ese modelo económico, para darle tratamiento al espacio público, aquellos elementos que son centrales, en donde las ciudades pueden llegar a un nivel de equilibrio y de democratización de la ciudad construida y la ciudad real. Y finalmente lo que tiene que ver las políticas de gestión, entendida como la necesaria modernización de los Estados. Y entendemos la modernización del Estado local no como el cambio de imagen, no cambio de un espacio que se llena de computadoras y señores y señoritas bien vestidos nos atienden correctamente como ciudadanos, sino un cambio real en donde el Estado local asume el protagonismo de este cambio, de este proceso de cambio que se da en la ciudad. En donde presta eficientemente los servicios, para el cual tiene como funciones históricas, pero se mete y compromete en el desarrollo concreto de la ciudad. Donde plantea una apertura de los espacios de participación, donde hace del tema de la cooperación público-privada y público-público el soporte de un nuevo modelo de gestión. Por lo tanto adonde deberíamos estar arribando, adonde queremos llegar, tiene que ver a esto, a plantear en estas dimensiones proyectos concretos de transformación, pero que además estos proyectos concretos de transformación, deben estar hilvanados, deben estar atados, no son proyectos únicamente de carácter económico, no son proyectos únicamente de carácter social. Valen por su vinculación, por su capacidad sinérgica de transformación, por la atadura que se plantean en cada uno de estos temas. Por lo tanto y desde esta perspectiva, creemos que el planeamiento estratégico es una herramienta adecuada para construir esta estrategia de actuación, pero no el planeamiento estratégico como plan. Tal vez en este sentido lo importante no es el plan estratégico, lo importante es la capacidad que este proceso colabore para que los actores locales, los que deciden y construyen todos los días, adquieran un nivel de pensamiento estratégico que le permita desarrollarse y desenvolverse en escenarios distintos y escenarios cambiantes. Lo importante es esta posibilidad que tenemos de, como plantea este autor de que no se trata solo de producir un plan. Se trata de un ajuste continuo del comportamiento de los actores locales, públicos y privados para un entorno económico-social en evolución. Y este no es un tema menor y no es un concepto menor, porque desde este enfoque es como podemos trabajar. Si lo que nos preocupa es el plan, produciremos un plan. Y lo podemos tener y lo podemos armar y puede quedar bonito, incluso puede definir los proyectos de cambio, pero si no logramos generar en este proceso que se inicia, lograr desarrollar capacidades concretas, los actores concretos, que se puedan enfrentar a un escenario en evolución y cambiante, y que creo que las ciudades en la Argentina sabemos bastante de lo que son los escenarios cambiantes, el Plan Estratégico nos habrá servido para un pedazo del camino pero no para la totalidad del recorrido que tiene como objetivo modificar el carácter, el modelo estructural del desarrollo de nuestras ciudades. En esta capacidad insistimos bastante y creemos que es un elemento diferencial porque lo venimos notando en varias experiencias concretas, es necesario trabajar mucho sobre los actores reales. Desde la Junta Promotora del Plan, que creo que necesita ser ampliada para poder ver cuáles son los actores concretos, los jugadores que vamos a tener en la cancha para llevar estos proyectos. Si no los pensaremos, anotaremos cosas bonitas pero después nos quedaríamos sin nada. Esta capacidad de leer en clara estratégica, la capacidad de pensar en clara estratégica y de poder aprovechar el plan como una oportunidad para que sea un proceso de aprendizaje colectivo para definir esta estrategia de ciudad. Ahora bien, esta reflexión de carácter genérico que la venimos notando en procesos que

hacen a la Argentina, en el Mercosur, nos preguntamos si acá en Mar del Plata tenían las mismas características o si realmente lo que estábamos era sacando conclusiones generales que después las queríamos trasponer. Y es aquí que nos tomamos de base un trabajo hecho por CEPAL, acá en Mar del Plata, en donde incluso Pablo Costamagna -que es una de las personas integrante del equipo- trabajó con una red de actores locales vinculada a los temas económicos. Y dos o tres cuestiones cuando veían como era esto de los actores locales y que problemas visualizaban en el tema de las dificultades que encontraban para cooperar. Esto es Mar del Plata, expresado por sus mismos actores. Y lo que planteaba este marco de desconfianza, veíamos los puntos que aparecen, el puntaje que le van asignando a cada cosa, la falta de un marco de confianza y cooperación, la falta de coordinación institucional, la persistencia de conflictos. A la hora de proponer cuáles serían para estos actores concretos las instancias de propuesta de cambios, y ahí empieza a ser un panorama más alentador porque las mayores elecciones, aparecen marcando una mayor interacción entre comunicación entre actores, la generación de espacio de discusión del consenso, por lo tanto el plan aparece funcional a estos deseos de los propios actores locales a trabajar en estos temas. Y cuando se preguntó en el trabajo cuáles son los proyectos que depara para Mar del Plata en los próximos años, y esto fue hace un año específicamente. Y dos se llevan como los elementos centrales. Por un lado el tema de las infraestructuras y ahí aparece el Centro de Convenciones, Punta Mogotes, el Casino, la modernización del aeropuerto, el tren rápido, etc., etc., en donde indudablemente siempre aparecen los elementos como concretos y tangibles que son los que parecen que nos van a dar la punta para resolver los problemas, pero junto con eso aparece el tema del planeamiento estratégico. El que toma más opciones de todo esto es que los actores locales marplatenses, están visualizando que pueden tener infraestructura pero que si todo eso no se ata en una estrategia de desarrollo, también nos quedamos a mitad de camino. Y cuando le preguntamos quiénes son los actores que tienen capacidad de generar iniciativas, y aparece una cosa muy rica en donde hay una trama institucional muy importante en donde aparecen este tipo de actores con capacidad de generar propuestas, generar iniciativas, que está valorada, hay algunos que se los visualiza como con más capacidad de generación de expectativas. Lo cual eso permite ser bastante alentador, o sea, hay una red institucional con capacidad de propuesta. Cuando la consulta es cuáles son las instituciones que tienen mayor capacidad de futuro, mayor visión estratégica, el resultado termina siendo esto. De esa trama tan rica, solamente aparecen como cuatro con esas características. Y esto no lo estamos diciendo nosotros, lo están diciendo los propios actores y los propios actores locales. Con lo cual esto ¿qué significa?, que el trabajo con los actores es un tema central en todo desarrollo de planeamiento estratégico. Con esta visión de equipo que no nos parece un tema menor, sino que de alguna manera impregna la forma donde vamos a plantear la metodología y con la cual vamos a plantear la propuesta, es la que encaramos de dónde queremos tomar. Cómo viene este proceso de trabajo, lo queremos dejar nada más como referencia que tomamos y mamamos de generalmente de un mismo ámbito que trata de ver con el CIDEU y todo lo que fue desarrollando a partir de algunas cosas que nos parecen esquemáticas y en muchos casos las hemos criticado entre las ciudad, hay algunas puntas que están mejorando, del Programa de Gobernabilidad de Naciones Unidas, que no es un programa de los más conocidos pero trae una serie de metodologías muy importante, fundamentalmente lo que tiene que ver con la prospectiva estratégica de GODET y la idea era ponerlo más distanciados, o sea, el IGC somos un grupo de profesionales, del cual una parte somos los que conformamos este equipo, que de alguna u otra manera estuvimos vinculados a estos procesos en mercociudades, en Rosario, en Santa Fe, en San Nicolás, en Cipoletti, en Ushuaia y en Galvez, que es la ciudad más chica pero es la ciudad donde yo nací con lo cual esto tiene un valor adicional, que tal vez no aporte tanto para esto, pero desde lo afectivo lo tengo que incluir al mismo nivel de las otras. Este desarrollo que va desde las cuestiones más genéricas y más teóricas a la revisión de la práctica concreta y a no sentirnos conformes con lo que estamos haciendo en cada momento, es donde aparece esta lectura metodológica. Desde la misma idea que no se trata producir un plan, el concepto que va regir la metodología que estamos proponiendo y puesta al servicio del proceso de Mar del Plata, está sintetizado en esto. Que es un proceso de aprendizaje colectivo destinado a fortalecer las capacidades de los actores locales en el diseño y la gestión de una estrategia de actuación local. ¿Para eso dónde partimos? Vamos a partir de un esquema tradicional, pero un esquema tradicional enriquecido según nuestra visión. Este esquema que trata de tomar estas etapas, lo que creemos es que en las instancias de las ciudades argentinas, y en esta cuestión de manejar lo coyuntural con lo estructural, tiene que partir de este planteo. Tiene que ser un plan que trabaje en dos instancias al mismo tiempo. Como dice una amiga: "Es posible subir la escalera y mascar chicle al mismo tiempo". Y eso es lo que debemos poder desarrollar. Tenemos que tener capacidad para actuar en lo estructural, lo que define el modelo, pero actuar en lo cotidiano, en lo coyuntural. No es tarea fácil pero es la tarea necesaria de llevar adelante. Y en ese sentido lo que estamos proponiendo es trabajar en la instancia de lo estructural en una

serie de etapas más o menos similares pero que tiene que ver con el análisis de situación de base, diseño de estrategias de actuación y la gestión estratégica de los proyectos. Pero a la par y esto nos parece lo más enriquecedor de estos procesos que estamos implementando, o sea, que estas cosas las estamos enriqueciendo pero en general son intentos que estamos llevando a cabo en ciudades, en lo coyuntural. Esta posibilidad que paralelamente a este desarrollo del plan como elementos de proyecto de futuro, aparezca la coyuntura, permanentemente vinculado a la actualización de agendas de coyuntura, al ajuste de la intervención cotidiana en la medida que vamos diseñando y a la articulación de estas estrategias, nudos de gestión, participación asociada, ámbitos distintos de participación en la medida que vamos avanzando en el proceso de gestión del plan. Y con una particularidad. Si esto no goza o no participa de un proceso de apropiación, de involucramiento de actores, también estamos errando. Si nos preocupa este proceso desarrollado muy técnicamente o con un grupo reducido o muy reducido de actores, estaremos llegando al final de esto y decir: "¿Quién se hace cargo de la criatura?, y evidentemente de la criatura va a haber pocos en condiciones de hacerse cargo, si no alimentamos este proceso, que es un proceso de trabajo global, común entre las instituciones y los actores concretos, nos estaremos equivocando. Y para eso es que nuestro equipo dispone de una cantidad de lo que nosotros llamamos "caja de herramientas", que son una serie de modos particulares puestos en marcha, acá ilustramos con algunas tareas más o menos concretas, desarrolladas en distintas ciudades y con distintas modalidades, en donde en estos espacios es donde se da la discusión y el debate de cada una de las etapas y de cada uno de los momentos. Quiero que presten particular atención en alguna o dos que vamos a estar recuperando en la instancia de procesos, que tiene que ver cómo trabajamos permanentemente en instancias de priorización y de trabajo. En algunos casos vamos a estar como viendo gente que está trabajando en esto, el equipo técnico trabajando mucho en cuestiones logísticas y de apoyo para crear esos escenarios adecuados para que se den ese tipo de trabajo. Actores particulares y calificados, estos señores son los dueños de la mayor tierra de Ushuaia, con lo cual tiene que estar ahí porque a esos los vamos a tener como que manguear. Señores que hacen como apuestas tratando de definir cuáles son las apuestas de futuro en la ciudad, y quiero que lo tengan presentes porque lo vamos a retomar después en la etapa. Otros señores que aparecen con una serie como de flechas, en donde clavándolas sobre un blanco, donde cada uno son un menú de proyectos estratégicos, y lo que están discutiendo es cuáles son los que son más certeros, cuáles son los que tienen mayor capacidad para impactar con los objetivos concretos, específicos, los que tienen mayor capacidad sinérgica, los que tienen mayor posibilidad de desarrollarse dentro de los recursos con los que la ciudad los puede movilizar. Y estos señores muy pensantes que tratan de hilvanar con tres botones y un hilo cuáles son esas estrategias, estos cruces que nosotros llamamos acá, y este señor es el Profesor de Economía de la Universidad de Las Flores en Neuquén y en Cipoletti, y este señor es el Presidente de la Unión Industrial que está sesudamente viendo como ata proyectos estratégicos. O sea, desde este concepto tan general y tan que podríamos estar todos de acuerdo como que hay que hilvanar proyectos, estas son tareas específicas, concretas, sostenidas y serias desde lo técnico, que incluso incorporan una variante casi como lúdica, pero que dan lugar a un debate muy serio de estrategias a nivel local. ¿Cuál es entonces la propuesta de trabajo? La propuesta de trabajo imbuido de todas estas cosas, o sea, lo que queremos pasar ahí, la propuesta es esa, lo que estamos plasmando es cómo se desarrolla en el tiempo. Lo que queremos plantear es adónde queremos llegar, cuándo queremos llegar y de qué manera queremos llegar. Y eso es lo que vamos a desarrollar en estos tres puntos. Adónde queremos llegar, es a esto. Ahora vamos a empezar a remitirnos a lo que estuvimos planteando, lo otro no era una introducción para después hacer otra cosa, es la introducción que sustenta por qué queremos hacer esto. Adónde queremos llegar es a poder definir proyectos concretos para áreas concretas, con dimensión concreta y que estén hilvanados en un proyecto global de ciudad. Esto de políticas integrales integradas, tiene que ser el objetivo central. ¿Cuándo queremos llegar? Y esto significa también toda una toma de posición con respectos a estos temas. Podemos llegar de distintas maneras. Podemos llegar a través de procesos que se inicien desde la base y que tal vez puedan tener un desarrollo en el tiempo, de determinadas características. Y otros que puedan llegar a ser como más acotados. Lo que estamos planteando es que puesto sobre la realidad de la ciudades latinoamericanos y puesto en la realidad de las ciudades argentinas, hay que poder conjugar tiempos y procesos razonables para desarrollar metodológicamente estas cosas, con tiempos razonables que también los da la gestión pública y la gestión política. No podemos pensar en procesos inacabados, inagotados, en todo casi como que el diagnóstico es un fin en si mismo, las propuestas, "esperen porque ya vamos a decidir", sino que tiene que haber una conjunción. De esa manera creo que tenemos que plantear el plan con un esquema de espiral. Hay un núcleo central y se empieza a trabajar en anillos que tienen carácter casi como concéntrico, pero que en realidad no lo son. Que tienen que ver con el pasaje por lugares similares pero con un nivel de profundidad distinto, con otros actores involucrados, en un proceso creciente que se

va revisando permanentemente. Con lo cual tiene que haber etapas fundacionales, de plazos cortos que se segmenten en etapas y que tengamos productos concretos para cada una de las etapas; los resultados no pueden estar al final del camino, los resultados tienen que estar vinculados con lo cotidiano. ¿Y de qué manera queremos llegar? Queremos llegar haciendo este recorrido, por todo lo que argumentamos anteriormente vinculado a este recorrido. Y tenemos un punto de arranque, que es una vinculación muy fuerte que debe darse entre junta promotora más gestión. Junta promotora que, en nuestra humilde opinión y a partir de una primera apreciación, nos parece insuficiente; nos parece que hay actores que deben estar más involucrados. Y la gestión de gobierno municipal debe jugar un papel preponderante en esto. Hay una sociedad fundacional que la tiene que armar, Junta Promotora más un grupo de actores calificados en donde tiene que jugar un par dialéctico con la gestión. ¿Cómo presentamos nuestro proceso de elaboración? Lo queremos presentar en este esquema, lo que aparece es un cuadro que se nos ocurrió armar para esta ocasión donde podamos ir viendo en el tiempo cuáles son las etapas y viendo en vertical cuáles son los cortes para cada uno de los momentos, determinando cuáles son las cuatro etapas que nosotros estimamos razonables poder desarrollar en un período corto de once meses, que son los que establecimos para este primer desarrollo, donde una parte va para la preparación, el análisis, el diseño y la gestión. Y en sentido vertical lo que queremos es especificar en cada momento cuáles son los conceptos más importantes sobre los que hay que trabajar, cuáles son las actividades y las técnicas más recomendables para trabajar en esto y cuáles son los productos de carácter estructural y coyuntural que tendremos que estar marcando. Lo que hacemos ahora es un recorrido por cada una de las etapas, no vamos a desarrollarlas por cuestión de tiempo, esto forma parte de la propuesta y un anexo metodológico, que es una elaboración propia del equipo donde refleja cada una de esas actividades. Lo que sí nos vamos a quedar con algunos conceptos centrales de esta etapa. La etapa de preparación no es una etapa menor, no es la entrada en calor, es el punto fundacional donde se trabaja, por un lado, con esto que nosotros planteamos y es la coordinación inicial de actores. Tal vez deba tener un acento mucho más grande en esto, porque ahí es donde se trabaja en esto de socializar información, nivelar expectativas, analizar con los actores concretos de qué estamos hablando, qué cosas puede resolver un plan y qué cosas no va a resolver un plan, en qué tiempo lo podemos hacer y en qué tiempo nos va a demandar más tiempo, más cuestiones. Tenemos que estar de acuerdo adónde queremos llegar, en qué momento vamos a llegar a cada cosa para que cada actor no suponga lo que el plan va a hacer sino que realmente esté convencido de que eso es lo que se acuerda. En esto tenemos una serie de actividades, que tienen que ver con los talleres de cooperación institucional y una serie de herramientas concretas donde se trabajan con determinadas técnicas y donde el producto final para todo eso es nivelar la expectativa de los actores, socializar la información y tener en claro cuáles son los elementos que vamos a conseguir en cada etapa. Y un elemento central es donde tienen que aparecer cuáles son los jugadores que nos están faltando en este proceso; creo que falta identificar más claramente y eso irá de la mano de cuáles son los temas centrales a abordar por parte del plan. Por el otro lado, un nivel de trabajo que tiene que ver con cuestiones técnicas, donde se trata de recolectar y tomar la información producida en la ciudad (todos estos planes tienen que basarse en el conocimiento local), el armado de información y el primer elemento de coyuntura, que es tener una agenda de temas de coyuntura. En todo este proceso están estas instancias de aprendizaje concreto, esto que planteaban dentro del programa cuáles son las estrategias de capacitación, la capacitación es el propio proceso de desarrollo, son estas instancias concretas donde no solamente se capacitan los equipos técnicos sino que se dan capacidad a los actores locales. La segunda etapa planteada como análisis, son las que están indagando en tres momentos distintos: en analizar la situación de base, en dimensionar las variables internas y plantear cuál es el escenario actual y las tendencias. ¿Por qué hacemos hincapié en las variables internas? Porque son sobre estas variables internas sobre las que el plan va a poder actuar, son sobre aquellas cosas que dependen de la ciudad, del Partido, sobre aquellas cuestiones donde vamos a poder modificar. No vamos a poder modificar si el dólar va a seguir alto o bajo; lo que tenemos es la necesidad de identificar cuál es el marco general de un escenario que tiene variables externas y componentes externas y definir dentro de esas cuáles son las que nos competen a nosotros. Poder darles dimensión, no es cuestión de trabajar solamente con lo que nos parece, sino tener esa capacidad de percibir los temas pero darle dimensión, concretarlo, objetivarlo, acotarlo, darle un carácter y una entidad a cada uno de esos temas como para poder llegar a definir cuál es la caracterización de la situación actual y qué es lo que pasaría si no hacemos nada. Estamos aquí, tenemos todos estos problemas, tenemos todas estas posibilidades y si seguimos así, nos encontramos con esta situación. Allí aparecen cada una de las propuestas, las técnicas concretas que van apareciendo y cuáles son los resultados de los productos y en cada una de estas etapas aparece esta vinculación con la coyuntura y con la estrategia al mismo tiempo. En esta etapa de diseño, que tiene estos cuatro meses que se van leyendo allí, lo quiero desarrollar en dos partes. Una primera que tiene que ver con la etapa de

trabajo de definir si sabemos donde estamos, definamos adonde queremos estar parados, cuáles son estos escenarios prospectivos, estas posibilidades donde podemos estar si se dan determinadas condiciones, acá podemos estar si se dan otras, esto es lo que podemos manejar, esto es lo que no podemos llegar a manejar. Poder evaluar cuáles son las alternativas –que tampoco son tantas para las ciudades- y poder identificarlas, poder tener un ejercicio de identificación colectiva de cuáles son esos espacios donde podemos situarnos. Y a partir de eso poder plantearnos cuál es el escenario meta, el escenario objetivo, y ahí es donde aparecen una serie de técnicas donde esto tiene que ver con las apuestas de futuro. Y recordemos esta imagen de los actores locales de una determinada ciudad como apostando, o sea, que hay determinadas técnicas y ejercicios donde una serie de trabajos concretos desarrollados por las áreas de trabajo técnicas a partir del proceso de trabajo de cada una de las instituciones, terminan como jugando a que con diez fichas que cada uno tiene define dónde se posiciona, dónde puede y dónde quiere estar parado. Y esas apuestas que se dan en una ronda donde aparecen los actores concretos, tiene una doble vuelta. Tiene la necesidad de definir “esta es mi opinión por esto, por esto y por esto”, pero en una segunda instancia pueden modificar su apuesta a partir de la escucha de los otros. Esto que parece un ejercicio, casi como un juego, es lo que habilita en lo concreto a un riquísimo debate estratégico. La cara de esa gente apostando no era cara de gente jugando; era darle el valor a cada una de estas instancias de trabajo donde se juega parte del futuro de la ciudad. En esta segunda parte lo que se trabaja es lo que tiene que ver definido el escenario meta, es cómo aparecen las líneas de trabajo y los proyectos concretos. Y para eso habrá que habilitar lo que nosotros llamamos un banco de proyectos, definir dónde queremos ir, la linealidad, hay un juego de participación muy abierta, abrir un banco de proyectos, en donde en ese banco de proyectos aparecen proyectos en marcha, proyectos en gestión, proyectos de instituciones. Proyectos olvidados de algunas áreas municipales, etc., etc. De manera de crear un menú, un elenco de proyectos que después puedan tener una instancia de priorización. Y en esas instancias de priorización, vamos a estar jugando permanentemente. Ampliando, siendo muy creativos, muy generosos pero después cerrando. Generemos proyectos y después acotémoslos a aquellos que están dando en el blanco. Recordemos a estos señores, con estas flechas, discutiendo cuáles son los que tienen capacidad sinérgica, cuáles son los que se ajustan más a los objetivos que fueron trazados, cuáles tienen posibilidades de desarrollarse con recursos que la ciudad está en condiciones de resolver y llevar adelante. Cerrada esta etapa, el tema de poder definir cuáles son de este elenco general de proyectos, cuáles son aquellos que reúnen esta característica estratégica, estaremos cerrando una última parte en donde tienen que ver ya con el inicio de la implementación y esto es volver a plantear algunos elementos de característica general para volver a empezar. Por un lado implementar proyectos, significa desarrollar más en profundidad alguno de ellos, que no sean nada más que una mera idea sino que tengan características concretas de proyectos en ser condiciones de ser implementados. Y poder jugar con esto de las miradas transversales. Poder elegir cuáles son los proyectos concretos que tenemos que poner en marcha pero cuál es el hilván, cuál es la estrategia, cuál es la vinculación de un proyecto urbanístico en un proyecto social para definir cuál es el camino a recorrer. Y por último el hecho de fijar lineamientos de gestión a futuro. Una vez concluida esta etapa de definir cuál es el plan, hay un proceso como de crisis que se habilita en donde mientras hay que elaborar un plan, está todo más o menos claro, pero a la hora de ver si el perfil del plan es un monitoreador o es un implementador de proyectos, ahí aparece la necesidad de darse una gran discusión en este ámbito, como para ver qué tipo de perfil asume el plan en esa instancia. Particularmente somos de la opinión que el plan en una instancia de implementación tiene que jugar una doble tarea, de ser una gran ayuda de implementación de proyectos para que se vean en lo concreto estas tareas pero que no tiene que perder la perspectiva crítica de seguir analizando los procesos en el tiempo, de seguir monitoreando, viendo qué pasa con los escenarios planteados, viendo qué pasa con variables que se mueven y dando la posibilidad que esa discusión estratégica se siga desarrollando. Y finalmente para el tema del soporte de la organización, voy a desarrollar nada más una parte que me parece central, que tiene que ver con este esquema. Creo que hay una orientación del proceso que la tienen que llevar los actores concretos adelante. Y en esto nos referimos a la Junta Promotora y a la gestión municipal como elemento fundacional, que debe estar sostenida por un equipo técnico, pero que el equipo técnico no sea el que oriente el proceso. El orientador del proceso tienen que ser los actores concretos. Tiene que apoyarse técnicamente como para poder decidir cómo se hace cada una de esas etapas, cómo se instala el debate, cómo se crean los escenarios para poder discutir. Pero si hay un peso -y en eso hay experiencia sobrada de los equipos técnicos- jugando como orientadores del proceso, vamos a llegar a producir un plan, pero no vamos a llegar a producir el proceso de apropiación colectiva de estos actores, que es lo que queremos tener. Entonces a esa Junta y a esa gestión, le hace falta algunos elementos más. Le hace falta contar y sumar algunos actores específicos en algunas problemáticas específicas. Notamos que hay un desbalanceo en algunos temas y creemos

que una de las primeras tareas es poder realizar ese mapa de actores. Y contar con una serie de referentes locales que puedan llegar a ser como consultados y teniéndolos como una variante de legitimación de algunos de los proyectos que salgan del plan, algunas de las cosas se han esbozado en el proceso de trabajo. Y esto en un proceso de trabajo completo y continuo, en donde tiene un núcleo y donde tiene una serie de anillos concéntricos, en donde aparece una vinculación de algunas instituciones que participan más, algunas que participan menos y en donde hay un proceso de información a la opinión pública, en donde hay un grupo que está preocupado por el futuro, en donde es consultado pero es el que mantiene vivo este proceso de trabajo en la ciudad.

*-Aplausos de los presentes*

**Sr. Moderador:** Muchas gracias. Pasamos un cuarto intermedio para que la Comisión Asesora prepare las preguntas.

*-Siendo las 13:15 se pasa a un cuarto intermedio*

*-Siendo las 13:25 se reanuda la sesión*

**Sr. Moderador:** Comenzamos con las preguntas. "La Comisión Asesora solicita precisar aspectos del Presupuesto previsto. En segundo lugar, además de las instancias de participación expuestas -talleres específicos- podría ejemplificar otros mecanismos de participación para este rango de ciudad. En tercer lugar, ¿cómo se prevee la transferencia de conocimientos a grupos locales? Cuarto, solicita señalar los ejes de la estrategia comunicacional. Y quinto. De acuerdo a su experiencia en planificación estratégica, si podría marcar los principales aciertos y desaciertos en esos procesos." Primera pregunta entonces: "Solicita la Comisión precisar aspectos del Presupuesto previsto."

**Sr. Monteverde:** En el tema presupuestario es toda una historia porque hay una cantidad de variables que pueden moverse en una u otra dirección. En principio lo que estamos planteando son instancias de cooperación entre los actores y las instituciones, con lo cual hay una serie de elementos que pueden estar dados o aportados por alguna institución de carácter diferente al planteado. Acá lo que yo fui desarrollando y forma parte de la propuesta tal como venía solicitado en las bases, era primero la disponibilidad de espacios físicos donde nosotros estábamos planteando un equipo que en la base tendría que tener alrededor de unas 8 personas, con especialistas en las distintas áreas que nosotros habíamos planteado como centrales en temas económicos, urbanísticos, sociales y de gestión, con un apoyo de un especialista en cuestiones institucionales y por lo menos dos áreas que tendrían que ser como las áreas administrativas. A partir de eso, es generar ese espacio como para que pueda tener estas áreas de trabajo y con espacio de sala de reunión para 20 personas, recepción y privado. Esto no lo dimensionamos en cuanto a espacio porque además de desconocer algunas cuestiones en cuanto puede ser el alquiler de todo esto, la otra es que pensamos que eso puede estar dado por recursos propios. Si estimamos por otra parte lo que podría llegar a ser todo elemento necesario de mobiliario de oficinas, la parte de equipamiento tecnológico, el material de base para el trabajo en talleres, o sea, que hay como una especie de kits de trabajo para talleres donde se necesitan algunos insumos, en donde ustedes van viendo cual es la dimensión de cada uno, y cual es el trabajo estimado para el equipo local, para los gastos de funcionamiento, para el desarrollo de talleres de trabajo, para la asesoría metodológica. Esto estaría también planteando -quiero llegar al total de la inversión- unos montos vinculados al costo de mobiliario, tecnología -que es todo el equipamiento concreto de PC, está detallada cada cosa porque nos parece que es muy importante tener equipamiento para esas cosas-, en alrededor de unos \$27.900.= todo lo que tiene ser el montaje de oficina. La parte del funcionamiento específico en cuanto al equipo local, gasto de funcionamiento, talleres de trabajo, asesoría metodológica externa y actividades eventuales, en donde están sumando en esa instancia, \$146.850.=, en el caso de que el desarrollo de la tarea está dado por el equipo técnico local, funcionando en esto más la asesoría externa de carácter metodológico. Lo que nosotros planteamos es que si queremos desarrollar las etapas en estos 11 meses, creo que tenemos más posibilidades de hacerlo, si tenemos además un apoyo externo específico para cada una de esas áreas. En el caso de que sea únicamente el equipo local, que tiene que ir como aprendiendo a medida que va construyendo, sin otra experiencia que lo vaya apoyando, creemos que esos tiempos se pueden llegar a estirar. Entonces de esa manera estaríamos incluyendo la presencia

de un equipo externo que esté apoyando a este sector, eso significa una necesidad de ajuste bastante preciso, para ver si lo que está tomado con lo que se necesita de apoyo externo en cada una de estas áreas que planteamos de trabajo, lo cual puede ser que no sea necesario porque hay parte del equipo local que puede compensarse. En el caso de una versión "full", donde se arme el "dream team", un sólido equipo local, más un sólido equipo externo, lo que estaríamos planteando es como que el desarrollo del trabajo estaría alrededor de los \$300.000.=, \$330.000.=, para ser desarrollado en esos términos de los 11 meses de trabajo. La idea es que sea un año como módulo, no más extenso que eso.

**Sr. Moderador:** "Además de las instancias de participación expuestas -talleres específicos- ¿podría ejemplificar otros mecanismos de participación para este rango de ciudad?"

**Sr. Monteverde:** Sí. En cada uno de los procesos de trabajo, nosotros estamos estableciendo el tema de los talleres, más un elemento que va a aparecer mucho en la lectura de todo el trabajo que es el esquema de encuestas, consultas y mesas. ¿A qué se refiere esto? Como hay una instancia de participación que se da en el taller concreto, en el ámbito donde se discuten estas cuestiones, creemos necesario que ese ámbito de trabajo no puede ser un ámbito absolutamente habilitado, no podemos pensar en talleres de mil personas. Tiene que ser un nivel como acotado de trabajo, la cota y la dimensión es un tema para trabajar específicamente en este primer punto de la tarea en el primer mes, en el primer módulo. La idea es trabajar con estos anillos concéntricos. ¿Cuáles serían? Hay un núcleo básico que es el trabajo en talleres, con los actores más vinculados al proceso y después tener este sistema de que son las entrevistas, tener un kits de referentes y esos referentes son referentes técnicos, referentes políticos, determinadas personas que sean del lugar o del Partido y que ocupen cargos en determinado lugar. Referentes sociales, o sea, personas que tienen capacidad, incidencia sobre un determinado sector de la sociedad. Referentes comunicacionales, determinados periodistas que tienen que ver con la opinión pública, de manera de poder tener un conjunto de estos que nosotros llamamos referentes, posibles de ser consultados. Las consultas tienen distintas modalidades. En algunos casos tienen estas características de entrevistas que son principalmente lo que nosotros llamamos entrevistas informantes calificados o informantes claves. Que es poder tener una tarea común de charla tratando de indicar cuáles son los elementos concretos. Otro de los tipos que tomaría carácter de consulta, el tema de las encuestas, no tiene este carácter de encuesta formal de poder determinar una muestra, no tiene este carácter estadístico. La encuesta de alguna manera es poder en estas instancias de visualización de escenarios, de priorización de proyectos, tener un ejercicio que permita llevarlo a un número bastante más amplio de gente que trabaja en la propia Junta, como para que tener, contar e incorporar esa visión dentro del proceso de trabajo. O sea, hacemos un taller de priorización y definimos determinadas prioridades. Y con la modalidad de la encuesta, lo que hacemos es llevarlo a un grupo más amplio, pensemos en 100, 150, 200 personas, que son nuestros referentes, de manera que también ellos cada uno en forma individual puede llegar como a priorizar, y podemos cruzar como para estar viendo -había un elementos técnico que decía "matriz de divergencias y de coincidencias"- de qué manera lo que se está opinando en un determinado sector, coincide o no con lo que viene desde otras áreas. Entonces tenemos el tema de las entrevistas, tenemos este tema de la encuesta con la modalidad de "encuestas-consultas", y tenemos lo que llamamos mesa de trabajo o esta técnica de "focos grup", o sea, poder hacer grupos focales alrededor del desarrollo de determinadas temáticas. Me parece que con esos elementos, el taller, la entrevista, la consulta a través de la encuesta y la mesa de trabajo, posible de ser jugado en cada una de las alternativas, son elementos suficientes -aunque no excluyentes- como para poder llevar adelante la propuesta.

**Sr. Modelador:** "¿Cómo se prevee la transferencia de conocimientos a grupos locales?"

**Sr. Monteverde:** La idea es que lo que no quisimos trazar es como un eje que tenga como previsto..., "y aparte hay un sistema de cursos para darle a la gente que está trabajando". Esto de concebirlo como un aprendizaje colectivo no es un eslogan, es en serio. Entonces estas cuestiones que tienen que partir de las primeras etapas en donde decíamos: "Nivelar expectativas, socializar información", significa esto, poder plantearnos en estos espacios críticamente cuáles son las cosas que funcionan, cuáles son las cosas que no funcionan, analizar casos existentes, qué pasó, qué no pasó, cuáles son las técnicas de trabajo, todo esto debe ser el basamento para poder trabajar y capacitar en esos grupos. Pero no como una instancia de decir: "Bueno, hoy van a asistir al taller de capacitación", sino como que cada una de estas instancias son instancias de transferencia de conocimiento. Cada una de las instancias en donde se diseña un taller, el diseño del taller es un espacio de transferencia de conocimiento. El

recoger y cruzar la información del taller y cómo cruzamos la información del taller con la encuesta, con la entrevista, es una instancia de transferencia de conocimiento. Porque no planteamos que se tenga que hacer una especie de juego paralelo, o sea, por un lado aparecen los que saben y por otro lado son los que hacen los deberes, que de alguno modo este trabajo conjunto y este aprendizaje conjunto de cada una de las etapas de trabajo, es la estrategia de formación y de capacitación. No hay una instancia que diga: "Hoy es el taller para ver cómo aprendemos a hacer tal cosa. Hoy vamos a ver cómo hacemos para armar una matriz dafo". Es el trabajo concreto, cada instancia de diseño de la actividad, y el diseño de la actividad consta de todo, desde la cuestión conceptual a la cuestión logística y al armado. Porque en este año de trabajo tiene que quedar capacidad instalada en el equipo local para que pueda sostener el proceso que sigue, porque el plan no termina en un año. Ese año que estamos planteando, los 11 meses que estamos planteando, es la etapa casi inicial de formulación y puesta en marcha. El que después tiene que caminar y andar solo, es el propio equipo con los actores y con las instituciones en un escalón que tiene que ser absolutamente diferente del inicio que el del final de esta etapa.

**Sr. Moderador:** "Se solicita también señalar los ejes de la estrategia comunicacional."

**Sr. Monteverde:** El tema del plan comunicacional es que lo vamos a concebir como inmerso de este tipo de procesos. El plan de comunicación o la estrategia de comunicación tiene que ser funcional al sostenimiento de este proceso de trabajo. La estrategia de comunicación es no cómo hacemos un plan y después cómo contamos que se está haciendo. No es ver cómo hacemos para difundir lo mejor, si hacemos una gacetilla, si lo publicamos en Internet o si lo damos a conocer a través de la prensa mes a mes. Sino que lo que debe sostener el proceso de formulación es el afianzamiento de este proceso. Es un trabajo que tiene que tener objetivos que están planteados hacia adentro y hacia afuera del plan. Cómo planteamos los objetivos hacia adentro y hacia afuera. Hacia adentro tiene que ver con esto de estos actores, la Junta Promotora, el gabinete, los referentes y los equipos de la Municipalidad. Este trabajo conjunto entre Municipio y gestión tiene que estar así y si el Municipio hoy no está totalmente vinculado al proceso, está más o menos tibio y demás, hay que poder lograr involucrarlo. Si el Municipio no está jugando un papel activo, líderador de todo este proceso, estamos mal. Estamos complicados, porque no podemos pensar este proceso sin una participación realmente activa, convencida del gobierno local. Me voy a arriesgar a decir algo, me puede faltar alguno que otro jugador que esté por ahí como actor institucional, y podría llegar a tener éxito, podría. Lo que seguro no voy a tener éxito es si el Municipio no está jugando un papel preponderante en esto. No voy a llegar, por más que me disfrace de lo que sea, por más que intente aplicar la metodología más ajustada. No es un problema de metodología, es un problema de presencia de actores y de actitud de actores frente a este equipo de cuestiones. Por lo tanto este tema de la comunicación entendido como, cómo fortalece el trabajo de grupos, porque en este lo que estamos trabajando es con un equipo grupal, en donde hay actores diferentes, con intereses diferentes, con miradas diferentes, por lo tanto este proceso de involucramiento tiene que ser como uno de los objetivos centrales, cómo ayudamos a involucrar, cómo la comunicación fortalece la participación y el compromiso de los actores, cómo se mantiene adentro informado hacia cada institución, o sea, no es suficiente con que participe un Colegio Profesional o una Cámara Empresaria y que venga el Presidente, sino es cómo la Cámara Empresaria tiene hacia adentro de su propia institución, se da esa transferencia para que esté la institución realmente involucrada en esto, porque sino tenemos las figuritas, tenemos algunos casos, tenemos los cabezones en el mejor de los casos pero nos falta toda la indiada por detrás, y los que sostienen estos procesos son tanto los cabezones como la indiada -si vale el término técnico científico riguroso-. Porque estas cosas como se planteaban, los muros se rehacen con los mismos ladrillos que tenemos. No podemos pensar y decir: "Si tuviera una institución más comprometida, si tuviera un tipo con más visión...", en algunos casos lo tendremos y en otros casos no los tendremos. Y a todas las ciudades les pasa lo mismo, creo que cada uno estará repasando su elenco de instituciones. "con esta no voy a ningún lado, con esta sí, con esta no", pero son con esos ladrillos que tenemos que trabajar y construir este muro. Con lo cual hay que mantener informado al conjunto y crear mecanismos simples y ágiles de relación de plan e institución. Muchas veces algunas cuestiones como muy sofisticada y uno que es muy amigo de la tecnología, armamos cosas en CD, metemos cosas en Internet, y en algún momento sirve y en otros no. Hacemos bonitos CD para comunicar y después no lo ve nadie, por lo cual muchas veces conviene un e-mail o una gacetilla, es mucho más eficiente que estas cuestiones tecnológicas, y tengo un total compromiso, admiración y uso de la tecnología a nivel cotidiano. O sea, por un lado, los objetivos, y ustedes verán como un desbalanceo entre el adentro y hacia fuera. Y no es casual. Creo que en esta primera etapa la comunicación tiene que estar mucho más vinculada, y en esto estamos tomando partido y diciendo cosas

que a lo mejor formalmente no habría que decirlo, pero creo que es deber nuestro de plantear cuáles son estas tomas de posición. Hay que trabajar hacia adentro. Si no se consolida este núcleo de actores sólidos que sostengan en esto, podemos tener la mejor comunicación externa pero no vamos a tener plan como proceso sustentado en esto. Entonces esto tiene que ser como los objetivos traducidos en objetivos hacia adentro. Y hacia fuera lo que tiene que ver cómo se involucra la ciudadanía y demás, a pesar de que el discurso correcto, adecuado es el que plantea: "Tienen que participar todas las instituciones de base y demás", creo que hay tiempo. Si nosotros nos planteamos que es un plan donde participan todos, macanudo, acordemos que es un plan que participan todos pero estemos convencidos que es un plan que nosotros lo vamos a trabajar en lo mínimo, en dos años de trabajo. Si estamos convencidos de que no nos importa o nos interesa trabajar una inversión de dos años de trabajo, ajustamos la metodología para que sea un proceso de participación de base. Si no, lo que estamos planteando es este tema de espiral, en donde hay un núcleo central y que se va ampliando. Ya habrá proyectos concretos a debatir en donde va involucrando cada vez más a otro tipo de actores. Entonces, el proceso de comunicación tiene objetivos hacia adentro muchos más fuertes que hacia afuera. Hacia afuera es cuestión de mantener cómo se va a informar de lo que pasa y aparecen productos comunicacionales. Estos productos comunicacionales también son productos hacia adentro y productos hacia afuera. Y también lo va segmentando. Quiero dejar la idea central, pero la comunicación siempre tiende a segmentar a quienes estamos dirigiendo el mensaje. Entonces hay una información que va vinculada a los participantes directos, a los que participan de las reuniones de participación, de producción, de talleres, de las mesas trabajos. Hay otras que tienen que ver con los participantes que vamos a llamar indirectos, que son estos referentes a los cuales consultamos, a los cuales tenemos en un segundo anillo, entonces tenemos que tener productos para eso. Y tendremos que tener algunos productitos que son como muy simples, en versión papel y en versión digital, muchas veces un buen listado de correo electrónico, funciona mejor que grandes publicaciones, en donde mantener informado de los avances de la cosa. En donde todos estemos enterados de qué es lo que va pasando en cada una de estas instancias. Traducir claramente qué es lo que se va a hacer, por qué se va a hacer, qué pasó como conclusión, de manera que esas etapas y esos productos queden claramente planteados. Y hacia afuera tendremos productos también desbalanceados. Desbalanceados a propósito, intencionalmente, porque estamos jugando una apuesta muy fuerte hacia adentro y hacia afuera habrá que promocionar las actividades del plan, se pueden plantear algunas alternativas de comunicación más amplia, de informes de avances, de resultados, pero insisto que el esfuerzo mayor en este primer año de carácter fundacional y pensémoslo como proceso en el tiempo, tiene que estar dirigido con esta intencionalidad.

**Sr. Modelador:** "De acuerdo a su experiencia en planificaciones estratégica, ¿podría marcar los principales aciertos y desaciertos de esos procesos?"

**Sr. Monteverde:** Creo que hay como algunas claves que se pueden generalizar. Cuando uno dice "nivelación de expectativas", creo que en eso está poniendo más o menos en claro, el decir, qué es lo que pueden hacer estos procesos de planificación estratégica y qué es lo que no pueden hacer estos procesos de planificación estratégica. De acuerdo a esa idea o a esa visión, aparecen a partir de eso cuáles son los aciertos y cuáles son los desaciertos, cuáles son los logros y cuáles son los déficit. Porque tiene que ver con qué, con lo que se pensó, con lo que algunos pensaron, es más, algunos vendieron, que los procesos de planificación estratégica podían resolver. Si se pensó y se tuvo esa expectativa de que los procesos de planificación de estrategia es una especie de fórmula mágica en donde había que poner en marcha un proceso de planificación estratégica y si uno tenía un plan estratégico y si un grupo de instituciones o un Intendente lo podía mostrar y si tenía tapas ilustradas mejor y podía decir: "Acá está el plan". El plan se quedó con una parte. Cuando los planes tuvieron una alternativa de incorporarse como un proceso de gestión nuevo en la ciudad, que involucra procesos de involucramiento mucho más complejos, mucho más sofisticados, y cuando partió de un convencimiento de la gestión municipal -y acá también tomo partido- del gobierno local en que quería hacer esto un uso como herramienta concreta de gestión del cambio, ahí los cambios se vieron. Los cambios se vieron por qué, porque había un convencimiento realmente político, profundo de la direccionalidad que empezaban a tener los cambios, de la necesidad de ir acordando con la sociedad civil y con las instituciones de cuál tenía que ser como esa orientación de los cambios. Que las instancias de participación se iban como atando. Había un grupo de instituciones que participaban a nivel de planeamiento estratégico, hay otras que participaban a nivel de desarrollo de proyectos puntuales, hay otras que formulaban proyectos sectoriales con una base territorial. Y era un encadenamiento de espacios de participación y espacios de movilización. En ese sentido para las ciudades que intentaron trabajar en esto, y en eso quisiera señalar casos

concretos, creo que en Rosario se avanzó mucho, creo que en Rafaela se avanzó mucho, creo que en Bahía Blanca se avanzó mucho, creo que en Córdoba en una primera etapa se avanzó mucho. Creo que en Ushuaia se está avanzando realmente mucho. Cuando se producen esas cosas, es cuando se puede llegar a lo que estamos planteando, cuando se puede tener una visión global sobre el futuro, cuando se pueden indicar proyectos concretos y cuando esos proyectos concretos se pueden materializar y viabilizar. Y que uno ve que la cosa, realmente funciona. Y que el mismo concepto, la misma motivación que tuvieron los planes como espacio de participación, espacio de involucramiento social de realmente pasar a cambiar el modo de gestión de la ciudad y eso se fue trasladando paso a paso y sosteniendo en el tiempo, ha tenido altibajos, ha tenido una cantidad de cuestiones pero se ve el resultado concreto. El cambio y el aporte me parece que es empezar a dotar a las ciudades de un proyecto, que hasta ahora las ciudades no lo tenían. En algunos lugares está más logrado que en otros. Algunas ciudades que han entrado a esto más que concibiendo como que esto es un nuevo modo de gestión, lo entendieron más como que esto era una nueva moda de gestión, ahí la cosa fracasó. Cuando se tomó esto como que la instancia era poder publicar y poder estar de onda y decir: "Nosotros somos modernos. Nuestra gestión es moderna porque tenemos un plan estratégico". Y ahí yo diría que a pesar de eso, se avanza, porque eso es menor que nada, pero no obstante cuando uno se plantea lo que deberían aspirar los planes estratégicos, nos estamos quedando cortos. Y otras de las cuestiones que me parece importante señalar, porque mucho tiene que ver esta cuestión de cómo uno enfoca el tema, y ahí vamos a responsabilizar incluso a nosotros mismos, en ciertas rigideces que hemos planteado de algunas cuestiones metodológicas muy apretadas o muy ajustadas. Esto de poder plantear la coyuntura junto con la estrategia, es para nosotros todo un cambio distinto que se produce principalmente a partir de la crisis. La crisis puso en crisis también el tema del planeamiento estratégico. Hoy hay gente que dice: "No se puede planificar en escenarios tan cambiantes". Nosotros decimos que a pesar..., porque hay escenarios cambiantes es necesario poder planificar. Hay algunos que están planteando que mientras vos no tengas los actores los suficientemente calificados, no puedes empezar a trabajar. Digo, de dónde van a salir los actores calificados, ¿lo vamos a crías en invernaderos?, ¿les vamos a poner gotitas de capacidad para cada cosa para que florezcan los dirigentes que supuestamente no tenemos? O estos nuevos actores se van calificando y capacitando en la medida que vamos aprendiendo colectivamente. Este tema de la crisis jugó como una bisagra muy importante. Para algunos planes que venían un poco reproduciéndose como una cuestión un tanto mecánica, donde decir: "Tengo un objetivo", y ese objetivo tenía los pajaritos de colores, la felicidad del hombre y todo lo demás, que era demasiado genérico, creo que los obligó a poder recoger el barrilete y poder plantearse más concretamente algunas cosas. Creemos que todos estos procesos tienen que ser apuestas concretas. Los objetivos, esos escenarios metas, tienen que ser muy acotados, muy específicos, con tiempos muy rigurosos y con visiones de mediano plazo pero que signifiquen un nivel de materialización posible para todos estas cosas. En aquellos lugares donde estos procesos se pudieron dar de este modo, sin que ninguno..., yo me animaría a decir que es el ejemplo básico en donde todo salió bien, creo que estaría mintiendo en ese sentido, creo que hay lugares en donde se han producido avances significativos. Y creo que esta es una etapa en donde este tipo de aportes de empezar a revisar algunas cosas y cambiar desde la cuestión metodológica y poder determinar algunos acentos particulares, y en eso tal vez el más importante es el trabajo con los actores me parece que estamos trabajando con una nueva generación, por llamarlo de algún modo, que empiezan como a incorporar este tipo de variables.

**Sr. Moderador:** Muchas gracias, arquitecto.

*-Aplausos de los presentes*

- 8 -

### EXPRESIONES DE CIERRE DE LAS JORNADAS

**Sr. Moderador:** Hemos llegado al final de dos largas jornadas y va a cerrar este concurso nacional de antecedentes, propuestas y oposición del Plan Estratégico de Mar del Plata, el coordinador.

**Sr. Córdoba Iramain:** Finalizada la exposición del arquitecto Monteverde, que es la última de estas jornadas, damos por finalizadas las mismas, que comprenden a la última fase del concurso para el cual fuimos convocados. Como coordinador de la Junta Promotora y en representación de la misma, como primeras palabras quiero manifestar el gran agradecimiento y reconocimiento que tenemos por el trabajo que han realizado los seis equipos

que han participado acá, de los cuales tenemos cabal conocimiento de lo que debe haber sido, por lo que hemos podido acá apreciar, el nivel como brillantes trabajos y en calidad. En segundo lugar debemos agradecer a la Comisión Asesora, que está presente acá y que ha seguido todas las alternativas de lo que acá ha ocurrido. Yo no les envidio la tarea que van a tener ahora, porque indudablemente va a ser muy compleja. Porque calificar entre seis trabajos que hemos definido como brillantes y extensos, y que cubren todos los aspectos por lo menos que nosotros queremos, va a ser una tarea difícil. Y a propósito de esa Comisión les quiero anunciar cómo sigue esto. La Comisión Asesora se va a reunir a analizar las propuestas y va a producir un informe con las conclusiones que va sacar del trabajo que van a realizar. Creo que ellos tienen cinco días para hacerlo, no lo recuerdo exactamente pero no tiene importancia los números aquí. Y en virtud de ese informe, la Junta Promotora establecerá un orden de méritos. Y en base a ese orden de méritos se finalizará el concurso con la adjudicación al que resulte adjudicatario. Hay otro aspecto que quiero destacar y no lo quiero pasar por alto. Indudablemente todo lo que ha ocurrido hace muy pocas horas entre ayer y hoy, con la importancia y la calidad del trabajo que se ha presentado acá, no tengo la menor duda que en la historia de Mar del Plata viendo más adelante, esto va a quedar incorporado en la misma como un hito. Al mismo tiempo quiero destacar que todo lo que hemos podido apreciar y sacar conclusiones de todos los trabajos y refiriéndome particularmente a los que estamos comprometidos a impulsar este plan estratégico en esta ciudad, tanto la Junta Promotora como todas las entidades que llamamos fundacionales que adhirieron y que adhieren a la realización de este Plan Estratégico, que en la visión que nosotros tenemos, más que nada plasmada más de entusiasmo y empuje que de conocimiento, todo esto nos ha producido un enriquecimiento que indudablemente nos va a facilitar mucho más la tarea, y estamos contentos seguramente y lo compartimos todos porque lo que queremos es avanzar. Y seguramente todo esto no da y nos brinda una herramienta y una claridad que nos permite ya prácticamente estar en la puerta del lanzamiento de este Plan Estratégico. Hay muchas cosas para decir. Yo diría que esto que dije que va a quedar en un hito para la historia, y el trabajo que ustedes han hecho, han realizado, se ve que es un trabajo fecundo, arduo, por los resultados acá obtenidos, es un trabajo realizado para la ciudad, y seguramente la ciudad algún día y luego de completar la etapa esta que va a surgir después de la adjudicación, lo va a agradecer. Les agradezco a todos que han participado en esta reunión, autoridades de la Municipalidad, que son nuestros socios en esto, la presencia. Nada más.

*-Es la hora 14:00*