

U
F 331.9
C 18
2ª etapa

36 883

V

Municipalidad de San Fernando - Provincia de Buenos Aires
Dirección de Ordenamiento Ambiental y Calidad de Vida

Unidad Ejecutora del
**PLAN URBANO-AMBIENTAL
MUNICIPAL**

Con la Coordinación de la Arquitecta María I. Tortora (MSF)
y la
Asistencia Técnica del
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**INFORME
FINAL**

(Segunda Etapa)

Consultor:
Arquitecto Fernando Luis Chaves

Noviembre de 1992

F 331.9
C 18
2ª etapa
V



C. F. I.
INGRESO

1/ DIC 1992

Nº 8388

San Fernando, 29 de noviembre de 1992

SEÑOR SECRETARIO GENERAL:

adjunto a la presente, cumplo en elevar a Ud. el INFORME FINAL correspondiente al convenio de asistencia metodológica al Sistema de Planificación Municipal del Municipio de San Fernando, segunda etapa.

Saludo a Ud. muy atentamente,

Arq. Fernando Luis Chaves
Consultor

AL SEÑOR SECRETARIO GENERAL DEL
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
Ing. D. Juan José CIACERA
S. / D.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CONVENIO DE ASISTENCIA METODOLOGICA AL SISTEMA DE PLANIFICACION
MUNICIPAL
MUNICIPIO DE SAN FERNANDO
(SEGUNDA ETAPA)

INFORME FINAL

Consultor: Arq. Fernando Luis Chaves

El presente informe sintetiza las conclusiones de la asistencia técnica, como DOCUMENTO FINAL, que revisa la historia del proceso desde sus inicios en 1989 hasta los resultados del último SEMINARIO DE REFORMULACION Y ANALISIS PROSPECTIVO realizado en octubre pasado, cumplimentando el punto 4.5 del plan de trabajos. Este documento final retoma información y conceptos ya expresados en otros documentos con el fin de nuclear en un solo texto todos los insumos anteriores. Adjuntamos el Documento Base producido especialmente para el SEMINARIO.

INDICE

- 1.- Historia del Proyecto Integrado del Arroyo Cordero.
 - 1.1.- Origen y desarrollo histórico del Proyecto.
 - 1.1.1.- Introducción.
 - 1.1.2.- Proyecto Integrado de recuperación Urbano Ambiental del Arroyo Cordero.
 - 1.1.3.- Seminario-Taller de planificación y gestión participativa/90.
 - 1.2.- Los ámbitos de gestión en San Fernando.
 - 1.2.1.- Foro para el Desarrollo Integral (1990-1992).
 - 1.2.2.- Plan Urbano Ambiental.
 - 1.2.3.- Construcción de la Unidad de Gestión Asociada (UGA) en el marco del Proyecto Integrado del Arroyo Cordero.
 - 1.3.- Situación actual del Arroyo Cordero.
- 2.- Metodología.
- 3.- Seminario de Planificación Participativa y análisis Prospectivo.
 - 3.1.- Agenda.
 - 3.2.- Objetivos.
 - 3.3.- Metodología del Seminario.
 - 3.4.- Participantes.
 - 3.5.- Cuestionario. Dinámica de trabajo.
 - 3.6.- Paneles de apertura.
 - 3.7.- Trabajos en Grupos.
 - 3.8.- Cuestionario. Revisión y procesamiento.
 - 3.9.- Síntesis conceptual.
- 4.- Listado de anexos.

1 HISTORIA DEL PROYECTO INTEGRADO DEL ARROYO CORDERO.

1.1.- ORIGEN Y DESARROLLO HISTORICO DEL PROYECTO.

1.1.1.- INTRODUCCION.

El territorio del Municipio de San Fernando se extiende de manera discontinua entre dos sectores: uno de ellos, continental y urbanizado con 23 Km² y 160.000 habitantes, forma parte de la mayor aglomeración urbana de la República Argentina, el Gran Buenos Aires. Otro sector, insular, con 900 Km² y 3.000 habitantes, es parte del Delta del Río Paraná, en su desembocadura en el Río de La Plata.

La ausencia de una estrategia ambiental inserta en una política de desarrollo autónomo que privilegie el enfoque regional y la utilización de recursos materiales para satisfacer las necesidades básicas y mejorar la calidad de vida de la población, ocasiona entre otras consecuencias, un serio proceso de degradación y distorsión de las condiciones ambientales urbanas, que se ha agudizado en las últimas décadas, configurando situaciones de alto riesgo para vastos sectores.

San Fernando no es ajeno al desequilibrio bio-físico ambiental originado en la falta de una política adecuada, presentando una realidad sumamente compleja, difícil de revertir y sanear. El Municipio soporta serias inundaciones en vastas áreas urbanas, que no sólo afectan a los vecinos directos de las mismas, sino que comprometen a toda la ciudad, frenando su potencial desarrollo local y produciendo además un importante costo socio-económico.

La problemática es múltiple y variada. A la mencionada se agregan la contaminación:

a) por efluentes tóxicos industriales y b) por los residuos domiciliarios de una gran población asentada en viviendas precarias en zonas no aptas, con carencias de infraestructura, con escasa educación ambiental y habitando en pésimas condiciones que ponen en peligro su salud. (Hoy estamos en lucha contra el cólera, enfermedad aparentemente superada).

Se visualizó que el enfoque de solución debe ser de abordaje múltiple e integrador de distintos niveles de objetivos y ámbitos de acción simultáneos. Para esos fines el municipio de San Fernando definió los objetivos de un Programa de Promoción y Calidad de Vida, a saber:

-Desarrollar una estrategia de prevención y protección del medio ambiente para actuar fundamentalmente en las causas del desequilibrio bio-físico-ambiental tendiente a optimizar el sistema de relaciones que garanticen gestiones ambientales integrales.

-Desarrollar una metodología de planificación y gestión integrada que permita la mejor utilización de los recursos humanos, técnicos, económicos y naturales existentes, muchos de los cuales se desaprovechan o invalidan por estar dispersos o no interrelacionados correctamente.

-Crear un cuerpo normativo adecuado compatibilizando las legislaciones y ordenanzas municipales con el objeto de tender a un ordenamiento y control del medio más eficientes.

-Incorporar a la comunidad organizada garantizando su participación en la elaboración, diagnóstico de problemas, búsqueda de soluciones alternativas, ejecución y evaluación en los diversos operativos y proyectos que se desprendan de este programa.

-Jerarquizar el poder Municipal en el desarrollo de proyectos locales, regionales, y provinciales, propiciando la coordinación y articulación entre las distintas áreas provinciales y municipales.

-Elaborar y desarrollar Proyectos Integrales de Promoción Ambientales como parte de un Programa de Desarrollo local. Lograr la integración y articulación con proyecto de carácter regional y provincial.

-Desarrollar campañas de educación ambiental fomentando la educación integradas para el desarrollo de operativos y educación ambiental.

En relación a esta situación en 1988 se firmó un convenio de cooperación mutua entre la Municipalidad de San Fernando y la FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales), respecto a cuestiones del desarrollo local y políticas municipales, así como implementación de metodologías de planificación-gestión participativas y en particular referido a la elaboración de un Proyecto Integrado para el área del Arroyo Cordero.

1.1.2.- **PROYECTO INTEGRADO DE RECUPERACION URBANO AMBIENTAL DEL ARROYO CORDERO.**

La zona del antiguo cauce del Arroyo Cordero y la traza de entubamiento del mismo se manifiestan como generadores de un Area Problema de alto riesgo que incluye al canal San Fernando.

Al descontrol hidrico que compromete al 40% de la poblacion del partido y a los efectos de la contaminacion podemos agregar la afectacion economica: todo esto altera de manera sustancial las posibilidades de recuperacion economica del municipio por cuanto el canal es la via de vinculacion con el importante territorio de Islas de San Fernando.

Durante 1989 la cooperacion de FLACSO se centro en definir y disenar el Proyecto Integrado del Arroyo Cordero y Canal San Fernando, estructurar sus terminos de referencia y acompaafar sus primeras acciones, en el marco de una Comision Interareas del Ejecutivo Municipal en la cual el equipo FLACSO estaba invitado a participar por decreto municipal. Esta etapa se compuso tambien con actividades de formacion de recursos humanos y la realizacion de un seminario academico para la presentacion del Proyecto referido y el Programa Ambiental de San Fernando en un ciclo de actividades de la FLACSO.

El municipio debia desarrollar un rol de articulador de politicas y acciones comunitaria fortaleciendo sus equipos de planificacion -gestion al mismo tiempo que desarrolla acciones de coyuntura.

Los objetivos que se sealan desde el comienzo para este proyecto son:

TRAMA URBANO-FUNCIONAL a. Configurar un modelo de ordenamiento urbano en el area del antiguo cauce del Arroyo Cordero, que reduzca su caracter de barrera en proceso de continua degradacion y recupere su original condicion de ambiente natural.

CONTAMINACION b. Crear un mecanismo de intervencion que reduzca y tienda a eliminar la fluencia de componentes contaminantes y/o de material endicante que deteriora la calidad del ambiente y la velocidad de escurrimiento.

GANAR TIERRA URBANA c. Recuperar areas aledaflas y del antiguo lecho del arroyo consolidando una traza para su actual, que permita incorporar tierras de uso urbano de diverso tipo (tierras de reserva para usos publicos y equipamiento sociales), y otros usos posibles futuros.

SANEAMIENTO

d. Sanear las zonas ocupadas para construir un ambiente de calidad de vida sano y cuidado y socialmente digno para la población asentada.

INTEGRACION SOCIAL

e. Favorecer la integración social, de los grupos asentados en las áreas inmediatas al arroyo con sus vecinos, con el barrio en general y con el resto del municipio, frente a la marginalidad y falta de solidaridad a la que se los condena en la actualidad, consolidando sus asentamientos o relocalizándolos dentro de la zona en base a una planificación participativa.

1.1.3.- SEMINARIO TALLER DE PLANIFICACION Y GESTION PARTICIPATIVA/1990

En 1990 se desarrollaron las primeras etapas del ciclo de planificación y transferencia metodológica destinado a la definición de estrategias de acción no solo en el Proyecto sino también respecto al desarrollo del Municipio en su totalidad.

Se realizaron una serie de jornadas preparatorias, se elaboró un Documento Base para la política social y el Desarrollo Municipal y el 23/25 de octubre de dicho año tuvo lugar un Seminario - Taller.

Como preparación mencionaremos tres jornadas de trabajos:

A- BARRIAL I: Participación Vecinal, Municipio y Descentralización. 20/21 Junio 90.

Se desarrollo con participación numerosa de representantes de la comunidad (asociaciones de fomento, cooperativas, representantes de Escuelas de la Zona), funcionarios de distintos niveles de la estructura municipal y funcionarios provinciales, centrándose la información a través de dos paneles y produciéndose su elaboración posterior en grupos de discusión (Centro Martinelli /Villa Hall).

B- INTERINSTITUCIONAL: Municipio y Provincia: Ajustes necesarios hacia una gestión conjunta. 13 y 27 Septiembre 90.

A partir de un encuadre teórico presentado por FLACSO acerca de los distintos tipos de sistemas decisorios de planificación y gestión y los modos decisionales de la administración pública, se desarrollo en la sede de FLACSO esta jornada, con participación de funcionarios y técnicos (provinciales y municipales) y académicos.

Se profundizaron a través de plenarios y discusión grupal los temas centrales que hacen a esa vinculación y en particular respecto de San Fernando: la relación con la comunidad, el aparato burocrático, los distintos tiempos de los proyectos, la falta de herramientas y técnicos, el control políticos y modelo clientelístico, el modelo problemático existente, sus puntos de ataque y listado de actores pertinentes. Las conclusiones apuntaban a la consolidación de la relación Municipio-Provincia y más aún de líneas conjuntas de acción en relación con otras organizaciones (no gubernamentales, nacionales e internacionales). Esta jornada por su naturaleza fue de carácter formativo.

C- TALLER BARRIAL II: La participación vecinal y la estrategia de desarrollo para San Fernando. 29 de Septiembre 90.

En los talleres barriales se trató de delinear más ajustadamente el marco problemático del Proyecto Integral y la formulación de una política municipal de apoyo a los emprendimientos microproductivos.

El Seminario-Taller de Planificación y Gestión Participativa/1990 contó con la participación de funcionarios municipales y provinciales, organizaciones de la comunidad, sociedades intermedias de distintos tipos (ecológicas, históricas, etc) y grupos empresariales.

Las condiciones en que se desarrolló este Taller no fueron las consideradas necesarias según una estricta aplicación de la metodología, por ejemplo, el Taller de Implementación requiere de un mínimo de siete días y este se realizó en solo tres y de un número máximo de 25 participantes plenos y estables.

Las tres estrategias definidas entonces (ver anexo 1) se localizan en la necesidad de unificar la política social-urbana constituyendo una práctica de gestión asociada entre el municipio, la comunidad y la provincia, la formulación de un plan urbano-ambiental que defina el perfil y acciones territoriales en distintos plazos, y finalmente constituir un espacio de negociación entre los actores con peso relativo respecto al desarrollo municipal y regional, fortaleciendo el papel del municipio como agente impulsor de ese espacio en la forma de un FORO.

A partir de este momento las actividades se volcaron a favorecer las prácticas de gestión planificada. Desde 1991 se cuenta, si bien con cierta discontinuidad, con el apoyo financiero y técnico del CFI.

En particular se sistematizó y puso en práctica el funcionamiento del FORO para el Desarrollo de San Fernando, se elaboraron las bases informativas del Plan Urbano Ambiental y se instaló la experiencia de gestión articulada entre sectores municipales para la formulación de términos de referencia y políticas globales que encuadren proyectos específicos (cogestión municipio-comunidades de proyectos de naturaleza socio-urbana y políticas destinadas al mejoramiento del hábitat), dando inicio al funcionamiento de la Unidad de Gestión Asociada del Proyecto Integrado de Recuperación Urbano-Ambiental del Arroyo Cordero.

Cada uno de estos ámbitos se analizará a continuación.

1.2- LOS AMBITOS DE GESTION EN SAN FERNANDO.

1.2.1- FORO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL (1990-1992).

El FORO se establece por el "acta de intención" del 27 de noviembre de 1990, como ámbito de participación, negociación y concertación de las políticas y acciones específicas que hagan al mejoramiento de la calidad de vida de la población del municipio, al crecimiento y sostenimiento de la actividad económico-productiva y a la solución de los problemas medioambientales.

La constitución del FORO se formaliza con la sanción de la Ordenanza Municipal 3087/90 en el mes de diciembre de 1990.

Dicha ordenanza constituye el FORO como ámbito institucional de concertación de políticas de interés municipal y por su artículo 2 posibilita una integración absolutamente amplia al mismo. Sus resoluciones no son vinculantes. Hasta el presente los participantes más activos han sido: los equipos de la MSF y el Plan Urbano Ambiental y representantes de la comunidad de San Fernando entre ellos: Sociedades de Fomento, Consejo de Productores del Delta, Unión Industrial y Comercial Zona Norte, C.A.S.E.L., Rotary Club, Universidad de San Andrés y el Equipo de Asistencia técnica de CFI/FLACSO.

Las actividades del FORO se desarrollan a través del funcionamiento en reuniones plenarias que se convocan mensualmente y se trabaja con una comisión operativa y varias comisiones temáticas. Todas las reuniones han sido registradas en actas.

Como temas centrales se han debatido problemáticas referidas a:

- Medio ambiente.
- Promoción industrial.
- Integración regional Delta.
- Turismo.
- Plan urbano-ambiental.

El funcionamiento en los sucesivos plenarios y en comisiones ha permitido profundizar criterios y propuestas que se pueden ampliar en Documentos del FORO, (a disposición de los participantes durante el taller), y un nivel de reconocimiento que se manifiesta en las incumbencias atribuidas al FORO, -otorgamiento de Cinta verde a las industrias no contaminantes, ente de calificación para la promoción industrial, cuerpo asesor del HCD,- y en la continuidad en la asistencia de un núcleo significativo de actores.

El FORO de San Fernando presentó una Declaración sobre Medio Ambiente ante la ECO92 de Río de Janeiro.

Participa en la promoción de la campaña de Educación Ambiental junto con la Comisión de Medio Ambiente del HCD, y la Dirección de Ordenamiento Ambiental y Calidad de Vida del Municipio.

En fecha reciente, el 2/10/92, se desarrollo un FORO REGIONAL DE AMBIENTE Y DESARROLLO de los Municipios de Zona Norte. Fueron sus objetivos identificar factores y debatir sobre:

- las limitaciones que las adversas condiciones ambientales imponen a las posibilidades de crecimiento de la región,
- las alternativas de una efectiva integración de Políticas Territoriales y
- la viabilidad de la instalación de un modelo de Desarrollo Sustentable en el territorio isleño del Delta bonaerense,

procurando:

- 1o) Participación de los intereses locales en la configuración de una política ambiental para la región.-
- 2o) Articulación de la política ambiental para la región con la política de desarrollo local propuestas por cada Municipio, en el marco del Desarrollo Sustentable.-
- 3o) Definición de propuestas que permitan reducir la vulnerabilidad social de los asentamientos poblacionales en áreas de Alto Riesgo de contaminación y preservación de las áreas naturales.-
- 4o) Promoción de un Programa de saneamiento que reconozca como "Area embudo terminal" de la cuenca del Río Reconquista a la zona de los Municipios de la costa norte.-
- 5o) Evaluación de la problemática de la costa y del Delta con la incorporación del análisis del proyecto "Puente Colonia- Buenos Aires", promoviendo la integración entre el continente y las islas en el marco de un desarrollo regional (Mercosur).-
- 6o) Diseño de un mecanismo de funcionamiento que permita la articulación de los Municipios (actores públicos y privados) para la configuración, instrumentación y sostenimiento de una política ambiental para la región.-

Las conclusiones y recomendaciones se definieron en los Grupos por consenso y fueron presentadas al plenario final donde se formularon acuerdos y recomendaciones generales.

1.2.2- PLAN URBANO AMBIENTAL

En cumplimiento de una de las estrategias que se definieron en el Seminario-Taller octubre/90, es que se desarrolló hasta la fecha la elaboración de criterios y recomendaciones del Plan Urbano Ambiental.

Esta estrategia planteaba:

Formulación e Implementación de un plan de gestión urbano-ambiental de alcance regional desde el ejecutivo municipal, incorporando la dimensión ambiental en el manejo de los recursos naturales, a fin de instalar el debate en términos de vulnerabilidad social y fragilidad del soporte natural, con la modalidad de gestión participativa ya instalada en el Municipio.

Siendo que en la definición de la política social-urbana para el Municipio de San Fernando, se ha reclamado que la comuna asuma el rol de agente promotor del desarrollo, la ponderación de estas líneas de acción debería ser función de:

- La coincidencia respecto de su capacidad para promover el desarrollo ambiental o productivo.-
- El grado de riesgo urbano-ambiental de cada área de intervención.-
- Los antecedentes y referencias que surgen del Banco de Datos Urbanos y Ambientales.-

Entre las problemáticas, que aparecieron como punto de partida se destacan:

- La resolución de la infraestructura básica de agua potable y cloacas.
- Las relaciones de convivencia entre industrias y residencia y el control de la contaminación.
- La recuperación del Canal San Fernando como el Puerto productivo de la región delteña.
- La urbanización de zonas inundables o bajo cota y el uso social del río.
- El cuidado de los espacios públicos y la apropiación social de las tierras recuperadas en el Proyecto Integrado del Arroyo Cordero.
- La privatización y reactivación del ferrocarril ramal Borges-Delta (del Bajo) como oportunidad para definir un nuevo modelo de centro.
- Nuevas ofertas residenciales por migración de actividades productivas al territorio de islas.

- La electrificación rural del territorio isleño y los caminos vecinales, como soporte del proceso de migración productiva desde el sector continental.

Debe tenerse en cuenta muy especialmente que esta experiencia de planificación participativa hace un particular acento en los aportes de los distintos actores sociales en los ámbitos de concertación y elaboración del PLAN. En consecuencia, deberá mediatizarse probablemente los criterios de los técnicos y expertos involucrados, avalados por distintos marcos teóricos, en orden a las prioridades que la comunidad pueda establecer desde sus intereses concretos.

En el proceso de elaboración de encuadres teórico-prácticas, surgen dos interrogantes principales. En primer lugar como encarar la comprensión y definición de los elementos sustanciales para intervenir eficientemente dentro del territorio entendido como "la ciudad real". En segundo lugar, cuál resulta el procedimiento más adecuado para conformar un sistema lógico de pensamiento con el cual construir colectivamente lugares y espacios.

En este punto deberá elaborarse una síntesis entre la metodología participativa y la teoría proyectual.

Se reconoce que las ACCIONES DEL PLAN deberán referirse a tres escalas que se vinculan.

- Estructura del territorio - análisis y reconocimiento.
- Diagnóstico y su jerarquización.
- Intervenciones puntuales.

Las intervenciones puntuales deberán tener en cuenta su escala y el momento de su aplicación. El territorio de San Fernando, involucrado en el problemática general de la periferia metropolitana, tiene problemas de crecimiento y desarrollo que sólo podrán ser resueltos a través de una concepción global apropiada y otros problemas de relleno y consolidación de tejido a los que es posible dar respuesta mediante intervenciones puntuales.

Las INTERVENCIONES PUNTUALES operan favorablemente sobre la discontinuidad de bordes en tejido o la irrelevancia de edificios, equipamiento y funciones en las áreas de Nudos, debiendo accionar con contenidos de urbanidad específicos.

- Localización de áreas productivas, servicios, habitacionales, mixtas o esparcimiento.-
- Incremento selectivo de densidades.-
- Continuación de la trama.-
- Promoción de nuevos Centros, Subcentros, alineamientos, ejes y corredores urbanos.-

- Mejoras del trazado.-
- Incremento de la accesibilidad de un área.-
- Incorporación de contenidos significativos.-
- En tejidos nuevos: organizaciones espaciales que se articulen con el continuo urbano existente.-

CRITERIOS ORIENTADORES/PLAN URBANO-AMBIENTAL:

- Resulta conveniente aceptar que la construcción de la ciudad es un fenómeno de acomodamiento colectivo donde cada actor contribuye a la construcción de su propio espacio.
- Los ejes de crecimiento naturales del territorio (tal como el caso de Avda. Avellaneda, Virreyes) y la transformación de nudos de transferencia (Carupá, Virreyes, Victoria) y subcentros (Victoria y prolongación Avda. Perón) no deberían ser contrariados por regulaciones u operaciones de construcción pública.
- En tal sentido, resultará conveniente reconocer y mantener los frentes y ejes comerciales existentes, potenciando su actividad mediante áreas peatonales y de estacionamiento vehicular.
- Así mismo deberá distinguirse entre la naturaleza de los "corredores urbanos" (caracterizados como contenedores de actividad específica, como el Boulevard de Virreyes o la calle Constitución) y los "ejes viales", con un carácter prioritario de vinculación entre centros (caso de las Rutas 197 y 202).
- El tejido especializado deberá ser considerado en el marco de su contexto. (p.e. tejido industrial en relación con tejido residencial adyacente).
- En los subcentros Carupá, Virreyes y Victoria deberá analizarse la hipótesis para el desvío del tránsito pasante y la consolidación de las vías de acceso al distrito. Resulta necesario considerar que los desvíos de los ejes viales contribuyen a la definición de nuevos bordes urbanos con un tejido contenido en una superficie a redefinir.
- En estos casos, se analizará la incorporación del criterio de "par-vial" como resolución del tránsito local o alguno pasante particular (Avdas. Libertador y Perón de y hacia Tigre y los túneles y puentes como propuestas alternativas a encarar en el tiempo en los nudos.
- Resultará conveniente la densificación del tejido residencial en la cercanía de nudos y subcentros en valores de ocupación no inferiores a los 350 hab. Ha. En esta hipótesis deberá analizar-

se la modificación de la normativa a fin de enfatizar el carácter urbano del tejido (eliminación de retiros, unificación de fachadas, definición de tipología de esquina, aleros, recovas, etc.).

- Es indispensable promover una modificación de la normativa vigente en cuanto a cota de Hidráulica y uso del suelo (Ley No 8912) a fin de encarar la consolidación del tejido en áreas potencialmente inundables, mediante tipologías habitacionales en palafito e infraestructura de servicios alternativos bajo cota.

- En el caso del tejido mixto, la normativa deberá perfeccionar la tipología de basamento con actividades de taller o depósito vivienda en los niveles superiores.

- Resulta inapropiada la demolición del parque edificado, salvo casos de irrecuperable obsolescencia. En todos los casos debería favorecerse en primer lugar el uso de los vacíos urbanos existentes.

- Las intervenciones y obras de infraestructura deberán contemplar la posibilidad de ejecución en etapas más o menos irregulares, con eventual períodos de paralización de la obra pública.

- Los equipamientos existentes deberán respetarse y en todo caso serán ampliados o completados; no parece justificable el efectuar inversiones destinadas a la duplicación de un mismo uso social en un sector urbano.

- La localización de nuevos conjuntos residenciales se procurará en territorio que requiera la menor inversión de infraestructura para su vinculación a las redes de servicios.

- Los equipamientos de las nuevas localizaciones se ubicarán preferentemente en sus bordes, vinculados mediante el uso al resto del tejido existente.

En particular, se ha propuesto contar con un inventario del patrimonio urbano a fin de promover una normativa de preservación histórico-arquitectónico como también se señala la necesidad de preservar la unidad ambiental-paisajista (barrancas naturales hacia la costa del Río Lujan y zonas caracterizadas por presentar las mejores vistas de las islas del Delta han de ser protegidas de una edificación indiscriminada).

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN URBANO-AMBIENTAL

1.- Acciones globales sobre la normativa existente:

- El objetivo principal del Plan Urbano-Ambiental del Municipio de San Fernando es la promoción del desarrollo integral del distrito, entendiendo que los fenómenos urbanos son simultáneos y convergentes (efecto de sinergia) con los ambientales y productivos.

- En tal sentido, tanto las estrategias prioritarias como los objetivos y acciones que de ellas se desprenden no pueden ser concebidos como un nuevo conjunto de normativas destinadas por la vía de restricción tradicional a instalar "otro" modelo de ciudad. Por el contrario, la permanente dinámica de los fenómenos ambientales y social-productivos sólo autoriza a proponer lineamientos y acciones capaces de establecer indicios firmes y sugerencias claras para la participación de toda la comunidad en la construcción del espacio común.

- Los objetivos específicos del PLAN no serán en consecuencia útiles y practicables si no media en todos los casos la instancia previa de su convalidación en los ámbitos de concertación, cuya instalación y funcionamiento se describen en los Informes de la Asistencia Metodológica de este mismo Plan Urbano-Ambiental.

- En cuanto a la normativa vigente, se estima oportuno efectuar una revisión y adecuación de la Ordenanza Orgánica del Plan Regulador y su posterior Texto Ordenado, muchas de cuyas prescripciones merecen ser puestas en valor y vigencia en el marco de las estrategias generales consensuadas. Esta adecuación deberá efectuarse incorporando la variable ambiental y en vinculación de los Capítulos Temáticos del Plan Urbano-Ambiental.

Estructura del Plan

Consta de los siguientes capítulos temáticos:

- 1- Aspectos económicos y productivos.
- 2- Aspectos demográficos.
- 3- Morfología Urbana/Infraestructura/Servicios.
- 4- Aspectos Ambientales.
- 5- Proyectos de Intervención Urbana.

2.- Los Proyectos de Intervención Urbana como objetivos específicos del Plan Urbano-Ambiental:

- Se han establecido niveles de consenso y definición respecto de las intervenciones urbanas siguientes:

- a) Parque lineal verde del Arroyo Cordero.
- b) Refuncionalización Puerto del Canal San Fdo.
- c) Recuperación de la costa:
 - .Balneario Municipal
 - .Costanera Municipal y Rampa de uso público
 - .Reserva natural bajo Victoria
 - .Camino de vinculación Uruguay-Del Arca (paseo costero)
- d) Urbanización Ex-Tosquera Municipal Virreyes

- e) Refuncionalización Aeródromo y zona adyacente
- f) Rediseño vías de acceso vehicular al Partido. Nudos de transferencia Carupá, Virreyes, Victoria.
- g) Urbanización tierras fiscales nacionales. Programa Arraigo en el predio de la Ex-Radio El Mundo. Programa Arraigo en las tierras del ferrocarril (Estación Victoria).
- h) Definición de un nuevo sistema de Centro., como consecuencia de la reactivación del tren del Bajo y la rotación del eje histórico Constitución-Canal.

a) Parque Lineal Verde del Arroyo Cordero..

Entre las acciones más importantes ya en marcha se destacan:

Relleno del cauce abandonado del Arroyo, parquización y equipamiento recreativo social.

Regularización dominial y obras de saneamiento básico en asentamientos.

Programas de construcción de viviendas en las tierras regularizadas.

Reducción de la densidad habitacional en asentamientos mediante relocalización en tierras fiscales nacionales dentro del distrito.

Construcción y completamiento de equipamiento comunitario mediante cooperación internacional. Centro Comunitario Multipropósito y del Barrio "El Pueblito".

Ampliamos en especial este punto por tratarse del área del Proyecto Integrado del Arroyo Cordero, pero evidentemente cada uno de los objetivos específicos puede ser ampliado en los Documentos del PLAN (ver Bibliografía, Informes CFI - Arq. M. A. Otero).

Anexamos a este Documento un plano donde se localizan las fracciones censales del INDEC (Anexo 2) y 2 cuadros resumen de situaciones de vivienda e infraestructura (Anexo 3) y de condiciones ambientales desfavorables (Anexo 4), así como planos de: Áreas homogéneas de riesgo, (Anexo 5), Vías de Acceso al partido y ejes de crecimiento (Anexo 6) e "Intervenciones Urbanas" en el marco del Plan (Anexo 7).

1.2.3- CONSTRUCCION DE LA UNIDAD DE GESTION ASOCIADA (UGA)
EN EL MARCO DEL PROYECTO INTEGRADO DEL ARROYO
CORDERO.

Como resultado del Seminario Taller 1990 (Estrategias completas ver anexo 1), y a fin de lograr la consolidación de la política social urbana en su aspecto de gestión (técnico-participativo-institucional), frente al riesgo emergencial en que la valora la política de ajuste, a través de una asociación más sincera y transparente entre Provincia, Municipio y Vecinos, que reformula las estrategias de acción de los programas y mecanismos legitimados institucionales, se plantea la creación de una Unidad de Gestión Participativa para los Proyectos Integrados (Arroyo Cordero/ Tierras/ Viviendas) y un grupo "Ad hoc" para adaptación de programas provinciales, convocado por la MSF.

Abordaje conceptual de la Gestión Asociada.

La conceptualización que a seguir se presenta, resume la elaboración que el grupo FLACSO ha realizado desde lo teórico y perfeccionado desde lo práctico, en experiencias varias, donde ha aplicado el ciclo metodológico - en particular Concepción del Uruguay, Paternal-Agronomía (Warnes) y Pilquiniyeu, esta última CFI/FLACSO.

La Unidad de Gestión Asociada tiene como objetivo la movilización y articulación de actores institucionales con peso relativo en el área, estableciendo acuerdos y grados de responsabilidad y compromiso mutuo, formulación de metodologías y proyectos de trabajo, gestión de recursos humanos y financieros que viabilicen la política social urbana del Municipio.

La Unidad de Gestión Asociada resultará de una co-gestión entre organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales que componen un espacio de articulación abierto y pluralista, operando por acuerdo y consenso, no por votación, funcionará con grupos de trabajo con rol y tareas asignadas.

La UGA se concibe como un ámbito que parte del reconocimiento de los propios actores, actores de la Comunidad, de las Instituciones Provinciales y de la Municipalidad. El ámbito es legitimado por la misma presencia de los actores.

La Unidad de Gestión Asociada configura un sistema de cogestión cuya naturaleza resulta de la articulación de las acciones que provengan de cualquiera de los actores, a través de un sistema ordenado, conceptos y procedimientos preestablecidos y acordados.

El criterio ordenador fijado para las reuniones plenarias mensuales de la UGA para facilitar el desarrollo y tratamiento de los temas establece que las mismas se desarrollarán a través de la articulación de tres momentos:

Cuadro de situación es un primer espacio donde se repasan todos los asuntos, procesos y tareas vinculados a la marcha del proyecto que permitan realizar una síntesis contextual y registrar las tendencias relevantes que se están manifestando en torno a él, favoreciendo la dinámica de la Unidad de Gestión y facilitando la toma de decisiones.

Esto hace que todos los presentes puedan recolocarse en la situación de avance de la tarea, creándose un clima de trabajo propicio.

A partir de esta presentación acotada se abre un Espacio Conceptual y Propositivo donde se avanza en la conceptualización de los temas, se establece un debate abierto de ideas y se definen criterios.

Todo este proceso impregna el tercer momento Grupos de Trabajo y Programación de Tareas donde se tratan los aspectos específicos de cada grupo operativo, se realiza el seguimiento de las tareas proyectadas y se conforman nuevos grupos de trabajo.

Estos tres momentos del plenario se incorporan al ACTA que no es un mero registro de lo acontecido sino que constituye el documento técnico de avance del proyecto, dejando constancia de la historia y evolución del mismo.

Incluye todos los productos técnicos elaborados por los grupos de trabajo y sometidos a plenario, así como las fundamentaciones y encadenamientos de ideas que van surgiendo y que constituyen el marco conceptual del proyecto.

La lectura horizontal de las sucesivas actas permite un seguimiento del sistema de planificación desde:

- la historia del programa,
- el desarrollo conceptual y
- el avance del proceso de actividades y realizaciones.

En el diseño orgánico de la UGA se establece el grupo de GESTIÓN EN LA GESTIÓN, grupo de trabajo continuado, motor que garantiza:

- el seguimiento de los grupos de trabajo,
- el monitoreo de las estrategias,
- y la sistematización del ciclo metodológico.

y que orienta y prepara estos tres momentos del plenario aportando especialmente:

- un punteo de la situación a considerar,
- una propuesta de temas definidos a conceptualizar y
- un listado de actividades que se sugiere encarar.

Se definen los siguientes conceptos relativos a:

- la conformación del Grupo de Gestión en la Gestión, que programa la planificación y funciona como válvula reguladora del proceso, así promueve, prepara y sostiene nuevas actividades

hasta que un grupo específico toma la tarea, es decir asumiendo o distribuyendo tareas según las condiciones existentes en cada momento,

- la estructura de la reunión y los documentos y productos teóricos,

- la permanencia, continuidad y flexibilidad de los ámbitos de gestión que se agregan en plenarios o se desagregan en grupos de trabajo para una finalidad u objetivo, con reglas particulares de conformación y funcionamiento,

- la integración de la gente a las tareas independientemente de su jerarquía en su propia institución,

- la composición de los grupos de trabajo que son necesariamente intersectoriales e interjurisdiccionales, (incorporan miembros de la Comunidad, el Municipio y las instituciones Provinciales),

- la eliminación de roles competitivos, todos los grupos de trabajo son abiertos a los que quieran participar con independencia de las responsabilidades asumidas.

Tentativas de implementación de la Estrategia del Taller/90.

En mayo de 1991 (7 meses después del Seminario Taller) se produce un primer intento de hacer funcionar este mecanismo sin éxito, pues no se pudo instalar como rutina.

En la práctica el lanzamiento de las actividades de la UGA del Arroyo Cordero se pospuso durante ese año hasta hacer más clara y explícita la propuesta municipal para las acciones en el Área y frente a los procesos de la política provincial (Plebiscito por Reforma Constitucional/Cambio de Gobierno).

Mientras tanto la gestión Municipal de políticas sociales y la referida a este área particular se desarrolló dentro del mismo modelo de acción que venía sustentando el Municipio, sectorial y vinculadas a demandas particularizadas.

En el interin se trabajó con un grupo intra-municipal integrado por funcionarios de las Direcciones de Planeamiento, Obras Públicas, Ordenamiento Ambiental, Tierras y Viviendas, Acción Social (Centro de Orientación Social para la Familia y la Juventud), Gobierno, Hacienda y Salud.

El objetivo fue definirse respecto a los Proyectos Integrados (Arroyo Cordero/Tierras/Vivienda/Salud).

Es durante ese lapso que se anuncia la posibilidad de contar con recursos de la Cooperación Italiana y el aporte de asistencia técnica de las ONG argentina e italiana (CEUR-MLAL) para el

Proyecto "EL PUEBLITO" (viviendas, equipamiento y microemprendimientos) y para el CENTRO COMUNITARIO MULTIPROPOSITO, proyectos que el municipio auspiciaba.

El grupo intramunicipal coordinado por FLACSO elabora los Términos de Referencia para estos proyectos que adjuntamos en Anexos 8 y 9.

Los Términos de Referencia del Centro Comunitario son sintéticamente los que detallamos a continuación:

- 1- Centro irradiador de política social.
- 2- Con capacidad de articularse a las organizaciones vecinales.
- 3- Programa que contenga actividades que resulten de iniciativas, tanto de la comunidad como del Municipio.
- 4- Municipio y Comunidad socios de una empresa común.
- 5- La cogestión como paso hacia la autogestión.
- 6- Cogestión reglada, no exclusivamente comunitaria ni estrictamente Municipal.
- 7- Relación institucional especializada entre Municipio y Comunidad.

Contando ahora no sólo con la definición estratégica y la conceptualización de la gestión asociada sino también con los términos de referencia elaborados para el Proyecto Integrado del Arroyo Cordero, se consideró que el Ejecutivo Municipal estaba en condiciones de llevar adelante una gestión como la planteada anteriormente, con la comunidad. El mérito a eso se convocó a una nueva reunión de la UGA.

A fines de 1991 (17/12), siete meses después de la anterior, se realizó dicha reunión donde se acuerda en sostener el trabajo en tres grupos.

- 1) Centro Comunitario.
- 2) El Pueblito.
- 3) Parque Lineal Verde e Integración Social.

Sin embargo volvió a frustrarse esta perspectiva. No se instaló el funcionamiento continuo de la gestión asociada, manifestándose dificultades profundas para asumir compromisos de planificación y participación reglada, por las partes.

Es así también visible que el Municipio no puede transformar en decisiones concretas los acuerdos conceptuales a los que arriba (caso Términos de Referencias del Centro Comunitario).

Con posterioridad se desarrollan sucesivas reuniones durante los meses de marzo y abril con la participación de funcionarios municipales, representantes del proyecto CEUR/MLAL, su asesora legal, representantes del equipo del Plan Urbano Ambiental y el equipo del CFI/FLACSO.

Con respecto al funcionamiento del Centro Comunitario, las partes acuerdan constituir una comisión para su Administración compuesta por 10 miembros, 5 de la Comunidad y 5 de la Municipalidad - Se ratifica por Decreto Municipal No 20047/92.-

La integran:

Por "Villa Adalguiza" CELSO PEDEMONTTE, por "General de San Martín" CAYETANO SPRETZ, por INFICO JUAN OMAR CAMPOS, por "Sol de Mayo" ROSA AYALA y DOLORES GIMENES, por "Amor y Corazón" CARLOS TABARES. Por la MSF.- por la Secretaría de Obras Públicas el Secretario Sr. HERMES PASUT, por la Secretaría de Hacienda el Sub Secretario Sr. OSVALDO GARCIA, por la Dirección de Ordenamiento Ambiental y Calidad de Vida Arq. M. ISABEL TORTORA, por la Secretaria de Bienestar Social el Prof. MIGUEL BELAUSTEGUI y por la Secretaría de Cultura el Sr. JUAN HERRERA.

Una tercera y última tentativa (cinco meses después) de poner en marcha la UGA se verifica con una nueva convocatoria el 20 de mayo de 1992. Si bien en esta ocasión es la primera vez que se pudo organizar el plenario según los criterios metodológicos enunciados anteriormente, y el equipo de FLACSO elaboró en tiempo y forma el Acta (Documento de Avance) para el monitoreamiento de las acciones, otra vez el proceso se interrumpió, repitiéndose el fundamento de situaciones precedentes.

1.3.- SITUACION ACTUAL DEL ARROYO CORDERO.

Se realizaron múltiples reuniones para discutir acerca de la organización de la relación de la Municipalidad y la Comunidad en la administración del Centro Comunitario.

FLACSO presentó un proyecto de Convenio, y el CEUR planteó su reformulación, pero a la fecha esta relación no ha sido definida, si bien es urgente ya que se necesita una capacidad de contratar para recibir el aporte de la Cooperación Italiana.

Los cursos de capacitación están implementándose (electricidad, costura, camisería, música), pero todas las otras actividades están aún en proceso de ajuste de proyectos e ideas.

Se solicitan subsidios para la materialización de los viveros y otros proyectos.

Las tareas respecto del proyecto "El Pueblito" se van desarrollando también con cierta lentitud, tanto respecto de los trámites de la parte italiana como en cuanto a la aprobación del Plan PROCASA (Provincia de Bs. As.). Hay dificultades para compatibilizar los tiempos de puesta en marcha de acciones (construcción de las viviendas, equipamiento e infraestructura). Se ha adelantado en cuanto a la constitución de la cooperativa el El Pueblito por lo que en este caso la Comunidad está preparada para recibir los fondos de la cooperación italiana.

Con respecto al Parque Lineal Verde se avanza en su diseño y se dispone ya de una cancha de atletismo y ha sido solicitado subsidio para su implementación.

No se han organizado reuniones que nucleen a todos los integrantes del Proyecto Arroyo Cordero. Si bien se emprenden múltiples acciones en procura de lograr adelantos en referencia al área no se trabaja con los criterios de integralidad necesarios para que los proyectos no funcionen de manera "encapsulada".

La situación descrita genera dudas respecto de la posibilidad de implementar un modelo de planificación participativa, no por la falta de voluntad política de posibilitar la participación sino en relación al interés real de planificar, de debatir decisiones que vayan más allá de lo coyuntural.

Existen también otros factores que, como hipótesis que sometemos a consideración, pensamos inciden críticamente en la Propuesta de modelo alternativo de gestión municipal,:

La discontinuidad de la asistencia técnica en el período diciembre 91- mayo 92.

Una tendencia a resolver los conflictos que se enfrenta en el ámbito a través de un salto de escala o expansión de los objetivos iniciales, -desde el municipio y desde la asistencia técnica,- ampliación de los alcances, límites organizativos y

actores involucrados, sin consolidar los ámbitos ya trabajados. Estrategia justificada en ciertos momentos en relación a la motivación de actores y la coyuntura política pero no si se incorpora reiteradamente.

La insuficiente concreción de productos (resultados) en relación al avance en la participación en ámbitos decisorios. Falta de equilibrio o complementación suficiente entre la participación como fin en si misma y la participación como instrumento eficiente de transformación para alcanzar la satisfacción de necesidades básicas (grado de eficiencia en la formulación y seguimiento de proyectos), lo que redundaría en un desprestigio del ámbito de gestión.

La falta de voluntad institucional, tanto como estructura como en relación a la disponibilidad de recursos propios. Lo que redundaría en una escasa visibilidad política del ámbito.

La insuficiente caracterización de los actores sociales comunitarios en su actual inserción en el modelo clientelístico existente, (diferenciación punteros políticos y representantes de asociaciones vecinales, funcionamiento real y sellos utilizados, conocimiento más detallado del universo de organizaciones sociales en el área).

La falta de participación en el ámbito (falta de selección, caracterización, convocatoria y motivación) de otros actores significativos - estatales y privados, regionales, provinciales y nacionales -, para los proyectos en curso, así como la convocatoria restrictiva durante un largo periodo a funcionarios municipales, -solo en las reuniones de noviembre y mayo se incorporan actores comunitarios-, que restringe a su vez la confrontación al internismo político del ámbito municipal.

El insuficiente manejo de los intereses técnico-políticos particulares de las distintas áreas del municipio, conjuntamente con la heterogeneidad de niveles decisorios incorporados al equipo intramunicipal.

Esta dificultades se expresan en los documentos, informes y actas, referidas en especial a la gestión del Centro Comunitario Multipropósito y en general a distintos momentos de la gestión asociada, así como en la no materialización de las reuniones convocadas e incluso en la existencia de diferentes registros de una misma reunión.

El conjunto de problemas antes señalados tiene como consecuencia que el equipo de asistencia técnica en acuerdo con las autoridades municipales en las personas del Intendente interino Sr. Osvaldo Amieiro y la Directora de Ordenamiento Ambiental y Calidad de Vida Arq. Isabel Tórtora, decida poner en suspenso la implementación del modelo de gestión asociada en la UGA y mantener un seguimiento y monitoreo de los proyectos concretos del Programa integrado del Arroyo Cordero.

En ese mismo sentido utilizar el espacio del seminario de evaluación previsto como un momento de profundización en la reflexión sobre la factibilidad de continuar la implementación del modelo alternativo.

2.- METODOLOGIA

La metodología FLACSO de Planificación Integral y Participativa aplicada y transferida tienen las siguientes características:

- Como método pedagógico es *no convencional*.
- Como técnica de planificación y gestión es *integral, dinámica y procesual*.
- Trabaja el *corto y mediano plazo* pero ajusta y afina el *largo plazo* por aproximaciones periódicas.
- Apoya la *implementación de acciones*, llenando el hueco que habitualmente se produce entre los niveles de decisión y los de ejecución.
- Es de ejecución *interactiva y participativa*.
- Es *interdisciplinaria* en la composición del equipo y *transdisciplinaria* en el lenguaje y las técnicas usadas.
- Opera más allá del límite que los sistemas formales de información colocan al conocimiento y a la acción, lo que posibilita reducir la *incertidumbre*.
- Desarrolla *casos reales*, insertos en políticas y proyectos propios de las instituciones o sectores sociales demandantes, produciendo *estrategias consensuadas* y cursos de acciones viables para la *inmediata aplicación*.
- Permite apoyar y acompañar la planificación, puesta en marcha y evaluación de programas y políticas a través de sus *ciclos de transferencia metodológica*.

Las características generales de la metodología FLACSO -institucional, multidisciplinaria, multisectorial y participativa- facilitan la coordinación entre los diferentes actores, programas y proyectos que entran y salen constantemente de cualquier proceso de planificación.

La Metodología necesita de condiciones para su aplicación:

a) La voluntad política de realizar la experiencia y de asociarse para esos fines;

b) Dedicar un período de tiempo a la preparación del escenario de planificación, lo que ya significa en sí mismo un proceso adaptativo a la gestión que se va a ensayar, entrenamiento y, a la vez, una aplicación de la propia metodología en el proceso de preparación;

- c) Implementar la metodología formalizando el escenario de planificación y formulando las estrategias de ataque;
- d) Realizar una revisión de dichas estrategias, pasado un tiempo prudencial.

La metodología se apoya en dos herramientas para desarrollarse: un ciclo metodológico y, dentro de él, una secuencia lógica de tratamiento del caso, a ser aplicado en diversas instancias del Ciclo.

CICLO METODOLOGICO

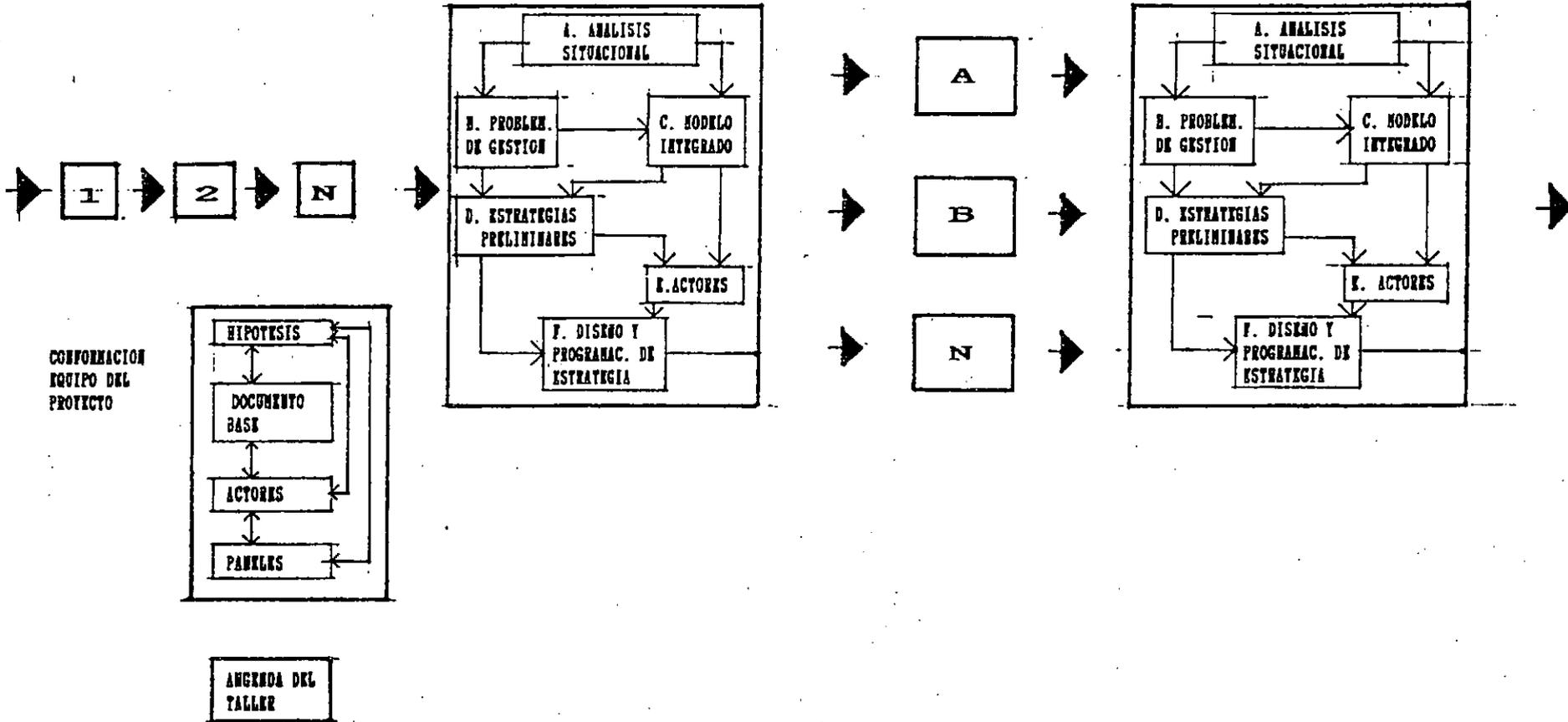
Este Ciclo comprende tres etapas metodológicas para la formulación del Plan: Una primera Preparatoria, una segunda de Implementación y una tercera de Reformulación - Evaluación.

ETAPA PREPARATORIA

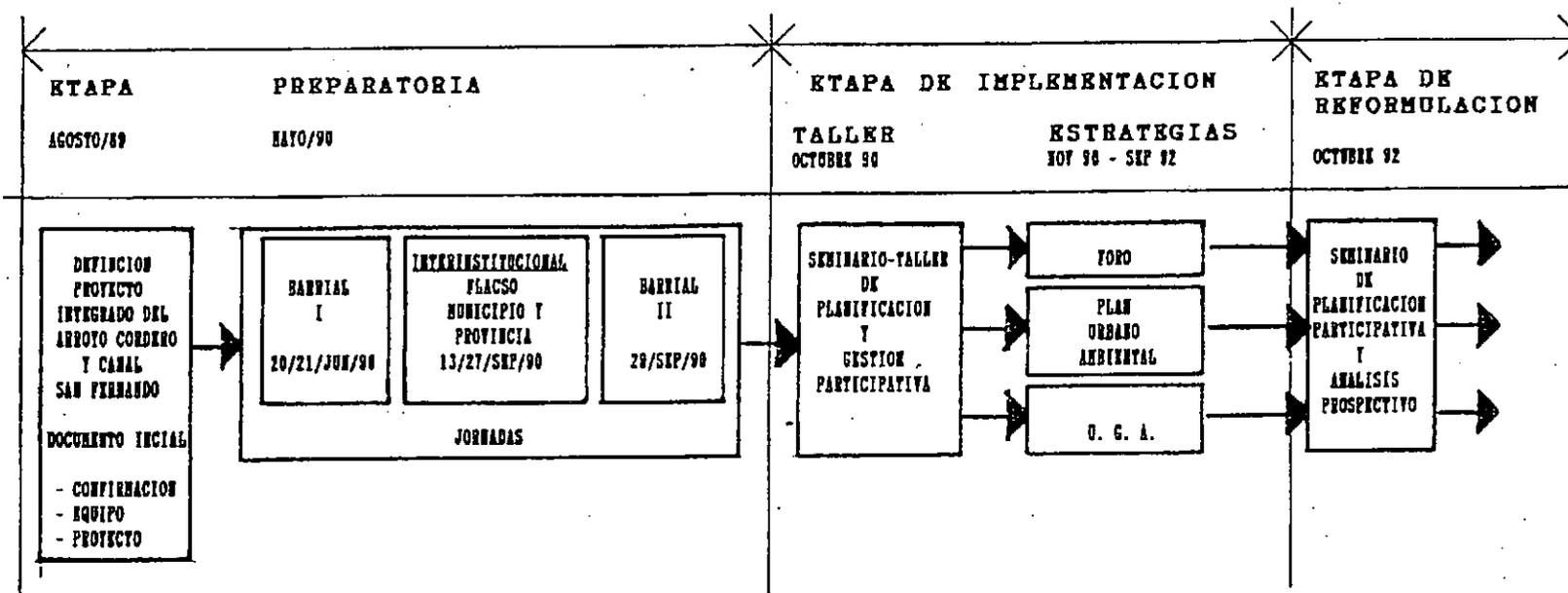
TALLER DE IMPLEMENTACION

ESTRATEGIAS

SEMINARIO DE REFORMULACION AJUSTE Y EVALUACION



**METODOLOGIA FLACSO DE PLANIFICACION-GESTION INTEGRADAS
CICLO METODOLOGICO Y SECUENCIA LOGICA**



CICLO METODOLOGICO FLACSO
 SAN FERNANDO
 1989-1992

La Etapa Preparatoria tiene varios objetivos convergentes para la construcción del escenario de planificación. Uno de ellos es obtener la mayor cantidad de información existente sobre la problemática a abordar. Esta información se presenta reunida en un Documento Base, que constituye uno de los principales insumos de la Etapa de Implementación, en el sentido de ubicar a los participantes en un nivel de conocimiento común. Una forma de reunir, compatibilizar, actualizar y sintetizar la información existente es realizando reuniones y talleres preparatorios.

Otro de los objetivos de esta Etapa es lograr el interés de todos los actores relacionados con el caso problemático, haciéndoles conocer las actividades que se van desarrollando y la importancia de su propia participación en el proceso planificado. Esto se logra a través de las acciones preparatorias de sensibilización, que apuntan a incorporar en la formulación del plan a todos los actores involucrados.

Los actores son todas aquellas personas, organismos e instituciones que tienen, podrán tener o sería conveniente que tengan algún tipo de vinculación con la problemática de gestión abordada. Respecto a ellos, corresponde en esta Etapa identificarlos y comprometerlos para participar en el Seminario-Taller de la Etapa siguiente.

También se elaboran líneas de trabajo o hipótesis preliminares del proceso planificador, se detallan los temas que deberán incluirse en los paneles, se identifican y comprometen a los posibles panelistas, y se diseña la agenda de trabajo de la siguiente Etapa.

La Etapa de Implementación es aquella en la cual se pone en juego la aplicación de la Metodología de manera más completa. El Seminario-Taller es el escenario, construido en la Etapa anterior, en el cual se realiza el diagnóstico, se toman decisiones y se participa en la construcción colectiva y asociada del Plan.

La metodología identifica tres tipos de actores que participan en el Seminario-Taller de Implementación: a. panelista, b. participantes plenos y c. informantes calificados.

a. Panelistas: Son aquellas personas que, al inicio del Taller, abordan aspectos claves (vinculados a las hipótesis) configurando un panorama sobre el debate existente sobre la cuestión, confrontando la mayor cantidad de posturas posibles y actualizando la información provista por el Documento Base.

Cada panelista dispone de un máximo de 15 minutos para exponer. Al concluir las exposiciones de todo el panel, se realizan dos rondas de preguntas; en primer lugar, una ronda de los Panelistas entre sí; a continuación, preguntas de los miembros del Grupo de Planificación-Gestión (participantes plenos). Se trata de preguntas aclaratorias o solicitudes de información complementaria, con vistas a clarificar las problemáticas y

prefigurar las acciones estratégicas que el Grupo de Planificación-Gestión tendrá la responsabilidad de organizar en el Seminario-Taller.

b. Participantes Pleno: Son quienes se constituyen como equipo de Planificación-Gestión durante el taller. Por cuestiones metodológicas, para garantizar el objetivo final, el grupo no debe exceder de 30 personas. Su elección se realiza en base a la ponderación de actores, las hipótesis formuladas y las etapas previstas en la metodología.

El Participante Pleno tienen la oportunidad de entrenarse en la aplicación de esta Metodología FLACSO, pudiendo por lo tanto exponer su propia opinión, intercambiarla con otros actores, diagnosticar la situación y diseñar estrategias de acción; en definitiva, participar en la toma de decisiones.

El Participante Pleno dispondrá de un ámbito de articulación y negociación, un escenario de planificación-gestión multisectorial, interdisciplinario y participativo, organizado para elaborar propuestas pertinentes y establecer -en representación de su organismo o institución- los compromisos que lo sustenten.

En este sentido, tanto por la transferencia metodológica como por los objetivos del taller, es imprescindible que su participación sea constante y permanente durante las sesiones de trabajo programadas, que son de asistencia obligatoria.

c. Informantes Calificados: Son incorporados durante el desarrollo de las distintas etapas de la Secuencia Lógica. Los participantes plenos pueden requerir el aporte de especialistas, técnicos, políticos o investigadores, durante las actividades del Taller, en momentos claves en los cuales hace falta una información y/o una evaluación específica, o una toma de decisiones políticas; ello es particularmente necesario en el momento de la formulación de estrategias.

El Informante Calificado es una persona de gran formación en algún aspecto clave, necesaria para resolver temas específicos. Tanto si fue identificado en la etapa de Preparación como si surge la necesidad de su presencia durante el desarrollo del taller, se espera de él que asista en un horario que fije en común con el grupo de trabajo que demanda su apoyo, prestando asistencia según ello sea requerido.

Este trabajo en común, desarrollado por los participantes plenos, está organizado en base a la secuencia Lógica de Tratamiento, cuyas etapas deben seguirse para garantizar el producto final.

SECUENCIA LOGICA DE TRATAMIENTO DEL CASO

La construcción del espacio para la propia aplicación de la "secuencia lógica de tratamiento" constituye en si mismo un camino estratégico: la viabilidad política del escenario de la planificación depende de una voluntad política favorable a su utilización. Así, la metodología contribuye a democratizar el proceso decisorio, pero a la vez necesita de condiciones democráticas para existir.

Esta Secuencia está constituida por varios pasos. Los tres primeros permiten realizar un diagnóstico detallado de la problemática de gestión abordada:

Paso A. Análisis de la situación presente (deficiencias, riesgos, potencialidades y restricciones) y sus tendencias, en relación con el proyecto que se enfrenta. Procesos positivos que se detectan y actores involucrados en la problemática.

Paso B. Identificación y estructuración preliminar de los problemas que constituyen la problemática de gestión a resolver (los problemas identificados implican, por la negativa, los objetivos y metas perseguidos por el proyecto).

Paso C. Análisis de los procesos pertinentes y elaboración del modelo integrado de procesamiento de los problemas identificados y de sus posibles soluciones.

Los pasos D, E y F. prefiguran el modelo estratégico de actuación del Plan:

Paso D. Definición preliminar de estrategias de intervención posibles: detección de los puntos y procesos críticos a ser atacados.

Paso E. Identificación de los actores involucrados y análisis de sus atributos y relaciones mutuas y con los organismos de planificación y gestión.

Paso F. Diseño y programación detallada de las estrategias de acción de corto y mediano plazo tendientes a cambiar las salidas problemáticas del sistema en las direcciones deseadas, considerando los recursos disponibles y accesibles, del sistema de monitoreo y de los instrumentos y acciones que habrán de acompañar la implementación de las estrategias e implementación del proyecto.

Es seguida de una fase de elaboración e implementación de proyectos, enmarcados en los lineamientos y conclusiones del Seminario-Taller, realizándose en conjunto con la búsqueda del financiamiento que permita su ejecución.

Finalmente, la Etapa de Reformulación-Ajuste que consiste en la organización de un nuevo escenario de planificación-gestión que permitirá revisar el modelo problemático, reformular las estrategias o formular nuevas y realizar evaluaciones procesales y prospectivas.

Esta instancia se materializa con un Seminario de Reformulación, realizado después de seis a nueve meses del Taller de Implementación, en el se vuelve a usar la Secuencia Lógica.

3.- SEMINARIO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA Y ANALISIS PROSPECTIVO

3.1 AGENDA

El seminario se desarrolló de acuerdo a la agenda prevista

Miércoles 21 de octubre

17:00 Hs - Presentación de la metodología y los objetivos del seminario.

Instrucciones para el cuestionario.

Llenado del Cuestionario.

19:00 Hs - Panel de Apertura

21:00 Hs - Anuncio de la coordinación de la conformación de los grupos para el día siguiente. Cierre de la jornada.

Jueves 22 de octubre

09:30 Hs - Grupos de Trabajo.

13:30 Hs - Descanso.

17:00 Hs - Grupos de Trabajo.

19:00 Hs - Panel de cierre (1 expositor por grupo de trabajo).

20:00 Hs - Revisión cuestionario personal. Cierre.

3.2 OBJETIVOS

Reformular las estrategias de los proyectos en curso en el Arroyo Cordero, su articulación con el Foro, el Plan Urbano- Ambiental y la política del Municipio. Experimentar un esquema de evaluación cuanti-cualitativa que aproxime a una medición de su impacto y la ponderación del grado de incorporación de los modos de planificación estratégica y gestión participativa, su repercusión y grado de aceptación por las estructuras administrativas y técnicas del Municipio.

3.3 METODOLOGIA DEL SEMINARIO

El seminario fue estructurado en tres momentos esenciales:

a) Una instancia de apertura, de un doble carácter como registro de opiniones individuales e informativo sobre la situación del Proyecto, el contexto socio-económico político y el estado actual de la conceptualización sobre los temas vertebrales del Proyecto.

Entrega de Documento Base y Cuestionario para ser respondido individualmente, y panel inicial.

b) Una instancia de trabajo, en grupos con finalidades específicas, organizados en base a planos diferentes y convergentes de abordaje de las problemáticas a planificar o reformular.

c) Una instancia de síntesis, de carácter conclusivo, para recoger acuerdos y compromisos y formular orientaciones para la acción futura.

Presentación de los resultados del trabajo de los grupos y corrección/confirmación de los cuestionarios.

3.4 PARTICIPANTES

Atento a las metodologías y objetivos los participantes podrían ser de cuatro tipos:

1) Los que están involucrados en el Proyecto Integrado Arroyo Cordero sea a través de proyectos específicos o por el cumplimiento de acciones comprendidas en las estrategias. Dentro de esta categoría de actores deben considerarse aún los que tienen una relación indirecta o están alcanzados por acciones del proyecto aunque no resulte un involucramiento directo. Por ejemplo; un sector de la estructura municipal que presta algún servicio o provee insumos, sin participar de la vida orgánica del proyecto.

2) Los que han tenido antes algún involucramiento que cesó por alguna razón explicable o justificada. Es el caso de funcionarios provinciales que dejan la función por un cambio de gobierno o un destino diferente, o personas que prestan asistencia técnica acotada a un periodo, o han sido sustituidos por fuerza mayor. En todo caso han sido testigos y protagonistas de una o varias etapas del proyecto y su contribución es necesaria.

3) Los que puedan venir a estar involucrados o se considere ahora que será importante involucrarlos en el futuro. Son los actores que resultarán necesarios porque manejan recursos, información, etc. ponderada útil para el proyecto o también actores interesados en conocer la experiencia del proyecto para reproducirla transferirla, adaptarla a sus propias situaciones.

4) Los que sin tener ningún tipo de involucramiento pasado, presente/futuro en el proyecto puedan contribuir (por sus condiciones personales, experiencia, formación, adhesión ideológica o política, simpatía a los procesos participativos, etc.) a la reflexión y comprensión colectiva desde una posición de "externo" al proyecto (o, lo que es lo mismo, externo al conflicto). En esta categoría no se podrá sobrepasar de uno o, a lo sumo, dos participantes y su elección ha sido muy cuidadosa.

A continuación incorporamos el listado de participantes que realmente trabajaron durante estas jornadas.

TIPO 1

SR. JUAN MARTINEZ	I.D.E.A. (Instituto de Enseñanza atlética)
SR. CARLOS TABARES	C. COMUNITARIO Ao CORDERO
SRA. DOLORES GIMENEZ	SOC. FOM. AMOR Y CORAZON
SR. CELSO PEDEMONTE	SOC. FOM. SOL DE MAYO
SR. HUGO LEGUIZAMO	SOC. FOM. VILLA ADALGUIZA
SR. OSCAR BENITEZ	BARRIO SANTA ROSA
LIC. VIRGINIA M ALLENDE	COMISION TIERRA NUEVO HORIZONTE
	MSF. DOA Y C. TIERRAS

SR. OSVALDO ANIBAL GARCIA	MSF. SUB SECRETARIO ECONOMIA Y HACIENDA
ING. HECTOR LINO	MSF. DIRECTOR PLANEAMIENTO
ARQ. ISABEL TORTORA	MSF. DOA Y C.V. /TIERRAS
SR. JUAN HERRERA	MSF. DIRECTOR DE CULTURA
SR. RICARDO G. IUFE	MSF. DIRECTOR DE ORIENTACION SOCIAL P/LA FAMILIA Y LA JUVENTUD
SR. FERNANDO LINCH	MSF. DIRECTOR DE ORIENTACION SOCIAL P/LA FAMILIA Y LA JUVENTUD
LIC. MIGUEL BELANSTEGUI	MSF. DIRECTOR DE ORIENTACION SOCIAL P/LA FAMILIA Y LA JUVENTUD
ARQ. SILVIA ESTRADA	MSF. DIRECCION DE PLANEAMIENTO
SR. FRANCISCO ALVAREZ	MSF. DIRECCION DE PLANEAMIENTO
ARQ. RAUL LIMARINO	MSF. DIRECCION DE PLANEAMIENTO
ING. LUIS SORIA	ROTARY CLUB SF/CONSEJO PRODUCTORES DEL DELTA - FORO S.F.
SRA. GRACIELA CAMELLAS	FORO DESARROLLO INTEGRAL S.F.
DR. DIEGO ALBERTO HERRERA	CONCEJAL PJ. (MSF)
SR. GERARDO OSVALDO AMIEIRO	PRESIDENTE CONSEJO DELIBERANTE MSF.
ARQ. MARIA DI LORETO	PROGRAMA PARA LA EMERGENCIA - CONVENIO CEUR - MLAL - MSF.
LIC. ADRIANA VAGHI	PROGRAMA PARA LA EMERGENCIA - CONVENIO CEUR - MLAL - MSF. (EQUIPAMIENTO)
SR. LUIS MARIANO PERALTA	PROGRAMA PARA LA EMERGENCIA - CONVENIO CEUR - MLAL - MSF. (EQUIPAMIENTO)
LIC. MARIA ELENA RUBIO	PROGRAMA PARA LA EMERGENCIA - CONVENIO CEUR - MLAL - MSF. (EQUIPAMIENTO)
ARQ. CRISTINA BENEDETTI	C.F.I.
ARQ. M. CRISTINA GALLINO	C.F.I.
ARQ. SILVINA CARRIZO	M.O.P. (Provincia de Bs. As.)
ARQ. DIEGO VAZQUEZ	M.O.P. (Provincia de Bs. As.)
ARQ. M. A. OTERO	DIRECCION DE PLANEAMIENTO
ARQ. F. L. CHAVES	CFI/CONSULTOR
DR. HECTOR POGGIESE	CFI/FLACSO/CONSULTOR
ARQ. FERNANDO BOFFI	FLACSO/CONSULTOR
ARQ. MIRTA LAPSESON	FLACSO/CONSULTOR
TIPO 2	
ARQ. CARLOS DODERO	FUNDACION DEL ENCUENTRO ANTERIORMENTE DIRECTOR ORDENAMIENTO URBANOS PCIA. BS. AS.
ARQ. LAURA KALINSKY	ASOCIACION CIVIL MANOS SOLIDARIAS. ANTERIORMENTE EN D.O.V. PCIA BS. AS.
ARQ. RUBEN GARCIA FIGUEROA	FUNDACION DEL ENCUENTRO ANTERIORMENTE EN D.O.V.

PCIA BS. AS.

TIPO 4

LIC. EDUARDO A VIZER

CEA (UBA).

Con respecto al grupo de participantes TIPO 3:

Se había convocado al Director Provincial de Medio Ambiente Arq. Ricardo Jilek, que ha participado en el Foro de Ambiente y Desarrollo, y que en esta ocasión no pudo estar presente.

3.5 CUESTIONARIO. DINAMICA DE TRABAJO.

Tras la formal apertura del Seminario, fue entregado a cada participante un ejemplar del Documento Base (fundamental para alimentar una participación más reflexiva en los grupos de trabajo, en disposición de un resumen de la situación a la fecha. También se repartió un cuestionario, que reproducimos en ANEXO 10 con la consigna de llenarlo individualmente, entregarlo a la coordinación y proceder a su posterior revisión al fin del Seminario con el objeto de confirmar o corregir respuestas.

El sentido primario era motivar la atención de los participantes, en cuanto a percibir los elementos aportados por los panelistas desde un rol activo y por último la posterior revisión permitiría registrar cambios de opinión, si los hubiera, por efecto del trabajo del seminario.

3.6 PANEL DE APERTURA

Este contó con la presencia y exposiciones del Dr. Hector Poggiese por la FLACSO, la Arq. María Isabel Tórtora, Directora de Ordenamiento Ambiental y Calidad de Vida y Sr. Osvaldo García, Subsecretario de Hacienda, ambos del Municipio de San Fernando, el Arq. Carlos Augusto Dodero, Director de Ordenamiento Urbano de la Pcia. de Bs. As. durante el periodo 87-91, miembros de la comunidad de San Fernando el Sr. Carlos Tabares de la Asociación de Fomento "Amor y Corazón" y el Ing. Luis Soria del consejo de Productores del Delta, la Arq. María Di Loreto por el programa para la emergencia - Convenio MSF/CEUR/MLAL, y el Arq. Miguel Angel Otero, por el CFI/FLACSO, cerrando el panel el Arq. Fernando Chaves también por la asistencia técnica del CFI/FLACSO.

- El Dr. Poggiese explicitó la secuencia metodológica típica por la que transitan los casos en que se ha aplicado la Metodología FLACSO en cuanto al desarrollo de ciclo y transferencia de conocimientos, métodos y técnicas de gestión, posibilitando la resolución de problemas y capacitando recursos humanos más eficaces y eficientes.

Describió algunos aspectos de este caso concreto, la dificultad de implementación de rutinas y toma de compromisos de planificación en contraste con otras experiencias (Piquiniyeu, Río Negro, Concepción del Uruguay y Paternal-Agronomía) en que se pudieron implantar llegando a la conclusión de que la gestión Asociada resulta por el momento inviable en el Municipio de San Fernando.

- La Arq. M. I. Tórtora historió la forma en que se acercó a su actual posición de Directora de Medio Ambiente a partir de la concepción de que el Ambiente está ligado basicamente al Desarrollo, y que la relación existente entre problemas sociales y deterioro de las condiciones ambientales es clave.

Su trabajo, que se orienta en este sentido, aún antes de acuñarse el concepto de Desarrollo Sustentable, fue reconocido en San Fernando, privilegiándose un enfoque de abordaje múltiple.

El proyecto del Arroyo Cordero se desarrolló como un "caso piloto" y tubo un momento de gran fuerza y participación de la comunidad en el Consejo Vecinal del Arroyo Cordero, coincidiendo con el apoyo del Equipo de la Pcia de Bs. As. (si bien señaló que este aval fue más político que material).

Posteriormente, destacó, siguieron recibiendo apoyo del Plan Arraigo siendo San Fernando uno de los únicos tres Municipios en esta condición.

Se inclina a pensar, sin embargo, que se intentó dar un salto demasiado largo al pretender incidir en la gestión municipal como totalidad, teniendo en cuenta la discontinuidad de la Asistencia Técnica y sus propios recursos dentro del Municipio.

- El Sr. Osvaldo García, desde otro ángulo marcó que en el 89 se agotaban las etapas de dar salida a la problemática productiva y comienza a visualizarse la necesidad de producir un espacio de acuerdos entre Sindicatos, Organizaciones intermedias, Municipio, Industriales y un Consejo Asesor Empresarial. Valorizó la posibilidad de los microemprendimientos como ocupación para ciertos sectores.

Se plantean desde allí las perspectivas del Foro para el Desarrollo Ambiental de San Fernando, superando las rigideces del sistema y adecuando viejas políticas, permitiendo un mejor trabajo interareas.

- El Arq. Dodero especificó que los tres puntos de partida de la gestión provincial de la que formó parte fueron:

- a) la descentralización
- b) la participación y
- c) la solidaridad social.

Con "toda la carne a la parrilla" trataron de que no se resolviera nada a un nivel que pudiese ser encarado en uno más bajo, más cerca de la gente, con más participación.

Señaló que no siempre ocupan los espacios de poder funcionarios políticos con proyectos para y con la sociedad, por lo que es difícil combinar acciones conjuntas y trabajar interareas.

Se planteó el dilema en cuanto al porqué de la frustración de ciertas experiencias a pesar de sus condiciones favorables.

Por último se refirió a la necesidad de impulsar el trabajo en cuanto a economía formal si bien en la coyuntura pueden ser aprovechados los microemprendimientos, parte de una economía informal.

- El Sr. Tabares comentó que, desde su punto de vista, el MSF no se involucra como cuerpo en los proyectos, debiendo haber más planificación y mejor capacidad de ejecución.

Ve las posibilidades de la Comunidad como escasas, tanto en lo material como en la capacidad de interpretar planteos técnicos. De esto deduce que las técnicas de estudio se deben ligar a la realidad y que se debe planificar, capacitar y apoyar económicamente. Defiende la gestión actual del Centro Comunitario, explicitando las cuestiones necesarias en estos términos: definición concreta de tareas, apoyo económico y apoyo educativo.

- El Ing. Soria no conoce el proyecto del Arroyo Cordero y expresa de esta manera las dificultades del trabajo interareas en este proyecto.

- La Arq. M. Di Loreto se aproxima a San Fernando por relación personal e ideológica con la Arq. M. I. Tórtora.

La metodología de trabajo que plantea está basada en reconocer los problemas en forma integral y en la aplicación de métodos participativos.

Por ende frente a un problema de habitat el conjunto soluciones combinan distintos recursos: Vivienda, Salud, Economía, Trabajo. Como coordinadora del Programa para la Emergencia del CEUR/MLAL interviene en dos experiencias puntuales: El Centro Comunitario y el Proyecto "El Pueblito".

Este Programa también ha sufrido reducciones temporales (de dos años pasó a un año) y cualitativas (debió suspender tareas: por ejemplo de evaluación).

Reconoce las dificultades y también los avances en el último tiempo "La tarea concreta supera a la planificación".

- El Arq. Otero definió criterios y recomendaciones del Plan Urbano Ambiental enmarcado en el trabajo del grupo que en la jornada posterior trabajaría sobre este tema específico.

En cumplimiento de lo acordado en el taller/90 en cuanto a instalar este debate, en términos de vulnerabilidad social y fragilidad del Soporte Territorial, se busca lograr consensuar por medio de la participación de distintos sectores los avances de elaboración de este plan, siendo la Comuna definida como el agente promotor del Desarrollo.

Definió las acciones según la escala a que se refieren y mencionó algunas interacciones puntuales entre ellas las que se vinculan con el Area del Arroyo Cordero (Parque Lineal Verde).

- El Arq. Chaves enfatizó la importancia de una instancia de evaluación en el proyecto como cumplimiento del ciclo metodológico. El seminario de implementación realizado en octubre de 1991 nos ha permitido diseñar y poner en

funcionamiento de manera conjunta (Municipio, Comunidad y FLACSO), un nuevo modelo planificado y asociativo, a través de la creación de dos ámbitos como son la Unidad de Gestión Asociada y el Foro para el Desarrollo Integral de San Fernando, a los cuales se sumó la asistencia técnica del CFI.

El primero ha abarcado la problemática social focalizándose en el área del Arroyo Cordero, por otro lado el segundo ámbito ha surgido como necesidad del municipio de asumir un rol de promotor del desarrollo urbano Sanfernandino.

Este Seminario de planificación participativa y análisis prospectivo nos permitirá hacer una evaluación del estado de avance alcanzado por las estrategias y considerar la necesidad de su sostenimiento y/o de su reformulación.

3.7 TRABAJO EN GRUPOS

Los grupos tuvieron una naturaleza temática parcialmente diferenciada - dentro de la propuesta de una comprensión - acción integrada - del modo de intervención en las situaciones problemáticas planteadas - Más importante aún es distinguir que estas configuraciones temáticas se colocaban en plano diferente en cuanto a abordaje, profundidad, tiempo y materia.

También las técnicas de apoyo serán diferentes en cada grupo, dentro de diseños metodológicos particularizados por plano de abordaje y al mismo tiempo coherentes con la metodología general del seminario.

La composición de los grupos se orientó desde la coordinación y formando parte de los mismos los siguientes asistentes:

GRUPO 1

Oswaldo Amiero
Diego Herrera
Francisco Alvarez
Olvaldo Garcia
Fernando Chaves

GRUPO 2

Carlo Tabares
Celso Pedemonte
Oscar Benitez
Virginia Allende
Isabel Tórtora
Fernando Lynch
Mariano Peralta
M. Elena Rubio
Adriana Vaghi
Maria Di Loreto
Juan Herrera
Mirta Lapsenson
Hector Poggiese

GRUPO 3

Silvia Estrada
Silvina Carizo
Diego Vazquez
Cristina Benedetti
Hector Lino
Ing. Soria
R. Garcia Figueroa
Miguel Dtero

GRUPO 4

Cristina Gallino
Graciela Canellas
M. Belastegui
E. Vizar
O. Garcia
Laura Kalinsky
Fernando Boffi Lissin

3.7.1 GRUPO 1

LA GESTIÓN PLANIFICADA Y EL MUNICIPIO DE SAN FERNANDO (Estructura y modelo decisorio):

Este grupo tiene como objetivo central ponderar el grado de asimilación, inserción y aceptación que la gestión planificada tiene y pudiera tener en el municipio de San Fernando. El Plano de abordaje es el de un análisis político contextualizado sobre las tendencias estructurales y coyunturales de funcionamiento de la administración municipal y del modelo decisorio predominante. Este análisis se realizará a la luz de un marco interpretativo de comparación entre los modelos disponibles (burocrático, político, de recursos humanos, o simbólico) tendiendo a un sinceramiento explícito, que yendo más allá de una aceptación teórica del papel de la planificación y de una adhesión ideológica a la participación, establezca cuales son las tendencias estructurales, las posibilidades de cambio y -sobre todo- las preferencias verdaderas, de forma tal de colocar las perspectivas de la gestión planificada en el campo de la realidad. Analizará a su vez la propuesta de reforma de la estructura municipal como expresión y fortalecimiento del modelo de gestión y la voluntad política requerida. Propuesta en el Anexo 11.

El grupo 1 integrado por funcionarios del ejecutivo y concejales del municipio no trabajó por la mañana debido a que se encontraban realizando gestiones en la provincia de Bs. As.. Esta situación pone en evidencia la permanente superposición y la imposibilidad de planificar sus actividades que frente a la necesidad de priorizar tareas de gestión inmediata desplazan los ámbitos de trabajo que posibilitan la construcción de propuestas a mediano y largo plazo.

Durante la tarde el grupo trabajó sobre tres aspectos que hacen la dificultad de insertar un modelo de gestión planificada y participativa en San Fernando. Estos son la expresión orgánica de la voluntad política de planificación; la carencia estructural que presenta el municipio y la articulación y superposición de roles y tareas en el desarrollo de la gestión pública.

Más allá de que ámbitos nuevos como el Foro; el Consejo Municipal de Salud y el Consejo Administrativo del Hospital dan cuenta de una actitud de recambio del municipio como respuesta a los procesos de reforma del estado y descentralización de recursos a nivel local, se pone en evidencia una falta de mayor protagonismo de los técnicos primando aún una racionalidad político-partidaria de carácter coyuntural en la toma de decisiones.

La estructuración del municipio en secretarías que se constituyen en verdaderos feudos ocupados por representantes de las internas partidarias del oficialismo con intereses particulares dificultan la implementación de proyectos integrados articulando distintos sectores.

Cada secretaría acumula, resguarda y compite por la obtención de recursos financieros materiales y humanos. El surgimiento de programas paralelos, la superposición de roles y tareas; la realización de propuestas que son competencia de un área pero implementadas por otra llevan a un sobredimensionamiento de la estructura estatal y a una inoperancia en el funcionamiento del municipio si se pretende que el mismo asuma un rol de promotor de las políticas públicas. Este nuevo rol exige capacitar funcionarios con adecuada formación en aspectos de coordinación organización e implementación de proyectos urbanos, así como también una capacidad de negociación con los sectores privados.

Finalmente se visualizó como costoso en este momento el sostenimiento y avance de este nuevo modelo de gestión, pues aunque en principio es querido, existe un fuerte debate entre los sectores políticos y los sectores administrativos sobre la conducción del estado, debate que recién comienza.

3.7.2 GRUPO 2

EL PROYECTO INTEGRADO DEL ARROYO CORDERO

Este Grupo tuvo como objetivos centrales reformular la estrategia de gestión y articulación interna del proyecto (entre los proyectos en curso y entre las organizaciones comunitarias, las ONG y los sectores municipales) y de articulación externa (con el FORO y el Plan Urbano-Ambiental), y experimentar un esquema de evaluación cuanti-cualitativa que aproximen a una medición de impactos producidos o previsibles.

Citamos nuestro Documento de Base (pag. 32) en cuanto a la expectativa respecto de su producción. "El plano de abordaje en este grupo es de naturaleza orgánico/articuladora, el cual, partiendo de un cuadro de situación, provea las posibilidades de intercambio y negociación para la elaboración de una estrategia de gestión, con una organicidad sustentada no sólo en funcionalidades obvias sino también en base a los cambios producidos o previsibles de producir por el proyecto o por el nuevo contexto de actores, de políticas, etc. Dado que la estrategia de Unidad de Gestión Asociada, Comunidad, Municipio, Provincia, ONG's con un modelo sistematizado y reglado la realidad ha probado que es inviable para el caso, esta debe ser reformulada o suplida por otra que dote al proyecto de una gestión articulada."

Para comenzar el grupo construyó colectivamente un cuadro de situación en base a informes de participantes (del Municipio o incluidos en proyectos particulares ya sea por la Comunidad o la Asistencia Técnica).

- Los principales frentes de trabajo detectados fueron:

- 1) Tierras /Su regularización dominial.
 - a) Municipales/nacionales
Tramitaciones-Programa Arraigo
 - b) Privadas
Trámites para su compra.
- /Rellenos.
 - a) "Parque lineal Verde" (relleno faltante aprox. 5 cuadras)
 - b) "Radio El Mundo" (pedido apoyo a grupo gobernación Provincial)
- /Mesa Distrital.
 - Se visualiza muy positivamente su funcionamiento c/integración de barrios del Arroyo Cordero y otras áreas y la formación de Cooperativas de tierra y vivienda: Barrio San Rafael (Cooperativa Sol de Mayo), El Pueblito, Martín Rodríguez, El Crisol (Cooperativa La Loma).
- 2) Infraestructura /Agua Potable
/Luz Eléctrica
/Comunicaciones (telefonos semipúblicos para áreas semirurales de borde).

3) Programas convenio MSF-CEUR-MLAL, reuniendo salud, equipamiento, vivienda, nacen con un germen de integralidad.

Respecto de estos temas se puntualizó:

- Existen dificultades para implementar estas experiencias. Se observa que el modo de co-gestión tuvo resistencias. No hay experiencia previa y hay problemas para incorporar a la gente ya que las propias organizaciones de base no son representativas: Hay escepticismo en algunos comunitarios. Se plantea la falta de definiciones políticas en el MSF y ciertos personalismos en el Centro Comunitario. El cambio de gobierno en Prov. de Bs. As. afectó a los proyectos por cuanto implicó tiempo de reacondicionamiento de las relaciones Municipio-Provincia.

Se avanzó en las actividades de cada proyecto y se trata de instalar en el Centro Comunitario una forma de organización lo más democrática posible - El CEUR también sufre el ajuste y debe reducir tareas de Evaluación y Planificación. Los planos que se debían aprobar en Italia tampoco estarán en plazo, por lo que la vigencia del Convenio se prorrogó hasta julio/93.

- El Estado enfrenta un periodo de achicamiento forzado- En este contexto se producen situaciones de tipo "guerra de todos contra todos". La pregunta es: ¿La D.O.A. se condiciona al "modelo dominante" o puede pensar en lograr algún cambio?

-Se duda del interés del Municipio en la Planificación, ya que esta implica compromisos más allá de los intereses políticos, pero se reconoce que hay política social con cierto grado de efectividad.

- La MSF. tiene escaso equipo técnico.

- Se observa el "encapsulamiento" de los proyectos como problemático. Deberían tener un referente que les permita relacionarse mejor con la MSF.

- Por ahora la articulación la hace la Dirección de Ordenamiento Ambiental (D.O.A.)

En el segundo momento de trabajo luego del receso la problemática acerca de las diversas formas de estructurar las acciones del conjunto generó discusiones fuertes en el grupo. Los temas recurrentes impidieron avanzar en la tarea propuesta -medición de impactos en base a utilizar un esquema que parte de los objetivos originarios del proyecto: trama urbana- tierra urbana- habitat saneado- descontaminación- integración social, registrando cambios producidos o previsibles, su tiempo y naturaleza.

Se debatió acerca de la estructura de articulación entre los distintos sectores, en el pasado y la deseable.

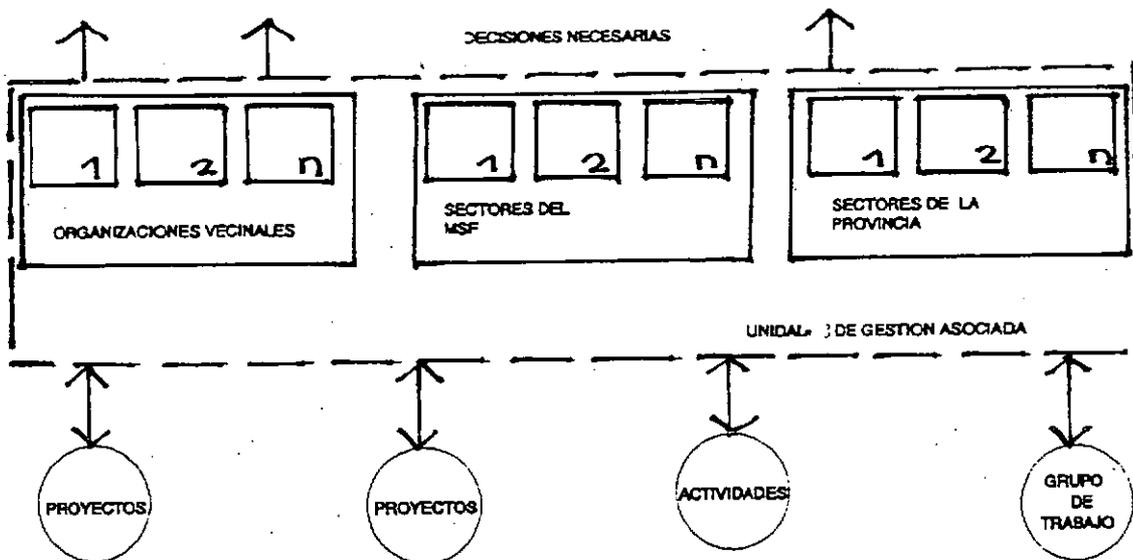
La situación organizativa y operativa del proyecto en octubre de 1990 fué analizada al preparar el modelo problemático en el Taller. Entre los problemas identificados vimos los siguientes:

- 27- Deficiencia en el funcionamiento de la Comisión Interareas.
- 28- Resistencia, boicot al nuevo modelo de gestión.
- 29- No se reconocen los programas integrados.
- 31- Avance lento del modelo de gestión al interior del Estado.
- 33- Resistencia de los técnicos al nuevo modelo de gestión.
- 34- Escasa participación.
- 41- El Consejo Vecinal no puede formalizar actividades.
- 42- El Consejo Vecinal no tiene reconocimiento público (intitucional).
- 65- Falta construir un modelo a mediano plazo desde el municipio.
- 74- Verticalismo.

Y otros varios relacionados con estos (ver informe Taller "Ordenamiento Urbano...", MSF/DOU/FLACSO, octubre 1990).

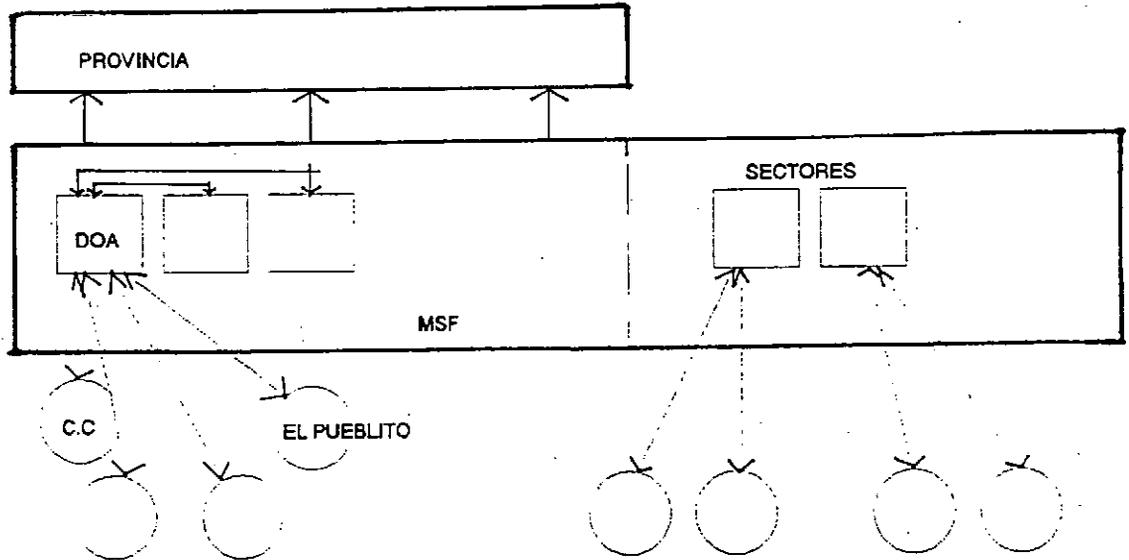
Era evidente la diferencia entre el modelo implícito en el Proyecto Integrado y la ausencia de integración; horizontabilidad y de espíritu innovador para una gestión transformadora. Por eso se concensuó en el Taller un modelo de gestión adecuado a la concepción sostenida y a la coyuntura de emergencia.

En dicho Seminario-Taller se propuso un funcionamiento en la forma de unidad de gestión detallado en Estrategias (Anexo 1) que no llegó a implementarse, como fue anteriormente historiado.



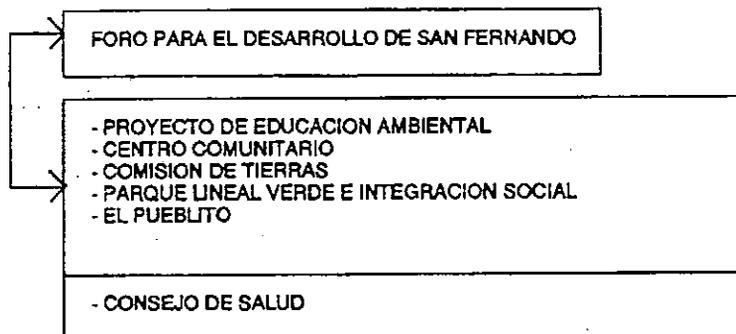
La situación en la actualidad, se sintetiza en el modelo siguiente, donde podemos observar que los proyectos se relacionan con la MSF en particular a través de la Dirección de Ordenamiento Ambiental. Esta vinculación si bien cubre con gran esfuerzo la

diversas coyunturas resulta agobiante para el escaso personal técnico de la misma y no permite una vinculación horizontal entre los distintos proyectos y programas.



PROPUESTA DEL GRUPO.

Se propuso en este Seminario un nuevo funcionamiento, creando una mesa que articulará al Centro Comunitario Multipropósito, el Proyecto de Educación Ambiental, la Comisión de Tierras, el proyecto "El Pueblito", y el grupo de Parque Lineal Verde en Integración Social entre si y con el Consejo de Salud. A su vez este grupo se vinculará con el Foro para el Desarrollo de San Fernando y con la Municipalidad de San Fernando.



3.7.3 GRUPO 3

EL PLAN URBANO AMBIENTAL: Prospectiva y estrategia de implementación.

El objetivo central de este grupo es el de construir una estrategia de implementación para el Plan Urbano-Ambiental, a partir de tomar conocimiento del estado de elaboración, objetivos propuestos e imagen urbana que surge de sus propuestas. De su metodología de elaboración se desprenderá el estado de sensibilización de actores respecto al Plan, indicando las posibilidades de participación en su implementación.

El plano de abordaje de este grupo es de naturaleza estratégica con definición bastante precisa de las acciones iniciales, para lo cual deberá imaginar escenarios de futuro en base a la naturaleza del Plan y en base a ejercicios prospectivos escoger el camino más adecuado para una implementación articulada en el tiempo, y participativa. El uso de técnicas prospectivas suple, en parte substancial, la imposibilidad presente de construir escenarios de planificación participativa consistentes y con respaldo político. La estrategia podrá entonces incluir identificación de asistencias técnicas adecuadas al Plan y orientar los apoyos institucionales nuevos, así como investigaciones o estudios complementarios del (CFI u otros).

No contando con participantes de la comunidad, el grupo debatió exclusivamente con la presencia de técnicos y representantes de los organismos involucrados en el Proyecto:

El debate se orientó, ante la falta de referentes concretos del territorio, en aspectos de carácter general vinculados con la problemática de instalación de criterios de planificación en el ámbito municipal.

Se establecieron reflexiones sobre la situación y proposiciones para superar los aspectos detectados.

REFLEXIONES:

- 1).- Se observa una declinación del Planeamiento en todos los estamentos públicos.
- 2).- Existe un tránsito del rol propositivo al de simple contralor.
- 3).- Pérdida del rol protagónico de la comunidad en relación con el espacio público.

SOBERANO-----USUARIO

- 4).- En lo local, superposición jurisdiccional entre Secretaria de Obras Públicas y la DOACV, que asume la política social-urbana en:

- *Plan Urbano Ambiental.*
- *Proyecto red de cloacas.*
- *Gestión de tierras.*
- *Proyectos de cooperación.*
- *Mesa distrital del Arraigo.*

5).- Se verifica que el poder político legisla el ordenamiento territorial evidenciando:

- *Déficits técnicos.*
- *Cortoplacismo, respuestas coyunturales.*
- *Falta de visión estratégica.*

6).- La descentralización y complejización de la gestión origina nuevos requisitos técnicos y de información. Falta de equipos técnicos idóneos.

PROPOSICIONES

7).- Pasar del rol de controlador al de gestión planificada.

8).- Responder a la necesidad de un organismo que integre:

PLANIFICACION + GESTION de una manera secuencial.

9).- Construcción de la identidad (recuperar el concepto de barrio - apropiación del espacio público).

10).- Búsqueda de la escala ideal del territorio bajo gobierno comunal (cantidad de habitantes, superficie controlable, etc.).

11).- Profundizar el concepto de *soberanía ambiental*. Fomentar la cooperación de los privados en el mantenimiento y mejora del espacio público.

12).- Necesidad de contar con Bases de datos y acceso a nuevas tecnologías de manejo del territorio (Sistemas de Información Territorial).

13).- Necesidad de lograr un compromiso efectivo del poder político, generando confianza en la asociación de gestión de técnicos o expertos y funcionarios. Optimizar la *rentabilidad* de las acciones públicas.

3.7.4 GRUPO 4

LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS Y LA PRODUCCION DE CONOCIMIENTO SOBRE SAN FERNANDO Y LA REGION.

OBJETIVOS

El objetivo central de este grupo de trabajo es el de realizar una valoración de la formación de los recursos humanos municipales y comunitarios, así como de establecer pautas para un aumento y sistematización de conocimiento sobre la realidad del municipio y la región. El plano de abordaje es el relevamiento /diagnóstico que permita conocer cuales son las capacidades instaladas y disponibles en particular en el automanejo de metodologías participativas y de planificación convencional y no convencional. En este caso se evaluará en forma conjunta entre los distintos actores involucrados, el aporte de las metodologías FLACSO durante el período que duró el convenio entre el grupo técnico de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-FLACSO- y la Municipalidad de San Fernando, poniendo énfasis en el grado de transferencia de capacidades de organización, implementación, coordinación y seguimiento de programas públicos a través de una gestión asociada y participativa a los técnicos y funcionarios del municipio como así también a distintos sectores de la comunidad.

Los participantes de este grupo, aún siendo reducido integraron a representantes de los distintos sectores que han participado en el proyecto. La presencia mayor fue de funcionarios y técnicos municipales, porque la temática que abordó esta comisión no es visualizada como prioritaria por los comunitarios, quienes estuvieron concentrados en el grupo que desarrolló el Proyecto Integrado de Recuperación Urbano-Ambiental del Arroyo Cordero. Sin embargo la dinámica de trabajo del seminario permitió incorporar varios integrantes de la comunidad para el momento de evaluación.

PROPUESTA DEL GRUPO 4

Este grupo de trabajo desarrolló su tarea en dos momentos. Una primera instancia de conceptualización sobre las metodologías utilizadas en proyectos de asistencia técnica para el mejoramiento de recursos (humanos, técnicos, de conocimiento) a nivel local. El trabajo de conceptualización giró entorno de tres preguntas-eje, según desarrollamos más adelante.

Y una segunda instancia de evaluación de los aportes realizados por la metodología FLACSO a los distintos sectores (políticos; técnicos; comunidad y empresarios) y de análisis prospectivo sobre los recursos necesarios para el estudio y la implementación de nuevas temáticas no abordadas hasta ahora por la gestión municipal.

Esta etapa se realizó por la tarde trabajando sobre cuadros de doble-entrada.

El primer cuadro plantea un diagnóstico del proyecto FLACSO-MSF, considerando en vertical las acciones y propuestas diseñadas por FLACSO y en horizontal a los sectores participantes del proyecto capacitados según 3 niveles: un primer nivel informativo; un segundo nivel de conceptualización y un tercer nivel de instrumentación.

El segundo cuadro fue de carácter propositivo, y el mismo planteó en vertical nuevas temáticas y en horizontal nuevos recursos de formación y capacitación (talleres, estudios, cursos, consultores, etc).

*** Momento de Conceptualización.**

Como se planteó anteriormente se desarrollaron tres preguntas ejes.

*** Como debe implementarse la asistencia técnica al municipio?**

Se plantearon dos metodologías de asistencia técnica, una primera denominada "de consultoría", generalmente realizada por técnicos expertos capacitados en la resolución de problemáticas específicas de la gestión. En la mayoría de los casos estos expertos son externos al municipio y la transferencia de capacidades a los técnicos locales puede ser indirecta, pero nunca es el objetivo de esta modalidad de trabajo. Los técnicos locales cumplen el rol de colaboradores o auxiliares casi siempre suministrando la información base (datos) para la resolución de alguna problemática. Esta modalidad no deja ningún valor agregado al municipio más allá de un diagnóstico de la problemática, una propuesta de resolución y en el mejor de los casos la solución materializada.

Una segunda metodología entiende a la asistencia técnica como la capacitación de los actores locales (políticos, técnicos y comunidad) en el manejo de instrumentos que les permitan el armado de programas o políticas en forma planificada dentro de las cuales se pueden incluir uno o más problemas de los existentes en el territorio. Esta segunda metodología es más acorde con lo propuesto por la nueva concepción de la planificación. El rol de los actores locales es protagónico tomando decisiones y participando en el diseño y la implementación de las propuestas. El valor agregado no es un producto terminado sino un método de trabajo que permite ser utilizado para la resolución de sucesivas problemáticas, sin la recurrente presencia de la asistencia técnica en cada oportunidad. Además existe un acompañamiento de la gestión, generando una relación más estrecha con los sectores políticos, técnicos y la comunidad del municipio.

La metodología FLACSO presenta las características mencionadas en el segundo caso, por lo cual es muy importante una instancia de evaluación como la que se realizó en esta jornada, pues permite evaluar el grado de transferencia metodológica logrado después de tres años de trabajo en el municipio.

*** Para que sirve la capacitación de recursos humanos?**

Es importante caracterizar el modelo de gestión de un municipio en el cual se realizará una asistencia técnica pues la capacitación de los recursos humanos permitirá una transformación del dicho modelo de gestión. La relación del Estado con la comunidad en un esquema tradicional de funcionamiento ha sido históricamente de carácter verticalista, donde la comunidad actúa como demandante y el Estado como oferente.

La generación de un nuevo modelo de gestión de carácter planificado requiere de la capacitación de los agentes municipales y de los participantes de la comunidad, los que vienen trabajando el modelo tradicional de gestión. Es necesario construir una relación horizontal desde un ámbito que permita una articulación de los distintos sectores del Estado con los distintos sectores de la comunidad, en función de un proyecto común. Los niveles de articulación deben ser políticos, programáticos y operativos.

*** En que condiciones se debe desarrollar la asistencia técnica y la capacitación?**

- Nuevas funciones que deberá llevar a cabo el Estado.
- Evaluar las capacidades propias, querer (compromiso); poder (institucional); saber (capacitación).
- Conocimiento colectivo incorporado considerando distintas racionalidades y lógicas de acción.
- Aprender a trabajar en equipo.
- Proponer nuevas estructuras a través de la creación de nuevas leyes y prácticas.
- Trabajar en forma conjunta las formas (expedientes) y los contenidos (nuevas propuestas).

*** Momento de Evaluación**

Cuadro I: de diagnóstico y evaluación del proyecto:

Observando el cuadro de diagnóstico y evaluación del funcionamiento de la transferencia metodológica durante la gestión del Proyecto del arroyo Cordero entre FLACSO-MSF desde la columna de los actores, podemos decir que el grado de

transferencia más alto se registró en la comunidad, abarcando los tres niveles de conocimiento, el informativo, el conceptual y el de instrumentación.

En segundo lugar se encuentran los técnicos municipales, que han incorporado información con respecto a los mecanismos de funcionamiento de la gestión planificada y valoran la potencialidad que tiene la metodología como instrumento para la resolución de los conflictos locales en forma conjunta con los distintos sectores de la comunidad, pero que no se asumen como técnicos capaces de diseñar y coordinar un ámbito de gestión planificada en forma participativa.

En el caso de los políticos no ha existido casi transferencia, pues se han mantenido en un nivel informativo y han considerado la metodología como un instrumento meramente técnico, no funcional a sus propios intereses. Los empresarios han participado de esta experiencia a partir de la creación del Foro logrando una transferencia en los niveles informativo y conceptual, siendo este sector el que más rápido adhirió a esta nueva forma de gestión pública, por la cual el municipio de su imagen burocrática e inoperante, controlador de los sectores privados, y se reubica desde un lugar más creativo como promotor de políticas de desarrollo para San Fernando.

Finalmente la capacitación lograda por FLACSO fue variable, en algunos casos fue de carácter informativo, en otros de carácter conceptual exclusivamente, y en otras instancias sobre los tres niveles de conocimiento.

Si entramos al cuadro por los recursos implementados por la metodología para el desarrollo del proyecto podemos destacar dos instancias importantes en función de su grado de apropiación por parte de los distintos sectores de San Fernando. La primera el Taller de octubre de 1990, ámbito resultado de tres años de trabajo en el municipio y de una serie de talleres y jornadas que formaron parte de la etapa preparatoria del Ciclo metodológico.

Es importante marcar el grado de adhesión que tuvo el evento pero a su vez la resistencia del sector político para su conformación como instancia de institucionalización de una gestión planificada y participativa. La otra instancia la constituyó el Foro de Desarrollo Integral para San Fernando que se diseñó como un ámbito de negociación entre la comunidad y el municipio cubriendo una expectativa importante, sobre todo del sector productivo en el marco de la reforma del Estado y la transferencia de bienes y servicios del mismo a la Sociedad.

Estas dos experiencias han permitido incorporar al grupo técnico de FLACSO más conocimiento sobre la conceptualización y los instrumentos adecuados para una gestión planificada.

Cuadro II: de análisis prospectivo del proyecto.

En este cuadro se observó que el grupo más allá de proponer nuevas temáticas, ha ser incorporadas por el municipio, pidió un reconocimiento de varias áreas de las ya existentes que vienen desarrollando numerosas tareas sin reconocimiento presupuestario, con escaso personal. Dos áreas del municipio como son la Dirección de Medio Ambiente y Calidad de Vida y la de Promoción Industrial se han apoyado en el ámbito del Foro como manera de ampliar su espacio político e incorporar personal restringido dentro del municipio.

Un segundo punto planteado es la necesidad de incorporar agentes externos (consultores, capacitadores) que formulen proyectos que valoricen los recursos y capacidades con que cuenta el municipio en función de optimizar la gestión.

ACTORES RECURSOS PARA CAPACITACION	POLITICOS			TECNICOS			COMUNIDAD			EMPRESARIOS			FLACSO		
	INFORMATIVO	CONCEPTUALIZACION (IDEAS)	GESTION Y RESOLUCION (INSTRUCTIVO)												
TALLER BARRIAL 1/2	● →			●	●		●	●	●				●		
TALLER INSTITUCIONAL PCIA. - MUNICIPIO	●			●	● →		●	●	●				●		
SEMINARIO TALLER	●			●	●		●	●	●				●	●	●
FORO	● →			●	● →		●	● →	SITUACIONES PUNTUALES	●	●		●	●	●
U.G.A.															
CURSO FLACSO y CHARLAS DEBATE													● →		
AUTOMANEJO NIVEL ALCANZADO		H			C			S						● →	

CUADRO I:
 DIAGNOSTICO
 Y
 EVALUACION
 DEL
 PROYECTO.

CUADRO II: PROSPECTIVA DE LA GESTION.

NUEVAS TEMATICAS RECURSOS (CURSOS, TALLERES EXPERTOS)	RECONOCIMIENTO DE RECURSOS MUNICIPALES	Rec. Municipales Proyecto de Revaloración	
DESARROLLO URBANO		ASISTENCIA QUE MUNI.	
MEDIO AMBIENTE	Dir. de Ocs. Amb. y URBANIS URB.	AYUDA TÉCNICA EN LA REVALORACIÓN Y EN EL SOSTENIMIENTO DE NUEVAS PROPOSTAS.	
PROMOCION INDUSTRIAL			
SALUD	Direccion salud.		
EDUCACION/Promocion y comunicacion social	Consejo de Poblacion Social		
TURISMO		LOS RECURSOS DEL	
TIERRAS Y VIVIENDA.			

3.8 CUESTIONARIO. REVISION Y PROCESAMIENTO.

ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

Respecto a los impactos (pregunta 4), del universo de alternativas se destaca con 19 respuestas una satisfacción en la mejora del hábitat del sector (saneamiento, descontaminación) y casi con idéntica valoración una mayor organización vecinal como resultado del proyecto hasta el presente. Aparece, para el grupo que opinó en el Taller, un cambio percibido en las condiciones ambientales del barrio y en las capacidades organizativas de sus habitantes. Ese número de respuestas (sobre un total de 26 es el segundo más alto para todas las preguntas del cuestionario en cualquiera de sus alternativas), revela una apreciación bastante homogénea sobre esas valoraciones de impacto. Tal coincidencia es muy relevante a los objetivos iniciales del proyecto, que se planteaba el saneamiento ambiental con participación vecinal. Un segundo paquete de respuestas considerablemente altas incluye el aumento de suelo urbano (15), y la mayor integración entre los vecinos del área (también 15) así como una mayor carga de trabajo (14) e integración con el resto del área urbana (también 14). Estas percepciones son igualmente relevantes porque tienden a confirmar que se están percibiendo algunos cambios en las relaciones sociales internas y con el resto de la ciudad. Parece que la trama social se teje más integrada, tal vez ayudada por la aparición de una oferta de suelo para uso social urbano que aumenta los horizontes y la posibilidad de proyectar, aun cuando eso se consigue en base a un aumento grande de esfuerzo en reunión y trabajo de los organismos vecinales. Sin embargo la percepción de impacto decrece cuando se trata de observar al municipio: se lo ve algo más presente, poco planificado y con baja demanda de elaboración de proyectos.

A juzgar por estas respuestas -que no constituyen muestra alguna- la iniciativa municipal contribuyó a desatar cambios en la población y en sus condiciones de hábitat y de integración social, pero no condujo a un cambio dentro del propio municipio, o tal cambio no es suficientemente percibido.

La pregunta 3, sobre con quien se percibe más relacionado al Proyecto, se ve a las organizaciones académicas y ONG's como las más relacionadas (12 respuestas en total, 8 en primer lugar y 4 en segundo lugar). A renglón seguido están los organismos provinciales y el Foro con 8 respuestas en total. Parece bastante categórico que este grupo de personas ve al proyecto mucho más relacionados con el exterior del municipio que con su interior. Es curioso que siendo el Foro un proceso menos conocido, se lo percibe más relacionado con el proyecto que las propias estructuras municipales, en que si están sabiendo del Proyecto. La simpatía hacia el proyecto es mayor afuera que adentro y/o el proyecto se articula mejor por afuera que por adentro de la estructura municipal.

A seguir por las respuestas a la pregunta 5 el municipio no es muy sistemático en la toma de decisiones: lo hace por decisiones individuales o por formas no sistemáticas de interpretar lo institucional (8 respuestas cada una) y sus decisiones son casi tan poco burocráticas como poco participativas (2 y 4 respuestas, respectivamente).

Los decisores políticos serían poco influenciados por la capacitación recibida en contraste con los dirigentes vecinales, los técnicos Municipales y los propios capacitadores (20, 11 y 9 respuestas para cada uno), es lo que muestran las respuestas a la pregunta 6.

La pregunta 1, referida a la situación del Proyecto presenta un número de respuestas concentradas relativamente en la ponderación de un "dinámica/en avance" (11 sobre 26, algo menos de la mitad) seguido de 6 respuestas que también incluye dinámica aunque "errática/desorientada", esto es, el grueso de las respuestas indica que el proyecto se lo ve en movimiento, que avanza, orientado o errático, no se detiene; el resto de las respuestas, (en bajo número) perciben lo contrario, parálisis y hasta retroceso. La pregunta 2 nos estaría definiendo las características de esa dinámica la que aparece fuertemente delineada como coyuntural, (respondiendo de una manera coherente a las situaciones que se presentan, esto es con cierta precariedad pero sin incoherencias, con sentido común (13 respuestas sobre 26). Es bastante significativo el número de respuestas que lo ven confuso, con superposiciones (9 sobre 26), siendo que casi no se lo ve como planificado o sistematizado, que sería la naturaleza propia de una unidad de gestión reglada y con programación de actividades. Vemos que 22 sobre 26 de las respuestas coinciden en que siendo en general coherente y/o con confusiones y algunas superposiciones, el modo de articulación espontáneo y no sistemático es el dominante.

El proyecto está activo, con espontaneísmo en la articulación y parece reflejar el modo dominante de las decisiones municipales que como ya vimos son pocas sistemáticas, ni burocráticas ni participativas, según la visión de los opinantes.

Finalmente las preguntas 7, 8 y 9. Según la pregunta 7, hoy la prioridad sobre conocimientos necesarios para San Fernando son estudios organizacionales sobre el estado o la comunidad (11 sobre 26) seguida por investigaciones sobre grupos de riesgo en políticas sociales. Esta respuesta relativamente concentrada es curiosa, pero podría tener alguna consistencia cuando relacionada con otras respuestas. En primer lugar la actividad de interrelación estado-comunidad es muy intensa lo que hace suponer que se conocen y autoconocen bastante por el grado de interacción y sin embargo la respuesta orienta a conocerse más todavía. Tal vez el carácter del modo de articulación y decisorio predominante no permite el conocerse, apenas el juntarse para acordar o notificar o informar.

Por la pregunta 8 el Foro es percibido como un ámbito de debate y negociación entre sectores (17) y en segundo término como un municipio que se abre a la sociedad o una sociedad que se aproxima al desarrollo (11 cada una de dichas respuestas). El carácter fluido del Foro, como lugar de negociación y encuentro entre sectores es percibido con más fuerza que sus contenidos sustantivos (temas complejos de desarrollo urbano) o la influencia que pudiera tener o no tener en las decisiones municipales. El Foro no es visto como un proyecto con objetivos (no lo es) ni tampoco como un lugar donde se toman decisiones (tampoco lo es), de donde podemos opinar que para estas respuestas es visto de una manera muy próxima de lo que el Foro se propone ser (ser visto).

Por la pregunta 9 se refleja la mayor significación que los opinantes dan a los proyectos del Plan Urbano Ambiental. Conviene primero registrar que en esta pregunta los respondientes no cumplieron la consigna que era de dos alternativas como máximo y se registraron muchas más respuestas, casi tres por persona. El Parque Lineal del Arroyo Cordero y el programa Arraigo en radio El Mundo consiguen la mayor cantidad de respuestas (11 sobre 26), seguido por otro proyecto Arraigo (tierras del ferrocarril - un nuevo centro - tren del bajo) y la recuperación de la costa (7 cada una). Para este grupo de personas parece muy fuerte la idea que el Plan Urbano empiece por lo social urbano y las poblaciones más carentes en sus necesidades de vivienda y urbanización de los barrios antes que otros proyectos de nivel más general para la ciudad, la producción y el transporte. Es probable que si esos proyectos fuesen articulados de alguna forma la opinión podría ser diferente, por ejemplo si la refuncionalización del puerto tuviera algún efecto en la financiación de las urbanizaciones.

Síntesis de las opiniones manifestadas.

Esta síntesis debe ser entendida solo como el resumen de las opciones agregadas que respondieron a la encuesta, la que no tiene alcance estadístico.

El proyecto Integrado está en una situación dinámica (con alguna desorientación) y su modo de articulación es coyuntural (a veces coherente, a veces confuso). El Proyecto se articula más fuerte con las instituciones académicas y ONG'S que con el municipio, y los mayores impactos hasta ahora percibidos están en el mejoramiento de las condiciones del habitat y una mayor organización vecinal, así como una mayor integración social y urbana y aumento de suelo urbano. Las decisiones municipales son percibidas como poco sistemáticas, poco burocráticas y poco participativas, pero rápidas e institucionales. La capacitación del ciclo FLACSO llegó más a los dirigentes vecinales y menos a

los decisores políticos y el conocimiento que más se demanda es el de estudios sobre comunidad y estado en sus formas organizacionales. El foro es visto como un lugar de encuentro debate, y negociación intersectorial y se priorizan preferentemente los proyectos destinados a las áreas más carentes dentro del Plan Urbano Ambiental.

Análisis de los cambios de opinión. (Entre la primera y la segunda respuesta).

A continuación el cuadro detalla los cambios de opinión registrados para cada una de las preguntas de la encuesta entre la primera y la segunda alternativa. Un grupo de participantes (4 o 5), no completó o no registró la segunda respuesta, pero a los efectos del análisis supondremos que no tenían nada que corregir.

Pregunta	Cambios
1 (situación del proyecto)	5
2 (modo de articulación)	5
3 (relaciones del proyecto)	4
4 (impactos percibidos)	33
5 (decisiones municipales)	7
6 (capacitación)	10
7 (conocimientos necesarios)	7
8 (foro)	7
9 (Plan urbano ambiental)	7

Si bien en números absolutos los mayores cambios se produjeron en la ponderación de impacto (única respuesta que no tenía límites de elección y la de mayor número de alternativas) es perceptible que las preguntas 1 a 3 y las preguntas 5 a 9 tienen una pequeña, pero importante diferencia, ya que estas últimas son de percepción más difícil o se tiene menos información. En particular el cambio de las respuestas en el tema capacitación habla sobre como el contacto entre sí de los distintos actores les permitió evaluar a quien había impactado la capacitación. La mayoría de esos cambios tendieron a reconocer que fueron los dirigentes vecinales lo que más se formaron en este proceso (ciclo de planificación). El seminario parece haber producido un efecto informativo y creador de criterio bastante considerable.

Sobre 151 respuestas en total que la pregunta 4 obtuvo hubo 33 cambios entre la primera y la segunda encuesta (15 de esos cambios fueron que las alternativas fueron retiradas en la segunda instancia y 18 constituyeron alternativas agregadas no consideradas impacto en la primera instancia. Podría decirse que 1 de cada 5 respuestas iniciales fueron cambiadas por el debate en seminario y 4 de cada 5 confirmadas.

Fue también el número más alto de cambios que en ninguna otra respuesta, pero no debemos olvidar que no había límites para la respuesta 4 (de alternativas).

A continuación consignamos los resultados de esta encuestas pregunta por pregunta.

PREGUNTA No 1 marque con una x en la primera columna solo UNA de las respuestas posibles.

Desde su perspectiva personal y organizacional Ud opina que la SITUACION ACTUAL DEL PROYECTO INTEGRADO DEL ARROYO CORDERO es:

A) REGRESIVA/ESTA RETROCEDIENDO	2
B) ERRATICA/DESORIENTADA	6
C) ESTATICA/PARALIZADA	4
D) DINAMICA/EN AVANCE	11
E) EXCELENTE	1
F) NO SABE/NO CONTESTA	2
TOTAL	26

PREGUNTA No 2 marque con una x en la primera columna solo UNA de las respuestas posibles.

El modo de articulación interna de las distintas actividades y proyectos del Proyecto Integrado del Arroyo Cordero es:

A) PLANIFICADO/SISTEMATIZADO	2
B) COYUNTURAL/COHERENTE	13
C) IMPROVISADO/IMPREVISIBLE	1
D) CONFUSO/CON SUPERPOSICIONES	9
E) CONTRADICTORIO/IMPRACTICABLE	0
F) NO SABE/NO CONTESTA	1
TOTAL	26

PREGUNTA No 3 marque solo con un 1 y un 2 en la primera columna las DOS relaciones que considere más importantes.

En su opinión el Proyecto del Arroyo Cordero se relaciona más intensamente con:

	1	2
A) EL RESTO DE LOS ORGANISMOS MUNICIPALES QUE NO ESTAN EN EL PROYECTO	4	2
B) LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS QUE NO ESTAN EN EL AREA DEL PROYECTO	3	1
C) EL FORO DE SAN FERNANDO	5	3
D) ORGANISMOS PROVINCIALES/NACIONALES	1	7
E) INSTITUCIONES ACADEMICAS/ONG,S	8	4
F) OTROS.....	3	1
G) NO SABE/NO CONTESTA	0	0
TOTAL	24	18

PREGUNTA No 4 marque con una x en la primera columna TODAS las respuestas que considere correctas.

Ud. percibe algunos de los siguientes IMPACTOS como resultados directos o indirectos del Proyecto, o influidos por él:

A) MAYOR DISPONIBILIDAD DE SUELO URBANO	15
B) MAYOR INTEGRACION SOCIAL ENTRE VECINOS DEL AREA	15
C) INTEGRACION ENTRE EL AREA Y EL RESTO DEL AREA URBANA	14
D) MAYOR ORGANIZACION VECINAL	18
E) MEJORAMIENTO DEL HABITAT, (SANEAMIENTO, DESCONTAMINACION)	19
F) PRESENCIA MAS CONTINUA DEL MUNICIPIO	12
G) MODELO DE GESTION MAS PLANIFICADO DESDE EL MUNICIPIO	9
H) MAYOR CARGA DE REUNIONES Y TRABAJO LAS ORGANIZACIONES VECINALES	14
I) APERTURA A LA AUTOPROMOCION DE LOS GRUPOS COMUNITARIOS	11
J) NUEVAS CONEXIONES VIALES	6
K) MAYOR DEMANDA PARA ELABORACION DE PROYECTOS	9
L) MAYOR CONFLICTIVIDAD ENTRE ORGANIZACIONES SOCIALES	9
TOTAL	151

PREGUNTA No 5 marque con una x en la primera columna solo UNA de las respuestas posibles.

Frente a solicitudes de la comunidad y sus instituciones las decisiones de la estructura municipal son tomadas:

A) POR REGLAS BUROCRATICAS SIGUIENDO LAS JERARQUIAS ADMINISTRATIVAS	2
B) RAPIDAMENTE CON APRECIACIONES INDIVIDUALES DE LOS DECISORES	8
C) POR MEDIO DE AMBITOS PARTICIPATIVOS EN INSTANCIAS HORIZONTALES	4
D) POR ALGUNA FORMA NO SISTEMATICA PERO ASUMIENDO LO INSTITUCIONAL	8
E) POR MECANISMOS CONFUSOS O IMPREVISIBLES	3
F) NO SABE/NO CONTESTA	1
TOTAL	26

PREGUNTA No 6 marque con una x en la primera columna solo DOS de las respuestas posibles.

La capacitación recibida a través de las etapas del ciclo metodológico, (talleres, jornadas, seminarios, ámbitos), apporto más a la formación de:

A) DECISORES POLITICOS	5
B) TECNICOS MUNICIPALES	11
C) DIRIGENTES VECINALES	20
D) DIRIGENTES EMPRESARIOS	1
E) LOS PROPIOS CAPACITADORES	9
F) NO SABE/NO CONTESTA	3

TOTAL 49

PREGUNTA No 7 marque con una x en la primera columna solo UNA de las respuestas posibles.

Si Ud. tuviese que priorizar tipo y temas de conocimientos necesarios hoy para el desarrollo de la comunidad de San Fernando optaria por:

A) DATOS ESTADISTICOS ECONOMICOS Y SOCIALES	5
B) INVESTIGACIONES APLICADAS A POLITICAS SOCIALES, (GRUPOS DE RIESGO)	6
C) INVESTIGACIONES SOBRE TECNOLOGIAS AMBIENTALES Y DE HABITAT	1
D) ESTUDIOS ORGANIZACIONALES SOBRE EL ESTADO O LA COMUNIDAD	11
E) ANALISIS SOBRE PERSPECTIVAS ECONOMICAS	3
F) NO SABE/NO CONTESTA	0
TOTAL	26

PREGUNTA No 8 marque con una x en la primera columna solo DOS de las respuestas posibles.

La experiencia del FORO para el Desarrollo de San Fernando produce:

A) UNA AMPLIACION DE LA PARTICIPACION SOCIAL EN EL DESARROLLO LOCAL	11
B) UNA INCORPORACION DE PROBLEMATICAS COMPLEJAS AL DESARROLLO URBANO	2
C) UN AMBITO DE DEBATE Y NEGOCIACION ENTRE SECTORES	17
D) UNA APERTURA DEL MUNICIPIO A LA SOCIEDAD	11
E) UNA RELACION CON LA SOCIEDAD QUE NO INFLUYE EN LAS DECISIONES MUNICIPALES	6

F) NO SABE/NO CONTESTA	1
TOTAL	48

PREGUNTA No 9 marque con una x en la primera columna solo DOS de las respuestas posibles.

Cuales de los proyectos de intervencion del Plan Urbano-Ambiental considera de mayor significacion:

A) PARQUE LINEAL VERDE ARROYO CORDERO.	11
B) REFUNCIONALIZACION PUERTO CANAL SAN FDO.	6
C) RECUPERACION DE LA COSTA:	7
.BALNEARIO MUNICIPAL	0
.COSTANERA MUNICIPAL Y RAMPA DE USO PUBLICO	1
.RESERVA NATURAL BAJO VICTORIA	1
.CAMINO DE VINCULACION URUGUAY-DEL ARCA	2
D) URBANIZACION EX-TOSQUERA MUN. VIRREYES	2
E) REFUNCIONALIZACION AERODROMO Y Z.ADYACENTE	1
F) REDISENO VIAS DE ACCESO VEHICULAR AL PARTIDO.MUDOS DE TRANSFERENCIA CARUPA VIRREYES, VICTORIA.	2

G) URBANIZACION TIERRAS FISCALES NACIONALES	
.PROGRAMA ARRAIGO EN EL PREDIO DEL EX-RADIO EL MUNDO.	11
.PROGRAMA ARRAIGO EN LAS TIERRAS DEL FERROCARRIL (ESTACION VICTORIA).	7
H) DEFINICION DE UN NUEVO SISTEMA DE CENTRO, COMO CONSECUENCIA DE LA REACTIVACION DEL TREN DEL BAJO Y LA ROTACION DEL EJE HISTORICO CONSTITUCION-CANAL.	7
I) NO SABE / NO CONTESTA	3
TOTAL	61

ATENCION: LA SEGUNDA COLUMNA SOLO SERA UTILIZADA EN EL MOMENTO DE CIERRE DEL SEMINARIO.

3.9 SINTESIS CONCEPTUAL.

Para realizar una síntesis conceptual e integradora del trabajo en las cuatro Comisiones del Seminario hay que tomar varios niveles de referencia.

En primer lugar los objetivos del Seminario, a saber: a) reformulación de las estrategias de los proyectos en curso de el Arroyo Cordero y su articulación con el Foro, el Plan Urbano y la política social del municipio, b) experimentar un esquema de evaluación de impactos, c) ponderar el grado de aceptación de los modelos de gestión acordados en instancias anteriores. En este punto es conveniente revisar las expresiones que contienen estos conceptos. Se habla muchas veces de modelos "propuestos", cuando en realidad son modelos construidos y consensuados entre los propios actores del Proyecto.

En segundo lugar, recordar el carácter y las definiciones estratégicas en que pueden ser reformuladas o confirmadas, así como el contexto en el que fueron elaboradas y el contexto presente.

En tercer lugar, siendo este seminario un momento programado dentro del Ciclo de Transferencia metodológica permitiría apreciar si a) si obtuvieron avances consensuados en la implementación de las estrategias, b) si hubo capacitación de los recursos humanos y apropiación institucional de la Metodología FLACSO y c) si ha habido asesoramiento del equipo durante el periodo del Ciclo, resultados esperados según el informe final del Taller del 90 (1.2 Ciclo de transferencia metodológica, en el informe final del Seminario Taller "Ordenamiento Urbano Ambiental y Políticas de Desarrollo de San Fernando).

En cuarto lugar considerar que en sucesivos documentos teóricos y/o analíticos de casos aplicados se han definido con mucha precisión los requisitos necesarios para que un escenario de planificación participativa pueda ser reconocido como tal, los que versión muy sintética son: 1) voluntad política expresa de los detentores de poder político sobre el mecanismo y por lo tanto su carácter vinculante, 2) el uso de metodologías apropiadas a procesos complejos y conflictivos, regladas y con procedimiento técnicos-políticos y científicos transparentes (reglas de juego explícitas), 3) la actitud predispuesta a un intercambio, a escuchar y entender, a construir conjuntamente, esto es, a participar. No se puede confundir esta actitud con estar capacitado para la participación, porque eso está incluido en el requisito 2), sobre metodologías, sino al espíritu como se encara el mecanismo. Sobre este enfoque hay profusa bibliografía propia del Programa FLACSO pero puede consultarse secuencialmente el texto del Seminario FLACSO Octubre 1989, donde el proyecto del Arroyo Cordero presentó un trabajo: Poggiese, H.A., "Warnes,

otra vez en la antesala.....", Revista Cambios Nro. 2 MCBA, Buenos Aires, 1991; Poggiese, H.A., Energización rural y participación social, FAO/PNUD/SECYT, Buenos Aires, 1992.

En quinto lugar, basados en reconocer solo tres tipos posibles de planificación participativa: a) los que reservan al sector comunitario, popular, carenciado, la decisión final (investigación-acción, desarrollo comunitario, autodiagnóstico, y equivalentes), b) las que resevan al sector gubernamental (o a quien tiene el poder convocante y decisor en el caso) la decisión final y no está comprometido con lo elaborado participativamente y c) las que por sistemas reglados y acordados anticipan que los consensos comprometidos forman parte de las decisiones de los que se comprometen, así:

"aquellos procesos donde reglas y metodologías establecen que lo que se produzca consensuado en el escenario de planificación así establecido y que tome la forma de compromisos de acción entre los distintos actores forma parte de las decisiones, porque hay una voluntad política expresada con antecendencia que reconoce ese espacio y sus reglas... se corresponde con un concepto de gestión asociada y participativa para el planeamiento, presupone un cierto grado de asociación precompartido... los resultados serán necesariamente asociados, porque el montaje del proceso ya es fruto de una asociación." (Poggiese H.A. Planeamiento y participación, Cambios Nro 1, Buenos Aires, 1990, MCBA).

"...es vinculante porque parte de la manifestación de un vínculo previo, una asociación participativa de gestión, un acuerdo sobre un modelo de toma de decisiones conjunta" (Poggiese H.A., Energización rural y participación..., op cit., 1992).

Este tercer modelo es el que se pretende transferir en los Ciclos metodológicos de FLACSD y al que el CFI ha dado apoyo en varias oportunidades, una de las cuales es el de San Fernando. Esto cubre el segundo requisito (metodologías...etc.) pero no suple el primero (voluntad política expresa...) que es también imprescindible. Ayuda si a terceros porque el escenario se construye con la metodolgia y es un lugar especialmente construido para trabajar el conflicto, la complejidad y el binomio consenso/disenso.

La estrategia central para la política socio-urbana del MSF definida en el taller del 90 ("Consolidación de la política urbana...frente al riesgo emergencial en que la coloca la política de ajuste a través de una asociación más intensa y transparente entre municipio, provincia y vecinos...) proponía como instrumento para la acción la creación de una Unidad de Gestión participativa para los proyectos integrados (Cordero/Tierra/Vivienda). Los procesos críticos que se querían corregir rea el descreimiento del pueblo hacia sus autoridades y

un sistema de órdenes y contraórdenes en el sistema técnico burocrático que impedía llegar a la comunidad y generaba discontinuidad en el trabajo social.

La tendencia del ajuste se agravó y frente al achicamiento del estado hay un a guerra de todos los sectores contra todos, así como el cambio de gobierno en la Pcia. Buenos Aires, afectó el ritmo y los objetivos de los proyectos. La emergencia perdura y la política socio-urbana no termina de consolidarse, pero resulta evidente que la Unidad de Gestión Asociada como mecanismo para enfrentar la crisis con participación organizada para la toma de decisiones comunidad gobierno no tienen plafond ni en el nivel político, ni en el técnico sectorial, lo que agrega descreimiento a la comunidad sobre su viabilidad. Las formas de articulación del Proyecto Integrado demandan una mayor penetración en la estructura municipal, articulación que se muestra desequilibrada con relación a actores externos.

Ante esa imposibilidad de crear un ámbito articulador que contenga las interrelaciones necesarias, el modelo de gestión de la política social vuelve a sus causas originales, (en la realidad nunca salió de allí) que es la relación institucionalizada de los diferentes sectores, con los proyectos o con la población objetiva, de naturaleza segmentada y aislada (los sectores rivalizan más de lo que se ayudan o de lo que comparten). Ante la imposibilidad de darse articulador único, la tendencia más fuerte en el Seminario fue pasar a construir una situación de defensa y protección de los proyectos y programas en curso, relacionando en una mesa a los equipos de dichos proyectos, algunos de los cuales como el centro comunitario tiene una estructura cogestiva, finalmente decidida y aceptada. Los programas y sus conducciones serán de hecho diversos, pero tendrán que coordinar para tener apoyo para todos, frente al riesgo de perder los apoyos a cada uno. La mesa de proyectos se relacionaría también con el Foro en la búsqueda de aplicaciones, orientaciones, sobre el desarrollo global del MSF. Esta nueva propuesta no es de articulación global de los actores en un territorio para definir tareas, sino la coordinación de tareas organizadas como proyectos/programas, o lo que es lo mismo de decisiones ya tomadas por grupos de actores, lo que implica en otro nivel de complejidad y conflicto.

En este punto sería razonable el MSF busque apoyo técnico o desarrolle el disponible en la cogestión del centro comunitario, que es el proyecto que más posibilidades tiene de transmitir a la práctica de los otro la relación fuerte entre comunidad y municipio. Toda la naturaleza menos acotada en el tiempo de dicho proyecto, también puede servir como una escuela de programación y planificación para cuadros populares.

La plataforma de lanzamiento de la implementación del Plan Urbano Ambiental presenta algunos problemas serios, según lo detalló la comisión 3, entre ellos la pérdida de espacio de la planificación; el cortoplacismo y los déficits técnicos en el

ordenamiento territorial; insuficientes equipos técnicos, etc. La implementación del Plan estaría demandando un organismo municipal de planificación/gestión que resuelva las superposiciones estructurales. Otra vez la solución se instala en la decisión política, "un compromiso efectivo del poder político, generando confianza en la asociación de gestión de técnicos o expertos y funcionarios".

Una nueva proposición que integre estas dos proposiciones se asentaría, desde nuestro criterio, en una comisión de implementación del Plan integrada por grupos de técnicos y funcionarios. Hacia una idea de ese tipo podría orientarse alguna asistencia especializada, que tendría que ser externa para ayudar a la integración de esos dos grupos. A su vez sería importante un apoyo de asistencia técnica que le permitiera al municipio dar continuidad a la propuesta de planificación y gestión ambiental encarada para el área Delta y articulada con el Plan de Desarrollo Urbano para el continente, iniciada en el FORO REGIONAL DE AMBIENTE Y DESARROLLO realizado en octubre del 92 en San Fernando.

Respecto al esquema de evaluación de impactos, se alcanzó parte de esa finalidad vía la encuesta, que justamente se penso en base al poco tiempo disponible para el Seminario. Dentro de este poco tiempo se pudo avanzar en dicha cuestión, a través del sistema de articulación del Proyecto Integrado planteado en la Comisión 2. Está claro que algunos impactos comienzan ha ser percibidos, como que la evaluación de procesos y resultados no cuenta con simpatías municipales.

El grado de aceptación de nuevos modos de gestión es insignificante, tal vez limitados a sus posibilidades de movilización ordenada. Como puede apreciarse hay varios indicadores al respecto: 1) la restricciones a sustentar la rutina de una gestión asociada, 2) el exagerado espacio transcurrido para la organización del Taller de Implementación (casi dos años) y para el Seminario de Reformulación (dos años), 3) la capacitación no alcanzó a los decisores, 4) los técnicos no se ven como promotores del método, 5) la indiferencia de la indecisión política frente a los productos del modelo, como es el caso de los términos de referencia para el centro comunitario, que recién se comienza a usar un año después de haber sido elaborados por el propio cuerpo técnico municipal.

Contrasta con la aceptación del Foro al que se apoya abiertamente, pero que no significa ninguna modificación profunda en el modelo decisorio ni en la estructura municipal. Esto nos lleva a afirmar que más que avances consensuados, hubo elección intencionadas de ciertos aspectos y omisión de otros.

Es difícil hallar rastros de apropiación institucional de la metodología si bien parece haber habido aprendizaje de los dirigentes vecinales y de los técnicos. En cambio hubo visibles contribuciones de asesorías/consultoría del grupo CFI/FLACSO,

tanto en las materias sustantivas del Foro como en la formulación de la acción cogestiva en el centro comunitario (términos de referencia, borrador de convenio, etc.).

Finalmente los aspectos más problemáticos están a la vista cuando revisamos los requisitos básicos para la existencia de una planificación participativa en los términos sugeridos. Vemos así que la voluntad política explícita no se ha manifestado, y en lo implícito y en el sinceramiento (ver comisión I) se prefiere no encarar la gestión planificada. Por lo cual el objetivo de la participación queda instalado en el mecanismo político partidario-clientelístico, esto es, en un modelo que no prioriza el enriquecimiento de las poblaciones atendidas.

Sobre la metodología ya se ha visto más arriba que no se la conoce o si la conoce no se la usa, ("si se la quiere, no se la requiere, si se la tiene, no se la sostiene, si se la infiere, no se la prefiere"), lo que se supone el uso de metodologías acorde con la voluntad política. En todo caso estas metodologías no son apropiadas frente a la necesidad de resolver el conflicto y la complejidad.

Respecto a la actitud para la participación, es difícil encontrarla. Los enfrentamiento para poner en funcionamiento el centro comunitario y otras varias circunstancias revelan que los grupos técnicos y políticos anteponen - con una magnitud contradictoria a su discurso participativo - sus propias visiones a las contrucción de tareas asociadas. Creemos que no hay condiciones actuales ni se perciben tendencias en el sentido de sostener una planificación participativa entorno al modelo explicitado en los términos de referencia al CFI, (metodología FLACSD).

En tanto este sistema supone una fuerte cooperación entre sectores políticos; técnicos y comunitarios, y no existen condiciones para ello, la asistencia técnica que el municipio de San Fernando debe requerir es de otro tipo que se ajuste a su verdadera filosofía de gobierno y modelo decisorio. En este punto es imprescindible que aumente y transforme la capacidad de sus equipos técnicos y aproveche de una manera más eficaz las áreas como la ambiental y la industrial, que sostienen casi sin recursos acciones de extrema importancia para el desarrollo urbano en el marco de una política nacional de descentralización en la cual el municipio tendrá un rol protagónico.

4.- LISTADO DE ANEXOS

- Anexo 1- Estrategias del Seminario-Taller octubre 1990.
- Anexo 2- Plano de fracciones censales del MSF/INDEC.
- Anexo 3- Plano de áreas homogéneas de riesgo del MSF.
- Anexo 4- Plano de vías de acceso al partido y ejes de crecimiento del MSF.
- Anexo 5- Intervenciones urbanas en el marco del Plan Urbano Ambiental.
- Anexo 6- Cuadro resumen del estado de la vivienda y la infraestructura del MSF.
- Anexo 7- Plano de condiciones ambientales desfavorables del MSF.
- Anexo 8- Términos de referencias del Proyecto "El Pueblito".
- Anexo 9- Términos de referencias para el funcionamiento del centro comunitario Multipropósito.
- Anexo 10- Ficha cuestionario presentada en el Seminario de evaluación.
- Anexo 11- Propuesta del organigrama municipal.

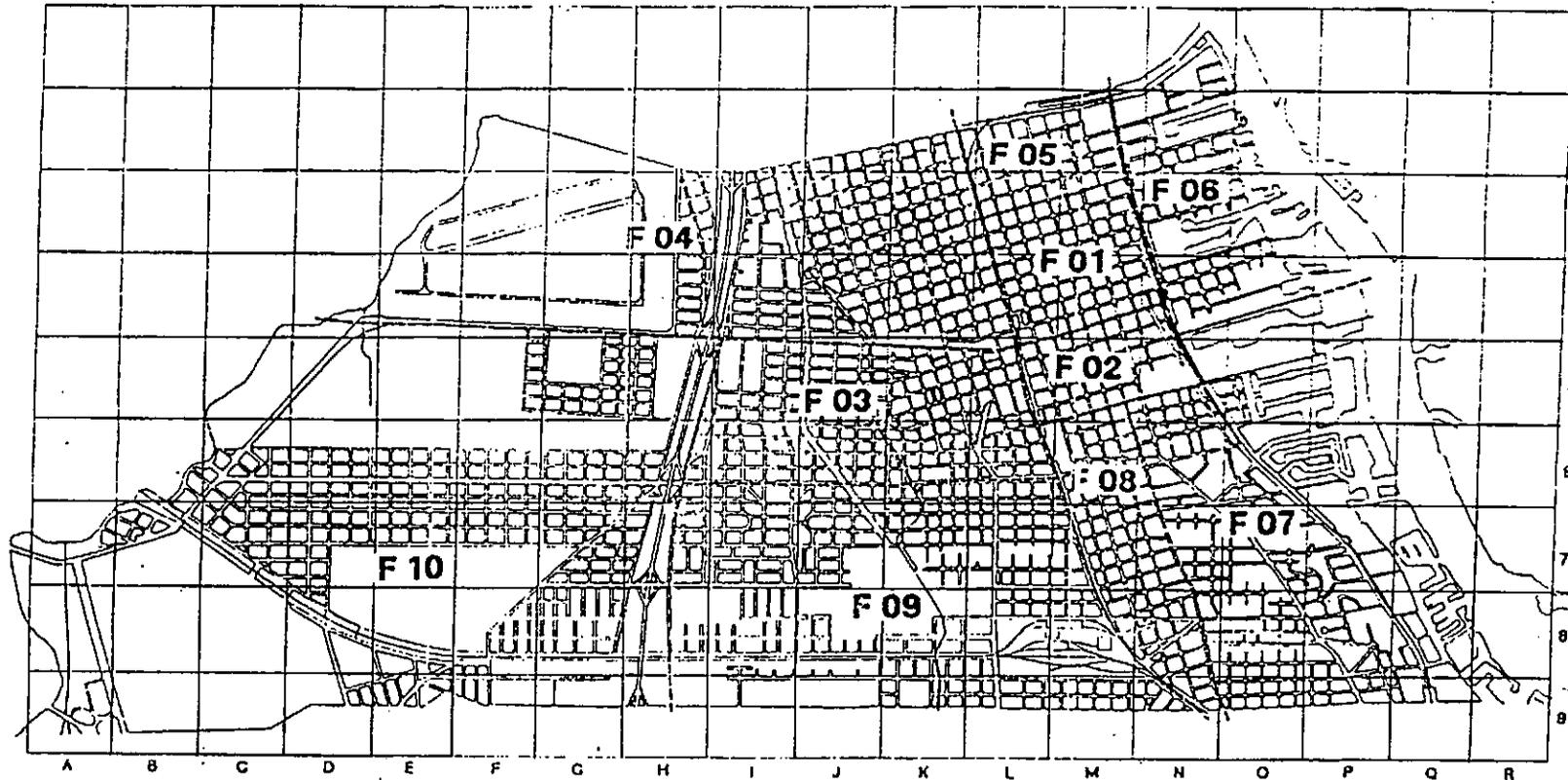
RESULTADOS DE SEMINARIO/TALLER NOVIEMBRE 1990

PROCESOS CRITICOS	PUNTOS DE ATAQUE	PROCESOS POSITIVOS	ESTRATEGIAS
II .AREAS URBANAS EN CONTINUO PROCESO DE DEGRADACION	V .CONTAMINACION POR AFLUENTE INDUSTRIALES	- GESTION DE RECLAMO ANTE LA D.P.B.	FORMULACION E IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE GESTION URBANO-AMBIENTAL DE ALCANCE REGIONAL DESDE EL EJECUTIVO MUNICIPAL, INCORPORANDO LA DIMENSION AMBIENTAL EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES, A FIN DE INSTALAR EL DEBATE EN TERMINOS DE VULNERABILIDAD SOCIAL Y FRAGILIDAD DEL SOPORTE NATURAL, CON LA MODALIDAD DE GESTION PARTICIPATIVA YA INSTALADA EN EL MUNICIPIO.
	90 .INEXISTENCIA DE INFRAESTRUCTURA DE SOPORTE	- ENDICAMENTO DEL PAVON - GESTION DE UN APOORTE PROVINCIAL PARA LA FORMULACION DE UN PROYECTO.	
	XVI .ASENTAMIENTOS Y URBANIZACION EN ZONAS INUNDABLES	- FACTIBILIDAD ECONOMICA Y SOCIAL DE PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA SANITARIA	
	14 .HAY CRITERIOS EXCLUSIVAMENTE TECNICOS EN LAS OBRAS HIDRICAS	- GESTION PARTICIPATIVA (CONSEJOS VECINALES ETC.)	
	XIII.FALTAN EVALUACIONES DEL IMPACTO AMBIENTAL	- ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL (COMISION INTERAREAS)	
	23 .POCO CUIDADO Y CONSERVACION DE AREAS PUBLICAS		
	45 .BAJA CAPACIDAD MUNICIPAL DE ATAQUE SIMULTANEO DE LOS PROBLEMAS		

PROCESOS CRITICOS	PUNTOS DE ATAQUE	PROCESOS POSITIVOS	ESTRATEGIAS
81 .DESCRIMINIENTO DEL PUEBLO HACIA LAS AUTORIDADES	58 .FALTAN SOLUCIONES ESPECIFICAS EN MSF PARA PROGRAMAS PROVINCIALES 68 .IRREGULARIDAD EN LA TENENCIA DE LA TIERRA	1 .PROYECTO INTEGRADO ARROYO CORDERO RELACION MUNICIPIO/COMUNIDAD	CONSOLIDACION DE LA POLITICA SOCIAL URBANA (PROYECTOS INTEGRADOS) EN SU ASPECTO DE GESTION (INSTITUCIONAL-TECNICO Y PARTICIPATIVO) FRENTE AL RIESGO EMERGENCIAL EN QUE LA COLOCA LA POLITICA DE AJUSTE, A TRAVES DE UNA ASOCIACION MAS INTENSA TRANSPARENTE (SINCRONIZADO) ENTRE MUNICIPIO, PROVINCIA Y VECINOS QUE REFORMULE LAS ESTRATEGIAS DE ACCION DE LOS PROGRAMAS, Y DE MECANISMOS LEGITIMADOS INSTITUCIONALMENTE(MUNICIPIO/PROVINCIA)
60 .ORDENES .CONTRAORDENES .DESCRIMINIENTOS .NO SE LLEGA A LA CONTINUIDAD .DISCONTINUIDAD	201.AUSENCIA DE UNIDAD DE GESTION DEL PROYECTO INTEGRAL	2 .TALLERES BARRIALES PARA EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS 4 .LA PROVINCIA TOMA DECISIONES PARA LA DESCENTRALIZACION	CREANDO UNA UNIDAD DE GESTION PARTICIPATIVA PARA LOS PROYECTOS INTEGRADOS (ARROYO CORDERO Y TIERRA/VIVIENDA) GRUPO "AD HOC" PARA ADAPTACION DE PROGRAMAS PROVINCIALES, CONVOCA EL MUNICIPIO DE SAN FERNANDO ACTIVIDADES: - DECRETO Y/O ORDENANZA MUNICIPAL SOBRE UNIDAD DE GESTION - DECRETO ORGANIZANDO GRUPO "AD HOC" - ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE GESTION - PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA UNIDAD
126.FALTA UNA ESTRUCTURA MUNICIPAL Y REGIONAL DEDICADA A PROMOVER EL DESARROLLO PRODUCTIVO	127.EL MODO DE GESTION PRIVILEGIA LO COMUNITARIO SOBRE LO ESTRATEGICO 54 .NO HAY VOLUNTAD POLITICA DEL ESTADO O MUNICIPIO PARA LEGISLAR	1 .PROYECTO INTEGRADO ARROYO CORDERO RELACION MUNICIPIO/COMUNIDAD 3 .SOLIDARIDAD INTERBARRIAL 4 .EN LA PROVINCIA LA TOMA DE DECISIONES TIENDE A LA DESCENTRALIZACION 5 .TRABAJO COMUNITARIO 6 .PROYECTOS PRODUCTIVOS DE LAS COOPERATIVAS EXISTEN COMISIONES INTERBARRIALES Y VOLUNTAD POLITICA CREACION DE BOLSA DE TRABAJO Y RECURSOS PARA LA CAPACITACION	AFIRMACION DEL ROL DEL MUNICIPIO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO ECONOMICO-SOCIAL PRECISANDO EL MODELO DE DESARROLLO INTEGRADO PARA SAN FERNANDO. A PARTIR DE LA CONVOCATORIO A UN AMBITO DE NEGOCIACION DE ACTORES SOCIALES SIGNIFICATIVOS PARA LA REACTIVACION SOCIO-ECONOMICA DE SAN FERNANDO, (PRODUCTIVA Y LABORAL) PROMOVRIENDO NUEVAS FORMAS Y CULTURA DE ACCION POLITICA.

100
—
111

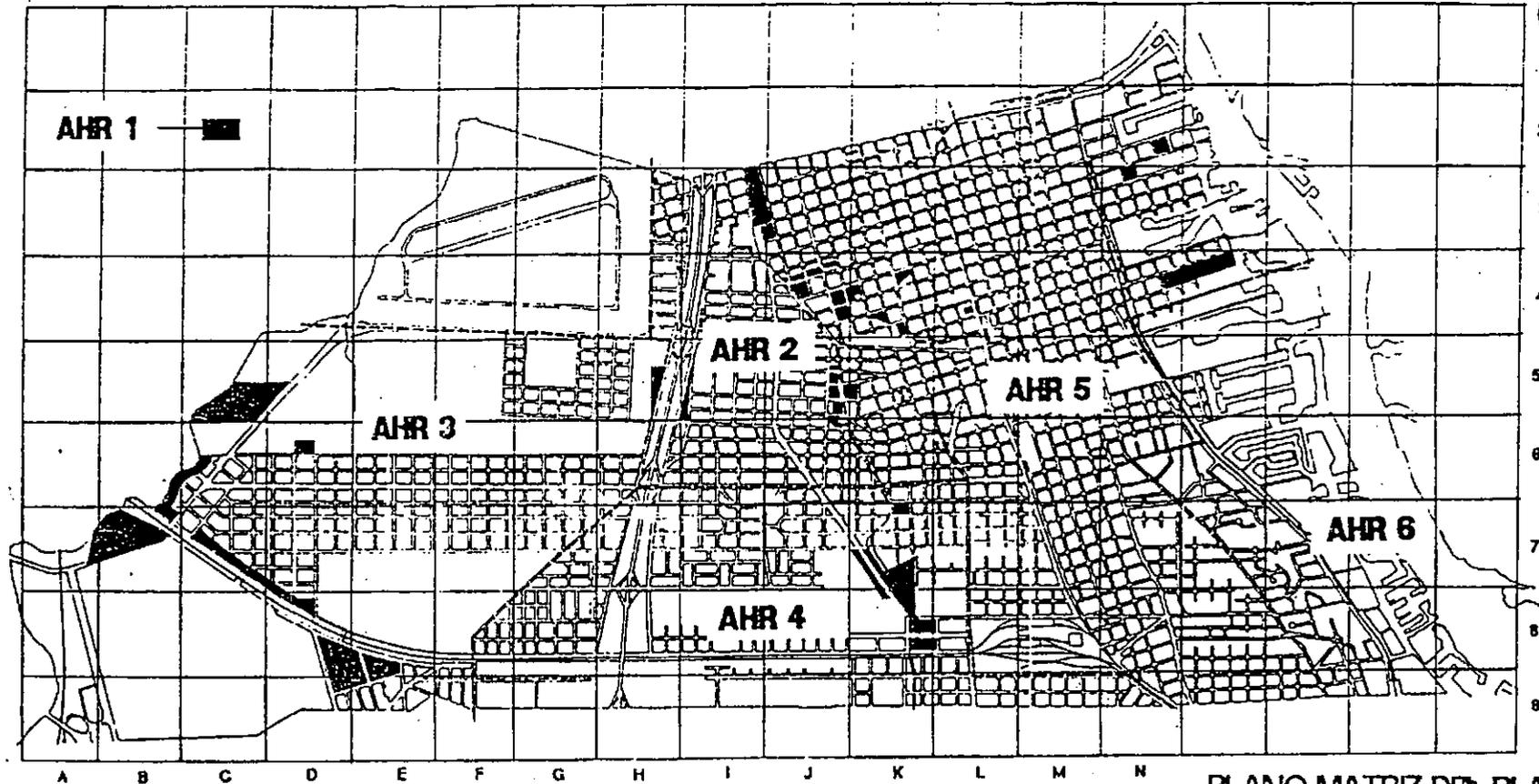
REFERENCIA DEL PLANO MATRIZ DEL PLAN URBANO-AMBIENTAL



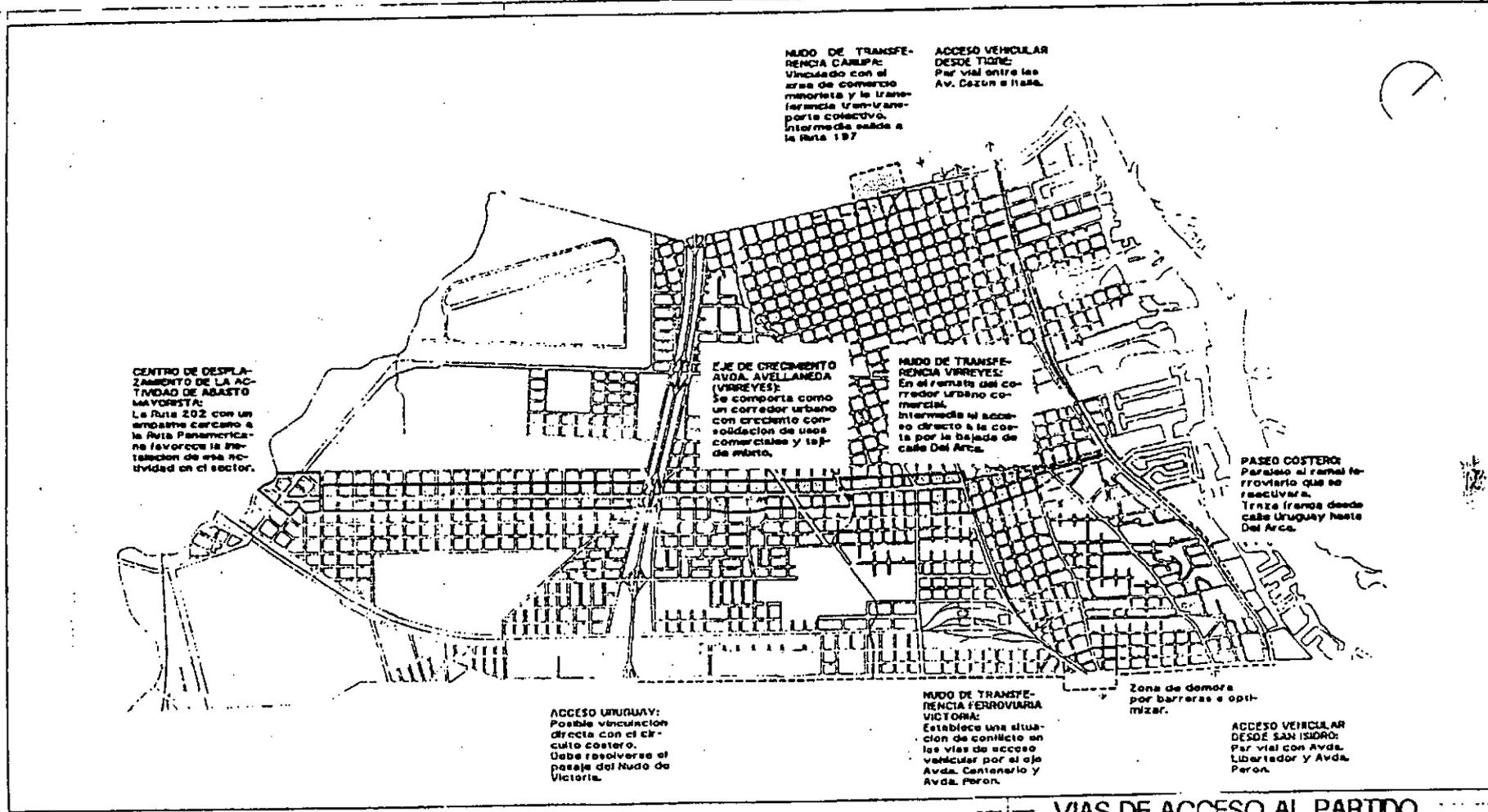
PLANO MATRIZ DEL PLAN CON
DIVISION DE FRACCIONES CENSALES

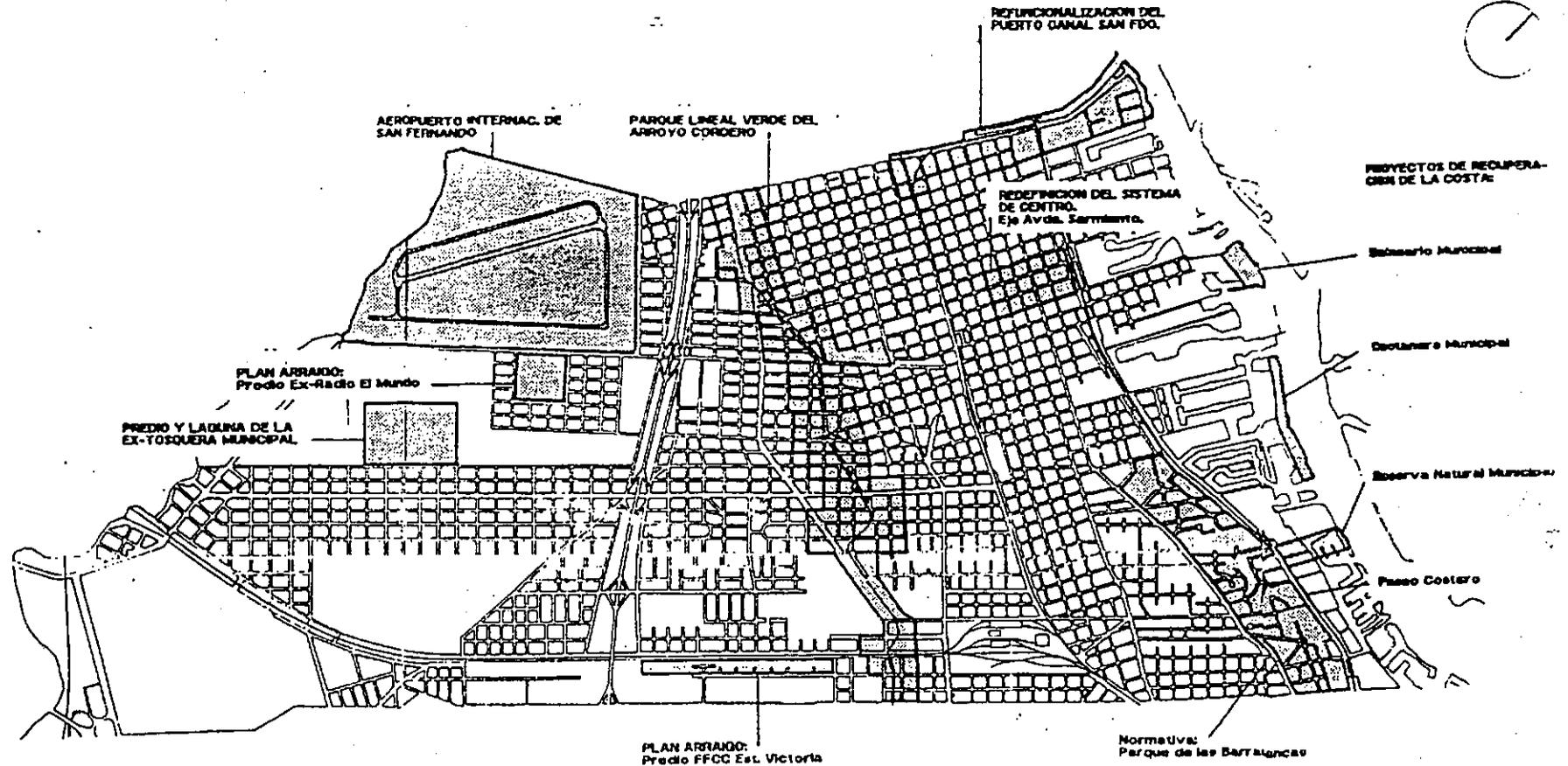
REFERENCIA DEL PLANO MATRIZ DEL PLAN URBANO-AMBIENTAL

DETALLE DE CADA AREA HOMOGENA DE RIESGO URBANO-AMBIENTAL EN EL TEXTO DEL INFORME



PLANO MATRIZ DEL PLAN CON
AREAS HOMOGENAS DE RIESGO
URBANO-AMBIENTAL

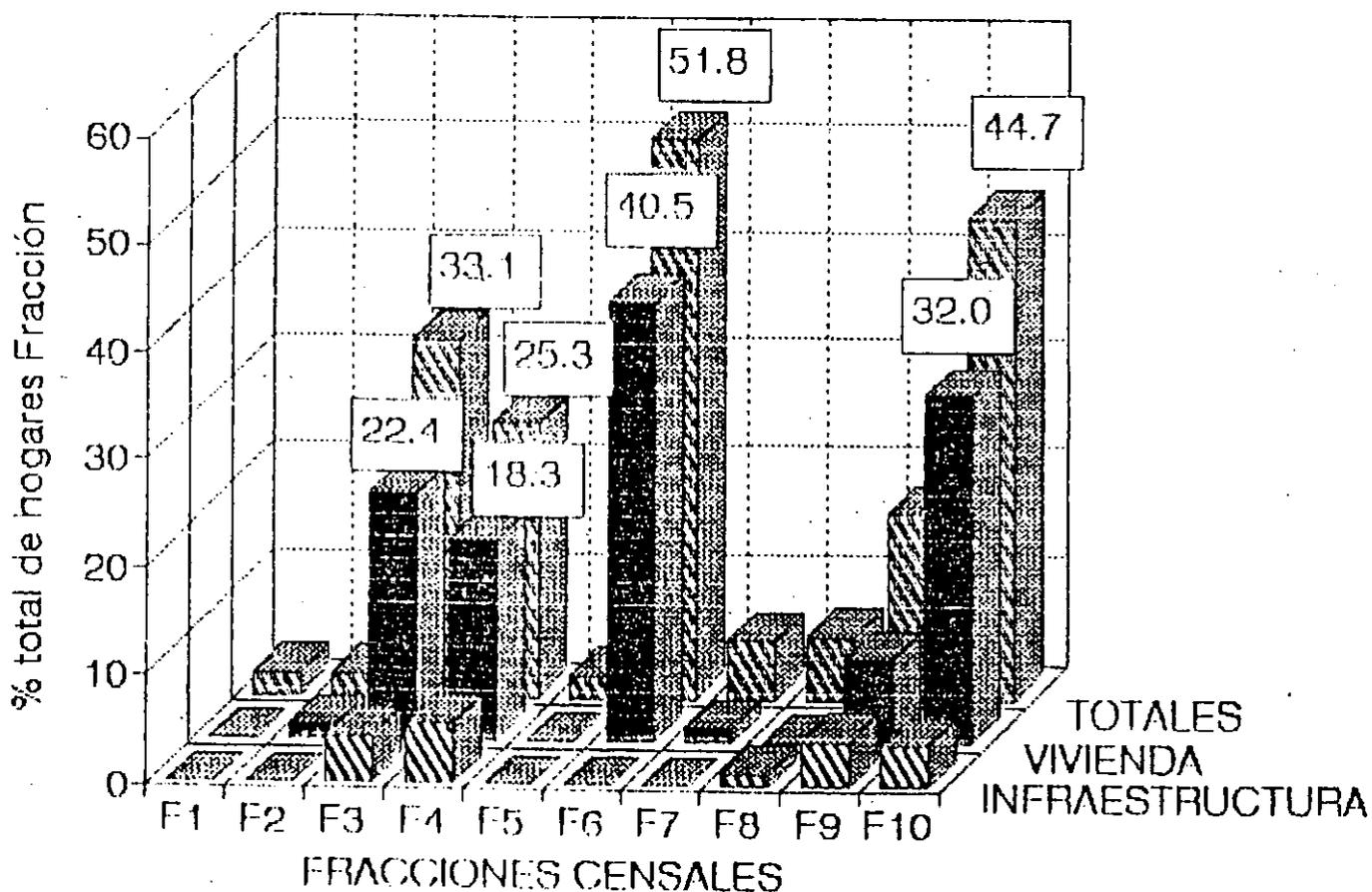




INTERVENCIONES URBANAS EN EL MARCO DEL PLAN

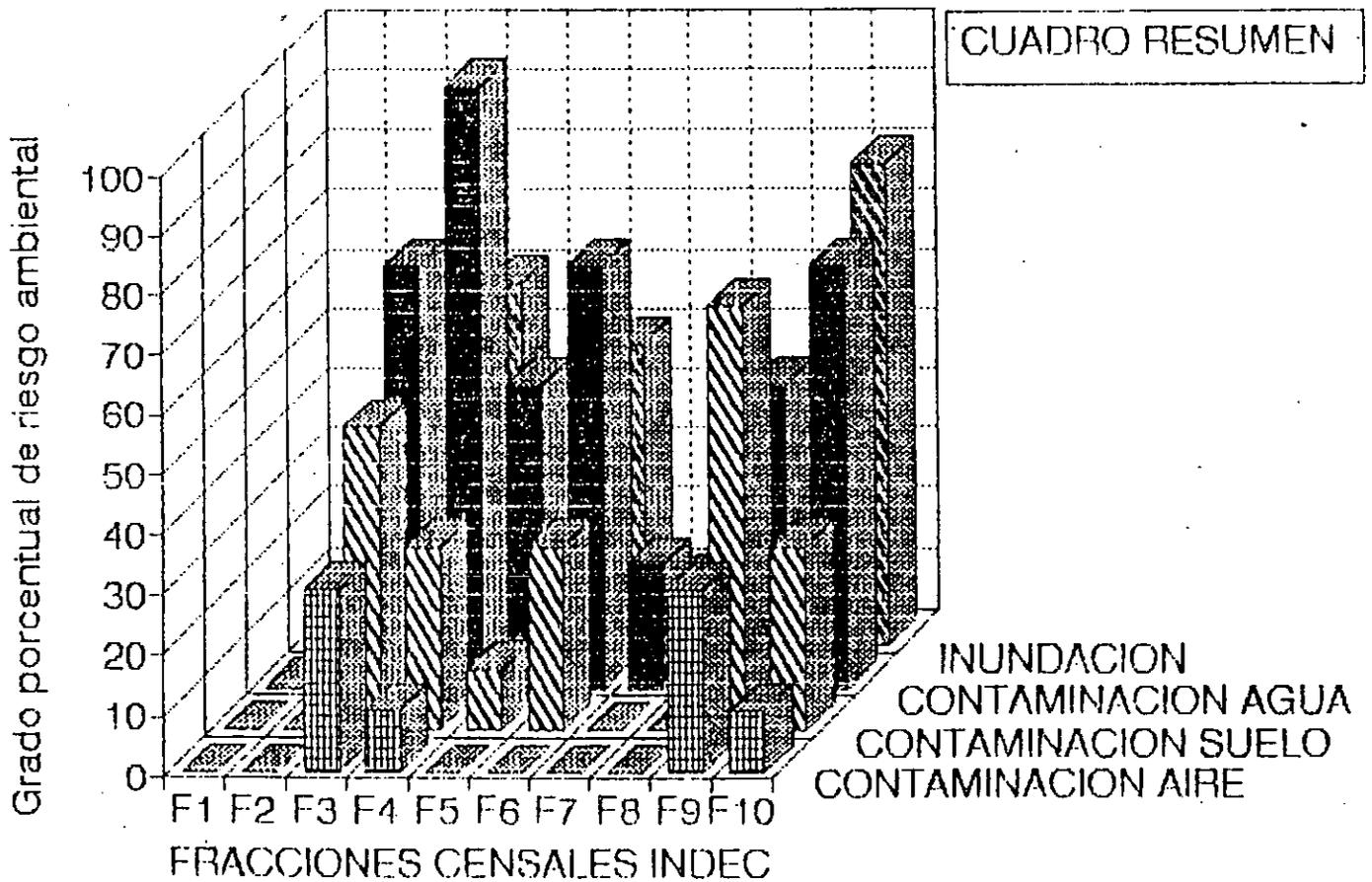
SAN FERNANDO

Hogares con Niveles Críticos



SAN FERNANDO

Condiciones Ambientales Desfavorables



ANEXO 8

Síntesis criterios prioritarios para el Proyecto "El Pueblito.

- Valoración de la evolución Comunitaria.
- Consolidación del Asentamiento.
- Regularización jurídica documental.
- Implementación de los equipamientos en Areas Públicas del Parque Lineal que favorezcan la integración del asentamiento al contexto barrial.
- Optimización de la densidad de ocupación del suelo.
- Respeto de la trama urbana.
- Delimitación de los beneficiarios y formulación compromiso con las 63 familias.

ANEXO 9

TERMINOS DE REFERENCIA

Propuestas para funcionamiento de modelo de gestión del Centro Comunitario Multiuso.

- 1.-Vinculadas al Centro Comunitario del Arroyo Cordero, recientemente inaugurado el grupo municipal intersectorial de la Unidad de Gestión (esto es la parte Municipal que compondrá con la Comunidad y la Provincia la Unidad de Gestión), estuvo revisando las ideas básicas que sustentarían un modelo de gestión que se correspondiera con varias condiciones:
 - a) el contexto socioeconómico en que se desarrolla hoy la política social municipal y las actividades comunitarias;
 - b) el marco de la reforma del estado y la descentralización;
 - c) la naturaleza de la política social Municipal y la participación del Municipio en la implementación de los proyectos originados en el área gubernamental;
 - d) las posibilidades de la Comunidad y sus organizaciones para asumir responsabilidades exclusivas en el manejo de equipamientos sociales (tanto en el presente como en su tendencia), y
 - e) el carácter de proyecto integrado que tiene el del Cordero, tanto en su matriz originaria como en la implementación que hasta el presente se ha venido sustentando desde los decisores políticos, la comunidad y los técnicos.

- 2.-Por iniciativa municipal se reorientó el subsidio provincial en el sentido de un Centro Comunitario para toda el área del Cordero. Se hicieron así evidentes los primeros términos de referencia que sobre la cuestión elaboró el grupo municipal intersectorial:
 - a) Deberá ser un Centro irradiador de política social para toda el área.
 - b) No puede ser visto ni ofrecido como una nueva sociedad de fomento o similar, sino por el contrario tener la capacidad de articularse con las organizaciones vecinales en la programación y usos de los espacios del centro y de las asociaciones.
 - c) Contendrá una programación de actividades que resulte de una combinación de iniciativas comunitarias y de iniciativas del municipio, y el grado de extensión, variedad o restricción que dicha programación adquiera será el que se acuerde entre Municipio y Comunidad en relación con los objetivos y recursos disponibles u obtenibles.
 - d) El rol Municipal en la gestión del Centro tendrá que ser activo y comprometido junto a la Comunidad que también tendrá que tener un rol activo y comprometido junto al gobierno. Esto supone la idea de sociedad entre Municipio y Comunidad para la gestión del proyecto: son socios de una empresa común y por lo tanto deben entenderse y encontrarse. Ni la relación servicio ofrecido-usuario consumidor que suelen tener algunas actividades gubernamentales, ni la relación demanda comunitaria-gobierno demandado que se establece -de hábito- entre organizaciones comunitarias y gobierno municipal.
 - e) El Objetivo de la gestión comunitaria o autogestión debe ser perseguido pero a través de una cooperación consistente con las poblaciones más débiles en organización y en recursos.

Debe existir una cogestión intermedia o transitoria entre Comunidad y Municipio que como gesto del poder político sea comprendido como "no nos dejan solos con todo el fardo" y al mismo tiempo como sentir la exigencia que el manejo y conducción de una cosa pública (sea estatal o no estatal) necesita además de apoyos mutuos, reglas y estructuras adecuadas, que genere una actitud de "no nos podemos borrar de nuestra parte de responsabilidad".

- f) Deberá tener una estructura de gestión reglada e institucionalizada que le permita ser eficaz y también comprendida/aceptada tanto por el Municipio en cuanto estructura administrativa, como por la Comunidad. La estructura municipal tendría que articularse con otra que no es exclusivamente comunitaria ni estrictamente municipal, pero de la que -sin embargo- será parte. La Comunidad -igualmente- deberá aceptar una situación de gestión que no le es absolutamente propia pero que tampoco le es extraña.
- g) El esquema de relación institucional entre el Municipio y el Centro tiene que ser diseñado explícitamente, ya que los hoy disponibles no se ajustan a formas asociadas sino a formas disociadas (ej. las cooperativas con tal sector municipal, tal sector con las sociedades de fomento, las cooperadoras con tal otro, etc.).

3.-Al acceder a un proyecto de estatuto de una cooperadora que responde al modelo de gestión que se venía preparando para el Centro Comunitario, se verificó que se estaba pensando en una gestión exclusivamente municipal, administrada en forma directa con el Municipio y en tal caso la cooperadora apoyaría, o administrada por delegación y en ese caso la cooperadora administraría. La responsabilidad de la municipalidad sería general, en particular respecto a los bienes físicos los que no son cedidos, ni pueden enajenarse sin autorización. No se trata entonces de cogestión ni de gestión comunitaria, sino en todo caso de gestión municipal con administración delegada en una organización comunitaria.

4.-En este punto es conveniente recordar que cuando se habla de gestión se está haciendo referencia a como se decide (se planifica, se programa, se organiza, se responsabiliza la política y los proyectos, y cuando se habla de administración se hace referencia a como se gerencia. Así una cooperativa (gestión comunitaria) puede contratar una empresa que la administre, o un órgano público (gestión gubernamental) puede delegar a un ente comunitario la administración del todo o una parte (o a un privado, por supuesto).

5.-Para ser coherentes con el diagnóstico de la situación y los términos de referencia establecidos se optó por sostener que adopte una propuesta de cogestión en la forma de gestión asociada, entre el Municipio y la Comunidad, para poner en marcha el proyecto, durante un período de por lo menos un año (en dos períodos de 6 meses, cuyo contenido es a definir) durante el cual se compartiría la gestión del Centro, la programación, etc. y se elaboraría y formularía una estructura y sus normas correspondientes.

SAN FERNANDO, 21/22 DE OCTUBRE 1992

SEMINARIO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA Y
ANALISIS PROSPECTIVO

CUESTIONARIO TEMATICO BASICO MOTIVADOR DE REFLEXION

PARTICIPANTE PLENO-NOMBRE:.....

PREGUNTA No 1 marque con una x en la primera columna solo UNA de las respuestas posibles.

Desde su perspectiva personal y organizacional Ud opina que la SITUACION ACTUAL DEL PROYECTO INTEGRADO DEL ARROYO CORDERO es:

- | | | |
|---------------------------------|---------|---------|
| A) REGRESIVA/ESTA RETROCEDIENDO | : : | : : |
| B) ERRATICA/DESORIENTADA | : : | : : |
| C) ESTATICA/PARALIZADA | : : | : : |
| D) DINAMICA/EN AVANCE | : : | : : |
| E) EXCELENTE | : : | : : |
| F) NO SABE/NO CONTESTA | : : | : : |

PREGUNTA No 2 marque con una x en la primera columna solo UNA de las respuestas posibles.

El modo de articulación interna de las distintas actividades y proyectos del Proyecto Integrado del Arroyo Cordero es:

- | | | |
|---------------------------------|---------|---------|
| A) PLANIFICADO/SISTEMATIZADO | : : | : : |
| B) COYUNTURAL/COHERENTE | : : | : : |
| C) IMPROVISADO/IMPREVISIBLE | : : | : : |
| D) CONFUSO/CON SUPERPOSICIONES | : : | : : |
| E) CONTRADICTORIO/IMPRACTICABLE | : : | : : |
| F) NO SABE/NO CONTESTA | : : | : : |

ANEXO 10

PREGUNTA No. 3 marque solo con un 1 y un 2 en la primera columna las DOS relaciones que considere más importantes.

En su opinión el Proyecto del Arroyo Cordero se relaciona más intensamente con:

- | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| A) EL RESTO DE LOS ORGANISMOS
MUNICIPALES QUE NO ESTAN EN EL
PROYECTO | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| B) LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS
QUE NO ESTAN EN EL AREA DEL PROYECTO | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| C) EL FORO DE SAN FERNANDO | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| D) ORGANISMOS PROVINCIALES/NACIONALES | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| E) INSTITUCIONES ACADEMICAS/ONG,S | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| F) OTROS..... | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| G) NO SABE/NO CONTESTA | -----
: :
----- | -----
: :
----- |

PREGUNTA No. 4 marque con una x en la primera columna TODAS las respuestas que considere correctas.

Ud. percibe algunos de los siguientes IMPACTOS como resultados directos o indirectos del Proyecto, o influidos por él:

- | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|
| A) MAYOR DISPONIBILIDAD DE SUELO URBANO | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| B) MAYOR INTEGRACION SOCIAL ENTRE VECINOS DEL AREA | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| C) INTEGRACION ENTRE EL AREA Y EL RESTO DEL AREA URBANA | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| D) MAYOR ORGANIZACION VECINAL | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| E) MEJORAMIENTO DEL HABITAT, (SANEAMIENTO, DESCONTAMINACION) | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| F) PRESENCIA MAS CONTINUA DEL MUNICIPIO | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| G) MODELO DE GESTION MAS PLANIFICADO DESDE EL MUNICIPIO | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| H) MAYOR CARGA DE REUNIONES Y TRABAJO LAS ORGANIZACIONES VECINALES | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| I) APERTURA A LA AUTOPROMOCION DE LOS GRUPOS COMUNITARIOS | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| J) NUEVAS CONEXIONES VIALES | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| K) MAYOR DEMANDA PARA ELABORACION DE PROYECTOS | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| L) MAYOR CONFLICTIVIDAD ENTRE ORGANIZACIONES SOCIALES | -----
: :
----- | -----
: :
----- |

PREGUNTA No 5 marque con una x en la primera columna solo UNA de las respuestas posibles.

Frente a solicitudes de la comunidad y sus instituciones las decisiones de la estructura municipal son tomadas:

- | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| A) POR REGLAS BUROCRATICAS SIGUIENDO LAS JERARQUIAS ADMINISTRATIVAS | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| B) RAPIDAMENTE CON APRECIACIONES INDIVIDUALES DE LOS DECISORES | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| C) POR MEDIO DE AMBITOS PARTICIPATIVOS EN INSTANCIAS HORIZONTALES | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| D) POR ALGUNA FORMA NO SISTEMATICA PERO ASUMIENDO LO INSTITUCIONAL | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| E) POR MECANISMOS CONFUSOS O IMPREVISIBLES | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| F) NO SABE/NO CONTESTA | -----
: :
----- | -----
: :
----- |

PREGUNTA No 6 marque con una x en la primera columna solo DOS de las respuestas posibles.

La capacitación recibida a través de las etapas del ciclo metodológico, (talleres, jornadas, seminarios, ámbitos), apporto más a la formación de:

- | | | |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) DECISORES POLITICOS | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| B) TECNICOS MUNICIPALES | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| C) DIRIGENTES VECINALES | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| D) DIRIGENTES EMPRESARIOS | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| E) LOS PROPIOS CAPACITADORES | -----
: :
----- | -----
: :
----- |
| F) NO SABE/NO CONTESTA | -----
: :
----- | -----
: :
----- |

PREGUNTA No 9 marque con una x en la primera columna solo DOS de las respuestas posibles.

Cuales de los proyectos de intervencion del Plan Urbano-Ambiental considera de mayor significacion:

A) PARQUE LINEAL VERDE ARROYO CORDERO.	----- : : -----	----- : : -----
B) REFUNCIONALIZACION PUERTO CANAL SAN FDO.	----- : : -----	----- : : -----
C) RECUPERACION DE LA COSTA:	----- : : -----	----- : : -----
.BALNEARIO MUNICIPAL	----- : : -----	----- : : -----
.COSTANERA MUNICIPAL Y RAMPA DE USO PUBLIC	----- : : -----	----- : : -----
.RESERVA NATURAL BAJO VICTORIA	----- : : -----	----- : : -----
.CAMINO DE VINCULACION URUGUAY-DEL ARCA	----- : : -----	----- : : -----
D) URBANIZACION EX-TOSQUERA MUN. VIRREYES	----- : : -----	----- : : -----
E) REFUNCIONALIZACION AERODROMO Y Z.ADYACENTE	----- : : -----	----- : : -----
F) REDISEÑO VIAS DE ACCESO VEHICULAR AL PARTIDO.NUDOS DE TRANSFERENCIA CARUPA VIRREYES, VICTORIA.	----- : : -----	----- : : -----
G) URBANIZACION TIERRAS FISCALES NACIONALES	----- : : -----	----- : : -----
.PROGRAMA ARRAIGO EN EL PREDIO DEL EX-RADIO EL MUNDO.	----- : : -----	----- : : -----
.PROGRAMA ARRAIGO EN LAS TIERRAS DEL FERROCARRIL (ESTACION VICTORIA).	----- : : -----	----- : : -----
H) DEFINICION DE UN NUEVO SISTEMA DE CENTRO, COMO CONSECUENCIA DE LA REACTIVACION DEL TREN DEL BAJO Y LA ROTACION DEL EJE HISTORICO CONSTITUCION-CANAL.	----- : : -----	----- : : -----

ATENCION: LA SEGUNDA COLUMNA SOLO SERA UTILIZADA EN EL MOMENTO DE CIERRE DEL SEMINARIO.

PREGUNTA No 7 marque con una x en la primera columna solo UNA de las respuestas posibles.

Si Ud. tuviese que priorizar tipo y temas de conocimientos necesarios hoy para el desarrollo de la comunidad de San Fernando optar la por:

- | | | |
|---|-------|-------|
| A) DATOS ESTADISTICOS ECONOMICOS Y SOCIALES | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |
| B) INVESTIGACIONES APLICADAS A POLITICAS SOCIALES, (GRUPOS DE RIESGO) | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |
| C) INVESTIGACIONES SOBRE TECNOLOGIAS AMBIENTALES Y DE HABITAT | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |
| D) ESTUDIOS ORGANIZACIONALES SOBRE EL ESTADO O LA COMUNIDAD | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |
| E) ANALISIS SOBRE PERSPECTIVAS ECONOMICAS | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |
| F) NO SABE/NO CONTESTA | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |

PREGUNTA No 8 marque con una x en la primera columna solo DOS de las respuestas posibles.

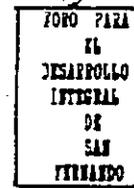
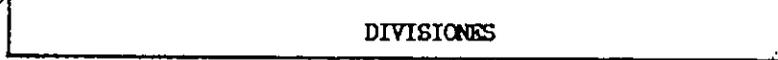
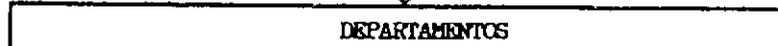
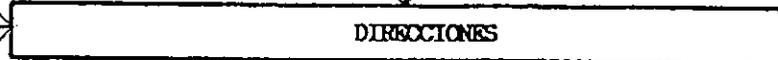
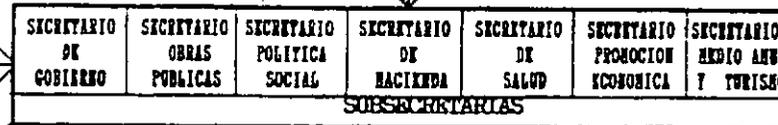
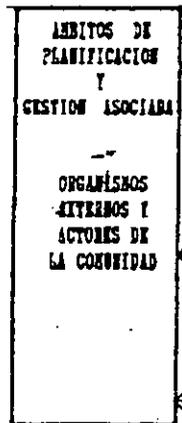
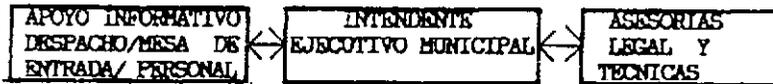
La experiencia del FORO para el Desarrollo de San Fernando produce:

- | | | |
|--|-------|-------|
| A) UNA AMPLIACION DE LA PARTICIPACION SOCIAL EN EL DESARROLLO LOCAL | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |
| B) UNA INCORPORACION DE PROBLEMATICAS COMPLEJAS AL DESARROLLO URBANO | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |
| C) UN AMBITO DE DEBATE Y NEGOCIACION ENTRE SECTORES | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |
| D) UNA APERTURA DEL MUNICIPIO A LA SOCIEDAD | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |
| E) UNA RELACION CON LA SOCIEDAD QUE NO INFLUYE EN LAS DECISIONES MUNICIPALES | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |
| F) NO SABE/NO CONTESTA | ----- | ----- |
| | : : : | : : : |

ESTRUCTURA DE COORDINACION PLANIF. Y GESTION

ESTRUCTURA SECTORIAL

ORGANISMOS AUTARQUICOS



915