

O/F. 3111
B15a

40870

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA.

PROPUESTA DE NUEVAS PAUTAS METODOLÓGICAS
CASO PILOTO: PLAN ESTRATÉGICO DE VIEDMA

INFORME FINAL



ARQ. MARIA JULIA BELLO

FEBRERO 1998

INDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. EXPERIENCIAS DE PLANIFICACIÓN EN LATINOAMÉRICA
BREVE DESCRIPCIÓN DE SU EVOLUCIÓN
3. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO Y LA DESCENTRALIZACIÓN MUNICIPAL
4. EL PLANEAMIENTO EN LOS PAÍSES CENTRALES
5. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ARGENTINA COMO RESPUESTA A
LAS NECESIDADES DE DESARROLLO
6. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
7. PLAN ESTRATÉGICO, ECONÓMICO Y SOCIAL - BARCELONA 2000
8. COMENTARIOS SOBRE LOS PLANES ESTRATÉGICOS ANALIZADOS
 - 8.1. PLAN DE DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LA LOCALIDAD DE
DE MARGARITA BELÉN Y SU ÁREA DE INFLUENCIA
DEPARTAMENTO 1º DE MAYO - PROVINCIA DE CHACO - MARZO 1997 -
 - 8.2. DESARROLLO SOCIAL Y PRODUCTIVO REGIONAL.
DEPARTAMENTOS BERMEJO Y 1º DE MAYO
 - 8.3. PLAN ESTRATÉGICO DE RIO CUARTO - PROVINCIA DE CÓRDOBA
 - 8.4. PLAN DE DESARROLLO SUSTENTABLE DE CHARATA
DEPARTAMENTO DE CHACABUCO - PROVINCIA DE CHACO -

- 8.5. PLAN ESTRATÉGICO CONSENSUADO
PROVINCIA DE CATAMARCA - DICIEMBRE 1996 -
- 8.6. PLAN ESTRATÉGICO DE CÓRDOBA
- 8.7. ELEMENTOS DE DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DEL
NUEVO CODIGO DE ORDENAMIENTO URBANO
INVESTIGACION SOBRE LA REJERARQUIZACION DE LA CIUDAD DE
LA PLATA
9. PLAN ESTRATÉGICO DE VIEDMA.
CONTACTOS CON AUTORIDADES MUNICIPALES E
INSTITUCIONES RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN.
IDENTIFICACIÓN DE LOS AVANCES REALIZADOS
- 9.1. ANTECEDENTES
- 9.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
- 9.3. REUNIÓN CON LOS RESPONSABLES MUNICIPALES PARTICIPANTES
EN LA REALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE VIEDMA PARA
LA DISCUSIÓN DE LOS AVANCES REALIZADOS
10. CONCLUSIONES PRELIMINARES
11. APORTE TEÓRICO CONCEPTUAL AL PLAN ESTRATÉGICO DE VIEDMA
12. CONCLUSIONES GENERALES
13. BIBLIOGRAFIA

1. INTRODUCCION

El **objetivo** del presente trabajo consiste en realizar un estudio comparativo de diferentes experiencias de Planes Estratégicos implementados en nuestro país, y formular lineamientos conceptuales y metodológicos que sirvan como herramienta de trabajo para el abordaje de nuevas propuestas de Planificación Estratégica.

Este objetivo general encuentra su correlato en un **objetivo particular**, que es el de realizar un aporte teórico a la elaboración del Plan Estratégico de Viedma en base a la experiencia recogida en los diferentes estudios de caso.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se analizaron diversos planes realizados en nuestro país, que a continuación se detallan:

1. Plan de Desarrollo Sustentable para la localidad de Margarita Belén y su área de influencia. Provincia de Chaco. Año 1997.
2. Plan Estratégico de Río Cuarto. Córdoba. Diciembre 1996.
Etapa: Diagnóstico.
3. Plan de Desarrollo Sustentable. Municipio de Charata. Departamento de Chacabuco. Provincia de Chaco. Año 1997.
4. Plan Estratégico Consensuado de la Provincia de Catamarca. Diciembre de 1996.
5. Plan Estratégico para la ciudad de Córdoba. Año 1996.
6. Investigación sobre la Rejerarquización de la ciudad de La Plata. Consejo Federal de Inversiones. Año 1997.
7. Diagnóstico de la Ciudad de La Plata. Municipalidad de La Plata. Dirección de Planeamiento. Año 1997.
8. El Desarrollo social y productivo regional de los Departamentos Bermejo y 1º de Mayo. Consorcio Intermunicipal para el Programa de Desarrollo Regional del Departamento Bermejo. Provincia de Chaco. Marzo 1997.

Con respecto a la documentación utilizada como base en el presente trabajo, vale realizar las siguientes aclaraciones:

- Los planes analizados presentan diferentes niveles de realización: algunos se encuentran en etapa de diagnóstico, otros en la formulación de los ejes estratégicos de desarrollo y por último aquellos que se han finalizado y que se encuentran recién en etapa de implementación.
- Las experiencias de planeamiento estudiadas constituyen desde Planes Estratégicos, a Planes de Desarrollo Sustentable, un Plan Estratégico Consensuado, una propuesta de Desarrollo Social Productivo y en el caso de la ciudad de La Plata, una Investigación para su Rejerarquización, complementada por un Diagnóstico, ambos tendientes a la Formulación de un Plan Estratégico.

Si bien semánticamente, no se observa uniformidad respecto de la denominación de los planes mencionados, de la lectura y análisis de los mismos podemos concluir que en su contenido, presentan criterios homogéneos.

Las diferencias apuntan más bien a señalar la evolución de la planificación en las últimas décadas que parte de una visión reduccionista implementada por el planeamiento exclusivamente físico, a la sucesiva incorporación de numerosas variables de tipo socio-económico, ambientales y de orden político basado fundamentalmente en la participación, que dan origen a la denominada Planificación Estratégica.

2. EXPERIENCIAS DE PLANIFICACION EN LATINOAMERICA

Breve descripción de su evolución

Los programas de desarrollo regional y urbano no se produjeron en América Latina hasta el año '70, en esa época, los sistemas nacionales de planificación consistían en planes de desarrollo económico, no estando incorporadas las variables social y espacial y careciendo de propuestas de regionalización.

Debemos realizar una breve reflexión sobre las características de la organización territorial en Latinoamérica, cuyas raíces las podemos encontrar en el proceso de crecimiento de los países, basado fundamentalmente en la dinámica de la demanda externa de los productos primarios. La estructura productiva derivada de este proceso dió origen a los núcleos exportadores hacia los cuales convergían las infraestructuras de transporte y comunicaciones, hipertrofiadas en función de facilitar la salida de los productos primarios.

Después de la gran crisis mundial de 1929, esta tendencia se revierte dando origen a una etapa de industrialización orientada a la sustitución de importaciones que alcanzó grados diferentes en los distintos países pero cuyo sesgo principal estuvo dado en que la concentración de los establecimientos volvió a repetir la situación pretérita, reforzando así las características del núcleo central y favoreciendo el crecimiento de la población urbana, sobre todo por procesos migracionales.

Esto originó la forma macrocefálica de ocupación del suelo que caracteriza a las principales capitales: Buenos Aires y su área metropolitana, San Pablo y el corredor industrial hacia Rio de Janeiro, Caracas y las ciudades de Maracay y Valencia, por no nombrar sino algunas.

Algunas propuestas puntuales de desarrollo regional fueron ensayadas en Latinoamérica en la década del '40 pero todas referidas a problemáticas específicas destinadas especialmente a resolver problemas surgidos de catástrofes naturales o inconvenientes geográficos. También se adoptaron planes regionales para fomentar el desarrollo productivo, para el

tratamiento de áreas fronterizas, la explotación de recursos naturales o la solución de problemas o la solución de problemas propios de las áreas metropolitanas y también, aunque con poco éxito, la reducción de desequilibrios regionales existentes, entre zonas ricas y pobres de cada país.

Los primeros intentos por ordenar el crecimiento físico de las ciudades preceden en varias décadas a los primeros ensayos de desarrollo regional y más aún a los sistemas nacionales de planificación. Esto sucede a principios de siglo, y debe destacarse que se trata de estudios de índole física exclusivamente y que carecieron de apoyo político y económico.

Estas experiencias fueron acompañadas de legislaciones caracterizadas por su excesiva rigidez, su carácter estático y la imposición de criterios restrictivos que, en última instancia, tuvieron como consecuencia la centralización de las ciudades y la segregación de la población según sus niveles de ingreso, transformando esta etapa en una época de alto predominio estético para la solución de los problemas urbanos no considerándose los problemas socioeconómicos, dentro de este campo de trabajo.

En síntesis, podríamos considerar que los años '50 se caracterizan por la sustitución de importaciones y la industrialización mencionadas consecuencia directa de la posguerra europea, y su correlato en la ocupación del espacio, acompañadas de una planificación centrada con exclusividad en los aspectos urbanos o a lo sumo físicos del problema.

Durante la década del '60 se concretaron algunas experiencias de interés, pese a que no se destinaron los recursos necesarios ya que en la región los gobiernos latinoamericanos, no tenían clara conciencia de que no existen soluciones locales, aún para los problemas urbanos y que una adecuada distribución de las inversiones productivas, de las infraestructuras, del equipamiento comunitario y de la población, son esenciales para el desarrollo nacional y regional.

Esta época se caracteriza por los intentos de implementar estrategias de desarrollo en base a la planificación regional y a la integración regional.

Los tipos de ocupación del suelo dados en los '60 dieron origen a desequilibrios notorios no sólo en el uso del territorio, sino también en el desarrollo nacional. Esos desequilibrios también son significativos a nivel regional, lo cual acentúa las diferencias de desarrollo dentro de un mismo país.

La solución a esta problemática, así como las condiciones de subdesarrollo en que se encuentra latinoamérica con respecto al resto de los países, origina una tendencia a la implementación de políticas de desarrollo regional que, al transformar la estructura productiva, modificarán la configuración espacial.

En los años '70 se centró en enfoque planificador en la reducción de los desequilibrios, incipientemente comenzó a hablarse de integración regional como una forma de que las desigualdades entre países disminuyan, sobre todo las diferencias de tipo económico (según la teoría de Christaller), lo cual repercutió también en el manejo racional del territorio.

Se producen entretanto las declaraciones de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Hombre y se formula la Estrategia Internacional de Desarrollo en las que se hacía especial referencia a la necesidad de obtener una **metodología de planificación** que unificara aspectos económicos y sociales en aras de alcanzar un desarrollo económico en base al respeto a los valores de bienestar humano y justicia social.

En la década del 70 se produce en la región una etapa de gobiernos totalitarios en la que encontramos una serie de **propuestas tecnocráticas** que no pasaron el nivel de buenos diagnósticos que, si bien posibilitaron un mejor conocimiento de la realidad, generaron una gran frustración y un descreimiento generalizado en las posibilidades que podía brindar la utilización del planeamiento como instrumento de desarrollo económico y social.

Los años ochenta se caracterizaron por una vuelta al sistema democrático en el aspecto político, pero fueron críticos desde el punto de vista del desarrollo socio-económico. Hubo un deterioro en los niveles del producto bruto interno, y se calcula que un 35% de los hogares de la región vivía por debajo del límite de pobreza, cifra que en 1986 subió al 38%.

bruto interno, y se calcula que un 35% de los hogares de la región vivía por debajo del límite de pobreza, cifra que en 1986 subió al 38%.

También se producen durante esa época fuertes migraciones de las áreas rurales hacia las urbanas que, sumadas al incremento poblacional, dan como resultado una tendencia a la concentración, a distorsiones territoriales de carácter regional y a marginalidad urbana.

En la década del 80 se producen cambios en prácticamente todos los componentes del sistema social. En ese momento, la reconversión de la economía a través de la adopción de un modelo económico que se generalizó en toda Latinoamérica, plantea nuevas exigencias que dan origen a otras formas de organización social, repercutiendo especialmente en la calificación de la fuerza de trabajo, el papel de los sindicatos y asociaciones profesionales, así como también en los partidos políticos y las organizaciones intermedias.

Los grupos empresarios por su parte se constituyen en un factor de poder al adquirir una identidad de clase con fuertes vinculaciones con sus pares extranjeros, debido principalmente a transferencias de tipo cultural, tecnológico y económico.

Lo mismo sucedió con los sectores técnicos o científicos que tomaron como referente a los países desarrollados y sus parámetros de eficiencia, especialización funcional y concepción del Estado, entre otros.

Los sectores medios asalariados se vieron fuertemente afectados y el proceso de movilidad ascendente que los caracterizó, se revirtió absolutamente, sumado a la problemática de los sectores pasivos, todos afectados también por una situación de inseguridad laboral y de retroceso en los ingresos.

Los trabajadores industriales sufrieron también con la aplicación del modelo, disminuyendo como fuerza de trabajo, en número, y en cuanto a su poder adquisitivo, por caída de su salario real, deteriorándose también el poder de los sindicatos como entidades de defensa de los derechos del trabajador.

La actividad agrícola también experimentó diversas modificaciones: incorporación de nuevas tecnologías, incremento en la

formación de cooperativas, creación de nuevas empresas agrícolas y agroindustrias dando origen a un sector de asalariados diferente al campesino, (que trabaja la tierra en forma directa), entre otras.

Se comienzan a realizar negociaciones entre países para concretar el proceso de integración regional como una manera de solucionar la problemática del subdesarrollo.

La integración económica también da origen a una propuesta de transformación espacial ya que se propone reequilibrar los espacios nacionales y disminuir las desigualdades regionales, cuya repercusión en el territorio dará origen a una nueva configuración espacial a través de la localización de obras de infraestructura y grandes equipamientos.

Esto también trajo aparejado el tener una producción de bienes de características homogéneas y en concordancia con las exigencias de los países demandantes de nuestros productos. Consecuencia de ello es la incorporación de la problemática ambiental a las propuestas de planificación así como también a todos los emprendimientos productivos.

La época actual, inmersa en el proceso de globalización caracterizada por una mayor productividad y procesos de modernización en los sectores financiero, de servicios y comercial, no modificó el sistema de distribución del ingreso, intensificándose las desigualdades sociales y generando marginación y pobreza, exclusión social, sobre todo de mujeres y jóvenes, un sector pasivo en crisis, como así también el deterioro de los servicios de salud y la educación. En cuanto al aspecto cultural, lo más preocupante es, sin duda, la falta de identificación -sobre todo de los jóvenes - con la cultura latinoamericana, reforzado esto por la globalización de las comunicaciones y su imposición subyacente del modelo consumista de los países centrales.

Paralelo a ello se desarrollan procesos de transformación que encuentran en la participación ciudadana un elemento de consolidación de la democracia regional y de transformación del statu quo.

La planificación de los años '90 se caracteriza, en líneas generales por los intentos de incorporar estrategias de planeamiento flexible,

participativo, con inclusión de métodos que favorezcan la concertación y la compatibilización entre intereses comunes e individuales, objetivos éstos no siempre alcanzados.

En cuanto a la configuración del espacio territorial podemos mencionar la concepción de corredores regionales, bioceánicos, litorales, andinos, etc., que nos dan la pauta que la escala de trabajo se transformó de urbana a regional y que las problemáticas trasladaron su eje de atención de las ciudades a las grandes zonas a efectos de producir un desarrollo territorial equilibrado.

Paralelamente a ello, y como forma de favorecer el desarrollo regional a través del desarrollo de los ciudadanos integrantes de los distintos sistemas, podemos señalar la aparición de los planes estratégicos que, ya sea a escala de micro región o a escalas mayores, otorga a los municipios un rol preponderante en dicho proceso.

3. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO Y LA DESCENTRALIZACION MUNICIPAL

El proceso de transformación paulatina del Estado encuentra su correlato en la descentralización de funciones, incluye los niveles municipales y abarca a casi todos los países de la región.

Esta descentralización implica que los municipios deben asumir funciones, capacidades y competencias que antes no habían sido delegadas.

Además, debemos destacar como un rasgo significativo de aquella su carácter democratizador, ya que su principal característica es su potencial para consolidar la democracia otorgándole una base más amplia y diversificada, que posibilitará la participación social y un ejercicio constante con una continua reflexión sobre los diferentes temas que interesan al conjunto de la sociedad.

La descentralización se plantea como origen de una paulatina transferencia de los mecanismos de decisión y de prestación de servicios desde el gobierno central a los gobiernos locales. Este proceso constituirá un paso importante en el fortalecimiento de la democracia, y devendrá en un incremento de la eficiencia en la prestación y dotación de servicios y en su adecuación a las necesidades de la población local.

Esta transferencia obligará a modificar las conductas de administradores (elevando la capacidad de gestión) y de administrados (adquiriendo un rol activo y participativo) en el proceso de transformación productiva a efectos de dotarlo de la equidad inherente a un proceso democrático de desarrollo socio-económico.

La equidad mencionada, parte constitutiva de la transformación productiva, es un conjunto de orientaciones que deberán adaptarse a cada nación en particular pero, como condición necesaria deberá estar acompañada de un contexto institucional democrático, pluralista, y participativo y fundamentarse en la concertación estratégica como línea principal para gestar la acción pública.

Asimismo, debemos tener en cuenta las particularidades de Latinoamérica, de la sociedad y sus movimientos y las características de los agentes y actores socio-políticos en el desarrollo regional para formular los lineamientos que posibiliten una transformación productiva producida a través de mecanismos de concertación.

Una última cuestión a tener en cuenta consiste en encontrar las formas de articular la participación de los sectores marginales ya que su condición de marginalidad económica, territorial y política los mantiene dispersos y atomizados, dificultando el planteo de sus demandas.

Esta situación obliga a un ejercicio de la imaginación pues requiere la creación de nuevos canales de participación y de representación que aumenten la receptividad del estado a estas demandas sociales, a efectos de transformarlas en respuestas concretas y equitativas que se traduzcan en una reasignación de recursos a los sectores más desprotegidos.

EL PLANEAMIENTO EN LOS PAISES CENTRALES

Simultáneamente al proceso descrito para Latinoamérica, en Europa se desarrolla una evolución similar en cuanto al quehacer de los planificadores, aunque la misma obedece a causas de naturaleza diferente. Es decir, que nos encontramos también ante un proceso de descentralización del Estado y de apertura a formas de democracia más directa con amplia participación de todos los sectores e implementación de planes estratégicos en diversas ciudades y regiones.

Por un lado la necesidad de integrar los temas sociales a la problemática de las ciudades donde se concentran sus efectos (empleo, pobreza, integración socio-cultural) y la recesión económica de los años 70 por otro lado, hicieron que las ciudades adquirieran un rol protagónico a través de las acciones que produjeron tanto los gobiernos locales como los principales actores económicos y sociales urbanos.

En 1986 se realiza en Rotterdam una Conferencia de Ciudades Europeas que se denominó: Las Ciudades Motoras del Desarrollo y que dio origen al movimiento de las Eurociudades que se constituyó formalmente en Barcelona en la siguiente conferencia que se realizó en 1989, y que reúne a las 50 ciudades más importantes de Europa.

En 1993 en Maastricht, La Comunidad Europea da origen al Comité de Regiones que reconoce formalmente a los gobiernos locales, integrando a representantes de gobiernos regionales y municipales.

En 1994, en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Población realizada en El Cairo, se tratan los problemas generados por el crecimiento de la población urbana y todos los problemas que ello trae aparejado.

En 1995 en Copenhague, Naciones Unidas convocó a una Conferencia de Alcaldes, preparatoria de la Cumbre Social, reconociendo de este modo, por primera vez, a las autoridades locales.

Finalmente, en 1996, la Conferencia del Hábitat realizada en Estambul es denominada y reconocida mundialmente como la Cumbre de las Ciudades.

Las Eurociudades han sido definidas como las multinacionales europeas siendo este proceso extensivo a toda Asia, donde el protagonismo económico de las ciudades es notorio, pudiéndose mencionar a Singapur, Hong Kong y Taipei, por nombrar sólo algunas de ellas.

En cuanto a los Estados Unidos, las ciudades afectadas por las políticas liberales de los gobiernos republicanos desempeñaron un papel de primer orden en el cambio político y en la política económica. Perjudicadas por la desindustrialización creciente, la falta de empleo emergente y la caída de los ingresos que repercutió en la recaudación municipal, reaccionaron implementando proyectos estratégicos, combinando objetivos de crecimiento económico y de desarrollo urbano con respuestas a los problemas de degradación ambiental, inseguridad ciudadana y desigualdades sociales, sumando a esto la implementación de programas de cooperación público-privada.

Analizando a Europa del Este vemos que también fueron sus ciudades las principales protagonistas del derrumbe stalinista, a través de movimientos cívicos que posibilitaron la reorganización democrática y la construcción de una economía competitiva.

5. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ARGENTINA COMO RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE DESARROLLO

Todo lo expuesto sumado a las políticas mundiales de globalización de la economía y de integración a través de redes informáticas, el avance tecnológico y el desarrollo de las comunicaciones, han condicionado la etapa actual.

Los factores enumerados se han constituido en estímulos insoslayables para nuestras ciudades, que han optado por insertarse en este proceso de desarrollo acelerado impuesto, como hemos visto, por circunstancias internas y condicionantes externos.

Ahora bien, la transmisión de las experiencias de los países centrales no se ha hecho con espíritu crítico, sino que se ha producido a través de una traslación mecánica de las teorías existentes en aquellos países y, si bien en este momento podemos afirmar que la necesidad de formular planes estratégicos que ayuden al desarrollo local y regional nos afecta a todos por igual, debemos también tener en cuenta los antecedentes que constituyen nuestro marco de referencia así como también las características propias de nuestro país y, en particular, de nuestras ciudades.

Observando los criterios con que los planificadores europeos analizan nuestra realidad podemos inferir que ese análisis lo realizan a partir de sus propios parámetros que presentan un cierto grado de desajuste con la problemática que nos afecta y con las propuestas de solución emergentes.

Con referencia a la mencionada transferencia, es dable observar dos tipos de posturas de los administradores locales: por un lado encontramos a los grupos que, al no contar con un apoyo de asesoramiento técnico calificado, transpolan linealmente soluciones aplicadas en otros países, concluyendo que si sirvieron en un caso, necesariamente deben servir en todos. Por otro lado, se encuentran aquellos que, no considerando válidas las experiencias de los planificadores locales, o considerándolas insuficientes, recurren directamente a los expertos extranjeros que, no solamente transpolan su experiencia sino que además, desconocen nuestro medio en profundidad.

A esta altura del planteo, creo que es válido intercalar un comentario sobre la experiencia de planeamiento en la Provincia de Buenos Aires pues presenta algunas similitudes con el proceso que estamos describiendo.

A fines de los años 60 y principios del los 70 la provincia de Buenos Aires se encontraba ante una situación urbanística que requería el urgente dictado de normas: excesivo parcelamiento de la tierra, dimensiones de lotes exiguas, transformación de tierra productiva (quintas, explotaciones agropecuarias intensivas) en tierra improductiva (lotes urbanos), enorme cantidad de tierra subdividida vacante, grandes extensiones de tierras loteadas sin poseer los servicios elementales ni la infraestructura adecuada, localizaciones de usos conflictivos en áreas residenciales, entre los principales problemas.

Como respuesta a ello la Provincia y los Municipios elaboran Zonificaciones Preventivas de los núcleos más importantes (San Isidro, Mar del Plata, Bahía Blanca, Tigre, Vicente López) que eran normas de prevención y no de planificación.

Paralelamente, se comienza a tomar contacto con el Instituto de Estudios de Administración Local de Madrid y a recibir asesoramiento técnico y a contar con la presencia de profesionales españoles.

Este intercambio se corta con la llegada de los gobiernos de facto que ordenan la sanción de una norma en una fecha predeterminedada. Obviamente, para esa fecha no se habían concluido los estudios de regionalización provincial, ni se habían cumplimentado algunas etapas que debían realizarse, pero la Ley se sanciona con el nombre de Ley de Ordenamiento Territorial y Uso del Suelo nº 8912 el 27 de octubre de 1977.

El proceso que sigue a la sanción de la Ley y su implementación es un reflejo de su nombre: sólo se hizo ordenamiento del territorio y se organizaron los usos del suelo. Los planes no superaron más que la etapa de Diagnóstico y en la mayoría de los casos se aplicaron los indicadores

urbanísticos mecánicamente, sin un criterio técnico que avalara las decisiones adoptadas para ordenar las ciudades.

Esto es así porque los equipos técnicos locales sin el asesoramiento externo, no pudieron superar determinada instancia de elaboración.

El Decreto Ley nº 8912 se sigue aplicando con todas sus fallas y problemas intrínsecos, generando más inconvenientes a los municipios y a los particulares, que soluciones.

En el año 1993 se propone la modificación de dicha norma legal a través de un Proyecto de Ley que se elaboró en el Senado de Buenos Aires. La idea era presentar el proyecto como un documento de trabajo, discutirlo con todos los que se acercaran durante las jornadas de trabajo convocadas para tal fin (julio de 1993), y luego de un proceso de reelaboración y ajuste, sancionarlo.

En ese momento se dio una circunstancia que nos hace recapacitar y reflexionar sobre la responsabilidad que nos compete a los planificadores de la provincia de Buenos Aires.

Los particulares, los promotores de emprendimientos y la mayoría de los municipios estuvieron de acuerdo en la reforma, pero los Colegios profesionales, la Facultad de Arquitectura y los municipios restantes se opusieron vehementemente a la misma. También, como siempre, hubo una gran mayoría silenciosa. Nótese que la oposición a esta propuesta de ley abierta se dio fundamentalmente en los estamentos profesionales que son los que deben llevar a cabo la tarea de planificar.

Esta circunstancia debería dar origen a una seria reflexión sobre la tarea inherente a los planificadores, en la cual cabría cuestionarnos sobre esta actitud de dependencia de factores externos, sea el tutelaje de otros expertos o la presencia de una norma autoritaria y reglamentarista, como este Decreto-Ley emanado del proceso militar.

Recordemos por otra parte que la experiencia española en materia de planeamiento, no se agota en la Ley de Suelos que nos sirvió de base para la elaboración del Decreto-Ley 8912. La Ley española originaria,

sancionada en 1956 fue objeto de modificaciones en mayo de 1975, en julio de 1990 y en junio de 1992 por citar solamente las reformas totales y no aquellas parciales que también se realizaron pero que sería muy largo enumerar.

Es decir que ha habido una evolución en el que hemos adoptado como país-guía en la tarea de planificar, pero nosotros permanecemos todavía atados a los principios de aquel Decreto-Ley de 1977 que transcribe la propuesta española del año 75 y todavía seguimos detenidos en el tiempo.

Se puede inferir de esto que existe una actitud de mirar siempre hacia afuera, que se pone de manifiesto en todas las disciplinas y actividades, a través de la cual, se encuentra exacerbado nuestro espíritu de autocrítica (que nos inhibe para formular propuestas propias) y también ese sentimiento tan común, que nos hace pensar que todo lo producido afuera es mejor.

Estas, creemos que son algunas de las razones por las cuales no hemos realizado aún un proceso genuino y nos limitamos, en la mayoría de los casos, a transponer los modelos, que por esa misma causa, aquí no funcionan, ya que cada modelo responde a una realidad específica e irrepetible.

Quizás aquí residan las causas por las cuales en algunos casos los planes no funcionan y a qué responden las distorsiones que se producen entre las propuestas y las respuestas del medio.

En nuestro país, tanto administradores como administrados, deberían desembarazarse de algunos prejuicios que todavía subsisten y adquirir la seguridad que implica que, sobre la base de las experiencias ya realizadas, aquí o en el exterior, y conociendo bien nuestro medio, podamos formular propuestas coherentes en función de nuestros propios modelos.

6. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Queremos hacer un comentario somero sobre qué entendemos por planificación estratégica y realizar una comparación sobre los aspectos salientes de la misma y los de planificación tradicional.

La planificación estratégica es un proceso para descubrir las metas y objetivos de una organización social (empresa, institución, ciudad, región, país) y formular los métodos para alcanzarlos. Es tanto un proceso para descubrir las metas de la sociedad, como para convertir estas metas en acciones efectivas.

Un elemento caracterizador de la misma es la continua retroalimentación y reevaluación de actividades lo que deviene en una tarea de planificación continua y flexible. El ejemplo utilizado por Daneke y Steiss del Instituto Politécnico de Virginia en su ensayo "Análisis de la Planificación y de las Políticas para los Administradores Públicos" referido a la definición del horizonte de planificación, nos parece totalmente ilustrativo de esta idea, por lo cual nos permitimos transcribirlo:

"Al planificar el crecimiento y el desarrollo futuro, es adecuado definir un horizonte de planificación (el punto más alejado en el futuro que puede ser anticipado basándose en las tendencias del desarrollo). Esta designación del horizonte puede suministrar la base para que una serie de manifestaciones de la política guíen el crecimiento y desarrollo futuros hacia un estado deseado del sistema. A medida que pasa el tiempo y el horizonte de planificación se hace más cercano, se hace posible anticipar puntos en el futuro. Así como ocurre en el horizonte natural, cuando nos hemos aproximado al "objetivo" inicial, el horizonte de planificación continúa retrocediendo, permitiendo realizar ajustes, tanto los necesarios como los posibles, en las metas y objetivos de largo plazo y en las políticas diseñadas para su logro. Por tanto, el concepto de horizonte suministra una aproximación dinámica a la planificación estratégica, el horizonte se puede cambiar, revisar o abandonar a medida que se amplía el cuerpo de conocimiento en el que se basa".

Esta idea define las posibilidades de la tarea de planificar y nos hace pensar en algo totalmente dinámico, cambiante y flexible al señalar que se puede cambiar el objetivo, se puede modificar total o parcialmente, se puede ir ajustando en el tiempo, a medida que el contexto va modificándose o a medida que se incorporan nuevos elementos a tener en cuenta.

Lo expresado implica un avance en la disciplina de planificar, ya que uno de los problemas que se planteaban de continuo en los planes realizados sobre la base de la metodología de la planificación tradicional, era su rápida desactualización por cambios en el universo de trabajo.

Cuanta más vitalidad posea una ciudad y su comunidad, tanto más rápido se producirán esos cambios y serán de mayor entidad por lo que esta metodología se considera la herramienta más apropiada para adaptarse a ellos.

Esta cualidad supone que se deberá contar con un equipo técnico preparado para absorber esta problemática cambiante y en condiciones de poder plantear respuestas rápidas a dichas modificaciones de la realidad.

También deberán poseer la suficiente flexibilidad para poder adaptarse a las nuevas situaciones y adaptar sus propuestas y soluciones a la dinámica propia de los cambios que se produzcan.

Por otro lado, otro de los elementos característicos de este sistema de planeamiento es el de incorporar la participación de los ciudadanos. Esto es así porque el descubrir los objetivos que posee la comunidad respecto de que tipo de ciudad quiere habitar, hacia dónde se supone que es mejor orientarla, como será el modelo deseado de ciudad que se pretende, no puede ser determinado por un grupo de técnicos, ni tampoco por un grupo de técnicos sumado a un grupo de políticos o mucho menos por un grupo que se arrogue la facultad de poder interpretar los deseos del conjunto de la sociedad.

Asimismo, la amplia base participativa garantizará el compromiso de todos por hacer que el plan se cumpla, por lograr que se alcancen los objetivos o por estar preparados, para que en el caso en que se produzcan los

cambios que mencionábamos, reformular objetivos, metas o proyectos y rectificar el rumbo.

La concepción de esta planificación estratégica como una propuesta integral, también deviene de la ampliación de la base participativa: antes los planificadores eran en su mayoría arquitectos y hacían planeamiento físico exclusivamente. La planificación económica era formulada por separado, por los economistas, y no tenían ningún punto de contacto, pese a que las actividades económicas necesitan del aspecto físico como soporte para su desarrollo. También los aspectos sociales eran analizados desde sus propias perspectivas y sus propuestas de desarrollo, al no estar insertas en un marco más global, generalmente eran implementadas parcialmente. Lo mismo sucedía con los temas referidos al medio ambiente.

A partir de otorgar a la planificación estratégica una dimensión totalizadora se consigue por un lado integrar todos los aspectos que hacen a las actividades del hombre y por otro lado, al tener inserción en la sociedad, se logra la consideración de las inquietudes de todos los actores sociales y la compatibilización de sus intereses sectoriales, obteniéndose al mismo tiempo, la garantía al respeto a los acuerdos logrados así como también el respeto por el plan mismo.

Una descripción de los pasos a cumplir en todo proceso de planificación estratégica es, **en teoría**, la que se enumera a continuación. (Resaltamos **en teoría** por cuanto cada ejercicio de planificación estratégica supone una adaptación al medio, la formulación de un modelo deseable propio de cada situación y la consideración de las características particulares de dicha situación y de los actores sociales comprometidos en la elaboración del plan).

1. Análisis e investigación: recopilación de datos y estudios previos, relevamiento de situaciones preexistentes y determinación del horizonte de planificación, así como del universo poblacional.
2. Diagnóstico de las tendencias y necesidades y del estado de situación.
3. Definición de objetivos y metas y formulación del modelo deseado.

4. Formulación, análisis y evaluación de las estrategias para lograr los objetivos propuestos.

Formulación de políticas de acción a implementar para el cumplimiento del plan que incluirán programas y proyectos. En esta etapa se considera conveniente la asignación de prioridades para determinar cómo se administrarán los recursos. Esto nos dará la factibilidad de implementación del plan a efectos de no generar falsas expectativas o desconfianza en los actores sociales, respecto de la aplicación del plan.

CUADRO RESUMEN SOBRE DIFERENCIAS ENTRE PLANIFICACION ESTRATÉGICA Y PLANIFICACION TRADICIONAL

PLANIFICACION ESTRATÉGICA	PLANIFICACION TRADICIONAL
Espera nuevas tendencias y discontinuidades y trata de preverlas	Parte de la base que las tendencias se mantendrán en el tiempo.
Incorpora las nuevas oportunidades. Fija los objetivos en base a un modelo deseado y factible a lograr.	Fija objetivos concretos
Incorpora actores sociales lo que la hace más abarcativa.	Se limita a la participación de algunos agentes del gobierno
Está orientada a aspectos sociales y económicos incluyendo la consideración del medio ambiente.	Se limita a una planificación física del territorio.
Se expresa a través de planes, proyectos y programas. Es un instrumento para la toma de decisiones	Se expresa a partir de la instrumentación de normas y códigos que reglamentan las actividades
Facilita su implementación al surgir de acuerdo previos	Genera reacciones, no siempre de aprobación de parte de la comunidad
Suministra una base para el ajuste entre los objetivos de largo alcance y las necesidades de corto plazo	Se fija un horizonte estático y un escenario que no varía en el tiempo. Considera al futuro como una proyección del presente
Es flexible y posibilita los cambios de objetivos y también de estrategias	Es rígida. No posibilita cambios.

El presente cuadro no pretende ser exhaustivo. Es simplemente enumerativo de aspectos considerados salientes que podrá ir completándose a medida que se sigan desarrollando nuevas experiencias.

7. PLAN ESTRATÉGICO, ECONÓMICO Y SOCIAL - BARCELONA 2000 -

Este Plan que se plantea como un **marco de referencia**, es un instrumento promovido por el Ayuntamiento de Barcelona y por las instituciones económicas y sociales más representativas con el fin de adaptar el área de Barcelona a la nueva configuración de Europa en el Mercado Único y de reequilibrar la ciudad luego de las transformaciones técnicas, sociales y urbanas producidas por los Juegos Olímpicos.

Asimismo, ha facilitado la comunicación entre los diferentes actores sociales y el gobierno local, ha establecido la participación, ha acercado intereses divergentes y ha ayudado a ordenar las decisiones a tomar para alcanzar su objetivo común, según las palabras de Frances Raventós, Presidente del Comité Ejecutivo del Plan.

El origen del Plan está en el Ayuntamiento de Barcelona que, en consideración a los cambios del contexto global, se sitúa como institución impulsora o promotora del mismo, pero con la intención expresa que los verdaderos protagonistas sean los agentes sociales y económicos, a los cuales convoca para su realización.

Como respuesta a esta convocatoria del Ayuntamiento, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, el Círculo de Economía, Comisiones Obreras, el Consorcio de la Zona Franca, la Feria de Barcelona, el Fomento del Trabajo Nacional, el Puerto Autónomo de Barcelona, la Unión General de Trabajadores y la Universidad de Barcelona se reúnen y adquieren formalmente el compromiso de elaborar un **Plan Estratégico, Económico y Social para la ciudad de Barcelona**.

Beneficios esperados del Plan

- Clarifica el futuro.
- Ayuda a la toma de decisiones presentes en función de las futuras consecuencias.
- Conduce con eficacia los cambios de entorno y circunstancias.

- Salva problemas organizativos y mejora el funcionamiento de las instituciones.
- Introduce un planteamiento estratégico en las diferentes instituciones de la ciudad, estimulando el desarrollo de estrategias efectivas en cada una de esas instituciones y optimizando sus resultados globales.

Condiciones de éxito del Plan Estratégico

- Voluntad de las instituciones involucradas para poner en marcha el proceso.
- Que los representantes institucionales, públicos y privados lideren el proyecto.
- Disponer de una mínima estructura técnica que ayude a desarrollar el proceso de elaboración del Plan y el posterior control y seguimiento.
- Recursos (económicos y humanos) para el proyecto.
- Sentido común y sensibilidad.

Estructura Organizativa del Plan

Se plantea una estructura organizativa del Plan con dos órganos básicos:

- a) *Consejo General* - Máximo órgano de participación institucional y ciudadana. Función: supervisar y aprobar las líneas directrices del Plan en todos sus niveles.
- b) *Comité Ejecutivo* - Responsable del proceso de elaboración del Plan. Está formado por:
 - Una oficina de Coordinación.
 - Una Comisión Asesora.
 - Seis Comisiones Técnicas (encargadas de desarrollar las propuestas estratégicas) que debían elaborar el contenido del Plan.

Diagnóstico

Se configuran 21 áreas temáticas relevantes para conocer los puntos débiles y fuertes de la ciudad. Esta tarea complementada con un análisis del entorno y las opiniones de personalidades relevantes permitió alcanzar la definición del objetivo general y la determinación de sus seis líneas estratégicas.

Etapas de elaboración del Plan

1. Configuración de la organización del Plan. Compromiso de participación de las instituciones socio-económicas de Barcelona y constitución de sus órganos. (abril-junio/88).
2. Diagnóstico de la ciudad y primera encuesta al Consejo General del Plan. Definición del objetivo central del Plan y de seis líneas estratégicas a desarrollar para alcanzarlo (julio-diciembre/88).
3. Constitución de las seis comisiones técnicas y realización completa de los trabajos respectivos. Segunda encuesta al Consejo General (enero-julio/89).
4. Análisis de los trabajos de las Comisiones Técnicas. Verificación de la coherencia interna de las propuestas. Propuestas provisionales. Tercera encuesta sobre las propuestas provisionales y visión de éxito del Plan (septiembre-noviembre/89).
5. Redacción del Plan. Programación de la Fase de control y seguimiento del Plan. Aprobación definitiva del Plan por el Consejo General el 20 de marzo de 1990. (diciembre-febrero/89-90).
6. Fase de control y seguimiento que configura el otro proceso considerado fundamental para el éxito del Plan.

Tareas de difusión

Paralelamente a la elaboración del Plan se organizaron una serie de actividades con el objeto de estimular y difundir el Plan y de introducir las técnicas y la idea estratégica en los ciudadanos y en sus instituciones.

Contenido del Plan

El Plan Estratégico, Económico y Social Barcelona 2000 está integrado por:

** Un objetivo Central*

Es lo que se pretende conseguir. Es el marco de referencia obligado que aporta el carácter globalizador a todas las estrategias.

Está formulado a partir del Diagnóstico que permite detectar las oportunidades y posibles ventajas derivadas de la modificación del entorno y manifiesta el acuerdo de todos los participantes.

** Tres líneas estratégicas*

Constituyen los temas clave de la ciudad que a través de su implementación posibilitarán pasar de la situación actual a la deseada.

** Nueve objetivos específicos*

Son los que se quieren alcanzar dentro de cada una de las tres líneas. Constituyen los medios para alcanzar el objetivo central.

** Trece subobjetivos*

Son agrupaciones temáticas de las propuestas de acciones, medidas o instrumentos que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos específicos de cada línea estratégica.

* *Cincuenta y nueve Propuestas de Acciones.*

Son medidas que se deben realizar para alcanzar los objetivos específicos de cada línea estratégica y, en definitiva, el objetivo general, o sea, el modelo que se quiere para Barcelona en el 2000.

Estas propuestas se acompañan de fichas descriptivas con el siguiente contenido:

- a) Descripción
- b) Justificación
- c) Conexión con el objetivo general del Plan.
- d) Inconvenientes que generaría la no realización de la medida.
- e) Instituciones más implicadas en la realización de la medida.

* Una *Declaración de las Instituciones* miembros del Comité Ejecutivo del Plan, que constituye la pieza clave de la voluntad política, social y técnica del mismo. Esta Declaración es la que otorga factibilidad al Plan.

Un aspecto que se considera válido resaltar es el referido a la consideración del Plan como un elemento dinámico, sujeto a cambios, modificaciones o matizaciones de las medidas propuestas en el transcurso de su implementación. Al mismo tiempo se considera que el plan deberá ser objeto de una reforma o adaptación más profunda cada 3 o 4 años. Esto le asigna una cualidad que se considera de vital importancia y que es su carácter de estímulo del pensamiento estratégico de la ciudad.

También parece oportuno destacar la naturaleza que se le asigna al Plan al determinarlo como **marco de referencia** dentro del cual encuadrar las múltiples acciones de los agentes económicos y sociales ordenadas hacia la consecución de un objetivo común.

Por último, se manifiesta la necesidad de mantener el carácter participativo en la etapa de control y seguimiento, ya que de ese aspecto dependerá la materialización del Plan y la concreción de todas sus propuestas.

Implementación del Plan Estratégico Barcelona 2000

Se realiza ahora un comentario sobre las dificultades que ha planteado en su implementación el Plan Estratégico Barcelona 2000, con el objeto de aportar conocimientos que puedan ayudar a prever problemas o resolverlos una vez instalados.

Los problemas que se plantearon giraron alrededor dos temas básicamente: el **medio ambiente** y la **participación ciudadana** durante la etapa de implementación.

La crítica referida a los temas ambientales se centra en el hecho de que, las grandes obras realizadas con motivo de los Juegos Olímpicos del 92 y cuya mitigación de impactos se suponía que iba a conseguir el Plan, no se hicieron a través de proyectos ambientalmente concebidos.

Los ejemplos citados mencionan a la Villa Olímpica, donde el diseño formal fue priorizado por sobre aspectos de calidad de vida dándose el caso de que, por un problema estético, se eliminaron los contenedores de basura de la calle y se los reemplazó por aspiradores neumáticos que imposibilitan la recogida selectiva de basura.

Otro aspecto criticable fue el haber privilegiado la inversión de infraestructuras destinados a favorecer el transporte individual, mientras que las demandas en los barrios de ampliar la red del metro, quedaban desatendidas.

El tema de la especulación del suelo y el encarecimiento de la vivienda hasta niveles desconocidos hasta ese momento en Barcelona, dio origen a un éxodo de habitantes hacia localidades del área metropolitana, cuya peor consecuencia ha sido una mayor segregación social, una movilidad obligada superior y una dependencia cada vez mayor de los automóviles, incentivando el problema de la contaminación y la congestión del tránsito, que ya se señalara en el punto anterior.

Otro de los problemas señalados por las entidades ecologistas, asociaciones de vecinos, y comisiones obreras se vincula con las ampliaciones del puerto y el aeropuerto de Barcelona cuya ejecución ha demandado el

desvío del río Llobregat en su tramo final, bajo cuyo delta se encuentra el acuífero más importante de la región y en cuyo entorno se ubican humedales de considerable importancia.

Lo expuesto plantea un llamado de atención sobre la no consideración de los aspectos ambientales en el Plan de Barcelona y la no incorporación de los grupos ecologistas en la toma de decisiones por consenso.

Estos problemas planteados, sumados a otros de menor envergadura se consideran de posible resolución ya que la flexibilidad señalada del Plan, posibilita modificaciones sobre la marcha y además, por su carácter participativo podrá ampliarse la base de los grupos participantes, permitiéndose la integración de aquellas agrupaciones que actúan en defensa del medio ambiente y posibilitándose, en consecuencia, que sus reclamos sean tenidos en cuenta.

Pero hay una problemática que ha surgido, de similares características de lo que está sucediendo en algunos municipios de nuestro medio, que plantea algunas dudas respecto de los resultados de la aplicación de la planificación estratégica o por lo menos en cuanto a su implementación.

En virtud de los problemas financieros en que se encuentran los municipios, es frecuente que no cuenten con los medios suficientes para emprender obras de realización deseable o en algunos casos, imprescindible.

Se sucede a esto algo que se denomina **“urbanismo concertado”** y que consiste en que los promotores privados o grandes inversores ofrecen a los gobiernos locales la realización de esas obras, que quedarán como patrimonio de la ciudad y como rédito político del partido que se encuentre en ejercicio del poder, a cambio de que se adapten las normas urbanas para que esas mismas empresas puedan llevar adelante otras operaciones que los favorecerán; financieramente y los compensarán desde el punto de vista económico. Es decir que esta asociación que se produce implica que los grandes intereses económicos adquieran la facultad de dictar las normas de regulación urbana que, para peor, les serán de aplicación tan sólo

en sus emprendimientos, ya que las modificaciones aludidas no son de utilización para el resto de los contribuyentes.

La única alternativa viable para resolver este tipo de problemas vuelve a ser la participación organizada de la mayoría de la población, de manera que pueda compensar en número, las presiones que ejercen los grupos de poder económico: la duda que se plantea a esto es la generación del descreimiento en los ciudadanos comunes que ven que son objeto de una ley que no se aplica a otros y que sus pedidos no son escuchados aunque sean grupos mayoritarios, lo que desembocará en la apatía y la falta de participación como respuesta a una falta de equidad manifiesta.

Lo enunciado constituye un comentario somero sobre el proceso de elaboración del Plan de Barcelona, sus partes constitutivas, las etapas seguidas en su implementación y algunas de las dificultades que surgieron luego de ella.

8. COMENTARIO SOBRE LOS PLANES ANALIZADOS

8.1.- PLAN DE DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LA LOCALIDAD DE MARGARITA BELEN Y SU AREA DE INFLUENCIA - DEPARTAMENTO 1° DE MAYO - PROVINCIA DE CHACO - MARZO 1997 -

Universo de Trabajo

La Región Metropolitana de la Provincia de Chaco está formada por los municipios de Resistencia, Puerto Barranqueras, Puerto Vilelas, Fontana y las interrelaciones de los mismos con los municipios de Puerto Tirol, Margarita Belén y Colonia Benitez (según Ley 2496 del 27 de julio de 1979).

Margarita Belén tiene una población de 3191 habitantes según el Censo Nacional de 1991 con un marcado incremento poblacional entre períodos.

AÑO	POBLACIÓN
1970	1257
1980	1944
1991	3191

En el año 1994, por Ley provincial 4088 se fijan las áreas de influencia de los municipios de la Provincia del Chaco, sus límites y linderos, con obligatoriedad de prestación de los servicios por parte de cada municipio, según lo establecido en la Ley Orgánica Municipal. Conforme a esto, los núcleos que integran el área de influencia de Margarita Belén son:

Colonia Amadeo
 Paraje Costa Iné
 Paraje Punta Rieles
 Campo Rossi

Colonia San Miguel
Paraje Estación Alcalá
Paraje Arroyo Quintana
Campo Varela
Colonia Pilar

Origen del Plan-Entidades Orginantes

El Plan fue propuesto por la Municipalidad de Margarita Belén.

Diagnóstico

El área urbana de Margarita Belén se encuentra amanzanada en su totalidad, posee una superficie de 2.400 has., presentando una ocupación promedio del 70% y una baja densidad de uso del suelo.

El aspecto más importante a considerar es su ubicación estratégica a nivel continental como interconexión entre países del Mercosur, con la Hidrovía, el Corredor Bioceánico, el Aeropuerto Internacional y el Puerto Comercial, aspectos a desarrollar para posibilitar a esta área su ubicación en un rol protagónico que conduzca a transformaciones importantes en el desarrollo de la economía y el mejoramiento de la calidad de vida de su población.

En cuanto a la subregión ecológica en la que se encuentra ubicada pertenece a la denominada de Esteros, Cañadas y Selvas de Ribera, cuyo modelo de vegetación es el más heterogéneo del Chaco, con distintos tipos de bosques (selvas de ribera, montes fuertes, algarrobales, palmares) pastizales (campo espartillar) y pajonales (paja brava, paja techadora).

El Departamento 1º de Mayo se encuentra dentro del sistema fluvial Teuco-Bermejo que se caracteriza por ser un gran valle fluvial integrado por los ríos Bermejito, Guaycurú, Nogueira, Negro, Guaycurú Chico y el río de Oro. Esta circunstancia asociada a una débil pendiente general, el gradiente, el régimen pluviométrico y dislocaciones tectónicas configuran una marcada

inestabilidad del suelo con acumulaciones de agua permanentes y temporarias.

Otro aspecto a considerar es que se encuentra ubicada en una zona de gran potencial turístico que dió origen a proyectos como la creación del Sistema Provincial de Areas Naturales Protegidas, la Declaración de Parque Provincial de los terrenos ubicados en las costas del Paraná, Antequeras, Ancho y Paraguay, el Programa de Protección, Recuperación y Desarrollo de las áreas deterioradas del Chaco Oriental y el Programa de Relevamiento e Inventario de los Recursos Naturales Renovables y no Renovables de la Provincia.

Asimismo está vinculada en forma directa con el Puerto Comercial de Barranqueras y el Puerto Vilelas de administración privada, beneficiándose también con la red vial y ferroviaria que la vinculan con el Puerto de Antofagasta e Iquique en Chile, con La Paz y Santa Cruz de la Sierra en Bolivia y con el NOA argentino.

Respecto del equipamiento Margarita Belén posee asistencia primaria de la salud y cobertura completa del área educación.

Los aspectos salientes de las actividades productivas plantean una evolución desequilibrada del sector primario avanzando como respuesta a esto, el sector terciario por sobre las demás actividades. Los principales motivos que generaron esta crítica situación fueron la apertura de la economía, la caída de los ingresos reales de los asalariados y la política financiera. La primera de estas causas implicó una retracción de la industria textil nacional en razón de la competencia externa y, consecuentemente, una caída de la demanda de la materia prima interna, en este caso el algodón principal cultivo de la región.

A lo expuesto se suman otras limitaciones como por ejemplo una inadecuada distribución y tenencia de la tierra con fuerte dominio de minifundios, una falta de una red de drenaje y de una política de manejo integral del agua con escasez de agua, el monocultivo del algodón, un mal manejo de los recursos naturales, entre otros problemas.

A continuación se mencionan las obras principales previstas para el área en el Plan Quinquenal NEA-LITORAL, que impactarán positivamente en el área de trabajo. Se plantean transformaciones generales en el sistema global de transporte a través de la construcción de puentes fluviales, un sistema de transportes multimodal, la Hidrovía que posibilitará la creación de un corredor de exportación entre países del Mercosur y modificaciones en los Centros de Frontera que fluidificarán el transporte de ganado en pie y alimentos, entre otras obras.

Asimismo, se planteó un Plan de reactivación Turística que incluye a Margarita Belén dentro de una de las áreas a potenciar en el Circuito Resistencia-Isla del Cerrito-Las Palmas-Margarita Belén-Colonia Benítez-Puerto Tirol, que incluirá inversiones en red vial local y el Puente sobre el Río Ancho que permitirá conformar un anillo de ciudades.

Vale aclarar que este Plan Sectorial se encuentra vinculado con el Plan Estratégico Provincial que se halla en elaboración en la Secretaría de Planificación del Gobierno de la Provincia.

Para concluir el análisis realizado se utilizó la metodología FODA.

Fortalezas

Del análisis de fortalezas podemos concluir que a partir del estudio de los usos del suelo, el régimen de tenencia, las restricciones al dominio y las potencialidades naturales, se concluye que para lograr en Margarita Belén la sustentabilidad se requerirá de:

- * Nuevos modelos de capacitación técnica.
- * Nuevos marcos jurídicos regulatorios.
- * Facilidades crediticias.
- * Mejores posibilidades de acceso a los mercados.
- * Política de promoción de productos orgánicos.
- * Nuevas alternativas tecnológicas.

Oportunidades

Se mencionan como oportunidades aquellas obras y proyectos del Plan de Obras Públicas Provincial, que tienen impacto en el área de influencia de Margarita Belén entre las cuales se destacan obras de abastecimiento energético, electrificación rural, abastecimiento de aguas, obras viales, terminales de carga y puentes carreteros.

Debilidades

Entre las debilidades se destaca la desocupación y el hecho de que el monocultivo y la reducida dimensión de los predios cultivados, presentan poca demanda de mano de obra.

En cuanto al sector secundario, la única empresa de envergadura es la desmotadora que, dado el carácter estacional de su trabajo, requiere mano de obra sólo seis meses al año.

Otros aspectos considerados dentro del conjunto de debilidades son la falta de cobertura social de los trabajadores y los planes de estudio sin discriminar.

Amenazas

Dado que las oportunidades consignadas no dependen de la Administración Local sino de la Administración Provincial, la falta de concreción de alguna de las obras consignadas en el Plan Trienal para el área, se torna una amenaza a tener en cuenta.

Propuestas

Sobre la base de los estudios mencionados precedentemente se determinó una metodología de trabajo para la elaboración y determinación de propuestas mediante la participación organizada de la comunidad.

La mecánica de trabajo fue la de reuniones taller donde se consideran los temas por áreas: aspectos físicos, económicos, sociales, urbanísticos y ambientales.

Se propone como paso siguiente la articulación entre diagnóstico e información recopilada mediante informantes, se realiza una reunión taller y se formula la propuesta contenida en siete fichas de Proyectos. Estos consisten en las obras establecidas en el Plan Trienal a las que se agregan un Relleno Sanitario, la transformación de Maragarita Belén en un Municipio Ecológico, un Parque de envasamiento, un Cementerio Parque y la ejecución de obras menores con el Programa Trabajar.

Comentario general

- No existe un planteo claro de objetivos generales ni particulares.
- La propuesta metodológica formulada no se corresponde con la realizada efectivamente.
- No existe una participación abierta a toda la comunidad participando en los talleres sólo un grupo de vecinos calificados de la comunidad (comisario, concejal municipal, el equipo técnico y el presidente y vice del Club).
- Las propuestas que realizó ese grupo limitado de vecinos no fueron incluídas en las fichas de proyectos que constituye la propuesta definitiva.
- Se considera que una sola reunión no es suficiente para proceder a la concientización de la población sobre la temática incluída en el Plan.
- La presente propuesta no constituye un Plan, circunscribiéndose tan sólo a la enunciación de un listado de proyectos que no fueron consensuados por los actores sociales.
- Los proyectos formulados (con excepción de los que se incluyen en el Plan de Obras Públicas Provincial) cuentan con una posible fuente de financiamiento elegida tentativamente y que demuestra voluntarismo pero no gestiones formales para su obtención. Las restantes obras se prevé financiarlas a través de programas de promoción del estado nacional sin presentar una clara formulación del proyecto.
- La continuidad del Plan no se encuentra garantizada por ningún tipo de estructura.

FICHA SINTESIS

**PLAN DE DESARROLLO SUSTENTABLE PARA LA LOCALIDAD DE MARGARITA
BELÉN Y SU ÁREA DE INFLUENCIA - DEPARTAMENTO 1º DE MAYO -
PROVINCIA DE CHACO - 1997 -**

- Fijado por Ley provincial nº 4088, que determina las áreas de influencia de los municipios de la Provincia del Chaco.

- Los núcleos que conforman el área de influencia de Margarita Belén son:

- Margarita Belén
- Colonia Amadeo
- Paraje Costa Iné
- Paraje Punta Rieles
- Campo Rossi
- Colonia San Miguel
- Paraje Estación Alcalá
- Paraje Arroyo Quintana
- Campo Varela
- Colonia Pilar

Municipalidad de Margarita Belén, con financiación del Consejo Federal de Inversiones

- Incluye aspectos físicos, sociales, económicos, productivos.

- Incluye análisis FODA

Método Propuesto

- Para fijar los criterios de representatividad vecinal se consultó la legislación municipal vigente (Ordenanza 007/85, Régimen de Comisiones Vecinales) a fin de contar con mecanismos de validación respecto de la participación.

- Se requirió a la Dirección de Personas Jurídicas el listado de Entidades de Bien Público y Fundaciones.

Estrategia de Comunicación

- Se cuenta con un "Operador de Terreno", que contacta a las Asociaciones y convoca a reunión.

Implementación de la estrategia participativa

- Se realizan reuniones-taller donde se explicita el objetivo de la reunión, el proceso posterior de elaboración de la información y de las propuestas que el equipo técnico ha detectado según el análisis previo.

- Se realizan entrevistas y visitas domiciliarias a productores rurales, a las cooperativas, etc.

En base a las propuestas de los participantes que se articulan con las necesidades detectadas y los programas de actuación de nivel provincial se formulan las líneas de acción.

- No se corresponde la propuesta metodológica con la efectivamente realizada.

- No hay participación de toda la comunidad sino de algunos vecinos.

- No se explicita porqué no se consideraron las propuestas de acciones formuladas por los vecinos ni tampoco el origen de las propuestas finales.

**8.2.- DESARROLLO SOCIAL Y PRODUCTIVO REGIONAL
-DEPARTAMENTOS BERMEJO Y 1º DE MAYO-**

Universo de Trabajo

El trabajo se realizó para ser implementado en una Región-Plan teniendo como marco los Departamento de Bermejo y 1º de Mayo. Los departamentos mencionados incluyen un total de ocho municipios que son:

DEPARTAMENTO	LOCALIDADES
BERMEJO	Puerto Eva Perón Puerto Bermejo General Vedia La Leonesa Las Palmas Isla del Cerrito
1º DE MAYO	Margarita Belén Colonia Benítez

La población de ambos Departamentos alcanza a 22.322 habitantes en Bermejo y 6.408 habitantes en Primero de Mayo, estando integrado éste último por población exclusivamente rural, en tanto que la población de Bermejo se divide prácticamente por partes iguales entre población urbana y población rural.

Es importante destacar que en el Departamento antes citado el 14% de la población nunca asistió a la escuela en tanto que en 1º de Mayo esa cifra asciende al 16%. Los habitantes están dedicados a las actividades agropecuarias en su gran mayoría, siendo el cultivo del algodón la principal fuente de trabajo, seguida por la ganadería y las huertas que sirven casi exclusivamente para autoabastecimiento.

Origen del Plan - Entidades originantes

El Plan es propuesto por el Consorcio Intermunicipal para el Programa de Desarrollo Regional (CIPRODER) y auspiciado por la Secretaría

de Planificación y Evaluación de Resultados del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos de la Provincia del Chaco.

Es importante resaltar que el CIPRODER es un órgano de carácter público y supramunicipal, previsto en la Ley Orgánica Municipal de la provincia, producto de un largo proceso histórico de articulación de distintas acciones, donde confluyen instituciones políticas, sociales y corporativas (empresariales y gremiales) donde también adquieren un rol preponderante los particulares.

Objetivo principal

El Plan se plantea como objetivo, la transformación de las condiciones marco de desenvolvimiento de las estructuras productivas que se encuentran en plena crisis, así como también la articulación de los procesos productivos colectivos, rompiendo el aislamiento del pequeño productor, y haciendo posible la ruptura de la atomización de la oferta y el acceso a mercados seleccionados.

Financiación de la Propuesta

Los estudios tendientes a formular propuestas para lograr el desarrollo productivo y social de la región, fueron financiados a través de un convenio con el Consejo Federal de Inversiones.

Para la concreción de los proyectos propuestos se logró el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación en el marco del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo, destinado a la asistencia de pequeños productores y microemprendimientos.

Diagnóstico

Se analizó la producción agraria de la región, donde aún conserva la primacía el algodón, y los cultivos de reemplazo, como el girasol y

el trigo, no han sido producidos en los últimos 10 años, en tanto que la ganadería muestra un perfil de producción de subsistencia.

Como síntesis podemos señalar:

- La unidad productiva de la región es pequeña y de tipo familiar.
- Actualmente se atraviesa por una mala situación socio-económica, producida por bajos niveles de ingreso agravada por problemas de nutrición, higiene, sanidad y educación.
- En la región se pueden identificar tres zonas con diferente grado de desarrollo y distintas problemáticas.
- No resulta fácil establecer los límites entre el cultivo comercial y el de subsistencia. En la zona sur por ejemplo, la producción tabacalera y algodonera definen de manera neta el corte entre la subsistencia y el cultivo comercial.
- Los cultivos que se producen en el área son sensibles a cuestiones climáticas, plagas y enfermedades.
- Los productores presentan serias falencias administrativas y de gestión empresarial.
- En general no tienen acceso al crédito al carecer de garantías reales suficientes.
- La población tiene un bajo nivel de instrucción.
- Además tienen escasa o ninguna capacidad de ahorro e inversión.
- La producción es derivada a otras regiones sin ningún tipo de procesamiento pues el área carece de agroindustrias o existen de manera insuficiente.
- La infraestructura y servicios de la zona son insuficientes e inadecuados, en especial los caminos y rutas, por lo que se elevan los costos de producción y comercialización.
- Existe una marcada falta de desarrollo tecnológico.
- No hay planes de asistencia técnica para el sector.

Del análisis de las posibilidades se determinó que existen nuevas alternativas productivas en la región, como por ejemplo:

- Productos frutihortícolas frescos y/o procesados, cuya competitividad proviene del hecho de la diversidad de ecosistemas existentes y la contraestación respecto de los países demandantes.
- Productos pecuarios (especialmente carnes, cueros, y lácteos no vacunos) provenientes de la diversidad de fauna existente.
- Productos florícolas para la explotación en contraestación.
- Productos silvícolas provenientes de bosques cultivados.
- Productos y esencias de plantas aromáticas destinadas a farmacología, perfumería e insumos de origen natural.
- Productos pecuarios y de granja no sobrefertilizados en el mercado mundial.
- Productos orgánicos o ecológicos.
- Productos provenientes de la acuicultura.

Se mencionan también una serie de proyectos de obras públicas provinciales y municipales actuales y previstas a realizar, que se considera generarán un impacto directo en el área de estudio, ya que influirán en la calidad de vida de la población, así como también posibilitarán el desarrollo de emprendimientos productivos al facilitar las comunicaciones o posibilitar el riego, etc.

Entre las obras principales se pueden citar:

- Suministro de agua potable a distintas localidades y extensión de redes existentes.
- Construcción de plantas potabilizadoras de agua o refacciones y/o ampliaciones de plantas existentes.
- Ejecución de redes cloacales.
- Suministro de energía eléctrica a diferentes barrios.
- Electrificación rural a distintas zonas y ampliación de cobertura en áreas con servicio.
- Estaciones transformadoras.
- Pavimentación y/o enripiado de varias rutas provinciales.

- Conjuntos habitacionales
- Construcción de equipamiento social (Juzgados de Paz, sedes de Registro Civil y Comisarías de distrito).
- Construcción de puentes carreteros, ferroviarios, mejoramiento de servicios ferroviarios y realización de inversiones en el Programa Portuario - Puerto Barranqueras.

Asimismo se efectuó un exhaustivo análisis de la inserción de la región en el Mercosur y de las posibilidades que la misma ofrecía, proponiéndose para favorecerla, la realización de una serie de obras entre las que se destaca el Complejo multimodal de Cargas.

Éste consiste en la construcción de un núcleo comunicacional donde a través de un puerto, un nuevo puente sobre el Río Paraná, la reactivación del ferrocarril Belgrano en el Chaco y el trazado de acceso a las rutas, se ofrecerán las posibilidades de una combinación múltiple de transporte que posibilite la unión del Atlántico y el Pacífico.

El diagnóstico concluye con el análisis de las condiciones de calidad y presentación de productos demandados, períodos óptimos de la oferta de productos y demanda de insumos, condiciones agroecológicas de la región, legislación y normalización que regulan las actividades económicas, régimen de promoción industrial, fuentes de financiación disponible y sus condiciones, tecnologías necesarias de incorporar para mejorar la producción en los sectores identificados, obras de infraestructura necesarias para la competitividad y necesidades de capacitación para la elaboración, evaluación y gestión de proyectos.

Cursos de acción

Como curso de acción emergente de las alternativas productivas analizadas se propone una alianza estratégica entre Estado, Empresas y Organizaciones de la comunidad.

Para la consecución del mismo se propone crear un nuevo espacio social participativo, generado mediante una gestión concertada entre autoridades municipales y representantes de organizaciones comunitarias, donde los cinco municipios articulados por intereses comunes sean los escenarios principales y su administración municipal con la comunidad, los actores protagónicos en la necesaria reestructuración de fondo de las relaciones estado-sociedad.

Estrategias de intervención adoptadas

El tratamiento de la crisis se plantea a partir de la formulación de políticas de desarrollo socioproductivo microrregional, que trata de ajustar la relación entre asentamientos humanos y recursos naturales a partir de la planificación estratégica, con amplia participación comunitaria.

Se establecen, a partir de lo expuesto, líneas de acción que se fundan en la descentralización, la planificación, la generación de recursos y el trabajo mancomunado entre privados y el sector público, a través del consenso de las políticas y proyectos, la capacitación y asistencia técnica, la ejecución de obras y servicios y la preservación de los recursos naturales.

Ideas Proyectos

Se formula la idea proyecto de generar el corredor productivo frutihortícola que abarca la producción agroindustrial y la comercialización de distintos productos viables en la zona.

Luego de la evaluación de varias alternativas posibles, se seleccionaron las propuestas consideradas más viables y que son la producción de mamón y pomelo y su posterior industrialización, la apicultura y la producción de cultivos frutihortícolas.

De esta manera se pone en condiciones de producir a 300 familias de la zona con programas de capacitación y asistencia técnica y financiera, con incorporación de tecnología apropiada.

Se desarrolla el proyecto de manera exhaustiva al cual se lo denominó: "Inversiones sociales municipales en el sector socio productivo, para hacer posibles cultivos asociados de mamón y pomelo en el Departamento Bermejo de la provincia del Chaco".

Se incluyen en el desarrollo los objetivos y beneficios que se esperan del proyecto, sus componentes, los resultados esperados, los requisitos de capacitación y asistencia técnica, un análisis del mercado, la tecnología a utilizar, los costos estimados del proyecto, la inversión necesaria y las posibles fuentes de financiamiento con análisis financiero, cálculo de indicadores de rentabilidad y tasa interna de retorno.

Como complemento del proyecto central, se formula un proyecto complementario de aquél, de difusión, capacitación y asistencia técnica destinada a productores de toda la región que incluye subproyectos de difusión y movilización, capacitación, planificación, asistencia técnica y coordinación general, con cálculo de presupuesto y necesidades financieras.

Comentario General

El Plan no tiene garantizada su continuidad a través de una estructura organizativa mediante la cual se lo pueda continuar operando.

FICHA SÍNTESIS

EL DESARROLLO SOCIAL Y PRODUCTIVO REGIONAL DEPARTAMENTOS BERMEJO Y 1° DE MAYO - PROVINCIA DE CHACO - 1997 -	
UNIVERSO DE TRABAJO	<p>- Se trata de una Región Plan que tiene como marco los Departamentos Bermejo y 1° de Mayo y que incluye los siguientes municipios:</p> <p>Bermejo: Puerto Eva Perón Puerto Bermejo General Vedia La Leonesa Las Palmas Isla del Cerrito</p> <p>1° de Mayo: Margarita Belén Colonia Benítez</p>
ENTIDAD ORIGINANTE	El Plan es propuesto por el Consorcio Intermunicipal para el Programa de Desarrollo Regional (CIPRODER) órgano de carácter público y supramunicipal previsto en la Ley Orgánica Municipal y auspiciado por la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos de la Prov. del Chaco. El trabajo se realizó con el aporte del Consejo Federal de Inversiones.
DIAGNOSTICO	<p>- El diagnóstico incluyó aspectos productivos, geográficos, de organización social, análisis de las obras proyectadas a nivel provincial, económicos, de competitividad regional, productivos y ecológicos, entre otros.</p> <p>- No incluye análisis FODA.</p>
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACION	<p>- No pudieron realizar reuniones con participación generalizada de la población. Sólo pudo efectuarse una reunión en la localidad de Las Palmas.</p> <p>- El relevamiento de necesidades se realizó a través de información secundaria, informantes calificados, observaciones del equipo sobre el terreno, etc.</p> <p>- Se propuso realizar tareas de capacitación como medio de efficientizar la producción.</p>
ESTRATEGIAS DE INTERVENCION	<p>- Se propuso una alianza estratégica entre Estado, Empresa y Comunidad.</p> <p>- El consorcio intermunicipal se asociará con cooperativas de pequeños productores rurales para finalidades diversas (capacitación, asistencia técnica, financiera, búsqueda de mercados, intercambios de experiencias, etc.)</p> <p>- Se propone la capacitación y asistencia técnica de funcionarios, autoridades municipales y vecinos.</p> <p>- Planificar conjuntamente el espacio físico, ejecución de obras y prestación de servicios.</p> <p>- Generar recursos financieros.</p> <p>- Propender a la preservación de los recursos naturales mediante la incorporación de técnicas de manejo y conservación de los mismos.</p>
OBSERVACIONES	<p>- Se propuso el desarrollo de un sólo proyecto productivo que es el cultivo de pomelo y mamón.</p> <p>- No se explica cuál es la conexión de todo lo anterior con la propuesta y si bien se analizaron las posibilidades de comercializar la producción, se considera casi inviable la concreción del proyecto por cuanto se estima que se necesitará una suma de 1.000.000 de pesos para poder concretarlo</p>

8.3. - PLAN ESTRATÉGICO DE RIO CUARTO - PROVINCIA DE CÓRDOBA

Este Plan se formula sobre la base de la siguiente metodología de trabajo:

Etapa 1: Preparación y organización.

Se procedió a la organización general del Plan, el diseño de la metodología de trabajo, la búsqueda de antecedentes nacionales y extranjeros y la selección del equipo técnico.

Etapa 2: Identificación de temas críticos y diagnóstico.

Se desarrolló el diagnóstico urbano a través de un conjunto de fases sucesivas:

- * Prediagnósticos sectoriales a cargo del equipo técnico.
- * Entrevistas a informantes clave.
- * Reuniones de trabajo y talleres participativos con Instituciones locales.
- * Elaboración del documento de Diagnóstico a fin de someterlo a consenso entre las Instituciones.

Etapa 3: Determinación de ejes y objetivos estratégicos.

Etapa 4: Determinación de acciones y proyectos estratégicos.

Etapa 5: Puesta en marcha del Plan

De la metodología enunciada sólo se concretaron las dos primeras etapas, a lo que se agrega un cuadro síntesis de análisis integrado de debilidades y fortalezas.

Universo de Trabajo

Del diagnóstico analizado podemos obtener una caracterización acabada de la ciudad de Río Cuarto cuya población según Censo 1991 alcanza una cifra de 138.996 habitantes que le asigna una ubicación en el

vigésimo lugar en el sistema urbano nacional con una tasa de crecimiento del 2% anual.

La estructura económica nos da una composición por rama de actividad del 34% correspondiente al sector primario, 14% al secundario y 52% al terciario, con una población económicamente activa del 41,8% de los cuales el 17,4% se encuentra desocupado.

Diagnóstico

La ciudad presenta una infraestructura adecuada con un 75% de población servida con agua corriente, un 50% servida con red cloacal, y un 49% servida con red de gas. La red de energía eléctrica sirve al 100% de la población urbana encontrándose en extensión la red de alumbrado público hacia los barrios periféricos.

En cuanto al equipamiento comunitario encontramos cobertura total en el área de educación que alcanza a los niveles universitarios de grado y posgrado brindado por establecimientos públicos y privados. La salud se encuentra asegurada a través de las prestaciones del Hospital Regional y de una variada y diversificada oferta de centros privados de salud.

El equipamiento deportivo abarca todos los deportes, incluido el golf y un autódromo en el cual se desarrollan carreras de TC y Fórmula 3 Sudamericana.

Asimismo cuenta con aeropuerto y aeródromo, tres cementerios, delegaciones del poder judicial, 21 bancos de orden nacional, provincial, cooperativo y/o privado, un Parque industrial con todos los servicios de infraestructura y equipamiento necesarios, centros recreativos y culturales y una amplia gama de equipamiento para servicios turísticos.

El transporte presenta una amplia capacidad operativa encontrándose la ciudad interconectada a través del ferrocarril con los principales puertos del país (Rosario-Buenos Aires) y con potencial interconexión con países limítrofes. Un sistema de rutas nacionales que constituyen parte del corredor bioceánico determinan una fluidez de

comunicación de la ciudad con uno de los ejes principales del Mercosur. Estos dos sistemas se complementan con el transporte aéreo a través del aeropuerto existente en la ciudad.

Con relación a la actividad económica, la región presenta una inserción importante en la economía del país, a partir de la actividad agropecuaria orientada a los mercados internos e internacionales.

La actual estructura productiva da origen a un esquema social relativamente homogéneo que en la década del 90 se ve afectado por la crisis generada por el Plan de Convertibilidad. A esto se sumó el efecto negativo que generaron las políticas de apertura externa y de desregulación de los mercados.

Las problemáticas detectadas a través del diagnóstico se volcaron en una serie de fichas síntesis divididas por áreas temáticas (urbana, económica, social y medioambiental) donde se plantea la situación problema detectada, los problemas asociados, con una descripción de la situación y de los efectos más relevantes del problema.

Algunas de las situaciones problemáticas detectadas son: la consolidación del Gran Río Cuarto, los patrones de urbanización vigentes, el deterioro de la calidad de servicios del microcentro y la deficiente articulación de la ciudad con el río en el estudio del aspecto urbano.

En el sector de la economía se identificaron como problemas la insuficiente diversificación de la base económica, las dificultades de la actividad económica local para adecuarse a las nuevas reglas de la globalización y la escasa disponibilidad de financiamiento para las Pymes.

En el área social se consideraron relevantes los significativos índices de desocupación y subocupación, la insuficiencia de los servicios de salud pública, las carencias en materia habitacional y la demanda creciente de sectores sociales de políticas focalizadas.

Con respecto a medio ambiente se detectaron tramos del río afectados por algún grado de contaminación, la falta de manejo integral de la cuenca del Río Cuarto, el escaso arbolado urbano, la falta de tratamiento

integral de los residuos urbanos y el desmejoramiento ambiental del microcentro.

Análisis FODA

El análisis FODA se desarrolló parcialmente a través de la determinación de debilidades y fortalezas.

Debilidades

Entre las mismas podemos encontrar:

- Base económica de la ciudad poco diversificada.
- Recursos humanos con calificación deficiente.
- Déficit en la gestión, servicios e información empresarial
- Pérdida de competitividad del productor agropecuario.
- Creciente proceso de desintegración social.
- Modelo de estructuración urbano-ambiental inadecuado.
- Deficiente articulación de la ciudad con los recursos que ofrece el río.
- Déficit de la infraestructura de servicios.

Fortalezas

- Las condiciones socioambientales de la ciudad favorecen la integración y el mejoramiento de la calidad de vida.
- Favorable oferta de políticas y servicios institucionales.
- Ventajas competitivas de ciertos servicios económicos y de equipamiento urbano.

Comentario General

De acuerdo al listado de participantes y entidades representadas que se agrega, se verifica una participación diversificada donde se encuentran

representadas una gran cantidad de instituciones intermedias y oficiales, así como colegios profesionales, escuelas y la Universidad.

La documentación a la cual se tuvo acceso está constituida exclusivamente por el diagnóstico tal como se señalara quedando pendiente el análisis de las tres etapas siguientes de la metodología dado que no se pudo consultar dicha documentación.

FICHA SINTESIS

PLAN ESTRATÉGICO DE RÍO CUARTO - PROVINCIA DE CÓRDOBA -1996 -	
UNIVERSO DE TRABAJO	El plan se propone para la ciudad de Río Cuarto
ENTIDAD ORIGINANTE	Responde a una iniciativa del municipio y de las instituciones intermedias de la zona.
DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> - El Diagnóstico fue realizado por un equipo técnico en base a información existente (censales, académicas, municipales), entrevistas a informantes clave y especialistas locales que posibilitaron la formulación de las primeras definiciones sobre la actual situación de la ciudad en las dimensiones urbanística, ambiental, social y económica. Esto permitió la elaboración de prediagnósticos sectoriales que sirvieron para predefinir los temas críticos de la ciudad. - Se realizó asimismo un análisis integrado de Debilidades y Fortalezas expresado en un cuadro síntesis.
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Como ya se señaló se realizaron entrevistas a informantes clave y especialistas locales. - Se realizaron encuestas a funcionarios municipales con el objeto de obtener una visión de la problemática desde el ángulo de la gestión de las políticas públicas. - Se efectuaron reuniones con 14 entidades intermedias de la comunidad. - Se hicieron dos Jornadas de trabajo con la participación de 22 representantes de entidades en una, y 20 asociaciones vecinales en la otra. - Se constituyó un Comité de convalidación del Plan con el objeto de realizar el seguimiento y aprobación de las distintas etapas del Plan, integrado por 12 asociaciones y el municipio. - En la fase final se realizaron 6 talleres intersectoriales de los que participaron 173 personas representando a 100 instituciones intermedias y 5 jornadas de trabajo adicionales, los que constituyeron el momento de participación más importante del proceso. - También se realizaron reuniones con estudiantes secundarios de los últimos cursos. - El método utilizado fue el de abrir paulatinamente la participación a los diferentes sectores de la comunidad para obtener lo que se denominó "participación responsable".
ESTRATEGIAS DE ACTUACION	<ul style="list-style-type: none"> - Como el Plan está en etapa de diagnóstico, las estrategias de actuación se han formulado teóricamente. - Las comisiones integradas por las entidades representativas de la ciudad propondrán junto con el equipo técnico una propuesta preliminar que contendrá ejes y objetivos estratégicos. - En la siguiente etapa se formularán las propuestas de acciones y proyectos estratégicos entendiendo por tales a aquellos que tengan un alcance integral y polivalente respecto de los objetivos fijados con el fin de promover el desarrollo local y corregir las actuales debilidades detectadas en el diagnóstico.
OBSERVACIONES	No hay

8.4 - PLAN DE DESARROLLO SUSTENTABLE DE CHARATA DEPARTAMENTO DE CHACABUCO - PROVINCIA DE CHACO -

Plantea que el Plan de Desarrollo Sustentable debe posibilitar alcanzar un crecimiento sustentable para toda la sociedad.

- Se realiza un diagnóstico del área y un diagnóstico institucional donde se identifican programas sociales y económicos de nivel nacional con que cuenta el municipio.
- Se formulan programas de desarrollo económico-social (se individualizaron programas vigentes que involucran programas productivos). Además se identificaron obras ya realizadas y las planificadas para 1997.

Universo de trabajo

La ciudad de Charata se encuentra ubicada dentro del Departamento de Chacabuco. El mismo se sitúa en la zona oeste de la Provincia de Chaco y tiene una población aproximada de 25.000 habitantes distribuidos en una superficie de 138.000 hectáreas, representando esta superficie, el 1,4% del total provincial.

Diagnóstico

El diagnóstico del área se realiza a partir del análisis de variables físicas, demográficas, de equipamiento e infraestructura, actividades productivas y de posibles programas de desarrollo económico social tanto de carácter provincial como nacional.

De su lectura surgen como conclusiones más importantes las siguientes:

- El Departamento de Chacabuco está ubicado en una zona que se conoce como Zonas Culminantes del Domo Central, en cuyas tierras se ha producido una importante concentración de población, dado la alta productividad de los suelos y su riqueza forestal.

- Los suelos de aptitud agrícola del sector de estudio cubren una superficie de 84.800 has. de las que sólo se labran anualmente para producción agrícola unas 52.000 has.
- Los suelos destinados a ganadería se los encuentra en relieve subnormal y vegetación de bosque alto abierto (19.270 has.) estando las mismas subutilizadas en ganadería extensiva y actividad forestal.
- Los suelos se caracterizan en general por tener alta capacidad de retención de agua, registrándose limitaciones en el drenaje y laborabilidad difíciles de corregir.
- El clima chaqueño es uno de los más calurosos del país, el valor medio más alto se registra en el mes de enero llegando a temperaturas que superan los 40°. Las precipitaciones disminuyen desde el este donde alcanzan los 1300 mm. anuales, hacia el oeste donde llegan a 500 mm. anuales.
- El comportamiento demográfico ha estado históricamente condicionado a la evolución de la producción y las fluctuaciones cíclicas forestales y algodoneras, que en los períodos de crisis o auge, generaron flujos migratorios en distintos sentidos. Analizando la evolución demográfica en el período 70/90 se concluye que la concentración en los centros urbanos aumentó el 25% en relación al campo.
- Con referencia al equipamiento educativo el número de escuelas se considera inadecuado tanto en cantidad como en calidad. Se debe mencionar además la falta de material didáctico y el bajo nivel tecnológico como para asegurar un normal desarrollo de tareas.
- En el caso del servicio de salud funciona un solo Hospital local carente de infraestructura necesaria para atender la demanda actual sanitaria.
- El servicio eléctrico es deficitario en la zona periférica de la ciudad. Actualmente se cuenta con un Plan de electrificación Rural.
- No existe cobertura de agua potable ni red cloacal. Se están realizando diversos estudios para proveer de agua potable a la zona, pero el problema principal radica en el alto contenido salino de las aguas a pesar las profundas excavaciones que se están realizando.

- Con referencia a la infraestructura vial se están realizando tareas de mantenimiento en las rutas de acceso al Departamento.
- La base actual de la estructura productiva del sector objeto de estudio se sustenta en el cultivo del algodón, el resto lo componen cultivos de girasol, soja, sorgo, maíz, trigo y alfalfa para henificar. A pesar de la crisis por la que atraviesa la producción algodonera, continúa siendo el cultivo preferencial de la zona tanto por factores económicos como culturales. La producción del Chaco representa entre el 60% y 70% de la producción total del algodón en bruto de la Argentina.
- En los últimos años se produjeron incrementos en la producción ganadera debido a una serie de cambios que han comenzado a implementarse como por ejemplo la incorporación de nuevas tecnologías, la implementación de políticas sanitarias, capacitación de mano de obra, zonas sin focos de aftosa, etc.
- Asimismo se hace mención a una serie de **Programas como el de Desarrollo Económico-Productivo** donde se puede citar el Plan FIA (de Fomento de la Investigación Agropecuaria); el **PRCH** (Plan de Reindustrialización del Chaco); y el **Programa de Competitividad Industrial**. También existen **Programas de Créditos Productivos** donde están incluidos: el Acuerdo Federal Productivo (dirigido a las microempresas); el Programa de Lotería Chaqueña "Jóvenes a producir"; PROMECOM (Programa de mejoramiento de la competitividad), entre otros. Entre los **Programas Productivos Económicos** los más importantes son el Plan de Fomento a Actividades no Tradicionales; el Programa de Fomento y Desarrollo de la Industrialización de la Producción Primaria; el Programa de Desarrollo NEA para Pequeños Productores; Programa de Regularización de Tenencia de la Tierra; el Programa NALA (Red de Electrificación Chaqueña), Sistema Acueducto del Norte del Chaco; Programas de manejo y conservación de suelos; Programas de defensa de recursos forestales y fáunicos; etc. Los **Programas de Salud** cuentan con varios subprogramas como el de Autogestión Hospitalaria, de Fiscalización Sanitaria, de Control de la Tuberculosis, del Control de la Lepra, etc.

- Por último se hace mención en este Diagnóstico de una serie de obras realizadas muy puntuales como la limpieza de alcantarillas, colocación de bancos en las plazas, iluminación de rutas, recambio de luminarias, compra de equipamiento, etc. y las obras planificadas que faltan ejecutar de similares características.
- En definitiva la región se caracteriza por modos de producción y comercialización directamente vinculados al monocultivo, con ciclos de producción oscilantes y vulnerables, teniendo la necesidad de abordar mayores explotaciones de recursos alternativos, con la ventaja que producen en el marco regional en el que se está inserto.

Propuesta del Plan de Desarrollo Sustentable

Objetivo General

El Municipio de Charata tiene como objetivo fortalecer la capacidad institucional y económica para captar Programas de Inversión económicamente eficientes, viables y financieramente sustentables.

Objetivos inmediatos

- Lograr proyectos articulando aquellos Programas disponibles en la escena nacional y provincial cuyos objetivos incluyan Fomento al empleo, seguridad social, atención a los niveles más marginados, vivienda y educación con el objetivo de crear mecanismos que lleven a un entorno municipal para que éste pueda ser eficiente en lo económico y social.
- Capacitación del equipo técnico responsable de la implementación y seguimiento.

Resultados esperados

- Fortalecer el marco institucional del Municipio.
- Reactivar la economía.
- Fomentar el empleo.
- Incentivar la participación de los actores sociales.
- Reducir los niveles de N.B.I.
- Resguardar los recursos naturales.
- Presupuesto equilibrado del Municipio.

Proyectos de Desarrollo propuestos

Proyecto Conservacionista: el objetivo es prevenir el deterioro del medio ambiente con la finalidad de asegurar los recursos naturales y la calidad de vida de los habitantes a través de la recuperación del ambiente productivo.

Para ello se propone disminuir el nivel de degradación del suelo, maximizar el aprovechamiento del potencial genético disponible, disminuir las pérdidas ocasionadas por malezas y plagas, y por último, disminuir el efecto de agroquímicos sobre la población y la fauna.

Proyecto de Desarrollo Ganadero: tiene como objetivo incrementar la producción agropecuaria, contribuyendo al desarrollo socio-económico de los productores. La finalidad es aumentar la producción de carne vacuna, mejorando la productividad por hectárea y la eficiencia de los establecimientos ganaderos de la zona.

Proyecto Aserradero San José. Dinamización productiva regional: para aprovechamiento del monte natural. Solicita préstamo para la adquisición de nuevo equipamiento para la instalación de un aserradero. Se adjunta al trabajo analizado todo el estudio de evaluación socio-económica del proyecto.

Programa de servicios comunitarios: solicitud de préstamo para la instalación de Comedores Integrales presentado ante la Unidad Ejecutora Provincial.

Comentario General

El plan no incluye la participación de los actores sociales del modo como se entiende dicha participación según la metodología de la planificación estratégica.

De acuerdo a lo expresado en el texto, este plan se basa en la realización de tareas por parte del municipio: la fundamental es la de promover el apoyo de los distintos actores sociales, para lo cual, se plantea como ineludible asumir su papel de coordinador de funciones presupuestarias, entendiendo esto como "un sistema eficiente de gastos e ingresos, diseñado para satisfacer distintos objetivos para lograr un incremento en la prestación de los servicios públicos".

Basa toda la estrategia en la asignación de recursos para lograr objetivos y metas y dice que estos recursos deben mantenerse en niveles adecuados, planteando esto como uno de los mayores desafíos del momento.

También enfatiza que la correcta definición de las partidas presupuestarias posibilitará que la población no emigre. Afirma que el logro de un mayor bienestar comunitario estará basado en la "adopción de nuevas técnicas presupuestarias y eficientes sistemas de control" y que las "prioridades adoptadas estarán más acordes con algún criterio de optimización en el uso de los recursos públicos y la adopción de nuevos sistemas de control del gasto público".

Luego plantea que la principal tarea a desarrollar desde el ámbito municipal es la generación de mayor actividad económica y la educación como solución para el problema del desempleo.

Posteriormente desarrolla una serie de proyectos productivos de inversión en base a un objetivo principal que es fortalecer la capacidad institucional y económica para captar programas de inversión económicamente eficientes, viables y financieramente sustentables.



Ello se propone a través de la articulación de programas disponibles a nivel nacional y provincial que incluyan fomento al empleo, seguridad social, atención a los niveles más marginados, vivienda y educación, con el objetivo de crear mecanismos que conduzcan al municipio a ser eficiente en lo económico y social, generalmente financiados por organismos internacionales.

Por último presenta un listado de Proyectos que describen una serie de microemprendimientos que se inscriben en distintas operatorias nacionales de fomento.

FICHA SINTESIS

PLAN DE DESARROLLO SUSTENTABLE DE CHARATA DEPARTAMENTO DE CHACABUCO - PROVINCIA DE CHACO - 1997 -	
UNIVERSO DE TRABAJO	El municipio de Charata
ENTIDAD ORIGINANTE	Municipio de Charata con el aporte del Consejo Federal de Inversiones que financió este estudio.
DIAGNOSTICO	Se realizó un diagnóstico del área, contemplando todos los aspectos y un diagnóstico institucional. No incluye análisis FODA.
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN	El Plan no incluye la participación de actores sociales del modo como se entiende dicha participación según la metodología de la planificación estratégica.
ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - La propuesta incluye una serie de proyectos de desarrollo que se proponen para el cumplimiento de los objetivos que se plantean. - Centra todo el éxito del desarrollo en el logro por parte del municipio de un sistema eficiente de gastos e ingresos. Plantea como un desafío el hecho que los recursos se mantengan en niveles adecuados. Asimismo confía en que la población no emigrará si existe una correcta definición de partidas presupuestarias. Asimismo, afirma que las prioridades deberán estar dadas de acuerdo con algún criterio de optimización en el uso de los recursos públicos y la adopción de nuevos sistemas de control del gasto público.
OBSERVACIONES	No constituye un Plan Estratégico propiamente dicho. Por lo tanto, no se desarrolla conforme la metodología correspondiente a la planificación estratégica. No incluye la participación comunitaria en la formulación de propuestas. Las mismas se formulan a partir de programas de fomento de nivel nacional y provincial, así como también los proyectos, que se inscriben en operatorias de promoción de nivel nacional.

8.5.- PLAN ESTRATEGICO CONSENSUADO PROVINCIA DE CATAMARCA - DICIEMBRE 1996 -

El Plan estratégico presentado consta de la siguiente estructura:

- Diagnóstico
- Determinación del objetivo general
- Ejes y objetivos estratégicos
- Debilidades y fortalezas de la realidad provincial obtenidas a partir del diagnóstico cualitativo participativo.
- Lineamientos para el desarrollo
- Ejes estratégicos y objetivos particulares.
- Programas, proyectos y acciones.
- Organización y proceso de elaboración del Plan
- Comité ejecutivo y equipo técnico.

Nota: el presente comentario no incluye los tres primeros puntos enumerados en este listado por cuanto ellos integran otros documentos de trabajo a los cuales no se ha podido tener acceso.

Financiamiento del Proyecto

La elaboración del Plan Estratégico fue financiado por el Programa de Sanamiento Financiero y Desarrollo Económico de las Provincias Argentinas con fondos provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Universo de Trabajo

Abarca la totalidad de la Provincia de Catamarca cuya población asciende a 264.234 habitantes según el Censo Nacional de 1991. La superficie del territorio es de 101.660 km² siendo por tanto la densidad poblacional de 2,63 hab/km² en promedio. Los Departamento de mayor

concentración poblacional son los de Capital, Valle Viejo y Fray M. Esquiú, caracterizando el territorio con una marcada concentración en los alrededores de la Capital y una gran dispersión en el resto de la Provincia.

Catamarca cuenta con una población relativamente joven, con un elevado crecimiento vegetativo y un movimiento migratorio con saldo positivo en los últimos años.

La provincia ha permanecido marginada ante los modelos de desarrollo de la última centuria. Su estructura física-ambiental y su posición geográfica, no le permitieron competir con la pampa húmeda en el modelo agroexportador generando una grave insuficiencia económica y dando origen a un atraso relativo que constituye la mayor desventaja para incorporarse al actual modelo globalizador.

Posee recursos naturales y culturales de calidad en referencia al turismo estando en óptimas condiciones para las modalidades alternativas de ecoturismo, turismo de aventura y agroturismo, si bien existe una importante deficiencia en la infraestructura y en la prestación de los servicios.

Desde el punto de vista ambiental los ecosistemas son frágiles y vulnerables, severamente degradados con proceso de aridización y desertificación ligados a una importante disminución de la cubierta vegetal y pérdida de suelos.

A nivel urbano los mayores problemas ambientales están dados por la contaminación del aire, por polvos en suspensión y procesos de urbanización descontrolados.

Planillas de debilidades y fortalezas

A partir de los estudios llevados a cabo por el equipo técnico a lo que se sumó el análisis de las entrevistas a informantes claves, las reuniones con diferentes instituciones y los resultados de los talleres realizados tanto en la Capital como en el interior de la provincia, se realizó una enumeración de debilidades y fortalezas caracterizadas en primer término dentro de la

globalidad provincial y posteriormente con relación a las regiones determinadas en los estudios (zona este, zona oeste y zona centro).

Los sectores estudiados fueron los siguientes:

Estructura territorial

Caracterización general: es un territorio montañoso árido cuya morfología varía desde desiertos cordilleranos al oeste, a sierras pampeanas áridas y semiáridas hacia el este que actúan como barreras geográficas y que dificultan la integración provincial. La provincia tiene sólo siete núcleos urbanos con deficiente articulación entre sí y la mayor concentración urbana se encuentra en el Valle Central. Los otros asentamientos se localizan en los oasis de riego.

Debilidades: la falta de recursos hídricos limita la expansión poblacional y productiva; desintegración territorial interna; estructura social caudillista en crisis, sin definición clara de clases; falta de consolidación de las redes de infraestructura; etc.

Fortalezas: oportunidad de articulación regional sobre tres ejes viales N-S y eje transversal fronterizo; buena conectividad con las capitales del centro y norte andino; fuerte acervo cultural con distorsiones en la identidad.

Políticas sociales

Caracterización general: la población total de la provincia alcanza los 264.234 habitantes, con una densidad de 2,63 hab/km². La mayor parte de la misma se encuentra localizada en la zona central.

Debilidades: población con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) el 28,1%; la tasa de desempleo alcanza a los 14,4% y de subocupación el 16%; el nivel de ingresos es en general bajo y hay una importante migración del campo hacia los centros urbanos; el 45% de las viviendas es deficitaria; servicio deficiente en la provisión de agua potable; alto porcentaje de menores y jóvenes indocumentados; elevado porcentaje de ancianos sin cobertura social; asistencialismo y clientelismo político; falta de capacitación laboral.

Fortalezas: población relativamente joven con un elevado crecimiento vegetativo; creación de numerosos puestos de trabajo a partir de los grandes emprendimientos mineros; predominio de viviendas de tipo A en el Valle Central

Recursos hídricos

Caracterización general: la oferta limitada del recurso hídrico es un factor determinante para las actividades productivas especialmente el agro.

Debilidades: contaminación parcial y probada; falta implementación legal y operativa que controle el uso del agua y maneje las cuencas como un sistema integrado.

Fortalezas: buena calidad de los recursos superficiales; contaminación incipiente controlable; potencial de los recursos sin explotar

Infraestructura

Caracterización general: regiones separadas por barreras orográficas que dan lugar a características geográficas, económicas y culturales heterogéneas; diferente desarrollo de las infraestructuras que condicionan el crecimiento económico de las regiones; la zona central es la que tiene más desarrollo de infraestructura

Debilidades: marginalidad geo-política-económica que se manifiesta en todos los aspectos de la actividad provincial; ausencia de planes globales que orienten los planes de inversión en obra pública y privada; dificultades para acceder a créditos destinados al desarrollo de la infraestructura; altos costos de transporte.

Fortalezas: aceptable desarrollo en el área de telecomunicaciones.

Agropecuaria

Caracterización general: sistemas agroproductivos frágiles; zonas agroecológicas diferenciadas; predominio de sistemas productivos tradicionales; fuerte descapitalización y rentabilidades bajas o negativas; irrupción de nuevos emprendimientos a gran escala; investigación aplicada insuficiente.

Debilidades: predominio de minifundios y microfundios; bajo valor agregado al producto; escaso grado de asociación; bajo nivel educacional; bajo nivel de capacitación de recursos humanos; uso de tecnologías anticuadas; mal manejo de los recursos naturales; colonias paralizadas; mercado local primitivo y pequeño; sistemas agropecuarios muy degradados.

Fortalezas: promoción agropecuaria; existencia de equipos de trabajo con algunas líneas tecnológicas válidas; escaso endeudamiento empresarial; zonas agroecológicamente aptas para la especialización productiva.

Educación y cultura

Caracterización general: tasa de escolarización de la provincia: 95,2% y una tasa de analfabetismo del 4,5%. El presupuesto provincial destinado a educación alcanza al 28%.

Debilidades: malestar docente por condiciones de trabajo, inseguridad laboral y desvalorización de la profesión; capacitación discontinua; insuficiente infraestructura edilicia y equipamiento didáctico; desvaloración de los bienes culturales; gran número de docentes sin título.

Fortalezas: fácil acceso a la educación gratuita; expansión del Plan Social Educativo; Programa de educación no formal en marcha; rico acervo cultural representado por yacimientos arqueológicos y artesanías.

Industria y comercio

Caracterización general: cierre de fábricas por pérdida de beneficios impositivos; empresarios sin disposición a asumir riesgos; esfuerzos aislados sin objetivos ni estrategias; escasa inserción de productos locales en mercados nacionales; desconocimiento de los productores de las técnicas de comercialización exterior e interior; mano de obra local poco calificada; mal aprovechamiento de las estructuras productivas primaria e industrial.

Debilidades: eliminación de la promoción industrial; escasa mano de obra calificada; escaso volumen y calidad de productos; altos intereses de financiación; ausencia de política crediticia; falta de cultura del trabajo; no existe interés por exportar por desconocimiento de viabilidad y competitividad; inexistencia de coordinación entre la producción agropecuaria y las agroindustrias; falta de relación horizontal entre los organismos estatales; falta de conciencia empresarial.

Fortalezas: Ley de diferimiento impositivo; bajo nivel conflictivo de la mano de obra; colaboración y pertenencia del trabajador en su actividad; comunicación y comercialización con Chile por el Paso San Francisco; posición geopolítica favorable con respecto al Mercosur.

Turismo

Caracterización particular: dos centros de desarrollo turístico: la Capital de la provincia es receptor y distribuidor de turistas hacia el Valle Central (villas turísticas) e interior provincial, y Santa María, aisladas geográficamente entre sí. Los mayores recursos turísticos se encuentran en el interior; el tipo de turismo es religioso y familiar.

Debilidades: no existe una política turística clara global provincial; no se aplica la legislación existente de protección de recursos naturales y culturales; falta de recursos económicos para la promoción turística; escaséz y mala prestación de servicios turísticos en la provincia (excepción en la Capital); no existe un servicio continuo de cabotaje; carencia de estudio de marketing turístico; escaso personal idóneo capacitado.

Fortalezas: excelentes recursos naturales, culturales y paisajísticos; dos aerolíneas y renovación del 70% del parque móvil; excelentes recursos para la práctica de turismo aventura, ecoturismo, agroturismo; incipiente apertura al debate sobre la temática y problemática turística; existencia de la Cámara de turismo; existencia del Consejo Provincial de Turismo; media sanción de la Ley provincial de Turismo.

Ambiente

Caracterización general: Los mayores problemas ambientales se vinculan con el mal manejo de los recursos naturales renovables. Todos los ecosistemas de la provincia están vulnerados por acciones antrópicas. Grandes Temas Críticos: disminución de la cubierta vegetal, pérdida de biodiversidad, degradación del suelo, alteración en los términos de la fórmula del balance hídrico (menos infiltración mayor escurrimiento), a nivel urbano contaminación del aire, escaso tratamiento de residuos sólidos y de efluentes líquidos, urbanización descontrolada, alteración de las líneas naturales de desagüe.

Debilidades: escaso conocimiento popular del funcionamiento de los ecosistemas; escaso conocimiento técnico sobre pautas de manejo localmente probadas; insuficiencia de paquetes tecnológicos apropiados; coexistencia de minifundios y latifundios; vacíos legislativos e incapacidad de aplicación de los existentes; falta de conciencia social extendida; pautas culturales lesivas para el ambiente.

Fortalezas: elevada diversidad biogeográfica; buena reserva genética; existencia de áreas libres de patógenos para la producción vegetal o plagas de fácil control; existencia de paisajes de gran singularidad; elevada radiación solar y alta heliofanía; buena disponibilidad del recurso eólico.

Salud

Caracterización regional: dependencia económica del nivel nacional; patologías relacionadas con la condición socio-económica baja; la tasa de mortalidad general es de 5,7 y la de mortalidad infantil del 27,8.

Debilidades: inexistencia de una política explícita de salud; incordinación entre subsectores; negación y ocultamiento social de problemas como, alcoholismo, venéreas, abortos, desnutrición, fármacodependencia; falta de acciones preventivas de accidentología.

Fortalezas: amplia cobertura social; inauguración del nuevo Hospital Zonal; intención de crear un nuevo Seguro Provincial de Salud; rehabilitación y reequipamiento de efectores públicos de salud.

Minería

Caracterización general: la mineralización portadora de metales preciosos ocupan una importante proporción del territorio provincial; la superficie de exploración ocupa un millón de hectáreas en manos de casi 30 empresas internacionales; existen varios proyectos en marcha.

Debilidades: falta de estudios geológicos de base; marco legal incompleto; recursos humanos escasos; dificultad en el monitoreo de las operaciones; industria derivada no desarrollada; tradición y conciencia minera no desarrollada; reticencia del sector local para invertir; dificultad de acceso al financiamiento por garantías inapropiadas.

Fortalezas: áreas atractivas para la exploración y eventual explotación; la vecindad con Chile guarda relación con nuestra potencialidad minera.

Cuadros síntesis de escenarios externos

Se presentan cuadros síntesis de escenarios externos comparando las tendencias a escala mundial de los países centrales con las tendencias a escala regional y nacional por área temática. Se analizaron las siguientes áreas temáticas:

a) economía

- b) aspecto social
- c) territorio y medio ambiente
- d) institucional público

Síntesis

Lineamientos para el desarrollo provincial

- Apertura e integración al marco regional y a los procesos nacionales.
- Crecimiento económico y búsqueda de nuevas inversiones.
- Equidad social, salud, educación y justicia.
- Desarrollo ambientalmente sustentable.

Objetivo General del Plan

Impulsar el desarrollo económico y social de Catamarca en el contexto nacional y regional como una Provincia atractiva para nuevas inversiones, ambientalmente equilibrada y privilegiando la calidad de vida de su gente.

Ejes estratégicos, objetivos particulares y subobjetivos

Se hace un pormenorizado desarrollo, a partir de la definición de los grandes ejes estratégicos, de los objetivos particulares y los subobjetivos del plan.

Entre los grandes ejes estratégicos se deben señalar:

- Los estados provincial y municipales deben tender a conformar un modelo de gestión articulador de las demandas de la sociedad que apunte a un desarrollo sostenido.

- Generar recursos humanos altamente calificados para encarar el proceso de desarrollo mediante la interacción de la educación con el mundo de la cultura y el trabajo.
- Potenciar el desarrollo económico local a partir del fomento y la modernización de los sectores más competitivos.
- Configurar un sistema intra y extra territorial más articulado y mejorar la dotación y calidad de la infraestructura de servicios.
- Mejorar la calidad de vida de los catamarqueños a partir del fortalecimiento e integración de los diferentes sectores sociales.
- Implementar políticas y planes de prevención, recuperación, preservación, control y manejo del ambiente que garanticen la sustentabilidad del proceso de desarrollo.

Programas, proyectos y acciones

Se elaboraron 122 proyectos y 33 programas desarrollados de manera conjunta por las comisiones de trabajo de todo el territorio provincial y los miembros del equipo técnico.

Además cuenta con 93 programas y proyectos elaborados por las comisiones del interior así como también por entidades de gobierno.

Todos los proyectos y programas están precedidos de una justificación, poseen sus objetivos particulares, una descripción sintética y las nóminas de las instituciones involucradas.

Se detallan a continuación algunos de los programas y proyectos que se consideran más importantes:

- Programa de modernización de la Administración Provincial.
- Programa de Capacitación de Recursos Humanos del Estado.
- Programa de Simplificación y desburocratización de la gestión estatal.
- Proyecto: Creación de un Sistema de Información para la toma de decisiones.

- Proyecto: Control de gestión del Plan Estratégico consensuado y presupuesto público.
- Proyecto: Creación de un Gabinete Social Provincial.
- Proyecto: Transferencia de servicios provinciales al ámbito municipal.
- Proyecto: Red Provincial de Información Pública.
- Proyecto: Banco de control de proyectos de inversión.
- Proyecto: Desarrollo Integral de Comunidades de altura.
- Proyecto: Producción, Comercialización e industrialización del ganado caprino.
- Programa de Integración de Catamarca en la región.
- Proyecto: Planificación del transporte provincial y regional.
- Programa de Desarrollo urbano de los distritos y saneamiento dominial.
- Programa de Aprovechamiento del "Proyecto de apoyo al sector minero argentino".
- Proyecto: Implementación de un sistema de catastro minero unificado.
- Proyecto: Información y promoción a la inversión minera.
- Proyecto: implementación de un sistema de monitoreo ambiental para la actividad minera.
- Programa de reactivación agroproductiva de la mediana empresa.
- Programa Control de la Desertificación.
- Proyecto: Conformación a nivel provincial del centro de apoyo al minifundio.
- Proyecto: Desarrollo agropecuario integral para las comunidades de altura.
- Programa Hídrico Agropecuario
- Proyecto Creación de la Agencia de Negocios para el Desarrollo económico de Catamarca.
- Proyecto: Implementación de una política de integración económica regional.
- Proyecto: Instalación de una Zona Franca en el territorio provincial.
- Programa: Consolidación del sector industrial.
- Proyecto: Industrialización de los recursos minerales.
- Proyecto: Industrialización local de los productos agropecuarios.
- Programa de Cobertura integral a los artesanos.

- Programa de Reconversión de los servicios turísticos
- Programa: Revalorización y conservación del patrimonio.
- Programa de mejoramiento de la infraestructura turística.
- Proyecto: Desarrollo de Turismo alternativo en la Provincia.
- Proyecto: Sistema de Información Turística
- Proyecto: Sistema de Señalización Turística.
- Programa Hídrico Provincial: Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo de cuencas y uso del recurso hídrico en todo el ámbito provincial.
- Proyecto: Fortalecimiento y optimización de la red de estaciones pluviométricas meteorológicas e hidrométricas e implementación de un Banco de datos hidrometeorológico provincial.
- Proyecto: Diagnóstico y formulación de una política conjunta entre las provincias de Catamarca y La Rioja sobre el aprovechamiento estratégico de la Cuenca compartida del Río Abaucan-Colorado-Salado.
- Proyecto Canal Federal
- Proyecto: Promoción de una cultura de utilización racional del agua.
- Proyecto de Capacitación en educación ambiental para docentes.
- Proyecto: Creación de áreas demostrativas de manejo agrosilvopastoril, priorizando las nacientes de cuencas hídricas.
- Proyecto: Implementación de una Red de Area Protegidas en Catamarca.
- Programa Integral para la transformación educativa
- Proyecto: Centro de estudios y planificación para la innovación y desarrollo del recursos humanos, educación y cultura.
- Proyecto: Capacitación Integral y Formación de Líderes Comunitarios.
- Proyecto: Microempresas familiares en base a la elaboración de productos artesanales.
- Programa de Autogestión Hospitalaria.
- Proyecto: Creación de un programa provincial de garantía de calidad de atención de la salud.
- Proyecto: Implementación de un sistema de radiocomunicaciones entre establecimientos de salud, unidades móviles y nivel central.
- Proyecto: Creación de la carrera sanitaria en el sector público.

- Proyecto: Elaboración de un programa nutricional único.
- Programa de Promoción Familiar
- Proyecto: Fortalecimiento de la sociedad civil, soluciones comunitarias.
- Programa de atención a niños y adolescentes en situación de riesgo social.
- Proyecto: Familias sustitutas y pequeños hogares.
- Proyecto: Prevención del SIDA y adicciones en la juventud.

Organización y proceso de elaboración del Plan

A fines de 1994 el gobierno convocó a las instituciones intermedias a una ronda de consultas con el *objeto de conformar una multisectorial que coordinara la construcción de una propuesta de desarrollo para la provincia.*

Se firma un Acta Acuerdo mediante la cual se constituye el Comité Ejecutivo del Plan Estratégico Económico y Social de la Provincia de Catamarca, cuyo objetivo principal es *impulsar el desarrollo mediante el aporte de los diferentes sectores sociales y la colaboración público-privada.*

En sus bases metodológicas se plantea como premisa básica del planeamiento estratégico consensuado a la visualización como instrumento de acción que instala la búsqueda del consenso de las coordenadas sociales y económicas de la provincia, la orientación estratégica de la toma de decisiones y ejecución coordinada de los proyectos públicos y privados.

Se consensuaron luego las bases metodológicas, se conformó el equipo técnico y se impulsó la difusión de la propuesta. Esto tuvo por objetivo *generar convencimiento y preparar la participación.* Posteriormente se desarrollaron numerosas charlas aclaratorias y reuniones con diversos sectores.

Como contenidos generales y comunes se presentaron 4 etapas del plan:

- 1) Análisis -incluye prediagnóstico de situación y la identificación de los temas estratégicos-.

- 2) Diagnóstico -determina los escenarios actuales-
- 3) Estrategias y objetivos, para proponer los escenarios estratégicos.
- 4) Acciones del Plan.

Metodología de trabajo

- Se optó por la realización de talleres de trabajo a efectos de mantener el esquema participativo. En el primero de ellos (llamado Taller Cero) convocado para presentar la metodología básica para el diagnóstico y las propuestas a desarrollar, permitió en primer término experimentar y, consecuentemente, evaluar las técnicas a utilizar para recabar las experiencias y demandas de los diferentes actores sociales de la provincia.
- Se desarrollaron las Jornadas Internacionales de Planificación para el Desarrollo teniendo a un experto chileno, el Arq. Pablo Jordán Fuchs, como expositor principal. Su aporte fue de gran relevancia por cuanto a su trayectoria internacional se sumó su experiencia específica en Chile, donde se han desarrollado sistemáticamente experiencias de planeamiento estratégico. Este experto remarcó la importancia de encontrar las potencialidades para hacer que el plan sea **único, con sentido propio y de identidad**, para lo cual es imprescindible la participación ciudadana.

Se distinguieron así doce áreas temáticas que luego se sintetizaron en nueve desarrolladas en talleres de diagnóstico que funcionaron en el área capital y en las regiones este y oeste simultáneamente. Así se relevaron las debilidades y fortalezas de Catamarca.

En abril 1996 se realizaron las Segundas Jornadas Internacionales de Planificación para el Desarrollo con Jordi Borja como expositor central. La temática principal fue el impacto de la globalización en los territorios y la valoración de las oportunidades a conquistar en ese marco.

Además se desarrolló un taller de Capacitación sobre Formulación y Evaluación de Proyectos para coordinadores y delegados de la

Provincia y al Equipo Técnico del Plan. Este taller permitió clarificar conceptos, técnicas y métodos para preparar un proyecto en todas sus etapas.

De esta experiencia participaron aproximadamente 3000 personas, lo que nos da una idea de la amplia convocatoria y la repercusión que tuvo.

Comentario General

- Definida voluntad política para que el Plan se realice y se lleve a cabo.
- Continuidad política que permitió el desarrollo completo de todo el proceso (2do. período de gobierno de las autoridades iniciadoras del Plan comenzado el 10 de diciembre de 1995).
- Permanentemente se desarrollaron actividades de capacitación para los participantes y responsables y se recibieron aportes de experiencias externas sobre la mayoría de las áreas temáticas.
- Existió una amplia repercusión y una participación estimada como muy alta, de toda la población.
- El plan mantiene una estructura coherente en todo su desarrollo, se formula sobre la base de una participación comunitaria general.
- La organización de Jornadas de Planeamiento con participación de expertos extranjeros posibilitó el intercambio de experiencias que realimentó el proceso de formulación del Plan.
- El proceso iterativo de formulación teórica seguida de la participación comunitaria que lo realimenta se cumplió en todas las etapas.

FICHA SINTESIS

PLAN ESTRATÉGICO CONSENSUADO - PROVINCIA DE CATAMARCA - 1996 -	
UNIVERSO DE TRABAJO	Abarca la totalidad de la Provincia de Catamarca
ENTIDAD ORIGINANTE	El Gobierno de la Provincia de Catamarca con la asistencia financiera del Programa de Saneamiento Financiero y Desarrollo Económico de las provincias argentinas con fondos provenientes del BID.
DIAGNOSTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien no se pudo acceder al diagnóstico propiamente dicho, el Plan incluye en su contenido una reseña de los aspectos estudiados: estructura territorial, políticas sociales, recursos hídricos, infraestructura, actividad agropecuaria, educación y cultura, industria y comercio, turismo, ambiente, salud, minería, que según lo expresado, ha sido realizado participativamente. - Se efectuó asimismo una planilla de debilidades y fortalezas producto de las tareas llevadas a cabo por el equipo técnico, el aporte de informantes clave, las reuniones con diferentes instituciones y los talleres realizados en los diferentes puntos de la provincia.
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Se organizaron 8 talleres de trabajo por área temática y por zona de la provincia y tuvieron amplísima concurrencia, como lo demuestran los listados que acompañan al Plan. - Se realizaron Jornadas internacionales de Planeamiento en dos oportunidades con participación de expertos nacionales y extranjeros y gran cantidad de público. Se desarrolló un taller de capacitación sobre formulación y evaluación de proyectos para coordinadores y delegados de la provincia y el equipo técnico del Plan. De esta experiencia participaron unas 3.000 personas, lo que plantea el poder de convocatoria y la repercusión del mismo.
ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN	A partir de los ejes estratégicos se elaboraron 122 proyectos y 33 programas desarrollados de manera conjunta por las comisiones de trabajo, además de 93 programas y proyectos sectoriales elaborados por las comisiones del interior.
OBSERVACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Es de destacar que el Plan mantiene una estructura coherente en todo su desarrollo, formulándose sobre la base de una amplia participación comunitaria y desarrollando la metodología de la planificación estratégica en todas sus instancias. - Pese a que el proceso de formulación del Plan fue largo (algo más de dos años) es de destacar que la participación no sólo no declinó, sino que se incrementó. - La participación de expertos extranjeros permitió una realimentación e intercambio de experiencias.

8.6. - PLAN ESTRATÉGICO DE CÓRDOBA

Universo de Trabajo

La ciudad de Córdoba tiene una población de 1.179.372 habitantes según Censo de 1991. El ejido municipal es de 576 km² presentando una densidad promedio de 2.048 hab/km². Las últimas estimaciones poblacionales asignan un marcado incremento poblacional ya que para 1994 se calculó en 1.238.106 habitantes la población total.

Si bien creció la población, la tasa de crecimiento disminuyó, considerándose que ello puede deberse a dos aspectos:

- * La recesión económica que afectó a la ciudad, restándole atractivo como destino de las corrientes migratorias.
- * Un avance en el proceso de metropolización que hizo que algunos de los municipios del entorno hayan absorbido parte del incremento poblacional por migración.

Diagnóstico

El área metropolitana, que posee un radio de aproximadamente 80km² es asiento de 81 municipalidades que configuran un sistema de ciudades satélites articuladas entre sí y que tienen a la ciudad de Córdoba como centro de mayor envergadura. Este conglomerado, en su conjunto, alcanza una población de 1.491.839 habitantes.

En esta región se definen un centro urbano de envergadura y alto grado de complejidad (Córdoba capital), centros urbanos dispersos y subáreas con una mayor predominancia de población rural (departamentos Río Primero, Río Segundo y Santa María) y centros urbanos intermedios próximos entre sí, con alto dinamismo y crecimiento y una importante concentración poblacional (Departamentos de Punilla y Colón).

La ciudad de Córdoba es la Capital de una de las provincias más dinámicas del país, presentando una cobertura de infraestructura y

equipamiento de alta complejidad, que la configura como la aglomeración urbana principal de las áreas Central, Norte y Noroeste del país.

Asimismo se produjo en ella, uno de los procesos más acelerados de industrialización del país con una importante concentración de establecimientos manufactureros: metalmecánicas, maquinarias, equipos, automotores, cemento y alimentos.

En el presente diagnóstico se centra la importancia de Córdoba en dos aspectos:

Por un lado, en el hecho de constituir un elemento preponderante dentro del sistema de "ciudades de equilibrio" del territorio nacional.

Por otra parte, considera que esta situación favorece al país en el proceso de integración regional, ya que constituye un nodo de articulación económico-comercial y del sistema vial y de comunicaciones a nivel macro, con las restantes regiones de nuestro territorio y de los otros países del Mercosur. Esto último implica para la ciudad de Córdoba el surgimiento de oportunidades nuevas y también de amenazas, a las que deberá dar respuestas innovadoras si se pretende posicionarse como centro competitivo aportando al Mercado Común las ventajas comparativas propias y de su ámbito metropolitano que le asignan importancia geoestratégica.

En lo expresado radica la importancia de la realización de un Plan Estratégico a efectos de minimizar los impactos negativos y potenciar todas las posibles ventajas y oportunidades que se deriven de tal circunstancia.

En la ciudad se plantean desequilibrios urbanísticos derivados de la centralidad que condicionó el hecho de un crecimiento surgido de un casco fundacional condicionante de la misma y de una relación de dependencia dada por un patrón de estructuración que reconoce dicha área central y un conjunto de áreas periféricas atravesadas por corredores que convergen a dicha área central, coincidente con el casco fundacional.

Como consecuencia de esta estructuración radial, el centro congestionado se corresponde con una periferia extendida y desarticulada

causante de crecientes costos de urbanización y provisión de equipamientos y de infraestructuras.

Este modelo de ciudad tiende a consolidar la segmentación social y los desequilibrios territoriales incrementando los problemas de transporte, comunicaciones en general y ambientales, sobre todo en lo referido a la contaminación atmosférica.

Una de las carencias que señala el diagnóstico y que se considera como uno de los factores determinantes de la realización de este Plan, es la falta de una política clara referida a la reactivación de la economía urbana, con falta de estudios y/o áreas institucionales que trabajen sistemáticamente en esa problemática.

Con referencia al aspecto social, lo fundamental radica en que el ajuste estructural de la economía ha reforzado la exclusión social y la marginación presentándose un incremento de la pobreza y de la conflictividad urbana que se suma al alto grado de desempleo, falta de medios adecuados para la capacitación laboral que posibilite una reinserción en el mercado productivo, organizaciones sociales no consolidadas y canales de participación escasos.

A continuación se enuncian una serie de factores que se consideran como potencialidades de la ciudad.

Se definen posteriormente escenarios y tendencias planteados como hipótesis respecto de la evolución posible de los entornos que condicionarán el proceso de desarrollo de la ciudad para poder diferenciar las opciones estratégicas que permitan orientar las decisiones y definir las principales líneas de acción. Para ello, las opciones estratégicas se fijan en un horizonte de planeamiento previsto en 5 años.

Se intenta luego definir el objetivo general que se enuncia a través de 4 ideas fuerza.

Posteriormente se formulan los ejes estratégicos a partir de los cuales se definen los objetivos particulares y los subobjetivos que posibilitarán alcanzarlos.

Sobre la base de 4 ejes estratégicos que giran en torno al objetivo general de transformar a Córdoba en una ciudad ambientalmente sustentable, competitiva y solidaria, se corresponden 24 objetivos particulares definiéndose posteriormente proyectos y acciones referidos a cada eje estratégico.

Los ejes estratégicos son:

- 1) Ciudad funcionalmente equilibrada, espacialmente integrada, policéntrica y articuladora de su entorno metropolitano.
- 2) Posicionar a Córdoba como ciudad competitiva, articuladora del sistema de ciudades del centro, norte y oeste del país, en una economía integrada al Mercosur.
- 3) Generar las condiciones socioambientales que permita posicionar a Córdoba como una de las metrópolis más atractivas del cono sur por su calidad ambiental
- 4) Ciudad solidaria, con equidad e integrada socialmente, comprometida a implementar líneas de acción específica e integrales que favorezcan la disminución de la pobreza urbana.

En la formulación de los proyectos y acciones se realiza una justificación del proyecto, un planteo de objetivos particulares y una descripción del mismo a partir de las acciones relacionándolo además con tres proyectos del Plan Estratégico de Córdoba.

Entre los principales proyectos podemos mencionar:

- mejoramiento y optimización de la red vial primaria urbana y metropolitana.
- Proyecto programático de transformación de la periferia y su integración a la ciudad.
- Ejecución de planes, programas y proyectos de urbanización, vivienda y equipamientos urbanos.
- Adecuación y reformulación de las normativas urbanas de uso del suelo generalizado e industrial comercial.
- Plan Director de Infraestructura a nivel urbano.

- Revitalización del área central.
- Gestión para la región metropolitana.
- Reformulación del sistema de Transporte Público masivo de Pasajeros.
- Creación de una agencia para el desarrollo económico de la ciudad.
- Areas de desarrollo empresarial e incubadoras de empresas.
- Tecnoparque
- Desarrollo del turismo recreativo, cultural y de negocios.
- Manejo integrado de cursos de agua superficiales.
- Gestión integral de residuos sólidos, industriales y/o peligrosos.
- Formación de ciudadanos en la problemática ambiental.
- Evaluación y control de la contaminación de los recursos agua, suelo y aire.
- Recuperación ambiental de la Ciudad Universitaria.
- Localización adecuada y eficiente de los servicios educativos.
- Mejoramiento de la atención de la emergencia sanitaria.
- Promoción y defensa de los derechos de los niños, adolescentes y ancianos.
- etc.

Comentario General

- No se define claramente el objetivo general.
- La declaración de Córdoba hacia el próximo milenio define al Plan como "nuestro proyecto colectivo y global **para la ciudad**". Esto deja en claro que el proyecto es formulado por un grupo que ejerce el rol de **ejecutor** quedando para la comunidad el rol de **receptor**.
- Esta impresión se confirma en el punto 10 de la Declaración en el cual se afirma que el Plan Estratégico para la ciudad **deberá** ser una obra de todos y para todos. Es decir, que el mismo nace siendo una obra de algunos debiendo imperativamente transformarse en una obra de todos.
- Si bien al final del Plan figura una extensa lista de instituciones y públicos participantes, no se explicita claramente la metodología participativa

utilizada por lo que este listado no alcanza para mitigar la impresión de lo anteriormente expresado.

- Otro punto a considerar es que en ninguno de los Proyectos mencionados se consignan fuentes de financiación, por lo que no se puede determinar con certeza el grado de concreción que podrá tener el Plan, ya que tampoco se establece un forma de estructurar su continuidad en el tiempo.
- Los elementos que se consideran condicionantes de los escenarios son tendencias a escala mundial y regional y a escala subregional y nacional (planteadas como respuesta a lo que acontece a escala macro) con una visión optimista y otras, pesimista (escenarios 1 y 2 respectivamente) y analizadas desde las dimensiones económica, social, urbana y ambiental. En este sentido no se explicitan los fundamentos que condicionan la formulación de cada una de las hipótesis y además no se verifica una correspondencia entre la definición de escenarios y la etapa siguiente, constituida por la definición del modelo de desarrollo que está constituido por el enunciado de cuatro modelos uno territorial, otro económico, el ambiental y el social.

FICHA SÍNTESIS

PLAN ESTRATÉGICO DE CÓRDOBA - PROVINCIA DE CÓRDOBA - 1995 -	
UNIVERSO DE TRABAJO	Ciudad de Córdoba
ENTIDAD ORIGINANTE	Su origen radica en la voluntad política del municipio de Córdoba y un importante conjunto de instituciones locales. El plan cuenta con el aporte financiero de instituciones extranjeras.
DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Se estudió la realidad desde diferentes enfoques: físico, demográfico, urbanístico, económico, ambiental, social y de sus potencialidades. - Se aplicó la metodología de análisis FODA, se consideró un universo de 5 años y se construyeron dos escenarios posibles, tomando en cuenta la escala (mundial y regional y subregional y nacional) en los cuales se reflejan las tendencias visualizadas en las dimensiones económico, social, urbana y ambiental. - Se definió un modelo de desarrollo. - Se fijó un objetivo general y se determinaron los ejes estratégicos y objetivos particulares. - Luego para cada eje estratégico se fijaron proyectos y acciones en relación directa.
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrolló un proceso de análisis/debate abierto a los distintos actores a efectos de contar con una comprensión integral de la problemática de la ciudad. - La Unidad de Planificación Municipal conjuntamente con un grupo de profesionales constituyeron el grupo base del equipo técnico del PEC. - Se crean comisiones de trabajo integradas por representantes de las entidades intermedias y vecinos. Se realizaron simultáneamente, procesos de análisis, debates, talleres de diagnóstico y fijación de objetivos y seminarios con participación de expertos extranjeros.
ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Se formulan cuatro estrategias que giran en torno al objetivo general de transformar a Córdoba en una ciudad ambientalmente sustentable, competitiva y solidaria. - Con ellos se corresponden 24 objetivos particulares. - Se formulan proyectos y acciones, de acuerdo a cada eje estratégico predeterminado, 8 del I, 8 del II, 5 del III y 10 del IV.
OBSERVACIONES	No hay.

**8.7. - ELEMENTOS DE DIAGNOSTICO PARA LA ELABORACION DEL NUEVO
CODIGO DE ORDENAMIENTO URBANO
INVESTIGACION SOBRE LA REJERARQUIZACION DE LA CIUDAD DE LA PLATA**

La municipalidad de La Plata se encuentra en un proceso destinado a la elaboración de un Plan Estratégico. Previo a ello, se han realizado una serie de trabajos de distinta índole llevadas a cabo no sólo por la dependencia municipal, sino también por organismos provinciales e incluso comisiones del poder legislativo relacionados con el planeamiento pero sin ningún tipo de vinculación.

Por un lado se convocó durante el año 1996 a personalidades destacadas de la ciudad a contestar una encuesta, con el objeto de realizar un diagnóstico consensuado sobre un futuro deseable para la ciudad, que fueron utilizadas para la Investigación sobre la Rejerarquización de la ciudad de La Plata.

Por otra parte, se contó con el asesoramiento técnico de grupos de profesionales extranjeros que dictaron cursos, realizaron seminarios y participaron de congresos, que fue el germen de un trabajo elaborado por el municipio para formular en un futuro un Plan Estratégico.

Paralelo a ello la Municipalidad de La Plata, creó el Consejo de Ordenamiento Urbano y Territorial (COUT), organismo asesor de la Dirección de Planeamiento Municipal, integrado por representantes de Colegios profesionales, Facultades de la Universidad Nacional de La Plata y miembros de la Cámara de la Construcción.

El objeto de esta Comisión es colaborar en la formulación del Código de Planeamiento Urbano a través de su participación en reuniones de trabajo con miembros de los equipos técnicos municipales, a efectos de arribar a una propuesta consensuada.

Para ello se presentó a discusión un Diagnóstico del Partido de La Plata cuyo contenido se considera volcado excesivamente hacia un análisis fiscalista, con inexistencia de objetivos y lineamientos, ni conclusiones que permitan determinar la especificidad de cada lugar (áreas, subáreas, etc.).

Asimismo, se realizó un trabajo denominado Investigación sobre la Rejerarquización de la ciudad de La Plata, con el objetivo de alcanzar un desarrollo acorde con el rol de capitalidad que se pretende que desempeñe dicha ciudad.

Con relación al trabajo solicitado al CFI realizado por el gobierno de la Provincia de Buenos Aires se detallan a continuación los principales aspectos:

Objeto de investigación y entidades originantes

El objeto a investigar consistió en una propuesta de transformación de la ciudad de La Plata, Capital de la provincia de Buenos Aires y los municipios lindantes de Berisso y Ensenada que el Poder Ejecutivo lanzó bajo la denominación "Proyecto Región Capital. Jeraquización de la ciudad de La Plata y Región Capital". La solicitud de investigación partió del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires con la intervención conjunta de la H. Cámara de Diputados de la Provincia.

Universo de trabajo

El área de estudio abarca la micror0región del Gran La Plata integrada por los partidos de La Plata, Berisso y Ensenada. La misma forma parte del tentáculo sur del Area Metropolitana de Buenos Aires, actuando como un verdadero nodo de intercambio de bienes, servicios, personas, capitales e información con la Capital Federal.

La población estimada de los tres partidos es de 665.800 habitantes según el Censo Nacional de Población y Vivienda de 1991, correspondiendo al partido de La Plata el 82% del total de la población.

Metas y aportes de la investigación

Se definieron las siguientes metas:

- Analizar las diversas iniciativas que se presentan en la propuesta evaluando las posibilidades de transformación que se plantean.
- Aportar mediante estudios específicos, un conjunto de fundamentos y elementos de análisis para la definición de objetivos y políticas de desarrollo para la región, con el sentido de dotar a las instituciones que puedan verse involucradas en su desarrollo, de elementos de juicio y visiones de distintos ángulos en el marco del proyecto.
- Obtener elementos de la opinión pública general e informantes claves dado que este tipo de procesos de planificación deben constar de un importante consenso de los habitantes a los efectos de poder adaptar lo planificado al devenir de las necesidades comunitarias.

Estructura y contenido del trabajo

Consta de seis tomos con el siguiente contenido:

1. Análisis General de la iniciativa planteada por el gobierno de la provincia de Buenos Aires.
2. Evaluación histórica y sociológica de la comunidad de la región.
3. Relevamiento de la situación urbanística y de equipamiento del área.
4. Reseña de las pautas para un modelo teórico de la ciudad que cumpla con el sentido de la intervención propuesta.
5. Relevamiento de opinión pública e informantes claves.

Plan alternativo derivado de los elementos investigados de acuerdo al criterio particular del grupo de trabajo.

Entidades originantes

La Subsecretaría de Asuntos Municipales e Institucionales de la provincia de Buenos Aires y la participación de Legisladores de la H. Cámara de Diputados de la Provincia.

Participantes invitados

Se formó una "Comisión de Notables" integrada por 160 personalidades que participaron de una encuesta (bajo el método Delphi) donde se analizaron la situación actual, el perfil futuro a desarrollar y la articulación de las medidas que se proponen.

Tenor de la Propuesta

El Proyecto en consideración se presentó compuesto por tres cuadernos editados en noviembre de 1996.

Primer Cuaderno: desarrolla las ideas fuerza sustentadas por el Gobernador de la Provincia y los aportes que en distintos temas realizan las personalidades invitadas a esta primera reunión de presentación. Fueron invitados aparte de personalidades de la región, autoridades de la provincia y los municipios.

Segundo Cuaderno: consta de un estudio exploratorio para la definición de lineamientos estratégicos realizado por un grupo de profesionales coordinados por el Subsecretario de Asuntos Municipales e Institucionales. Incluye una breve descripción y justificación del método usado y un conjunto de conclusiones derivadas del análisis del cuestionario cursado a las personalidades invitadas con carácter de informantes clave por sus antecedentes profesionales o por cargos desempeñados en la administración pública.

Tercer Cuaderno: desarrolla una reseña histórica que incluye en una primera parte los planes de desarrollo geopolítico referidos a la región; en una

segunda los programas de ordenamiento territorial y los planes de desarrollo socio-económicos y en la tercera, un conjunto de pautas de planificación.

El conjunto contiene además una evaluación elaborada mediante el método DELPHI -mencionada anteriormente-, a los efectos de indagar sobre los distintos temas que se entendió debían formar parte del análisis, abarcando siete ejes temáticos:

- Perfil general de La Plata y la región
- Posicionamiento competitivo
- Infraestructura
- Problemática barrial
- Calidad de los servicios
- Calidad del medio físico y urbano
- Integración social

Objetivos planteados en la propuesta evaluada

- Culminar las tareas pendientes en relación a obras de infraestructura para diversas áreas.
- Tender a ocupar un lugar destacado en diversas áreas de actividad principalmente de servicios.
- Otorgar a la ciudad categoría internacional, entendiendo ésto como el logro de un reconocimiento destacado.

Carácter de la propuesta analizada

No es un proyecto acabado que contenga todos los elementos necesarios como para ser sometido a una evaluación de forma tal que permita su aceptación o rechazo. Es una propuesta abierta y su amplitud da cabida a muy distintas hipótesis y resultados.

Ejes de análisis planteados para la investigación

La investigación avanza sobre los siguientes ejes de análisis: las definiciones de la propuesta, el sentido de la misma, su actual necesidad y factibilidad, el ámbito territorial comprendido, el alcance sectorial, y la articulación institucional y cronológica.

A partir del análisis de estos ejes se formularon una serie de planteos importantes para reformular la propuesta entre los que se destacan:

- Modificar la idea de eludir el debate de la propuesta por temor al retraso de su avance dado la complejidad del tema.
- Reformular las metas y definir con mayor claridad qué se busca con los objetivos planteados, así como los criterios que se ponen en juego.
- Establecer los ejes centrales desde donde plantearse las hipótesis de planificación a partir de las siguientes metas: 1) que la región tenga un desarrollo socio-económico equilibrado. 2) que alcance una categoría política que la constituya en el centro excluyente de la acción para el ámbito provincial con alternancia en el nivel nacional. 3) que alcance una categoría urbana que la destaque como modelo sustentable de hábitat comunitario.

Diagnóstico

Se elabora un nuevo diagnóstico de la microrregión que se puede sintetizar en los siguientes puntos:

- Desde el punto de vista urbano se puede detectar un importante crecimiento de la mancha urbana hacia la periferia, donde recién en las últimas dos décadas aparecen definidos los tentáculos en formación a partir del damero original de La Plata. Dichos tentáculos evolucionan en cuatro sentidos: NO, SE, SO y NE.
- El *tentáculo NO* paralelo a los Caminos Centenario y General Belgrano con dirección hacia Capital Federal, está formado por tres núcleos urbanos (Gonnet, City Bell y Villa Elisa) que prácticamente se unen formando una

- franja continua, donde predominan residencias de fin de semana y con población cuyo nivel socio económico es preponderantemente medio-alto.
- El *tentáculo SE*, opuesto al anterior, está en formación y tiene alta compactidad observándose dos prolongaciones: por la Av. 7 hasta el Aeropuerto de La Plata y por la Ruta Prov. 11 que conduce al Partido de Magdalena. Es el sector de mayor crecimiento demográfico y con mayor construcción de viviendas precarias. La mayoría de sus habitantes trabaja en industrias de la zona portuaria, construcciones, talleres, servicio doméstico, otorgándole ésto las características de barrios obreros.
 - El *tentáculo SO* se desarrolla en terrenos altos y fértiles a partir de núcleos urbanos reducidos y separados, que se localizan a lo largo de tres avenidas. Este sector formó parte del antiguo cinturón hortícola y en la actualidad son suburbios residenciales de segunda y tercera categoría que desplazan las quintas hacia la periferia. En esta zona el nivel socioeconómico de la población es preponderantemente medio-bajo.
 - El *tentáculo NE* no presenta una forma definida, ni continuidad respecto de la ciudad de La Plata. Ello se debe a que tanto Berisso como Ensenada presentan características naturales particulares desarrollándose las ciudades sobre los albardones costeros cuyas alturas son superiores a los 3 metros. La unión con La Plata sólo se produce a través del apéndice industrial. El resto de las tierras bajas tienen costos reducidos, hecho que es aprovechado por las industrias para comprar los predios, rellenarlos e instalarse. Esto ha provocado numerosos perjuicios a las áreas residenciales de Berisso y Ensenada debido a la modificación del drenaje que provoca continuas inundaciones en áreas que antes no se producían. Ambas ciudades disponen de comercio y servicios registrándose últimamente un mayor desarrollo de las áreas residenciales.
 - Con respecto a la ciudad de La Plata ésta presenta una marcada homogeneidad en cuanto al tipo de viviendas. Con excepción del centro geográfico donde predominan las propiedad horizontales, La Plata es chata y uniforme. Sus habitantes trabajan en su mayoría en la administración pública provincial y municipal y en las dependencias de la Universidad.

- La categoría de vivienda, el ajuste al plano propio de la ciudad creada, la jerarquía de su comercio y la majestuosidad de sus edificios, contrastan con el apéndice industrial (Puerto La Plata, Berisso y Ensenada) y con los barrios que surgieron como fruto de su expansión.
- La microrregión está dotada de excelente infraestructura hospitalaria con numerosas clínicas especializadas públicas y privadas, hospitales y centros de alta complejidad muchos de ellos de alcance regional y nacional.
- En educación es sede de la Universidad Nacional de La Plata con numerosas Facultades diseminadas a lo largo de todo el casco urbano. Dependen de ella importantes centros de investigación y escuelas experimentales. Si bien a nivel preescolar, primario y secundario son numerosos los establecimientos localizados, la matrícula es tan alta que se hace necesario la creación o ampliación de nuevas escuelas.
- Con referencia a la infraestructura sanitaria según datos del Censo '91 el déficit en agua corriente para el Partido de La Plata ascendía al 27% de los habitantes, siendo del 42% para los desagües cloacales. Los mayores déficit de agua y cloacas se localizan en el sector NO del partido, donde sólo las áreas más consolidadas tienen servicio. En este caso no se hace referencia a los partidos de Berisso y Ensenada.
- Con referencia al transporte se concluye que el servicio automotor tiene mucho peso relativo en el sistema de los movimientos vehiculares urbanos.

La producción de viajes según el medio utilizado es la siguiente:

Autotransporte colectivo	58,60%
Automóvil	28,90%
Moto	4,20%
Peatonalmente	3,70%
Bicicleta	2,40%
Ferrocarril	0,20%
Otros	2,00%

La articulación de los medios de transporte no es buena produciendo efectos no deseados como: superposición de distintos medios de transporte, saturación de las vías de comunicación e insuficiencia de estándares adecuados, deterioro ambiental, disfunción en el tránsito vehicular, stress colectivo, marginalidad peatonal.

- La microrregión da cuenta del 8,8% de la actividad económica de la provincia. El partido de **La Plata** tiene una estructura productiva basada en el sector terciario y en la industria, siendo muy baja la incidencia agrícola. El partido de **Ensenada** sigue en importancia al de La Plata participando del 3,1% de la actividad provincial. El 94% de su actividad económica está dada por la industria: Destilería YPF S.A., Polo Petroquímico, Siderar , etc.. En **Berisso** tiene preeminencia la actividad terciaria (87%), representando la industria un 12% basado en las pymes.

Los porcentajes de los distintos sectores económicos en el **Producto Bruto Geográfico** municipal son los siguientes:

PARTIDO	SECTOR 1º	SECTOR 2º	SECTOR 3º
LA PLATA	2,89	19,26	77,85
BERISSO	0,79	14,68	84,53
ENSENADA	0,36	94,44	5,20

Pautas de diseño para una Propuesta Alternativa

Los antecedentes aportados por el gobierno provincial más la suma de elementos reunidos con la elaboración del nuevo diagnóstico, permitieron establecer una serie de pautas que se proponen como una probable base para realizar una propuesta alternativa.

Esta nueva propuesta establece una serie de **parámetros socioculturales** que inciden en el desarrollo de la comunidad tomando en

cuenta tres aspectos que generan situaciones problemáticas: el uso de la tierra, la construcción de equipamientos y servicios de interés colectivo, y por último, el mejoramiento de los niveles de calidad de vida.

Los **parámetros socioeconómicos** donde se desarrolla paralelamente la evolución de las políticas económicas del país y su incidencia en la región del Gran La Plata.

En este caso se concluye como cuestión central, que la región no ha logrado la inserción internacional de su base económica lo que es imprescindible para alcanzar ese rol de liderazgo propuesto como meta.

Como **parámetros urbanísticos** se consideran fundamentales los siguientes puntos: diseño general del espacio urbano, la función de los espacios urbanos, las cuestiones ecológicas, el sistema de circulación, transporte y comunicaciones, y por último, la zonificación como sistema de ordenamiento de la actividad en cada área territorial.

Por último se establecen una serie de **parámetros que son determinantes de la capitalidad** y que están relacionados con lo cultural y social, con el desarrollo económico, urbanístico y el carácter de excelencia que deben tener todos ellos.

Metas y objetivos que se plantean para la región

- Desde el punto de vista **institucional o jurídico administrativo** se plantea la **descentralización** que permitirá mayor acceso ciudadano a los sectores de decisión, la resolución más ágil y rápida de las problemáticas ciudadanas, la concreción planificada de objetivos de desarrollo a través de un órgano que sea representativo de los municipios que integren la región y que sea además el nexo con las autoridades provinciales y nacionales.
- Desde el punto de vista **productivo** la intensificación de la producción integral regional en todas las expresiones productivas, plantear estrategias de reindustrialización, como por ejemplo en el área petrolífera o petroquímica mediante la integración vertical de las industrias relacionadas. Reactivar actividades abandonadas como la textil, frigoríficos, etc.

- Desde el punto de vista **social** orientar las políticas estratégicas en función del objetivo de reducción del desempleo. Un mejoramiento integral de las condiciones básicas: salud, vivienda, educación, etc.
- Desde el punto de vista **demográfico** una redistribución poblacional en función de los ejes de desarrollo productivos, culturales, sociales.

Ejes a desarrollar para la región

* *Ejes organizativos*: son aquellos que se deberán crear con relación al **marco legal** como por ejemplo, la necesidad de dictar una normativa de creación de la región que permita su reconocimiento como entidad en sí misma; los **órganos** u entes necesarios para lograr la descentralización propuesta en las metas y las **atribuciones** que tendrán estos entes que deberán pasar por estrictas decisiones de carácter político-institucional y por la aplicación de esquemas de consulta y participación comunitaria y sectorial.

* *Ejes socioculturales*: se refiere a los **instrumentos institucionales** que harán posible el diseño del proyecto y su ejecución: la Planificación estratégica, la Participación Comunitaria (a partir del reconocimiento de las organizaciones de base, la coordinación vertical y horizontal del accionar de los organismos gubernamentales, la revitalización del rol del municipio como poder local y la ruptura del aislamiento entre los equipos técnicos y los decisores políticos) y el instrumento institucional que permita la existencia de ambas, es decir, la Reforma del Estado.

* *Ejes urbanísticos*: se debe considerar en primer lugar el **control del crecimiento del espacio urbano** a partir de una planificación de la expansión urbana; la jerarquización de los núcleos suburbanos para corregir la tendencia hiper concentradora de los núcleos administrativos centrales; la recuperación de los espacios para uso público destinados a plazas, áreas verdes y recreativas, etc.

En segundo lugar se deberá considerar el **ordenamiento urbano** a partir de la redefinición de la zonificación, posibilidades de establecer anillos de circulación que permitan vías de desplazamiento ágiles, restricción del tránsito en áreas problemáticas, adopción de servicios de transporte no contaminantes, entre otras medidas.

También se debe tener en cuenta el **desarrollo de la red vial regional de accesos** garantizando mediante gestiones adecuadas, la finalización de la Autopista Buenos Aires - La Plata, apoyar el proyecto del Puente Internacional Colonia-Punta Lara, prever la posibilidad de crear una red de primer orden que vincule el Puerto de La Plata y su zona de influencia, etc.. El **transporte ferroviario** es otra variable a desarrollar donde se deben tener en cuenta los siguientes puntos centrales: la reconstrucción de ramales que unan el Puerto de La Plata con los nudos ferroviarios del resto de la provincia y el país; la creación de centros de transferencia intermodal de transporte de cargas; la reactivación del sistema ferroportuario, etc.. Para el **transporte aéreo** se debe considerar la remodelación del Aeropuerto de La Plata.

Otro tema a considerar es la **infraestructura de servicios** donde se propone crear una red de telecomunicaciones urbana regional y la creación de un Centro Médico Integrado.

* *Ejes de desarrollo económico*: se proponen líneas de acción relacionadas con **obras específicas de infraestructura básica** destinadas al soporte de actividades económicas: reactivación del Puerto de La Plata, consolidación de la reactivación de los Astilleros Río Santiago, desarrollo de un sistema integrado en la región de áreas, parques y agrupamientos urbano industriales de acuerdo a la especialidad, integración, etc. El desarrollo de **obras con contenido económico indirecto**: Teatro Argentino, Estadio Unico, Museo Interactivo y Remodelación del Museo de Ciencias Naturales. Desarrollo de **acciones respecto del tejido económico propiamente dicho**: promover la instalación de pequeñas y medianas industrias, de pequeñas y medianas empresas de servicios, integrar el desarrollo del cinturón frutihortícola y demás actividades agropecuarias intensivas promoviendo su procesamiento industrial,

restituir el carácter turístico y residencial de Punta Lara, promover la radicación de centros de investigación científico-tecnológica públicos y privados, etc.

Para finalizar debemos dejar en claro que no se pudo acceder a la Propuesta Alternativa contenida en el Tomo nº 6 de la presente investigación sobre Rejerarquización de la Ciudad de La Plata, por lo que no se formulan comentarios sobre el Plan Alternativo.

FICHA SINTESIS

ELEMENTOS DE DIAGNOSTICO PARA LA ELABORACIÓN DEL NUEVO CÓDIGO URBANO - 1997 - INVESTIGACIÓN SOBRE LA REJERARQUIZACIÓN DE LA CIUDAD DE LA PLATA - 1997 -	
UNIVERSO DE TRABAJO	Microregión del Gran La Plata (Partidos de La Plata, Berisso y Ensenada)
ENTIDAD ORIGINANTE	<ul style="list-style-type: none"> - El gobierno de la Provincia de Buenos Aires conjuntamente con la H. Cámara de Diputados de la Provincia, con el aporte del Consejo Federal de Inversiones, en el caso de la investigación. - El Diagnóstico lo promueve la Municipalidad de La Plata.
DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo elaborado por el Municipio es exclusivamente un diagnóstico que se plantea como una propuesta abierta y su amplitud da cabida a diferentes hipótesis y resultados. La investigación se realiza sobre un trabajo efectuado por la provincia, al cual se le modifican aspectos, se incluyen otros y se efectúa el análisis de otros no considerados. - Se desarrolla sobre la base de considerar parámetros socio-culturales, socio-económicos y socio-urbanísticos que se consideran determinantes de la capitalidad que se quiere poner en valor y que están relacionados con el desarrollo económico, urbanístico y el carácter de excelencia que se considera debe alcanzar la ciudad. - Se plantean metas, objetivos y ejes a desarrollar para la región entre los que destacamos los ejes organizativos, ejes socio-culturales, ejes urbanísticos y de desarrollo económico.
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - El diagnóstico elaborado por el municipio se efectúa como paso previo a la modificación del Código de Ordenamiento Urbano e incluye la creación del Consejo Asesor de Ordenamiento Urbano y Territorial (COUT) que se integra con representantes de diferentes Facultades de la Universidad, Colegios profesionales y de la Cámara de la Construcción. Asimismo se realizaron jornadas de trabajo y seminarios con la participación de expertos extranjeros, en algunos casos abiertos a la comunidad y en otros limitados a los integrantes de los equipos técnicos municipales y provinciales.. - El trabajo encargado por la Provincia, incluye una primera instancia de participación, a través de un grupo reducido, limitado a 160 personalidades, seleccionadas por su actividad descollante, concretada a través de una encuesta efectuada por el método Delphi. Allí se analizaron la situación actual, el futuro a desarrollar y la articulación de medidas que se proponen.
ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - En el trabajo municipal no se incluyen por cuanto se encuentra en etapa de diagnóstico. - El trabajo de investigación plantea métodos y objetivos para la región, así como también los ejes de desarrollo y las pautas de diseño. - En virtud que no se pudo acceder al tomo VI del estudio, donde se explicita la Propuesta Alternativa, no se conocen las estrategias de actuación que se proponen.
OBSERVACIONES	Los elementos señalados sin acceso en esta etapa, serán incluidos en la elaboración final.

9. PLAN ESTRATÉGICO DE VIEDMA. CONTACTOS CON AUTORIDADES MUNICIPALES E INSTITUCIONES RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN. IDENTIFICACIÓN DE LOS AVANCES REALIZADOS.

9.1. ANTECEDENTES

En los últimos días de abril de 1997 se desarrollaron en Viedma, una serie de reuniones que fueron consecuencia de acciones ejercidas desde los poderes representativos del gobierno local, con el objeto de viabilizar, la realización de un Plan Estratégico para la microrregión.

Por una iniciativa del Poder Legislativo local, que el Ejecutivo retoma como propia, se inician ante las autoridades provinciales y ante los responsables del Consejo Federal de Inversiones, con la intervención del Senador Provincial Remo Costanzo, las tratativas tendientes a la concreción del Plan Estratégico para la ciudad de Viedma y su zona de influencia.

Estas acciones previas comienzan a tener resultados concretos en los primeros días del mes de septiembre, durante el cual se empezó a trabajar en la concreción de dicho objetivo. Estas tareas fueron llevadas adelante por la Dirección de Turismo, Producción y Medio Ambiente de la Municipalidad de Viedma, organismo que asumió la responsabilidad de llevar adelante tanto la gestión, como la ejecución del Plan.

Entretanto, el Consejo Federal de Inversiones, realiza la contratación de un equipo de profesionales integrado por Pedro León Almeida, como Director del Proyecto, la Arq. Rosa Harari, y el Lic. Eduardo Cuccinelli como colaboradores.

Entre los días 10 y 12 de septiembre se realiza la primera reunión entre los distintos grupos abocados a la tarea de llevar adelante la idea de concretar el Plan Estratégico. En la misma participaron la Profesora Mirta Velázquez, Jefa del Área Apoyo al Sector Público del Consejo Federal de Inversiones y la Arq. Alicia Urbietta responsable de la provincia de Río Negro

de dicho Organismo. Con fecha 25 de agosto, se había contratado al equipo técnico asesor por lo que en la reunión mencionada se hicieron presentes Pedro Almeida, Rosa Harari y Eduardo Cuccinelli.

Como anfitriones y responsables del área local, estuvieron el Intendente Municipal, Fernando Chironi, el Director de Turismo, Producción y Medio Ambiente, Ing. Humberto Iglesias, algunos representantes municipales, como el Presidente del Concejo Deliberante, Pedro Ansola y Sonia Fabri de la Dirección de Turismo, así como el Ing. Miguel Ciliberto, experto contratado por el Consejo Federal de Inversiones para la realización de un estudio sobre Producción Agropecuaria y Agroindustrial.

Esta convocatoria, no tuvo la repercusión esperada, por cuanto concurrieron solamente doce representantes de entidades intermedias de la comunidad y de otras Instituciones.

Dicha reunión, realizada en la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Viedma se planteó con los siguientes objetivos:

- Presentar el marco conceptual y referencial desde el cual la Dirección Técnica, ejercida por el Equipo Asesor Técnico (E.A.T.) enfocará la asistencia técnica para la elaboración y formulación del Plan Estratégico de Viedma y su área de influencia por parte del Equipo Técnico Local (E.T.L.), con participación activa de la comunidad.
- Intercambiar opiniones en función del marco conceptual presentado.
- Relevar referentes sectoriales e institucionales.
- Conocer la disposición de instituciones locales para participar en los procesos que conduzcan a la formulación del Plan Estratégico de Viedma.
- Fomentar la integración del Equipo Técnico Local.

En esta reunión constitutiva se expusieron conceptos y enfoques para la formulación de un Plan Estratégico, a manera de marco conceptual. Asimismo, se expuso un documento de trabajo realizado por el equipo Asesor Técnico, donde se desarrollan los objetivos del trabajo, sus aspectos metodológicos, que incluyen la metodología técnica y la metodología

operativa, las etapas que se prevén y las responsabilidades que deberá asumir cada grupo integrante del equipo general de trabajo.

De este documento queremos destacar una primera definición, producida por el Equipo Técnico Asesor, que transcribimos a continuación:

“ El trabajo consiste en organizar y dirigir técnicamente la formulación de un Plan Estratégico para la Municipalidad de Viedma”.

“En consecuencia, el **objetivo del trabajo será lograr la participación organizada** de referentes claves de la comunidad de Viedma, en la elaboración y formulación del Plan Estratégico, el que en sus aspectos generales **deberá ser presentado a los seis meses de comenzadas las actividades**”.

Continúa esta primera parte del documento donde se especifican las pautas de realización, aclarándose que “por la naturaleza misma de este instrumento de gobierno (el Plan Estratégico), **éste no debe ser realizado por agentes externos sino por la misma comunidad** que manifiesta a través del mismo, la visión de su perspectiva histórica”.

Otra cuestión que nos interesa mencionar específicamente es lo expresado en un párrafo del punto II - *Aspectos Metodológicos*, en el que se expresa:

“ El Plan Estratégico no es un instrumento de laboratorio realizado “desde arriba”, sino la manifestación adecuada y sistemática de las posibilidades, aspiraciones y compromisos de una comunidad ante una situación determinada”.

“El proceso de Planeamiento es impulsado por las autoridades, formulado por la comunidad con asistencia técnica de expertos, y presentado en sus alternativas para ser asumido por población y gobierno como la expresión del proyecto común de las distintas partes de la comunidad”.

Consideramos que el último párrafo clarifica ampliamente sobre

el criterio que sustenta la participación del Equipo Asesor Técnico para la realización de este trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

A partir de aquí se sucedieron una serie de reuniones destinadas a constituir un equipo técnico y a tratar de consolidarlo, para que pudiera llevar adelante la tarea de generar ideas y seguir los procesos posteriores para llevarlas adelante.

Asimismo, se llevan a cabo reuniones plenarias con la comunidad a efectos de mantener informada a la población sobre la realización del Plan Estratégico, sus alcances, objetivos y métodos a utilizar en su realización, cuyo fin último será propender al desarrollo regional.

Paralelamente a lo enunciado, se realizan acciones para la difusión de las tareas destinadas a la consecución del Plan Estratégico, a través de medios masivos de alcance local y provincial.

Es así como, con posterioridad, se lleva a cabo otra reunión entre los integrantes del ETL, con Pedro Almeida por el EAT y representantes municipales. El objetivo de esta reunión fue identificar personas que pudieran integrar el ETL.

El 15 de septiembre se realizó otra reunión sin la participación del EAT, que contó con la presencia de representantes de entidades públicas, privadas y comunidad en general.

En esta reunión se plantearon por parte de los presentes inquietudes referidas a los siguientes temas, entre otros:

- Viabilidad de Proyecto.
- Necesidad de representatividad de todos los sectores.
- Crisis socioeconómica por la que transita Viedma y la necesidad de buscar soluciones alternativas.
- Necesidad de mayor participación del sector rural.
- Consenso de intereses sectoriales
- Búsqueda de un nuevo perfil para Viedma no apoyado en el Estado.
- Necesidad de alcanzar una participación genuina de la comunidad en su conjunto
- Delimitación del área comprendida en el Plan.

El principal punto dado a conocer en esta reunión fue el anuncio de la voluntad de poner en marcha un proceso de planificación participativa junto a la formulación del Plan Estratégico ya iniciado con la asistencia del CFI y se comunicó la intención de constituir un equipo técnico-metodológico, de apoyo a la Coordinación Ejecutiva del proceso.

Asimismo se analizaron propuestas de organización, la necesidad de obtener logros concretos y la identificación de actores que deben ser involucrados en este proceso.

Se ratificó la participación como tema de fondo (no sólo como convocatoria o mera consulta) para lo cual se consideró la necesidad de contar con reglas claras que aseguren el protagonismo y promuevan el compromiso de los distintos actores sociales, así como también el hecho de considerar al proceso de realización del plan como un canal de participación institucionalizado.

El día 22 de septiembre se realizó una nueva reunión, esta vez en el Centro Municipal de Cultura y en la que participaron, además de los integrantes del equipo local y del municipio, un total de 32 personas.

Queremos hacer notar que en la primera reunión participaron 13 personas, ya sea como representantes de instituciones intermedias o como vecinos interesados, siendo notable el incremento del interés comunitario que, si se continúa observando, sigue aumentando en las reuniones siguientes.

En esta reunión los temas se desarrollaron en dos instancias: una inicial, donde se informó sobre lo realizado y la propuesta metodológica para un proceso participativo de planificación del desarrollo local. La segunda instancia fue de relevamiento de expectativas y de reconocimiento y revisión de prediagnósticos existentes.

Los temas fundamentales que se trataron en la presente reunión destacan los siguientes aspectos:

- La planificación estratégica como imagen de futuro de Viedma y su área de influencia, se conjuga con el inicio del proceso participativo de desarrollo local, de carácter multisectorial, con el objeto de forjar cambios culturales simultáneamente con el desarrollo económico de la región.
- Se explicita, en esta instancia, que el Plan es un instrumento para la acción, qué se entiende por concepción estratégica de la planificación, así como también la metodología para coordinar el proceso participativo, asegurando que su carácter intersectorial (técnico-político-comunitario), permita la integración de las diferentes vertientes en un proyecto común.
- También se mencionó la necesidad de dotar al plan de la flexibilidad que le permita adaptarse a los cambios, no sólo previsibles sino imprevisibles del medio en el cual se actúa
- Se propuso entonces comenzar el proceso que permita proponer escenarios de planificación-gestión con el objeto de construir estrategias viables de desarrollo a partir del reconocimiento de cuatro planos:

1.- **Actores:** son personas, organismos o instituciones con capacidad manifiesta o potencial para protagonizar el proceso. Se propone en esta etapa realizar su identificación, ponderar su relevancia y determinar el rol que podrán jugar en la etapa siguiente.

Se identificaron tres tipos:

- *involucrados*: son los que tienen algún compromiso con el proceso en curso.
- *necesarios*: son aquellos a los que se les reconoce una participación imprescindible en todo el proceso o en algunas de sus etapas.
- *interesados*: son los que manifiestan alguna voluntad de participación.

2.- **Información**: se trata de reunir la información existente, documentación y todo otro dato que se pueda considerar relevante, tanto la producida en otros ámbitos como la que surge del propio proceso, para ubicar a los diferentes actores en un nivel de conocimiento común.

3.- **Hipótesis**: son ideas referidas a aspectos importantes orientativos del proceso de desarrollo local. Son producidos intersubjetivamente y necesitan de un tiempo de maduración y de elaboración colectiva.

4.- **Dimensiones**: son grandes ejes temáticos bajo los cuales se agrupan las hipótesis para facilitar perspectivas adecuadas del proceso de desarrollo local.

- Se fijaron luego las reglas de funcionamiento de los plenarios y de los grupos de trabajo, en atención a los cuatro aspectos señalados, a partir de la fijación pautas que posibiliten su tratamiento.

Durante el transcurso del proceso de organización y conformación de los equipos, se plantearon algunas pautas de trabajo que condicionarán conceptualmente su realización.

Entre las mismas podemos señalar:

- El diagnóstico deberá ser de carácter intersectorial e interdisciplinario.

- El mismo se plantea como un diagnóstico continuo a efectos de poder incorporar los cambios que se produzcan en el proceso y, a la vez, dar respuesta a las necesidades de corto plazo.
- El proyecto debe ser integrador y no debe quedar embretado en una parcialización partidista.
- La propuesta debe poder mantener la participación, reconociendo que el proceso es tan importante como el resultado.
- Se debe tratar de ampliar la base de participación para que todos los sectores se encuentren representados y, al mismo tiempo, que cada sector cuente con participantes representativos de su problemática particular.
- Finalmente, se hace mención en que se deben tomar todos los recaudos para evitar que el proceso conduzca a un nuevo fracaso.

A propósito de esto último, cabe traer a la reflexión algunos conceptos señalados por el Ing. Ciliberto en su primer informe parcial elevado al Consejo Federal de Inversiones.

En el mismo se señalan dos aspectos de la Comunidad Viedmense, que la caracterizan en cuanto a su temor al fracaso y a su falta de participación por desconfianza hacia los sectores políticos.

Por otra parte, se menciona la experiencia que implicó la puesta en marcha del "Programa de Desarrollo del Valle Inferior" que dio origen al Instituto de Desarrollo del Valle Inferior (IDEVI), organismo responsable de su implementación. Este Programa propuesto para poner en valor y en producción los recursos naturales del valle con el objeto de producir un cambio económico similar al que ocurría en el Alto Valle, a través de una "Política de Armonización del Desarrollo", no sólo no produjo el resultado esperado, sino que acentuó más la dependencia de los habitantes hacia la administración pública, la que vio incrementado su tamaño varias veces en el transcurso del tiempo.

La segunda razón señalada como causa del descreimiento del habitante de Viedma es la desilusión que generó el frustrado proyecto de Traslado de la Capital Argentina que "empapó a la sociedad viedmense de desencanto e incredulidad futuras".

Continuando con el comentario de la reunión y, como síntesis de lo tratado en la misma, podemos señalar los aspectos relevados como componentes del desarrollo local, entre los cuales se pueden citar.

- Recursos de gran valor tanto naturales como humanos y de infraestructura, no adecuadamente aprovechados.
- La idiosincrasia de la población que carece de identidad y presenta un bajo nivel de pertenencia, y posee el síndrome del empleado público que se traduce en conductas pasivas, escaso poder de creatividad, temor al riesgo, apego a la estabilidad laboral, y temor a las responsabilidades, así como también actitud de espera frente al estado benefactor.
- El hecho de que el Programa de Desarrollo del Valle Inferior no haya tenido el éxito esperado, condiciona por un lado, la actitud escéptica que ya señaláramos y por otro, plantea una problemática de entidad superior por cuanto los ingentes recursos que insume, no tienen correspondencia con el desarrollo económico obtenido, muy inferior al esperado.
- Reconocimiento que el Estado posee recursos que constituyen una parte sustancial de los destinados a desarrollo, para los cual se propone promover una adecuada asignación de los fondos públicos, ratificando el rol político administrativo de Viedma como capital de la provincia.
- Se señala como problemática la ausencia de una entidad financiera regional, así como también se plantea como necesaria la asistencia para la gestión crediticia de las pequeñas y medianas empresas.
- Si bien la comarca cuenta con entidades de fomento de la actividad turística como el COPROTUR, se considera imprescindible la realización de estudios de marketing turístico.

- Se propone lograr, a través de las ventajas comparativas detectadas en la producción regional y promoviendo ventajas competitivas, la inserción de la economía de la comarca en el mundo globalizado.

En esta reunión se conformaron cuatro grupos de trabajo:

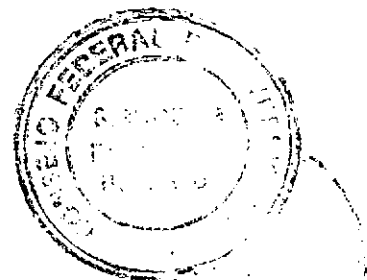
- Aspectos Regionales
- Producción y Comercialización
- Turismo
- Rol del Estado

Asimismo se plantearon modos de gestión de los mismos, temáticas a desarrollar y elementos a tener en cuenta, realizándose a la vez un relevamiento de expectativas a través de una encuesta sencilla a realizar a los integrantes y futuros integrantes de los grupos de trabajo, acompañada de un listado de Problemas y Procesos positivos detectados en prediagnósticos efectuados en oportunidad de Jornadas de trabajo y reflexión realizadas en los años 1994 y 1996.

Paralelamente a esto, el Equipo Asesor Técnico fue planteando la realización de ciertas tareas, como por ejemplo, el relevamiento de las fuentes secundarias de información disponibles que posibiliten la elaboración del cuadro de situación y proyecciones previstas para etapas posteriores.

Para ello se elaboraron matrices que agrupan la información según áreas temáticas considerando los siguientes aspectos:

- jurídico-institucionales
- ambientales
- demográficos
- sociales
- territoriales
- urbanos



En las mismas se indicarán las posibilidades de disponer de la citada información en el plazo requerido, la fuente, el contacto y la gestión necesaria a realizar para acceder a dichos datos.

En una primera aproximación al tema, el Equipo Asesor Técnico verificó que la mayor parte de la información planteada como necesaria, se encuentra disponible en Viedma, aunque de manera dispersa, sin formar parte de una base de datos sistematizada, tarea planteada como indispensable para un futuro próximo.

El siguiente aporte del Equipo Asesor Técnico consistió en un relevamiento de referentes sectoriales e institucionales. Esta tarea se plantea como una continuidad de la realizada por la Municipalidad de Viedma luego del compromiso asumido el 30 de abril, que concluyó en un listado completo de Instituciones Civiles, Entidades Intermedias y Entidades Autárquicas, con referencia de sus autoridades, direcciones y teléfonos. En el mismo se consignan 84 instituciones.

Es así que el Equipo Asesor Técnico realiza sus primeros contactos con representantes de estas entidades, las cuales ya habían sido contactadas por el Equipo Técnico Local.

Asimismo, se realizó una reunión general con la participación de las citadas instituciones y durante la cual se efectuó una presentación de conceptos básicos, objetivos, aspectos metodológicos, propósitos, condicionantes y limitaciones del Planeamiento Estratégico que incluyó una serie de definiciones en lenguaje accesible a todos los participantes.

Luego de esto, el Equipo Asesor Técnico tomó contacto con la realidad viedmense, a través de un recorrido de relevamiento visual que incluyó el área urbana, la rural y parte de la costa hasta el Balneario El Cóndor.

Con los elementos reseñados, el E.A.T. realizó un prediagnóstico caracterizado por lo siguiente:

1. Es somero, esquemático y sujeto a revisión posterior.
2. Se basa fundamentalmente en información secundaria y en la impresión recogida de la percepción visual de la situación y de los comentarios de informantes claves.
3. Retoma diagnósticos anteriores, aceptados como válidos por la comunidad local en un intento de reflejar la imagen que proyecta al propia comunidad.
4. Se plantea orientado a dos aspectos:
 - la descripción evaluativa de la realidad social.
 - las posibilidades, condiciones y limitaciones existentes para llevar a cabo tareas de planeamiento estratégico, con el objeto de viabilizar el proceso.

Este Prediagnóstico, fue enriquecido también con los aportes del trabajo realizado por Mirta Velázquez para el CFI en abril de 1997; en el "Seminario-Taller sobre diseño de Políticas de Empleo para Responsables Institucionales", realizado en septiembre de 1996 por instituciones oficiales y organismos gubernamentales; el trabajo "Desarrollar una metodología de planificación participativa que permita articular actores institucionales en función de un Programa de Desarrollo Local Consensuado" elaborado por los mismos autores, en noviembre de 1996; y las manifestaciones hechas por los miembros de la comunidad, vecinos y representantes de Entidades intermedias en las reuniones efectuadas entre el 10 y el 12 de septiembre.

En todos los documentos y aportes señalados aparecen elementos comunes, alguno de los cuales se señalan a continuación y que determinan para Viedma una situación de crisis.

1. Caracterización de la situación actual

- 1.1. incremento de los niveles de pobreza
- 1.2. Empobrecimiento de los sectores medios (pequeños productores, empleados públicos, comerciantes).
- 1.3. Desempleo/subempleo
- 1.4. Déficit habitacional

1.5. Falta de fuentes de trabajo y de generación de riqueza.

2. Causas de la situación actual

2.1. Efectos secundarios del modelo económico aplicado a nivel nacional y su incidencia sobre las pequeñas y medianas empresas y sobre el aparato del estado.

2.2. Subutilización de recursos locales.

2.3. Desajustes de la Administración Pública.

2.4. Ausencia de iniciativa empresarial.

2.5. Achicamiento del sector público y disminución de las remuneraciones.

2.6. Crecimiento de la población que desborda la capacidad urbana aumenta los niveles de pobreza, marginalidad e inseguridad.

3. Ventajas comparativas

3.1. Recursos naturales (clima, suelo, mar, río)

3.2. Veinticinco mil hectáreas bajo riego.

3.3. Cercanía del Puerto de Aguas Profundas.

3.4 Parque Industrial

3.5. Gas, energía

3.6. Ferrocarril

3.7. Zona ecológicamente apta para el desarrollo de una marca regional.

3.8. Algunos productores de punta.

4. Ventajas Competitivas

4.1. Consorcio de administración turística de la comarca Viedma-Carmen de Patagones.

4.2. Conciencia del problema.

4.3. Gestión asociada

4.4. Aptitud ganadera.

5. Objetivos

- Acordar un proyecto común de desarrollo económico-social para la región tendiente a que el Valle inferior genere ventajas comparativas y competitivas diferenciadas, desde el turismo y la producción, superando la subutilización de recursos existentes.

Para alcanzar este objetivo se propone:

- 5.1. Promover el aprovechamiento integral del Área bajo riego y seco.
- 5.2. Promover el turismo en la región en base a los recursos existentes.
- 5.3. Propiciar la radicación agroindustrial.
- 5.4. Redefinir la oferta universitaria regional, en función de la demanda de la región.

Toda esta información fue sistematizada en un cuadro síntesis, dividido en tres partes, planteado como marco de referencia global a los problemas ya enumerados. Las tres partes enunciadas son:

- Escenario tradicional

Se plantea a partir de la descripción de la posición tanto a nivel regional como local de Viedma; de la definición de su rol de capitalidad y de sus características tipológicas como ciudad administrativa, a lo cual opone tres tipos de consecuencias: sociales, económicas y culturales.

- Crisis

A partir de una definición de qué se entiende por crisis, se enumeran algunas de las posibles causas que originaron la crisis en Viedma y cuáles son sus principales manifestaciones desde el punto de vista económico, social y psicosocial.

- Situación actual

Se realiza una puntualización de aspectos que intentan caracterizar la actual situación y cuáles serían los efectos que tendría la puesta en marcha de un proceso de Planeamiento Estratégico Participativo.

Se realiza luego un análisis FODA al que se le incorporan Desafíos y Propuestas. Los mismos se incluyen a continuación:

Fortalezas

1. La toma de conciencia por parte de la comunidad de que se le presenta una oportunidad excepcional para enfrentar la crisis.
2. La capacidad de autoconvocatoria que la comunidad ya ha demostrado.
3. La existencia de Recursos Humanos en cantidad y calidad necesarios, incluso con muy buena experiencia en administración de procesos de cambio social planificado.
4. La existencia de datos e información elaborada, que permite confirmar o informar presupuestos previos.
5. La voluntad manifiesta del Gobierno Provincial y Municipal de asumir la iniciativa y coordinación del proyecto. La Asistencia Técnica puesta a disposición por el Consejo Federal de Inversiones.

Debilidades

1. La presión de reclamos sociales que requieren solución urgente, y a los cuales el planeamiento estratégico no está en condiciones de dar respuesta inmediata.
2. La falta de coordinación entre distintos niveles de gobierno (el Gobierno Provincial prescinde de la Secretaría de Planificación y el Gobierno Municipal reclama la Institucionalización de Organismos de Coordinación del Planeamiento).
3. La poca capacidad operativa de la contraparte técnica, ya que no puede destinar personal rentado a atender la base administrativa, técnica y metodológica indispensable para las tareas cotidianas que requiere para dar respuesta a las demandas de participación de la comunidad, y que no pueden lógicamente ser asumidas por el Equipo de Asistencia Técnica.
4. La inminencia de agravación de problemas urgentes, por posibles despidos inmediatos en el sector público.
5. Experiencias anteriores, en que comunidad y técnicos pusieron su aporte, pero que no llegaron a ser asumidas a nivel político.

6. La dificultad de hacer trabajar como voluntarios a profesionales expertos del medio, en un tema que ha tenido un tratamiento desvalorizante por parte del gobierno al formular su nueva Ley de Ministerios.
7. El contexto eleccionario en el que se da el trabajo y que moviliza las pugnas internas y exagera en mayor medida los mecanismos competitivos que los cooperativos, en la actitud natural de los operadores políticos.

Amenazas

1. Trabajar en el plan con la presión de dar respuesta a problemas urgentes.
2. Trabajar con expectativas exageradas o desplazadas.
3. Trabajar con el plan ignorando las urgencias del contexto como si no pasara nada.
4. Desorganización o falta de compromiso efectivo.
5. Confundir la Cooperación Técnica Externa, como la encargada de "hacer" el proceso, cuando su rol es el de Asesorar y Dirigir.
6. Quedar con recursos escasos, inadecuados o extemporáneos.
7. Pérdida de confianza por parte de la comunidad si no advierte un compromiso real del sector político, que se manifieste en la asignación de recursos mínimos para la viabilidad de proceso.

Oportunidades

1. La muy buena acogida que ha tenido la presentación del Equipo de Asistencia Técnica en la Comunidad.
2. La excelente disposición de los técnicos locales para intervenir profesionalmente en el proceso.
3. La presencia del CFI con múltiples contratos sobre el área, trabajando temas específicos, como Parque Industrial, Pymes, Proyectos Agroindustriales y Marketing Turístico, que de alguna manera, son las líneas

por donde pasará en sus aspectos económicos el proceso de desarrollo estratégico de Viedma.

Desafíos

1. Mantener la voluntad participativa de la comunidad, montando un aparato capaz de canalizar sus inquietudes, ese aparato debe ser local, profesional, y con capacidad de respuesta.
2. Lograr una adecuada organización de los recursos, de manera que produzcan un efecto sinérgico, al conseguir una masa crítica que permita dar respuestas a distintos niveles y diferentes horizontes cronológicos.
3. Conseguir una manifestación más efectiva del compromiso asumido por el sector público local.

Propuestas

Los puntos antes señalados nos muestran que la optimización de posibilidades de éxito pasaría por:

1. Una comunicación más intensa entre el Equipo de Asistencia Técnica y los operadores locales, la que dará a través de documentos, reuniones de trabajo, intervención en la vinculación con la comunidad en su aspecto funcional, y la contribución al montaje de un organismo que le de continuidad a la tarea. En este sentido es bueno señalar que se trata de "colaborar" porque como es evidente, el Equipo de Asistencia Técnica o su Director, no tienen facultad alguna para crear ningún organismos de ningún tipo en Viedma, sólo pueden prestar su apoyo y orientación. Tampoco pueden suplantarlos.
2. Una manifestación más evidente de compromiso del sector público, mediante la institucionalización, por los dispositivos legales necesarios, del Comité Directivo del Plan, que debe estar integrado por Representantes de la Provincia, de la Municipalidad, del CFI, de la Universidad, de las

entidades más significativas y que han manifestado su clara voluntad de participar, como el Arzobispado, el IDEVI, Fundación Proyecto Sur, u otras que puede recomendar el Equipo de Asistencia Técnica, pero que debe decidir la Autoridad competente.

3. Una mayor coordinación de las tareas de Asistencia Técnica que presta el CFI en la zona, para lograr una masa crítica que consiga el efecto deseado.
4. Buscar el modo por el cual se constituya el Equipo Técnico Local con personal capacitado y rentado en el núcleo central de apoyo a la Secretaría Ejecutiva, pudiendo contar con el aporte de los recursos humanos que faciliten las demás entidades de la comunidad, para la realización de tareas de comisión o sectoriales específicas.
5. Integrar este núcleo mínimo de apoyo al Secretario Ejecutivo con uno o dos profesionales expresamente dedicados a controlar y dirigir el proceso participativo y de relación con la comunidad, ya que esta tarea requiere no sólo el conocimiento del oficio, sino también de las particulares características del medio y por otra parte es de requerimiento permanente, por lo que no puede ser asumido directamente por el Equipo de Asistencia Técnica.
6. Utilizar entre las partes intervinientes CFI, Contraparte Técnica, Equipo Técnico Local y Equipo de Asistencia Técnica, medios de comunicación acorde a la urgencia de los plazos que tiene no solamente el trabajo, sino también la urgencia de los problemas que se tratan y presentan, como Internet y Correo Electrónico. En este momento, la lentitud en las comunicaciones (aparte de su elevadísimo costo si deben asumirse a nivel personal) es uno de los mayores factores de ineficiencia, y uno de los de más económica solución.

Otro aporte que efectuó el Equipo Asesor Técnico, a fin de septiembre de 1997, consistió en una serie de sugerencias respecto de cómo canalizar la participación comunitaria, a través de qué elementos construir la identidad institucional del Plan y cual sería la estructura orgánica mínima que

consideraron como indispensable de conseguir para poder llevar adelante el mismo.

Respecto de la identidad institucional, se hace hincapié en su necesidad por cuanto el Plan debe tener entidad propia, debe poder individualizarse, así como también poder distinguirse como ámbito de gestión y acuerdo.

Para ello se propone un **nombre oficial**, único y que no dé lugar a confusiones, una **imagen**, que puede ser un logotipo, que sirva para identificarlo, un **domicilio** oficial que sirva de punto de encuentro y lugar de respuestas, una **estructura orgánica funcional** que garantice la intervención de todos los actores sociales en los diferentes niveles, y según etapas, temas y tipos de tareas, competencias y responsabilidades, una **asignación de fondos** que permita su distribución según criterios de necesidad y un **instrumento legal**, que ponga en forma todo lo especificado a fin de darle existencia institucional con el objeto de garantizar su legalidad y continuidad.

La estructura orgánica funcional del PEV (Plan Estratégico Viedma) incluye un Consejo General, una Comisión Directiva y una Secretaría Ejecutiva, como órganos máximos, que además interactúan entre sí y con el Equipo Técnico Asesor (externo), el Equipo Técnico Local (interno), las comisiones técnicas especiales, los grupos especiales de trabajo, y la prensa.

Se destaca el papel preponderante que se le asigna a los medios de difusión, ya que a su carácter de participante por propio interés, se le agrega el de ser los encargados de la divulgación del Plan ante la comunidad pasiva.

Luego distingue dos tipos de participación. Una, a través de organismos representativos, previstos en la estructura orgánica del PEV. Es la participación institucionalizada. También plantea la existencia de la participación informal, a través de la comunidad informada, pero sin especificar métodos ni formas de hacerlo.

Los días 2 y 3 de octubre se realiza una reunión plenaria de la que participan el E.A.T., el E.T.L. y 46 representantes de entidades intermedias, ONGs y vecinos (nótese el incremento de entidades asistentes).

De acuerdo al esquema organizativo planteado en reuniones anteriores, se da una primera instancia de información. Esta se integra por dos momentos. El primero, denominado **cuadro de situación y prospectiva** que consiste en un espacio donde se repasan todos los asuntos, procesos y tareas en marcha para realizar una síntesis conceptual. Al mismo tiempo, con esta mecánica se favorece la dinámica de las reuniones, se facilita la toma de decisiones y se registran las tendencias relevantes.

El segundo está destinado a avanzar en la conceptualización de los temas, realizándose debates y definiéndose criterios. A esta instancia se la denomina **espacio conceptual y propositivo**.

Posteriormente a estos momentos se destina la reunión a los **grupos de trabajo y la programación de las tareas** (tercer momento), tratándose los aspectos específicos de cada grupo operativo. De acuerdo a la necesidad y los temas que surjan, pueden llegar a formarse nuevos grupos de trabajo, realizándose también, el seguimiento de las tareas proyectadas.

En algunos plenarios puede suceder un cuarto momento, conocido como **formación por intercambio**, en el cual se profundiza el análisis de algún tema relevante, generalmente asistidos por el Equipo Técnico Asesor.

Todo lo acontecido en estas reuniones se registra en Actas. Cabe aclarar que los grupos de trabajo se reúnen con mayor asiduidad, presentando sus avances en las reuniones plenarias.

En este plenario se plantearon temas de relevancia, como por ejemplo, la integración de Carmen de Patagones al trabajo. A nuestro criterio, ello era impostergable e inentendible también el hecho que no se hubiera producido antes. Esta afirmación se basa en que Viedma y Carmen de Patagones tienen una tradición histórica conjunta, a través de la cual crecieron y se desarrollaron

de forma interrelacionada. Desde los años 60' que intentan planificar conjuntamente su territorio y su futuro y esto se corrobora en el hecho más reciente de denominarlas "la comarca" o "comarca Viedma-Carmen de Patagones".

Si bien algunas razones se mencionaron al respecto, como por ejemplo, el hecho del lanzamiento del PEV en tiempos electorales, o la circunstancia de que ambas intendencias estén gobernadas por representantes de diferentes partidos políticos, consideramos que ello no tiene significación a la hora de plantear definiciones sobre el futuro deseable que incluye a las dos ciudades como cabezas de una única realidad. Es así que se considera auspicioso, y un primer avance en tal sentido, la concurrencia a los plenarios del Secretario de Turismo de la Municipalidad de Carmen de Patagones, Gustavo Malek.

Como tema central de la reunión se debatió el problema de la crisis que se instala en Viedma a partir de la implementación de los procesos de reconversión del estado en el marco de la globalización.

Como respuesta a ello se produce una movilización de la comunidad con el objetivo claro de buscar soluciones. Acompañando este proceso, el poder local toma la iniciativa de canalizar esas inquietudes y producir el Plan Estratégico, a partir de las cuestiones que se consideran básicas en el desarrollo del mismo:

- La búsqueda de la equidad social.
- La definición de los componentes del desarrollo productivo.
- La necesidad de integrar a toda la comunidad en el proceso de planificación como parte de una gestión participativa, pluralista y democrática.

En este plenario se conforman los grupos de trabajo para las temáticas Región, Rol del Estado, Producción y Turismo y un grupo que trate la cuestión social durante un período acotado (hasta el plenario siguiente).

En cuanto al trabajo del grupo de Producción y Agroindustria, debemos señalar que el Ing. Ciliberto ya ha entregado dos informes parciales, a uno de los cuales hemos tenido acceso y que comentaremos brevemente pues realiza valiosos aportes al proceso de formulación del Plan.

Luego de reseñar sintéticamente la evolución del PEV expone algunos criterios que se considera oportuno señalar.

En este trabajo se realiza un análisis FODA pero del **proceso** de planificación estratégica.

Como **Fortalezas** señala la voluntad política del ejecutivo municipal de iniciar y acompañar un proceso de planificación participativa tendiente a la formulación de un Plan Estratégico. También rescata la participación de vecinos y profesionales en el mismo, aunque en puntos anteriores se mostraba preocupado por el número de entidades participantes en relación a las existentes, considerando que debía ponerse en marcha una campaña intensiva de información y convocatoria a efectos de ampliar la base participativa.

Como **Debilidades** señala que existe desinterés o desconfianza en la población respecto del proceso ya que, en algunos casos, vecinos de Viedma consideraron el lanzamiento del PEV como un "anuncio más de campaña" centrando sus expectativas en que pasando la fecha de la elección, y al ver que continúan las actividades en torno al Plan, la gente se acerque a participar sin desconfianza.

Otro de los problemas señalados como Debilidad en este trabajo, y que ya hemos señalado como de capital importancia, es el hecho de no haber incluido a Carmen de Patagones dentro de la estrategia de desarrollo regional.

Asimismo, considera que la escasa difusión del proceso participativo para la elaboración del PEV es una de las razones de la falta de integración de la comunidad, a lo cual agrega, que los medios de difusión

realizan su tarea de información puntual de eventos pero no se han involucrado en el proceso ni han asumido el rol protagónico que les correspondería.

Como **Oportunidades** señala la posibilidad que, superada la fecha del acto eleccionario, los gobiernos locales de Viedma y Carmen de Patagones den un nuevo impulso al proceso; produciendo un Relanzamiento Conjunto del Plan (aunque ya ha transcurrido largo tiempo de ese momento y tal cosa no ha sucedido).

Finalmente, menciona como **Amenazas** a la falta de internalización del proceso en el seno de la comunidad viedmense, por lo que considera que si el proceso deja de ser empujado por el poder político o se deja de insuflar recursos al mismo, éste vería truncado su desarrollo.

El grupo de trabajo de Producción y Agroindustria comenzó a funcionar el 3 de octubre, planteándose nuevamente entre sus miembros, la preocupación respecto de la escasa participación lograda, y el objetivo de que se sumen a este proceso otros actores.

Como método de trabajo se propusieron:

- Incrementar el número de participantes
- Definir en el menor tiempo posible los ejes estratégicos de desarrollo para el sector, enfatizando que "la búsqueda del desarrollo es una tarea permanente".
- Realizar un diagnóstico situacional, interpretativo y vivencial, aumentando la participación.
- Identificar políticas del sector público de apoyo a programas y proyectos de inversión, a efectos de generar actividades productivas de los sectores primario y secundario que puedan salir en reemplazo de la actividad terciaria, que lleva adelante con gran dificultad, la administración pública provincial y municipal.

Durante el avance de las tareas de este grupo, se produjeron algunas definiciones entre las que se considera importante destacar:

- Se juzga escaso el interés despertado.
- Se debe tratar el tema Producción como Sistema que comprende producción primaria, industrialización y comercialización y servicios.
- Se deberá partir de determinar el perfil productivo actual de la región y cuánto debe crecer el sector como mínimo para cubrir el déficit producido por el achicamiento del sector público.
- Considerar el aislamiento de la región en cuanto a transportes y comunicaciones.
- Se deberá determinar qué innovaciones tecnológicas incorporar, así como también producir calidad para los mercados externo e interno y favorecer las exportaciones.
- Definir un nuevo modelo productivo.
- Redefinir la cultura predominante en la región, plantear una nueva Viedma.
- Partir de realizar un diagnóstico global, vivencial, dejando para etapas futuras las precisiones y ajustes.
- Analizar la pérdida de ventajas comparativas y competitivas.
- Estudiar las formas asociativas de producción que más se adaptan a las características productivas y sociales de la región. Micro y Pymes.

Para ordenar y facilitar las tareas del grupo se propuso un esquema organizativo que considera aspectos propios de la dinámica del grupo, aspectos territoriales (donde se realizará una definición tentativa de la región o universo de trabajo, tema no abordado hasta ahora, así como su contextualización y el esquema de comunicaciones y transporte que posibilitará o imposibilitará la salida de la producción) y aspectos productivos propiamente dichos (que incluirán la definición del contenido temático del trabajo, la realización de un diagnóstico global de las características apuntadas anteriormente, la descripción del sistema productivo actual y sus componentes y problemas, la definición de un nuevo modelo productivo y las disponibilidades de financiamiento).

La región plan sobre la que se actuará se definió integrando el área de Carmen de Patagones, para ello se consideraron los siguientes datos:

DATOS TOTALES	CARMEN DE PATAGONES	VIEDMA
SUPERFICIE	Total Partido 13.569 km ²	Total del Departamento 8.813 km ²
POBLACIÓN S/CENSO 1991	Total: 27.637 hab. Urbana: 21.592 hab. Rural: 6.661 hab.	Total: 44.465 hab. Urbana: 41.577 hab. Rural: 2.888 hab.
POBLACIÓN DESAGREGADA POR LOCALIDAD	C. de Patagones 17.199 hab. Villalonga 2.661 hab. Stroeder 1.986 hab. B. Sán Blas 175 hab. C. Cagliero 145 hab. Casás 63 hab.	Viedma 40.398 hab. G. Mitre 527 hab. San Javier 372 hab. El Condor 138 hab. El Juncal 64 hab. Bahía Creek 2 hab. La Lobería 1 hab.

Esta región, así integrada, en algunas etapas de su evolución histórica ha formado parte de la región Comahue y en otras de la región Patagónica.

Del Diagnóstico podemos extraer algunos puntos importantes que se integrarán con otros tipos de análisis realizados desde distintos puntos de vista, en los trabajos de los restantes equipos, o deberán interrelacionarse con otros aspectos y otros enfoques que seguramente surgirán en el trabajo de interacción grupal y de integración de lo producido por los distintos equipos.

El crecimiento de Viedma se produjo no por propia pujanza, sino por políticas promocionales de subsidio y fomento. En la actualidad, la desaparición de las políticas de subsidio, la apertura económica, la inexistencia de políticas proteccionistas y la desregulación de la economía han hecho que la ciudad deba replantearse su rol.

Las fortalezas y debilidades de la región ya han sido mencionadas en el presente trabajo, por lo que nos parece ocioso reiterarlas.

Lo que si es menester plantear es la aptitud productiva del suelo del valle inferior (ver cuadro) que, sumada a la infraestructura de riego considerada como la más moderna del país de las de tipo gravitacional y a la presencia de un parque industrial dotado de toda la infraestructura y con espacio disponible, hacen de Viedma y su microregión, un área con todas las potencialidades para salir de la crisis en la cual se encuentra inmersa y que ya ha sido bien definida por el EAT.

CUADRO DE APTITUD DEL SUELO

APTITUD DEL SUELO	SUPERFICIE (Has.)	PORCENTAJES
Superficie Total Bruta	22.685	100
Suelos de menor aptitud. Con necesidad de recuperación física y química, solamente usables para pasturas rústicas de bajo rendimiento.	6.465	28,50
Aptas para pasturas de calidad para engorde de ganado y horticultura.	9.887	43,58
Carecen de limitaciones. Aptitud para la producción de frutales	6.333	27,92

También se analizaron, siempre apuntando a dotar al área de un desarrollo productivo de tipo agropecuario y de instalación de agroindustrias conexas a la actividad productiva principal, población económicamente activa, mano de obra permanente y transitoria, régimen de tenencia de la tierra, diferenciada en área bajo riego y seco y los usos del suelo en ambas áreas. Asimismo se analizó superficie cultivada, destino de la producción por tipo de cultivo y actividades ganaderas y se sacaron las primeras conclusiones que

apuntan nuevamente a la generalización de la participación en el proceso de la formulación del Plan, ya que consideran que es la manera eficaz y cierta de promover el cambio social y económico que está requiriendo la sociedad viedmense.

El 10 de noviembre se realiza otra reunión plenaria. En esta instancia concurren representantes de 44 instituciones, lo que indica que la participación se ha ido generalizando, así como el interés de la gente en no quedar afuera del proceso.

En cuanto a las reflexiones tratadas en el momento informativo, se hace especial énfasis en la intención de ambos poderes locales, ejecutivo y deliberativo de trabajar **conjuntamente** en la reactivación regional a partir de la elaboración de un proyecto de futuro, destacando el carácter pluralista y participativo del proceso.

Un aspecto que antes no había sido tratado y que comienza a cobrar entidad como tema, es el del cambio cultural profundo que requiere este proceso que, como dijimos en otro párrafo, va más allá de la realización de un Plan, se trata de la realización de un proyecto de vida, que incluya un cambio en el sistema de relaciones sociales, a la vez que una modificación en las actitudes de vida, en el pasar de una actitud pasiva a una activa, en no quedar más espectadores ante el estado benefactor sino como activos generadores de una dinámica diferente.

Remarcan además que "construir un escenario adecuado para ir planteando un nuevo modelo decisorio se convierte en un componente de alto valor estratégico".

Surge así la **relación entre estado y sociedad** que, a raíz de los cambios generados tanto por la globalización como por la reconversión productiva, deberá reformularse y quizá sea necesario, según las inquietudes propias de los participantes en este proyecto, acordar los contenidos de un nuevo contrato social.

Enuncian dos funciones básicas del estado en relación con el desarrollo, que son:

1. El Estado como principal responsable de la equidad social.

El Estado como promotor del desarrollo.

Se mencionan a continuación la necesidad del rediseño del Estado, la problemática de educación y empleo relacionada con la equidad social y temas referidos a descentralización, terciarización y privatizaciones.

Se plantearon luego los temas relacionados con el territorio de influencia del PEV, la identidad territorial y el desarrollo.

También se plantearon otras alternativas productivas, como el turismo y el agroturismo y la necesidad de replantear las relaciones entre el Estado y los productores, a efectos de efficientizar el sistema.

Finalmente se incluyen las temáticas desarrolladas por los equipos de trabajo constituidos: Turismo, Producción, Estado-Sociedad, Situación social de Viedma y su zona de influencia.

Como conclusión se incluye una síntesis del debate donde queremos remarcar dos cosas:

1. La reflexión **“se ha cercenado la capacidad de imaginación de la sociedad”**, lo que nos da una idea de lo difícil que puede llegar a ser revertir esta situación.
2. La propuesta de avance es lograr que en 3 ó 4 meses se puedan **“marcar algunas líneas”**.

9.3 REUNIÓN CON LOS RESPONSABLES MUNICIPALES PARTICIPANTES EN LA REALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE VIEDMA PARA LA DISCUSIÓN DE LOS AVANCES REALIZADOS

El día 18 de diciembre se efectuó una reunión con los responsables del Equipo Técnico Local, María del Carmen Francioni, Viviana Cabral y Osvaldo Alonso, habiendo realizado la presentación el Ing. Humberto Iglesias.

La reunión consistió en una instancia de transferencia de experiencias, en donde los representantes del equipo local comentaron sus vivencias sobre el desarrollo del proceso de planificación estratégica y aportaron documentación referida a las reuniones plenarias de trabajo en tanto que, por nuestra parte, se realizó una exposición del trabajo realizado y expuesto en el primer informe parcial que ya fuera elevado a consideración del Consejo Federal de Inversiones.

Las coincidencias tanto en las apreciaciones, como en los conceptos y criterios manejados fueron la característica de esta jornada de intercambio. Los temas tratados se exponen a continuación:

Participación comunitaria

El problema de mayor entidad que planteó el Equipo Técnico Local es el escaso grado de participación de la comunidad en el proceso de planeamiento (aspecto desarrollado en el punto denominado "Descripción del Proceso"). Esta preocupación obedece a que se tiene plena conciencia que sin participación no existe la planificación estratégica, al ser aquella un componente esencial de su metodología.

Este aspecto, si bien con un ritmo más lento que el que sería deseable, está comenzando a cambiar. Como afirmación de lo expresado, podemos señalar que sobre un total de 84 entidades intermedias registradas en el municipio, en las últimas reuniones han participado 47, cifra por demás

alentadora ya que se partió de una concurrencia de 12 asociaciones en las primeras reuniones.

La conclusión que podemos inferir de esto es que las organizaciones sociales de Viedma van saliendo lentamente de su apatía, y su actitud pasiva se está transformando en una participación cada vez más activa, que demuestra que están superando los procesos sufridos que estuvieron signados por la frustración de las expectativas incumplidas.

Otro de los aspectos de la cuestión de la participación que se consideró en esta instancia ha sido el tratar de identificar las causas por las cuales el habitante de Viedma no se ha involucrado con el proceso de planificación participativa, habiéndose mencionado, como una de las posibilidades, el que todavía no se han encontrado argumentos motivacionales contundentes. También se consideró como otra de las posibles causas al hecho ya mencionado de experiencias negativas o también causas más profundas que obedecen a otras razones que se deberán investigar a efectos de poder colaborar en su superación.

Definición del Universo de Trabajo

Otro de los temas que se trató fue la definición del universo de trabajo ya que se considera que debería incluirse a Carmen de Patagones dentro del mismo, como ha sucedido en otras oportunidades.

El funcionamiento de Viedma siempre se ha considerado ligado al de Carmen de Patagones por proximidad, complementariedad en las actividades y relaciones de intercambio de bienes y servicios, entre otros aspectos. Esto ha llevado a que desde los años '60 se realicen intentos de planificación conjunta y existan antecedentes de actividades realizadas en común en distintas oportunidades. Esto encuentra su correlato con la consideración de la Comarca Viedma-Carmen de Patagones, que ya se ha transformado en una marca con reconocimiento a nivel nacional.

Por todo ello, se han iniciado tratativas, que se tradujeron en la concurrencia del Director de Turismo de Carmen de Patagones a las reuniones de trabajo, que plantean un avance en esta temática.

Tiempo de realización del Plan

La realización del Plan Estratégico implica tiempos que no son uniformes ya que dependen del nivel de complejidad de las áreas a tratar, de las problemáticas particulares a resolver en cada caso, de las características de los grupos sociales involucrados y de una serie de otros aspectos emergentes de cada realidad. Por ello es bastante difícil la determinación de tiempos de realización.

En el caso particular de Viedma, a todo lo mencionado se debe agregar las dificultades que debieron superarse para lograr efectivizar la participación de la comunidad.

Es por esto que resultó por demás compleja la compatibilización de los tiempos antes descriptos con los que tenían -por una obligación contractual con el CFI- los miembros del equipo técnico.

De este modo el EAT ha debido adecuar sus tiempos de realización a los tiempos que fue demandando poner en marcha el proceso de planificación estratégica y lograr niveles de participación razonables por parte de los actores sociales convocados.

Estructura orgánico-funcional / recursos

El EAT propuso la creación de una estructura orgánico funcional así como también la asignación de recursos al proceso de planeamiento.

Esta propuesta, si bien sería de innegable impacto positivo, se considera poco factible en su realización, dada la situación por la que atraviesa tanto la administración local, como la sociedad viedmense en general.

Amenazas

Se verificó como amenaza algo que ya se ha expresado reiteradamente: la sociedad viedmense se siente insegura respecto de la continuidad del Plan y posee una relación dual respecto de las instituciones. Por una parte, considera que si el Estado se apartara del Proyecto, este no podría continuar en su implementación. Este sentimiento posee una fuerte raigambre en la realidad, ya que si el Plan no cuenta con una inserción institucional es factible que no pueda llevarse adelante. Es decir, que requiere del Estado y de su presencia como garantía de que el tiempo que está dedicándole a trabajar para la concreción del Plan Estratégico, no habrá sido en vano.

Asimismo, esta idea lleva implícita la falta de confianza en las instituciones que ya una vez la defraudaron, y consecuentemente, subyace el temor de que ésto vuelva a suceder.

Muy probablemente éste, entre otros tantos, sea uno de los problemas de base que impiden la participación plena de los diferentes actores sociales en el proceso de planeamiento.

Adaptación del Código de Ordenamiento Urbano

La adaptación de esta norma que se ha planteado en este momento como de realización necesaria, no hace sino confirmar la necesidad de cumplimentar etapas que se plantean como condición sine qua non en todos los procesos de planeamiento estratégico analizados. Esto es así pues los Códigos elaborados según normas anteriores, al haber sido planteados bajo diferentes parámetros de planificación, no se adaptan a las nuevas propuestas, principalmente, al hecho que se considera necesario un mayor nivel de flexibilidad para poder actuar como receptor de las propuestas estratégicas.

Aspecto Productivo

Una de las preocupaciones centrales de la población pasa por encontrar vías alternativas de producción y desarrollo.

Simultáneamente con lo expresado, se plantean como meta la reconstrucción del aparato productivo del estado y de la ciudad administrativa.

Esta dualidad, que nuevamente se hace presente, nos plantea que deberá trabajarse en los equipos de planificación estratégica para lograr un cambio de mentalidad en la población ya que esto constituirá el único reaseguro no sólo de que el Plan Estratégico se pueda realizar, sino que además, pueda implementarse y brindar soluciones concretas a las necesidades de la comunidad.

10. CONCLUSIONES PRELIMINARES

Con respecto a los planes analizados podemos obtener las primeras conclusiones en base a la lectura de sus propuestas.

Se considera importante destacar que las conclusiones de mayor entidad se obtendrán de la confrontación entre las propuestas y su implementación, que es la forma en que se pueden verificar los desajustes con el medio, las dificultades que se plantean, en suma, las distancias que existen entre las expresiones de deseo y la realidad concreta. Este aspecto, creemos que será factible efectuar en una etapa futura del presente trabajo

Lo expuesto vale para el Plan de Barcelona, pues no sólo se pueden verificar los elementos tratados en el Diagnóstico, sino también cuáles han sido los aciertos de las estrategias planteadas y cómo resultaron en su aplicación.

En segundo término, consideramos que el análisis del Plan Estratégico de Córdoba debería complementarse con una verificación de los resultados de su implementación.

Algo similar se considera para el Plan Estratégico de Río Cuarto que se debería tomar contacto con la parte pertinente a Estrategias, Programas y Proyectos, como ya fuera explícitado anteriormente.

Con respecto a los Planes de Desarrollo Sustentable de distintos municipios de la Provincia de Chaco, se considera que su planteo, si bien incluye la formulación de estrategias de desarrollo, así como también de proyectos, éstos están referidos a la obtención de métodos de optimización para la captación de recursos que ofrecen los distintos programas de promoción de la nación, como por ejemplo las líneas de crédito para microemprendimientos que poseen el Consejo Federal de Inversiones, el Ministerio del Interior o la Secretaría de Desarrollo Social.

El caso particular de la provincia de Chaco, plantea una disimilitud en las problemáticas que la aquejan en relación a Buenos Aires o Córdoba por ejemplo, de tal magnitud, que se transforman en problemas no comparables. En

este caso sí es dable hablar de disparidades regionales, de marginalidad y de Necesidades Básicas Insatisfechas.

Asimismo, los objetivos con que los chaqueños se plantean la realización de sus planes pasan por encontrar los mecanismos para aprovechar racional y eficientemente los fondos provenientes del nivel nacional, hecho que hasta ahora, venían aplicando de forma dispersa y desarticulada, no obteniéndose los resultados esperados.

Ahora bien, como esos fondos los están utilizando en el desarrollo de tecnologías locales y de explotaciones productivas para la zona, es esperable que esto signifique un despegue y ya no requieran más del asistencialismo nacional. Lo absolutamente rescatable de las experiencias estudiadas, es la participación y el compromiso estudiado por la gente y los intentos por alcanzar un estadio superior en el nivel económico.

El caso de La Plata, si bien se encuentra en las etapas iniciales del proceso, podemos plantear una primera crítica, ya que la convocatoria a participar no ha sido amplia, sino selectiva. En las encuestas se chequeó la opinión de personalidades, seleccionadas en base a criterios que no han trascendido, y en cuanto al COUT, está integrado por representantes de aquellas entidades que tienen que ver exclusivamente con los aspectos físico-territoriales del tema, otorgándole ésto un sesgo muy grande a la respuesta final. Por otra parte, se considera que el hecho de que los participantes perciban una retribución, genera o podría generar, una falta de independencia a la hora de las decisiones.

Para concluir, una breve referencia al Plan Estratégico de Viedma. El mismo está al momento de mantener nuestro último contacto, en etapa de Prediagnóstico y se está realizando, de acuerdo a lo expresado, a través de información secundaria y de informantes claves, lo cual de por sí le asigna una limitación a la propuesta. Probablemente en el desarrollo del proceso de rectifiquen rumbos y se modifiquen métodos.

La otra limitación verificada es la poca participación de los actores sociales en las reuniones realizadas hasta esta instancia. Se considera que esto

es un elemento clave para la formulación del modelo de ciudad deseada, así como de los objetivos generales y particulares, siendo imprescindible también a la hora de definir los proyectos y acciones a realizar. No nos olvidemos que un Plan Estratégico es un plan de la ciudad para la ciudad, por lo que ampliar la base participativa servirá como elemento legitimador de las propuestas.

Otra conclusión que podemos sacar es que un Plan Estratégico debe necesariamente ser formulado por los mismos habitantes de la ciudad o región en la cual se aplicará. Esto es así porque son ellos los que, identificando sus problemas actuales pueden determinar las propuestas de solución así como también, hacia donde quieren orientar el desarrollo y cual es el modelo de ciudad en el que desean vivir.

A este respecto, el Plan Estratégico de Catamarca se plantea como el más coherente desde el punto de vista de la participación. También se considera un acierto el hecho de haber organizado seminarios con expertos extranjeros que expusieron su experiencia en un doble aporte desde el punto de vista de formación y de información.

Es decir, que en este caso, se contó con expertos foráneos en cuanto a asesoramiento, pero la realización del trabajo recayó en los técnicos locales y además la base participativa fue de una amplitud incuestionable.

Lo señalado vale tanto para los técnicos extranjeros como nacionales que no sean específicamente de la zona donde se está realizando el Plan.

En este sentido, se vería como altamente positivo que los organismos nacionales de asesoramiento constituyeran equipos de formación de cuerpos técnicos, los que sumados a los equipos de asistencia técnica existentes, optimizarían el recurso humano con que se cuenta, sobre todo en el interior.

Para finalizar, una nueva referencia al proceso participativo. Un Plan estratégico en síntesis, consiste en una serie de estrategias planteadas alrededor de un objetivo general para alcanzar una modelo deseado por la mayoría de la población a través de una serie de Programas, Proyectos y

Acciones a realizar. Para que esto sea así, la población debe estar motivada y participar sin restricciones. Hay que, por lo tanto, arbitrar todos los medios para que eso se cumpla como condición sine qua non ya que, de no ser así, estaríamos contrariando la esencia de la Planificación.

11. APORTE TEÓRICO CONCEPTUAL AL PLAN ESTRATÉGICO DE VIEDMA

El presente aporte se realiza en base a las conclusiones obtenidas del análisis comparativo de los diferentes Planes Estratégicos analizados, vivencias compartidas con los técnicos de Viedma, al aporte teórico obtenido de la bibliografía consultada así como también a los congresos y seminarios realizados sobre el tema, y a la experiencia personal que me permitió elaborar lo precedente y formular las siguientes conclusiones.

Los procesos explicados muy sucintamente en la parte de este trabajo destinada a comentar la evolución de la planificación en América Latina, continúan vigentes, si bien con algunos matices.

Las crisis urbanas de esta última parte del siglo, son el resultado de las crisis de la región y consecuencia directa del modelo de desarrollo impuesto a esta parte del continente. La destrucción de la estructura productiva y la modernización de la agricultura sin la creación de fuentes alternativas de trabajo generan un flujo migratorio hacia las metrópolis, cada vez más agudizada su macrocefalia urbana, producto de la urbanización pendiente.

Es así que cobra renovada vigencia la planificación urbana contextualizada en la región de pertenencia y como parte de una planificación global.

La administración municipal, célula básica de la vida ciudadana, adquiere un rol preponderante en esta instancia, ya que es la que mantiene un contacto directo con el ciudadano y es la que recibe las mayores presiones del conjunto de la sociedad.

La respuesta a las necesidades de la población depende en una gran medida de la capacidad técnica y política de la administración municipal que deberá canalizar los requerimientos y gestionar su solución y, al mismo tiempo, conformar al conjunto de los ciudadanos, cualesquiera sean los intereses sectoriales que defienda, compatibilizándolos y adecuando su real capacidad de gestión a problemas que, en algunos casos, la superan.

El municipio cumple así un rol estratégico en el tratamiento de las crisis urbanas, en su doble papel de instrumento de gestión del Estado del que forma parte y como el órgano administrativo más directamente ligado a la realidad cotidiana de la sociedad local.

Desde esta óptica, los principales problemas que deberá resolver un municipio son los relacionados con la administración de los recursos económicos, la modernización de la gestión y la democratización de la institución, a obtener fundamentalmente, a partir de la descentralización municipal y la participación ciudadana.

La participación que se requiere y a la que se apunta no está concebida como una concesión populista, pretende ser un instrumento de dinamización de la gestión que, al posibilitar el contacto directo con los ciudadanos, permite conocer mejor sus problemas, formular políticas adecuadas a sus necesidades y dar mejores respuestas a las problemáticas que se planteen.

Ahora bien, lograr que esta participación se efectivice no es tarea fácil. No lo ha sido en el caso de Viedma, como tampoco lo ha sido en muchos otros casos de experiencias de participación intentados en países de América Latina y de Europa.

Desarrollar acertadamente una política de participación no es sencillo ya que esta depende de innumerables factores, a los que no son ajenos los psicológicos, incluyendo en éstos a los motivacionales que entran en juego.

También debemos considerar que los movimientos sociales y las organizaciones que se generan en torno a ellos, responden en general a determinadas circunstancias del contexto económico, social y político y cambian en la medida que se modifican las circunstancias que las originaron.

Pero convengamos que, en general, la movilización social se produce a partir de problemas muy concretos. Las reivindicaciones que plantean las asociaciones vecinales, se limitan a problemáticas concretas relacionadas con el barrio donde habitan, equipamientos sociales, construcción de parques y espacios verdes, mantenimiento de la limpieza, el alumbrado o el arbolado

público, o la pavimentación o cambio de mano de una calle, por no nombrar sino las más motivantes y comunes.

Como puede apreciarse, son reivindicaciones que se agotan en sí mismas, que carecen de una visión global de la transformación de la ciudad en un modelo de ciudad al cual se pretende alcanzar.

La apatía social, la pasividad para enfrentarse con problemas de carácter general, sobre todo, aquellos que no inciden de manera directa en el individuo, es manifiesta.

Si a todas estas dificultades le sumamos la desilusión ante promesas incumplidas o expectativas no atendidas, como es el caso particular de Viedma, podemos inferir cuáles son las razones de la actual falta de participación ciudadana.

Otro aspecto a considerar es que las circunstancias actuales no favorecen en absoluto la generación de formas asociativas de vecinos de organizaciones sociales articuladas, que sean capaces de canalizar inquietudes y opiniones del conjunto de sus integrantes. La cultura del momento, tiende a potenciar el individualismo y la falta de solidaridad como valores usuales. El bajo nivel de afiliación a los partidos políticos y a asociaciones sindicales y sociales, es un índice de esta realidad, y Viedma no es una excepción.

Considero pertinente la inclusión de un concepto manifestado por el Colectivo de Trabajadores del Centro Jorge Eliécer Gaitán de Colombia en su trabajo **“Un marco conceptual adecuado a una teoría de la participación”**, y que dice:

“La participación no es un instinto, es una variable cultural que depende del sistema lógico que atraviesa la cultura y que, como ya lo hemos visto, recorre todos los campos de la vida ciudadana, tanto en lo político como en lo económico y en lo social.

Por ello la participación sólo es posible cuando ésta se convierte en urdimbre por donde corren y se entrelazan los elementos de carácter filosófico, institucional, científico, social y material que le dan perfil propio y coherente a una época

determinada, siendo la cultura el hilo conductor que le imprime dinámica y carácter”.

Aparece aquí otro elemento a tener en cuenta para entender este particular proceso de participación para la elaboración del Plan Estratégico de Viedma.

El ingeniero Ciliberto, en el primer informe parcial sobre Producción Agropecuaria y Agroindustria, menciona entre las consideraciones finales:

“Sin pretender que las siguientes líneas no sean más que una primera aproximación a la idiosincracia o identidad cultural del viedmense, decimos que aparecen como rasgos característicos, el ser una sociedad formada por capas superpuestas de sucesivas migraciones masivas y que tuvieron como elementos diferenciadores el coincidir en un momento en Viedma personas de toda la geografía argentina, que no han logrado su integración, ni la definición de elementos culturales propios aglutinantes e identificatorios. En gran medida se sigue siendo de donde se proviene”.

Cabe, en esta instancia, realizar una reflexión sobre las consecuencias sociales de los procesos de migración y urbanización que afectaron no sólo a Viedma, como lo expresa en su trabajo el Ing. Ciliberto, sino a nuestro país y, en general, a toda latinoamérica.

Cuando se pretende la participación comunitaria debería previamente verificarse si es que existe realmente una comunidad, entendiendo por tal a la existencia de una real integración de la población y a la presencia de intereses y objetivos comunes a dicha población.

Por lo que se considera de la comunidad viedmense se trataría de la yuxtaposición de un sinnúmero de familias, sin lazos reales de unión y entre las cuales, aparte de la vecindad, no hay ningún tipo de relación, más que el desconocimiento mutuo, la prevención y la desconfianza. Sin embargo, en estos grupos lo que normalmente se da, es una comunidad de intereses reales, objetivos, representados, por ejemplo, por problemáticas comunes que los afectan en su conjunto: carencia de servicios públicos, problemas de seguridad o flagelos como el desempleo y la pobreza.

Entre los miembros de estos grupos podemos identificar ciertos intereses comunes, especialmente con respecto a las variables que constituyen directamente su bienestar: atención de las necesidades de salud, educación, transporte, comunicaciones, etc.

Podemos afirmar a este respecto que sólo una comunidad formada es capaz de concebir, planear, diseñar, ejecutar, controlar y evaluar sus proyectos de desarrollo. Comunidades en formación tan sólo pueden asumir esas tareas paulatinamente, en la medida en que van haciéndose comunidades.

En este último caso, lo fundamental es el mantenimiento del respeto al tiempo y ritmo necesarios para que un proceso de esta naturaleza pueda concretarse correctamente.

Debe tenerse presente que este tipo de trabajo es lento y sujeto a etapas de avance y retroceso, de aceleración y freno. La tarea de ayudar a una comunidad a conformarse como tal es lenta y no se puede medir con análisis de costo/beneficio realizados en el corto plazo.

Es menester tener en cuenta que el aprendizaje de la gestión del desarrollo supone un grado de avance superlativo en los estadios de formación de una comunidad, ya que el grado de complejidad que implica la toma de conciencia respecto a problemáticas complejas como el autodiagnóstico, o el identificar las potencialidades y problemas que afectan al grupo y obstaculizan su realización, es algo que requiere la profundización de los análisis y, por lo tanto, requiere su tiempo.

Relacionado con esto, queremos referirnos a la concepción de la participación comunitaria como consecuencia de una apreciación que parte de creer en la capacidad que tienen todas las personas y grupos humanos de conocerse, autodeterminarse y progresar y que rechaza considerándola una falta de respeto, el que le impongan las decisiones fundamentales que hacen a su desarrollo integral.

Propiciar la participación comunitaria por parte de los administradores implica aceptar que las personas integrantes de la comunidad pueden ver sus posibilidades de desarrollo, son capaces de identificar los

obstáculos y problemas que frustran esas posibilidades, de detectar las causas de los mismos, de idear soluciones aptas y de llevar a cabo los proyectos que pueden hacerlos realidad.

Asimismo, y por el hecho de creer lo anteriormente expresado, pone en duda que agentes externos a la comunidad -por ejemplo los técnicos o los planificadores- puedan arribar, solos, es decir, al margen de los miembros de dicha comunidad, a concebir, planificar y realizar los proyectos más apropiados y eficaces para su desarrollo.

Las experiencias llevadas a cabo internacionalmente han llegado a la conclusión, cada vez más aceptada, que considera que no puede esperarse que los miembros de una comunidad se interesen y comprometan con un proyecto que busca resolver problemas que ellos mismos no sienten como prioritarios. El compromiso comunitario se produce cuando existe una identificación total de los integrantes de la comunidad con las propuestas de desarrollo.

El técnico o el planificador deberá asumir una actitud de promotor o asesor de la comunidad en desarrollo. Su función es la de un educador, animador y colaborador, que proporciona los elementos para que la comunidad por sí pueda diagnosticar su situación y encontrar la manera de alcanzar sus expectativas. Este promotor es un agente facilitador que hace posible que los proyectos concebidos por la comunidad puedan concretarse, que lo ayuda a elaborar su diagnóstico, que busca posibles soluciones a los problemas identificados y que colabora para implementar esas soluciones.

La comunidad y los técnicos realizan actividades complementarias, cada uno dentro de su especificidad: mientras que el técnico aporta teoría, métodos de análisis, alternativas y formas de llevarlas adelante, los actores sociales aportan su saber práctico, su conocimiento del medio, en fin, su experiencia.

Por último, queremos destacar que es necesario que desde la administración pública, desde el municipio, se dé reconocimiento público a las organizaciones socialmente representativas. También sería deseable que

existiera una **normativa**, y no solamente una voluntad política, que reconzca los derechos de los individuos de organizarse socialmente, de disponer de medios y cauces para desarrollar su actividad y poder ejercer una participación efectiva en la gestión pública.

Debemos tener en cuenta que la existencia de reglamentos o normas que regulen la participación es un elemento que contribuirá a garantizar que **todos** participen, aún aquellos que no disponen de recursos para poder hacerse escuchar.

Cabe recordar en esta circunstancia la deformación operada en cuanto a la participación ciudadana en la formulación del Plan Estratégico Barcelona 2000 o en la gestión llevada a cabo por la Municipalidad de La Plata en las cuales, el "**urbanismo concertado**" sirvió únicamente para que aquellos grupos poderosos que siempre se hicieron escuchar, realizaran acciones de planeamiento en desmedro de los intereses de los restantes grupos sociales integrantes de la comunidad a los cuales no se los escuchó.

Por eso creemos que la participación deberá contar con una regulación jurídico-normativa que garantice que la Administración se vea obligada a tener en cuenta a todos los actores sociales interesados en participar de la gestión pública.

Por último y como otro elemento fundamental de una política participativa, se debe mencionar a la **información**. Ésta deberá promover el conocimiento sin condicionamientos, estimular la participación y favorecer las respuestas de la sociedad, así como también, el diálogo y la comunicación entre la administración y los ciudadanos.

Recordemos que la falta de información genera actitudes pasivas o climas de opinión basados en rumores o en interpretaciones interesadas. La información debe ser plena, desprovista de condicionamientos y dirigida al conjunto de la población.

12. CONCLUSIONES GENERALES

Se enumerarán aquí las conclusiones generales que se han obtenido de la realización de este trabajo, que no pretenden ser exhaustivas pero que se consideran las más relevantes.

Descentralización

Como primera medida, es menester que se produzca en nuestros gobiernos el tan requerido proceso de descentralización de funciones, de competencias, de decisiones, que implique una real reforma administrativa, dotada de recursos, de medios humanos y de infraestructura, que posibilite la efectiva prestación de los servicios, que efectivice la gestión administrativa, que permita dar una respuesta ágil a los problemas que se plantean en la ciudad y que posibilite crear mecanismos de cooperación social como parte del proceso de democratización del estado.

Reglamentación

Se deberá definir muy bien en qué consiste la transferencia de competencias y funciones, si se crearán distritos para descentralizar el municipio o cómo se llamarán esas nuevas células de poder político-administrativo; para qué servirán esos distritos; qué recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros, serán necesarios; cuánto va a costar todo esto y de dónde provendrán los recursos; con qué procedimientos se va a realizar el proceso descentralizador y cuál será el modelo político-administrativo de cada distrito.

Deberán reglamentarse también las formas que adquirirá la participación ciudadana, cuáles serán sus vías y las posibilidades que tendrán los ciudadanos o las asociaciones vecinales de intervenir en las diferentes etapas de los procesos de decisión.

La regulación de los mecanismos de participación ciudadana que garanticen los derechos de todos los individuos y de las organizaciones sociales, es una de las formas más idóneas para la democratización del Estado. A través de ella se asegura la participación a los más débiles, a aquellos que no disponen de otro recurso para hacerse escuchar ante los poderes públicos.

Participación

La declaración sobre el progreso y el desarrollo social del 11 de diciembre de 1969 de Naciones Unidas, afirma que como medio básico para la consecución del mismo se ha de prestar atención a los siguiente:

“ La adopción de medidas apropiadas para obtener la participación efectiva de todos los integrantes de la sociedad en la elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social.”

“ La adopción de medidas para aumentar la participación popular en la vida económica, social, cultural y política a fin de lograr la plena integración de la sociedad, el aceleramiento del proceso de movilidad social y la consolidación del régimen democrático.”

De adherir a los postulados enunciados, se deberían arbitrar los medios para garantizar los cauces de participación para todos los ciudadanos a través de:

- La constitución de órganos territoriales y sectoriales para la participación consultiva, propuesta y seguimiento de la gestión municipal.
- El derecho a la información sobre la gestión municipal.
- El derecho de petición e iniciativa ciudadana.
- La consulta popular mediante referéndum.
- La audiencia pública, informativa o de consulta.
- El reconocimiento de las agrupaciones ciudadanas de interés público.

Capacitación

Se considera que debería trabajarse a dos niveles:

* De la comunidad en general

- Ayudando a que cualquier miembro de la comunidad pueda identificar sus necesidades.

- Logrando que además pueda llegar a jerarquizar esas necesidades.

- Logrando que pueda dar soluciones a esas necesidades identificadas y jerarquizadas.

- Esta capacitación debería darse de manera informal, sin presiones, en un plano general y tratando de eliminar prejuicios e inhibiciones de parte de los individuos.

* De los equipos técnicos locales

- Los técnicos deberán estar formados para poder guiar y conducir el proceso de planificación participativa logrando que los actores sociales puedan por sí solos identificar sus necesidades y proponer soluciones.

- Deberán asimismo contar con una sólida formación técnica para poder optimizar las propuestas de solución que formule la comunidad.

Cooperación

Se deberá fomentar la realización de convenios de cooperación entre municipios, entre municipios y otros organismos del estado, con organizaciones civiles (empresas, fundaciones, etc.), a efectos de coordinar y articular esfuerzos en beneficio de la comunidad y optimizar el empleo de los recursos económicos.

Asimismo deberá favorecerse la concreción de programas de asistencia técnica entre municipios y organismos técnicos del estado nacional, universidades y organismos internacionales.

13. BIBLIOGRAFIA

- Políticas de Desarrollo Urbano y Regional en América Latina
Jorge Hardoy / Guillermo Geisse
Ediciones SIAP, 1970
- Dialogo en Buenos Aires con Carlos Martínez Caro
Director del Departamento de Urbanismo de la Escuela de Arquitectura
de Navarra. Pamplona, España 1984.
- Participación comunitaria y cambio social en Colombia.
Seminario Nacional de Participación comunitaria - Villa de Leyva -
Boyacá - Colombia - Julio de 1986.
- Ideología y Teoría Sociológica
Irving Zeitlin
Amorrortu Editores
Buenos Aires, julio 1986
- Revista de la CEPAL nº 55
Descentralización y democracia: el nuevo municipio Latinoamericano.
Eduardo Palma Carvajal
Abril 1995
- Las Grandes ciudades en la década de los noventa
Jordi Borja - Manuel Castells - Roberto Dorado - Ignacio Quintana
Editorial Sistema
Madrid - 1990
- Descentralización y participación ciudadana.
Jordi Borja
Instituto de Estudios de Administración Local
Madrid - 1987
- Ciudades
Las ciudades y el Planeamiento Estratégico
Una reflexión europea y latinoamericana
Jordi Borja
Octubre 1994
- Cuaderno de Análisis
Descentralización, municipalidades y vivienda
Edgar Herrera Zúñiga
Cochabamba - Bolivia - Año 1997 - Nº 2

- Ciudad y Territorio
Estudios Territoriales
Siglo y medio de Urbanismo en España
Nº 107/108 - Primavera-verano 1996.
Ministerio de Fomento

- Planificar el Territorio para Desarrollar el Futuro
Primera Jornada Provincial de Planeamiento y Desarrollo
Honorable Senado de la Provincia de Buenos Aires
Julio de 1993

- Documentos del XX Congreso Interamericano de Municipios
Caracas - Noviembre de 1990 -

- Documentos del XXI Congreso Iberoamericano de Municipios.
Valladolid - Julio de 1992

- Texto Refundido de la Ley sobre el Régimen del Suelo y Ordenación urbana
España, 26 de julio de 1992

- Decreto Ley nº 8912 de Ordenamiento Territorial y Uso del Suelo
Provincia de Buenos Aires , 1977

- La participación ciudadana en el municipio.
Reglamentos de Participación Ciudadana
Federación española de Municipios y Provincias
España, 1987

- Reglamento Orgánico del Municipio de Valladolid
Título Quinto - La participación ciudadana -
Valladolid, España, 1989

- Planificación. Participación y Libertad en el proceso de cambio.
Agustín Gordillo
Ediciones Macchi
Buenos Aires, 1973

- Plan Estratégico, económico y Social, Barcelona 2000

- Revista Ecología Política
Nº 11 - Junio 1996
Ed. Icaria - Barcelona

- Planificación
Gestión de Entes y Empresas Públicas
E. L. Trist - G.A. Daneke - et. al.
Tomo II

Biblioteca de Gestión
Desclée de Brouwer
Bilbao, 1988

- Revista de la CEPAL nº 56
La CEPAL y la Sociología del Desarrollo
Enzo Faletto
Abril, 1996
- Plan Estratégico de Viedma y su zona de Influencia. Producción
Agropecuaria y Agroindustrial.
Ing. Miguel Ciliberto
C.F.I., 1997
- Territorios en Transición: Crítica a la Planificación Regional en América Latina.
José Luis Coraggio
Edit. CIUDAD. Quito, Ecuador, 1987.
- Desarrollo Regional en América Latina
Walter Stöhr
Edit. SIAP, 1972
- Organización y Descentralización Municipal
Jordi Borja, Manuel Castells, et. alt.
Edit. EUDEBA, 1987
- Urbanización y Dependencia en América Latina
Comp. Martha Schteingart
Edit. SIAP, 1973
- La Investigación Urbana en América Latina
Volumen II
Editor Mario Unda
CIUDAD. Quito, Ecuador, 1989.