

RESOLVIENDO LA MUNICIPALIZACIÓN

(1era. Parte)

Aplicación de los principios de la sustentabilidad urbana a las ciudades argentinas (Municipalización)

Una mirada de introspección en base a estudios psicológicos de Kauffman y Kotter

Este trabajo investiga la posible aplicación de los principios de la planificación estratégica enfocada a la sustentabilidad urbana, en las distintas ciudades argentinas. Utilizando, a modo de comparación, una aplicación “creativa” de estos principios en una ciudad de Argentina (Córdoba), este trabajo intenta determinar lo adecuado de estos métodos en el contexto del país. Esta idea se enmarca sobre la filosofía principal de vecinalismo, y lo aclaramos pues sino pareciera que la gestión municipal fue, en el marco del capitalismo liberal, heredado de gestiones anteriores y que puede terminar en un fracaso de mediano plazo.

Se van a analizar, una a una, cada metodología aplicada a los distintos problemas en forma abreviada, a los efectos de que se comprenda la totalidad de la visión introducida.

En la Argentina existen (año 2017) un total de 2.259 municipios y solo poco más de la mitad posee un ejecutivo y un legislativo (por lo general, un Concejo Deliberante). El resto son municipios definidos como comunas, juntas de gobierno o comisiones municipales. Pero, a pesar de sus diferencias, es posible encontrar entre ellos muchos puntos en común.

Mark Stevenson, en su Positivismo pragmático, hace referencia al Cinismo Cotidiano como la principal causa moral que deteriora el avance en todo sentido. Contra ello se antepone, como antídoto, la ambición y la creatividad. Empeño para empujar, entre todos, un cambio positivo y creativo. En términos de ingenieros: “Necesito tu ayuda para resolver este problema”

Los procesos descentralizadores implicaron un fuerte llamado de atención sobre la dimensión territorial de las políticas públicas. Sin embargo, hasta que esta reforma institucional cobró fuerza, el territorio local siguió siendo visto como un simple ámbito administrativo desde el cual los habitantes recibían, de modo pasivo, los servicios y programas públicos desarrollados y gestionados por el nivel central del Estado, el Municipio. Es importante reconocer que descentralizar implica siempre nuevas y mayores complejidades para la gestión estatal, en términos de relaciones intergubernamentales. Por ejemplo, cuando se decide, diseña y gestiona una política social en el marco de este nuevo contexto institucional es importante determinar, tanto en términos formales como informales, si la capacidad de decisión está distribuida entre las autoridades de distinta escala territorial y podemos preguntarnos:

1. Qué atribuciones le caben a cada autoridad.
2. Qué mecanismos existen para coordinar la actividad entre autoridades de distinta jurisdicción.
3. En qué medida las diferencias entre jurisdicciones coinciden con contrastes reales en el entorno

social, y si existen mecanismos para compensar esas diferencias (Acuña y Repetto).

4. Si son heterogéneas las capacidades de gestión de cada una de las unidades a cargo de la implementación de políticas sociales.

5. Si las políticas públicas se ajustan más a las necesidades de una localidad, aumentando la eficiencia y eficacia de los programas implementados; facilitando la identificación de necesidades de grupos sociales y fortaleciendo los lazos entre vecinos y funcionarios.

La descentralización no es un proceso ni lineal, ni automático, ni homogéneo. Por el contrario, depende de ciertas condiciones institucionales, políticas, sociales y económicas. Además, varía según las características y las diferentes capacidades de gestión de los municipios.

Originalmente, el proceso de descentralización hacia los gobiernos sub-nacionales (provincias y municipios) se concentró, principalmente, en las áreas sociales: salud, educación y promoción social. La descentralización de funciones redundó, en muchos casos, en una enorme carga presupuestaria que, los municipios, rara vez fueron capaces de afrontar por sí solos. La capacidad tributaria de los municipios desgraciadamente es acotada en términos de recaudación; esto condiciona fuertemente el gasto y limita la fijación de prioridades en el nivel local. En paralelo, el nivel de súplica hacia los gobiernos municipales aumentó en forma significativa tras la delegación de funciones y se convirtieron en los primeros receptores de las expectativas sociales que antes se dirigían a otros niveles de gobierno. Para los municipios, esto, generó un cuello de botella en cuanto a las políticas que eran capaces de implementar.

En este contexto complejo, los municipios, devenidos actores estratégicos en la gestión de políticas sociales enfrentaron a diario desafíos para los cuales no siempre poseen los recursos y las herramientas necesarias. Por lo que Nación, Provincia y Municipio deben tener un hilo conductor único para los problemas básicos.

Marco social urbano

Córdoba (nuestro ejemplo), una ciudad de aproximadamente 1.6 millones de personas se localiza en el centro de Argentina. Si el ejido urbano de municipalidad de la Ciudad de Córdoba fuera considerado una provincia independiente estaría ubicado dentro de la 4ta. ó 5ta. de Argentina , en cuanto a la participación del PBI nacional. Posee, la Provincia de Córdoba, más de ciento treinta mil puestos de trabajos estatales con una población total de 3,5 millones de habitantes. Durante las décadas pasadas, la ciudad vio crecer su población a una tasa asombrosa que la hizo pasar de algunos cientos de miles en los años 50's a las 1.6 millones de personas en el año 2015. Este año marcó la elección de un nuevo intendente, pero el inicio de la transformación de Córdoba de una ciudad latinoamericana, promedio, que sufría de problemas asociados con el rápido crecimiento poblacional pasó a ser un ejemplo exitoso de sustentabilidad y planificación estratégica urbanas reconocido internacionalmente al incorporarse el Plan Estratégico sustentado por actores que se sumaron al proceso.

Como otras ciudades argentinas de mediados y finales del siglo XX, Córdoba sufría de problemas relacionados con el rápido crecimiento poblacional y la acelerada urbanización que éste conlleva. Las consecuencias se sintieron en Córdoba, al igual que en toda Argentina, en forma de congestiones viales y de contaminación del aire asociados a éstas, el hacinamiento residencial causante de condiciones de vida desiguales, grandes cantidades de desperdicios generados por la población urbana y una consiguiente crisis ecológica, así como la disminución de la calidad de vida en la ciudad, y, específicamente en los alrededores de Córdoba; las inundaciones generadas por la ocupación y/o deforestación de planicies ecológicamente sensibles. Estos son algunos de los retos que Córdoba tuvo que enfrentar conforme crecía rumbo a las primeras decenas del siglo XXI. A diferencia de otras ciudades argentinas – y de otras ciudades del mundo que enfrentaban y enfrentan estos y otros varios problemas relacionados- Córdoba escogió confrontar estos problemas aplicando soluciones creativas en un marco de desarrollo sustentable.

Con el fin de proponer un conjunto de soluciones sustentables para las ciudades argentinas debemos lograr una mejor comprensión de los procesos que le han procurado forma y la han transformado. Los procesos que han dado y dan estilo al ambiente urbano pueden ser desglosados de forma general en varias categorías. Los procesos territoriales, sociales, ideológicos, ambientales y técnicos pueden identificarse y tratarse independientemente y es la compleja interrelación de estos procesos lo que define al ambiente urbano.

Antes de enumerar los pasos que afectan las condiciones urbanas de la ciudad, es importante definir, más ampliamente, la sustentabilidad y el desarrollo sostenible. De acuerdo a *Nuestro Futuro Común*, un reporte de 1987 de las Naciones Unidas, el **desarrollo sostenible es: “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”**. Más específicamente el desarrollo sostenible debe equilibrar los factores sociales y ecológicos mientras mantiene su viabilidad económica. La búsqueda de crecimiento económico rápido, una meta muy común de las ciudades modernas, ha impuesto una pesada carga sobre el medio ambiente. **El desarrollo sustentable es un método que pretende encontrar el equilibrio entre las condiciones del medio ambiente y las necesidades de la sociedad.**

Los procesos territoriales generan y transforman el carácter de la ciudad; la forma de la ciudad, los usos de la tierra, la estructura urbana, las densidades y modos de expansión junto a la movilidad son todos procesos territoriales. Algunos problemas que enfrentan las ciudades actualmente son la expansión rápida y sin planificación, la desorganización del espacio urbano tradicional y la dispersión de los centros estatales y comerciales privados a lo largo de la ciudad. La globalización tiene su efecto sobre las ciudades, a nivel de los procesos territoriales, a través de la apropiación internacional del suelo y los negocios privados.

Los procesos sociales están fuertemente ligados a los desarrollos territoriales pues tienden a influir el uno sobre el otro. El proceso social es un término que describe la diversidad de los grupos y las instituciones que toman parte en la construcción y la transformación de la ciudad. Los problemas sociales como la segregación socio-espacial y socio-económica, la pobreza y la falta de entendimiento cultural entre los grupos sociales y culturales son retos que necesitan ser afrontados en las ciudades de hoy (Ávila). Los procesos sociales son fuertemente influidos por la acción del gobierno y el liderazgo del mismo. Un reporte de la Conferencia

Internacional sobre el Gobernar para el Crecimiento Sustentable y la Equidad declara que: “Sin un buen gobierno, no es posible desarrollar ciudades sustentables, y las bases del buen gobierno deben encontrarse en prácticas demográficas incluyentes (Burger).”

Los procesos ideológicos evolucionan, basados en la historia política y los procesos políticos predominantes en una sociedad. En la historia moderna, una ideología funcionalista ha prevalecido sobre los esfuerzos de planificación urbana. Las concepciones funcionalistas de zonificación y ecología basadas en las teorías de la escuela liberal de Chicago han jugado un importante papel en la definición de la forma y la función de nuestras ciudades modernas.

Los Procesos Ambientales o Eco sistémicos se han convertido, sólo recientemente, en el centro de la preocupación y el debate internacionales. Para entender estos procesos, uno debe entender la teoría de la capacidad ecológica de carga; esta se define como: **el límite de un ecosistema para sustentar y mantener la vida**. La búsqueda moderna del rápido y máximo crecimiento económico deposita un gran peso sobre la capacidad ecológica de carga de la tierra (Portney).

El ambiente urbano, en muchas de las ciudades actuales, enfrenta serias consecuencias de deterioro y degradación ocasionados por las actividades modernas. La situación debe considerarse de una nueva manera, y no sólo desde un punto de vista funcionalista, económico o geográfico. Para poder entender su naturaleza eco sistémica, las consecuencias de las acciones locales deben ser consideradas desde la escala regional hasta la global. John Dryzek, autor de *Ecología Racional: Medio Ambiente y Economía Política* discute el caso, de la descentralización elemental. **“Una característica central de lo reducido de la escala es que una localidad depende y posee jurisdicción exclusiva sobre las funciones productivas, protectoras y de asimilación de desperdicios de los ecosistemas en su proximidad inmediata... La Auto dependencia local... quiere decir que las comunidades y sus miembros deben poner atención a las capacidades de sustentación de la vida del o de los ecosistemas de los que dependen”**

Los Procesos Técnicos proporcionan herramientas para la construcción y la transformación de la ciudad. Su aplicación tiene consecuencias en la salud pública y el medio ambiente. Infraestructura es un término amplio que abarca cosas como: sistemas de drenaje, alcantarillado, electricidad y agua y la disponibilidad y calidad de estos servicios es de gran importancia para la calidad de vida general en una ciudad.

La planificación estratégica o “crecimiento inteligente” es el crecimiento económico que se vincula con la calidad de vida. La calidad de vida es un método general para medir el efecto que las condiciones sociales, económicas y ambientales tienen sobre la vida en una ciudad. La planificación estratégica es un método para aplicar soluciones, a largo plazo, a los problemas que aquejan a la ciudad. Estos pueden incluir la planificación de los usos del suelo y los planes generales futuros para la ciudad. En general es una herramienta para influir en el carácter del desarrollo económico en el futuro (Portney). La planificación establece un sistema para la valoración y la identificación de los cursos de acción, un sistema que incorpora el riesgo y las variables económicas en un proceso continuo y global.

Un proyecto urbano, como es descrito por López Rangel, es un proyecto arquitectónico, proyecto urbano y organización de un sector **que toma en consideración a los actores sociales involucrados**. En su aplicación más ideal, un proyecto urbano sería una expresión de la voluntad cultural y política de la sociedad, articuladas a través de un programa espacial. En otras palabras, **una representación física de un legado cultural a través de la transformación urbano-arquitectónica**.

No hay relación directa o lineal entre los procesos enumerados, aunque algunos, como los políticos y los económicos tienen más influencia sobre los otros procesos. Históricamente estos procesos se afectan unos a otros, pero en un modo no lineal y complejo, por ejemplo: las transformaciones ambientales no producirán efectos directos e inmediatos sobre los cambios territoriales y culturales. Del mismo modo, los cambios en el uso del suelo no tienen correspondencia directa e inmediata sobre cambios socio-económicos.

Después de identificar los procesos como acciones que generan y sustentan el ambiente urbano podemos proponer una serie de soluciones que se conectan a los principios de desarrollo sustentable y de la planificación estratégica, para lidiar con problemas inmediatos y formular soluciones a largo plazo. Muchos de estos términos son conceptos generales más que estrategias específicas, y se requiere de una explicación más amplia antes de observar como Córdoba atrapa estas estrategias para resolver sus problemas urbanos y como estas soluciones pueden aplicarse en las ciudades argentinas.

De acuerdo con estimaciones reciente sobre **Problemas Urbanos del Instituto Argentino de Planificadores**, las ciudades argentinas están en crisis. El reporte recomienda que Argentina invierta en sus ciudades para: “generar desarrollo económico, revitalizar áreas centrales, reemplazar y modernizar infraestructura, desarrollar sistemas de tránsito y mejorar el ambiente natural urbano”. Podemos analizar los cambios que enfrentan las ciudades argentinas identificando los procesos que han producido las condiciones urbanas actuales, utilizando los métodos de la planificación urbana y los principios del desarrollo actual, y concentrándonos en el desarrollo sustentable a través de la planificación estratégica y tomando ejemplos específicos de Córdoba podemos proponer soluciones dirigidas a la reparación de los problemas identificados. Tratemos estos puntos de forma separada y busquemos soluciones sustentables utilizando a Córdoba como un ejemplo.

Ante esta situación una Federación de Centros Vecinales, impulsada por profesionales, planteó la posibilidad de elaborar un plan estratégico que sirva de guía para la transformación de Córdoba. Esta idea fuerza es recogida por un ayuntamiento con capacidad técnica y un equipo de gobierno que no quería centrarse, solamente, en los problemas puntuales y concretos de los barrios de la ciudad. Por otra parte los sectores económicos estaban satisfechos con los nuevos contratos que les iba a proporcionar las inversiones y el efecto que iba a tener en el sector de la construcción de nuevas viviendas, transporte y servicios en general. El plan estratégico fue presentado a las autoridades políticas locales y Regionales (Municipios colindantes a Córdoba) y a los principales actores económicos y sociales de la ciudad concentrados en los Centros Vecinales participativos. En la presentación se tuvo muy en cuenta el impacto visual de los proyectos del plan.

A partir de este momento el Plan empezó a ser debatido por la ciudadanía, y se inició un proceso de

adecuación de sus propuestas a la capacidad de compromiso de los vecinos. Es de esperar que el plan estratégico consiga el objetivo de: identificar una estrategia clara con el compromiso de los principales representantes y de que sea avalado por un proceso de amplia participación ciudadana. Pero lo habrá hecho de una manera singular, que fue partir de un plan desarrollado, inicialmente, por profesionales y no elaborado a través de un acuerdo entre los protagonistas en todas las fases del plan, pues redundaría en idas y venidas sin éxito a mediano plazo.

En el año 2016 se crea el primer órgano permanente, por Resolución Municipal, la **Comisión Especial de Apoyo al Plan Estratégico** de Córdoba, dentro de la Unidad Central de Planificación Municipal y con la coordinación de su director. La composición de la Comisión es multidisciplinaria, buscando cubrir factores de desarrollo económico, físico-urbanístico y sociocultural.

Córdoba se incorpora formalmente al **Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano**, comenzando un proceso de apoyo y consulta, entre el equipo municipal y los técnicos de este Centro. En la primera fase de elaboración, y a través de diferentes métodos de trabajo, se identificó el Objetivo Central para el desarrollo: “Mejorar la equidad social, dinamizar el crecimiento económico y elevar la calidad física y ambiental, potenciando la competitividad y el posicionamiento regional”.

Se realizó el análisis de las condiciones críticas del valor estratégico, **surgiendo tres líneas estratégicas, que se desagregan en diez líneas u objetivos específicos**. En ellos se integran un conjunto de sub-objetivos que orientan la identificación de un conjunto de acciones y propuestas concretas. Consensuadas las directrices generales y específicas, **se abrió una doble línea de trabajo**.

Por un lado, la articulación de equipos centrales con la intervención de las divisiones y servicios involucrados y otros protagonistas institucionales, sociales y sectoriales para definir los programas concretos de intervención con identificación de acciones, responsables, recursos y cronograma de actividades. Por el otro lado, las líneas estratégicas y las condiciones críticas seleccionadas y definidas como objetivos específicos sirvieron de base para el trabajo de elaboración de los Planes Zonales y Presupuestos Quinquenales por parte de los órganos de Gobierno Municipalidades/Provincial Local. En la segunda fase se profundizó en el análisis de los puntos críticos a nivel departamental y zonal, con determinación de prioridades específicas y definición de objetivos y metas a corto y mediano plazo. Dada la metodología aplicada para la elaboración del Plan, la descentralización y la participación ciudadana adquirieron, en esta etapa, una especial relevancia. En esta fase se pudo comprobar uno de los supuestos planteados en la base del Plan Estratégico, y que se refiere a la potencialidad generadora de múltiples procesos que tiene la planificación cuando se abre a la participación de diversos beneficiarios. Se señala como impacto en los órganos de gobierno municipal, la creación de una mayor conciencia con respecto a la complejidad de la problemática urbana y departamental, y también de las potencialidades existentes, ayudando a comprender la importancia de la planificación como herramienta para desempeñar más eficazmente sus roles. **La ciudad debe dotarse de un “Proyecto de Desarrollo” que combine tres exigencias: de competitividad, de calidad de vida y de gobernabilidad. Sólo la conjunción de esfuerzos entre ámbitos públicos y sectores privados, puede generar las sinergias necesarias que**

permitan regular de manera distinta el futuro desarrollo económico y social del municipio.

Los principios rectores que sustentan el plan metropolitano, referidos a participación, cooperación, compromiso, difusión, también son válidos para el nivel municipal de los alrededores de Córdoba. Por consiguiente, el proceso de formulación del proyecto municipal sigue las fases metodológicas y se retroalimenta del metropolitano pero ajustándose al nivel local.

Desde el punto de vista conceptual, este nuevo enfoque de planificación urbana permite una ordenación urbanística integrada y ubica al actual gobierno local como pionero en el Área Metropolitana de Córdoba. Al proponer un “Proyecto de Ciudad” para el Municipio Libertador, estamos hablando del Plan Estratégico Metropolitano, de un plan de desarrollo integral y de la implantación de un plan de acción para el territorio del municipio, como un recurso construido a través de las prácticas concretas y de comportamientos identificables.

El esquema de planificación estratégica a seguir para el municipio central fue definido de acuerdo al esquema general de planificación metropolitana y al análisis de la formulación de planes de otras localidades colindantes al ejido municipal central. Se realizó un pre-diagnóstico basado en estudios existentes, para definir los temas de análisis para el municipio metropolitano: Área Socio Cultural, Área Política Administrativa, Área Económica y Área Física Ambiental. En base a esos temas se diseñó la encuesta y el procedimiento de consulta que quedó planteado en **tres grupos**: encuesta a nivel directivo de la Municipalidad, encuesta a las juntas vecinales del municipio y encuesta a las cámaras y agrupaciones de las pequeñas y medianas empresas del municipio central y sus municipios colindantes.

Paralelamente, se procedió con una investigación documental sobre estudios y planes para el municipio central, especialmente el Plan de Desarrollo Urbano Local. Integrando los resultados del análisis de la fase anterior con la identificación de temas estratégicos a nivel metropolitano y en el marco del objetivo general, nacieron los temas estratégicos a nivel municipal grupal decidiendo concentrar de igual manera los temas: Economía y Empleo, Gobernabilidad, Servicios Públicos, Integración Social abarcando la Seguridad Ciudadana y agregar por separado Ambiente y Estructura Urbana por su importancia a nivel municipal.

Se continuó con la investigación documental centrada sobre estos temas y se fue enmarcando progresivamente en el análisis a nivel metropolitano para finalmente definir las fortalezas y debilidades y completar el Análisis interno del municipio.

Resumiendo: la formulación de estrategias comprende la formulación de las líneas estratégicas para el municipio, derivadas del análisis interno del municipio, del análisis del entorno metropolitano y de las líneas estratégicas planteadas por el plan metropolitano.

El Plan de Acción comprende: la Consulta; la Elaboración del plan de acción a través de la selección de proyectos; la Ejecución, el Seguimiento, etc. y son procesos que se efectuarán relacionándolos con los de nivel metropolitano y bajo esquemas de participación dentro del Municipio central y de las comunidades e instituciones públicas y privadas de los Municipios colindantes.

Una pregunta clave al vecino fue: ¿Usted se queda de “brazos cruzados” esperando que el municipio solucione sus reclamos?

El sesenta por ciento de los consultados respondieron que “SI”. Entonces, la principal labor que se encaró rápidamente es la Educación Cívica Vecinalista. La cual parte del principio: **No esperes a que te solucionen el problema, procura la solidaridad inmediata y urgente.** Es por ello que se propició que los vecinos partían de un reclamo con una respuesta coherente y rápida del municipio; si así no ocurría el Centro Vecinal, involucrado en la zona del justo reclamo vecinal, se pone en marcha con el plan contingente solidario y trata de solucionar el problema planteado con el asesoramiento adecuado y luego le confecciona factura al municipio por los materiales y horas de servicios insumidas. Esto pudo llevarse a cabo en un marco legal gracias a la ley provincial vecinalista y que el Centro Vecinal involucrado tiene la habilitación correspondiente. Por supuesto que “el pago” de dicha factura se estipuló de diferentes maneras.

La participación del Sindicato Municipal en el desarrollo

La participación del Sindicato fue fundamental. Y la pregunta es ¿Porque?. Muy simple, sus integrantes son parte de la Sociedad que vive y trabaja en la Ciudad y su conurbano. Para esto cuadruplicó su planta de personal, incorporando la figura del Personal Temporario que, al igual que un personal gastronómico, ejecutan servicios, explotaciones eventuales o estacionales que el personal permanente no pueda realizar. Se incorporaron a un plan de capacitación dictado por el Sindicato de Empleados Municipales y la Federación de Centros Vecinales de Córdoba. Por lo tanto crearon un plan de acción estratégica para diagnosticar la situación socioeconómica e impulsaron iniciativas para la reactivación del tejido productivo y la creación de empleo como fuente de erradicación de la desigualdad, violencia e inseguridad urbana. O sea, una hoja de ruta personalizada a las condiciones de cada barrio y áreas de comunidades aledañas, con tres objetivos: 1.) **Consolidar** el tramado productivo y sentar las bases para una transición hacia modelos sostenibles como lo puede brindar una Economía colaborativa, Cooperativas, etc.; 2.) **Concretar** los espacios públicos y privados para generar empleo de calidad; 3.) **Favorecer** la cohesión y un plan de protección social.

A esto, se lo conoce como **Mesa de Diálogo Social** que contempla crear grupos de trabajo sectorial con la participación de otras organizaciones empresariales y sindicales, tales como las PyMES y Sindicatos de Municipales, Recolectores, Taxistas, etc. etc. que, básicamente, es para cerrar un pacto social por el empleo a crearse tanto a nivel ciudad como en la periferia de la misma. Es, en definitiva, un Consejo Económico/Social con políticas de empleo que incluye al Estado Provincial y diversos Sindicatos de diversas especialidades con el objeto de afectar a la mayor cantidad de desempleados.

Se sumó al Sindicato de Municipales, además, por la necesidad de poder brindar otros objetivos en la política local, naciendo entre las filas de los propios vecinos/empleados que clamaban demandas a sus necesidades básicas. Es parte del Estado que estaría, a partir de ese momento, **SIEMPRE PRESENTE** con una estructura política edificada sobre la participación de trabajadores taxistas fieles conocedores de las falsedades de obras

mal diseñadas y virtudes de los aciertos. Y también levantada con los centros vecinales y los empleados estatales como embajadores de la vecindad.

Las grandes obras encaradas por Municipio y Provincia fueron concretadas y están resueltas para la visión macro de la Ciudad, pero a ello se debe agregar las necesidades barriales y a los sectores carenciados, generando herramientas claras que suman cambios para los vecinos.

En la Salud se cubrieron las necesidades con Hospitales de apoyo en distintos puntos cardinales de la ciudad, partiendo de una verdadera salud preventiva, que se aplicó a “raja tabla”. El presupuesto para esta área fue coordinado con la Administración Nacional en virtud de las políticas de coparticipación encadenada hasta el municipio encargado de la ejecución de esa política fundamental. Es así pues la salud de la población es la base del desarrollo de políticas productivas de bajo costo como deben ser las Economías Colaborativas y otras.

Las Cooperativas fueron la base del desarrollo de jóvenes en su primer empleo o con desempleo estacional. Así se pudieron crear establecimientos de Reciclado de Artefactos eléctricos/electrónicos y otros oficios que funcionan como escuelas de aprendizaje para la reinserción laboral con cobertura social durante este tiempo, cobijado por la venta de este material reciclado. Esto dio pie a la primera economía colaborativa sustentada por parte del Estado, que luego pasó a la construcción de viviendas tipo Cooperativa Horizonte Ltda. Cinturón verde, etc. etc. Asegurando la oferta de empleo.

La economía colaborativa es una forma de transformación de la ciudad, basada en diversas áreas de sustentabilidad, cohesión social y económica, formulando respuestas a los retos que este fenómeno presenta. Años antes Ámsterdam (Holanda) cambió su sistema tradicional al nuevo programa global encarado por Cataluña y Alemania; comenzó con un plan de desarrollo colaborativo según las distintas actividades económicas de sus ciudades y conurbanos. Se lo internalizó y lo difundió por todos los agentes económicos (incluso el agente estatal) que pudieron estar involucrados.

Hay factores sociales (ayudas a otras personas del barrio) que provocan un carácter sostenible de las iniciativas de consumo colaborativo y financiero que apunta al mejoramiento de la economía personal. Se aplica a todos los sectores económicos, tales como: alojamiento, turismo, transporte, educación, etc., siendo oportunidades tanto para empleo como para consumo.

Hay mercado para el intercambio de objetos prestados, educación bidireccional, alquiler de autos y prendas de vestir, accesorios de diseño, intercambio de equipos comerciales y de servicios, entre otros. Todo funciona bajo demanda y en forma descentralizada. Y El Municipio debió clarificar las normas que rigen la actividad para que no colisionen con la economía tradicional. Tal como:

A.) Aclarar derechos y responsabilidades legales de las personas que participan en programas colaborativos. Sobre: Quien es el responsable si se pide un objeto prestado o si tiene esa actividad un gravamen impositivo.

B.) Sensibilizar y difundir las áreas y programa colaborativo. Aclarar si se usa a través de Pymes o individuos. Tal como: Coche de alquiler compartido, objetos no desechables, etc.

C.) Colaboraciones con empresas y ayudas a la financiación de operaciones, que bajo el Banco Municipal se logro desarrollar plataformas de nuevos negocios con estímulos a la creatividad e innovación.

D.) Legislación. Actualizando la reglamentación que estaba obsoleta, de manera que se pudo reparar objetos en desuso.

E.) Provisión de infraestructura física para modernizar y favorecer la conducta de compartir. Ahí fue imprescindible la infraestructura que aportó el Estado Municipal.

La descompresión vehicular y circulación en horarios picos, creando restricciones de estacionamiento en lugares neurálgicos fue consecuencia de un nuevo sistema de transporte urbano e interurbano diseñado sobre la base del entendimiento de la complejidad regional de la Ciudad y su conurbano. Las ordenanzas sobre multas dejaron de ser light y se aplicaron después del primer minuto de estacionamiento en lugares prohibidos, incluyendo cámaras estratégicas para evitar el inspector fijo en el lugar vedado. La circulación de vehículos privados se restringió de acuerdo a políticas de precios muy elevados en los estacionamientos públicos y privados, así como y también el control de ingreso al pleno centro de vehículos con patentes de terminaciones pares e impares para determinados días de la semana laboral.

Se desarrolló la hotelería turística y circuitos de espectáculos atractivos a turistas y ciudadanos orgullosos de su ciudad.

El Banco Municipal como Banco de Fomento. Fue clave en la capitalización, con sus municipios integrantes, y obtener el agente financiero para la colocación de títulos y captación de recursos para el fondeo de instituciones públicas y privadas, nacionales y/o multilaterales. Alienta así, un sistema de seguimiento de políticas públicas con el monitoreo en el cumplimiento de metas. Este Banco impulsó estrategias comunes orientadas a los distintos programas que se instrumentaron en los municipios del Conurbano; fomentado el empleo, la invención y la vivienda, entre otras actividades.

Esta Entidad bancaria posibilitó la reestructuración de la matriz de producción local, fortaleciendo al sector industrial y comercial que es generador de empleo genuino y estable. Este Banco es CREATIVO por naturaleza y un eficiente administrador que puedo perfeccionarse gracias a la colaboración de las Universidades locales.

Los cambios económicos en las ciudades del Área Metropolitana.

La ciudad y la administración provincial debieron fomentar un amplio acuerdo o pacto social territorial entre los agentes económicos y sociales. Los campos de intervención principal en que los que se observan necesidades de interesarse los municipios comprometidos con el desarrollo de su municipio son:

a) Garantizar un nuevo modelo de relaciones inter-empresariales, coordinando los diferentes sectores económicos en el territorio para que se establezcan entre ellos sólidas relaciones de cooperación.

b) Reorganización y dotación del espacio local para facilitar el desarrollo de la nueva economía productiva, creando las bases para conseguir una iniciativa empresarial innovadora, por ejemplo:

b.1.) Relocalización de las actividades de producción en el territorio, diseñando y promoviendo los parques industriales adecuados.

b.2.) Dotar a los parques industriales de zonas de equipamientos para permitir la externalización y entregar servicios comunes que faciliten la comunicación inter-empresarial y la modernización productiva, agilizando y disminuyendo los costos de los servicios de apoyo a la producción.

b.3.) Crear espacios adecuados para establecer áreas de nueva centralidad para la localización de servicios avanzados a las empresas, equipamientos de centralidad con centros direccionales de las empresas y servicios de la administración pública.

b.4.) Crear las condiciones para la introducción de la inteligencia tanto a nivel de edificios como a nivel de espacios públicos, para garantizar un uso competitivo del mismo.

c) Concertar con las instituciones y los actores sociales/económicos en el territorio metropolitano para poder vertebrar el cambio productivo y el desarrollo económico.

d) Promover la innovación del tejido productivo, creando las condiciones de diálogo, de espacio, de acceso, de coste, de cooperación, etc., para atraer los centros de Ideas+Desarrollo y de difusión tecnológica en su área urbana.

e) Dotarse de las infraestructuras de accesibilidad y acogida mediante el diseño y ejecución de las que le son competentes, así como formulando de manera precisa la necesidad ante los responsables correspondientes. O bien interviniendo en la formulación del proyecto de infraestructuras que corresponden a otros niveles de administración pública, incluso de otras provincias del área central, o a empresas privadas con capacidad y disposición de invertir.

f) La provincia y la administración metropolitana pudieron fomentar un amplio acuerdo o pacto social territorial entre los agentes económicos y sociales justificados por:

f.1.) La importancia estratégica del territorio y el medio urbano, concretamente para: el desarrollo económico, la cohesión social y la calidad del medio ambiente.

f.2.) Estar exentos, los municipios, de competencias sobre los temas tradicionalmente más conflictivos para los agentes económicos y sociales, como son la política de rentas, la regulación del mercado laboral, etc.

Está claro, para todos, que una de las principales tareas de los municipios integrantes del área metropolitana es, justamente, hacer participar a los ciudadanos en ámbitos de responsabilidad pública y ciudadana. Pero la experiencia llevada a cabo, salvo algunas excepciones, ha hecho que triunfara el pesimismo sobre la promoción de la participación ciudadana, tanto por los responsables municipales, como por las entidades ciudadanas.

La participación ciudadana ha sido orientada hacia el interior de las competencias municipales. Se hablaba de participación en las decisiones municipales y en la gestión de los servicios públicos. Lo que, rápidamente, llevaba a una contradicción lógica e insalvable. En el momento en el que la opinión de los responsables

municipales no coincidiera con la de los representantes de las entidades ciudadanas se produciría un conflicto irremediable.

Los responsables municipales aducían que desde un punto de vista democrático son ellos los que tienen más legitimidad, porque han sido escogidos en las urnas con los votos del conjunto de los ciudadanos, y los representantes de las entidades ciudadanas representan a sus asociados y éstos, a veces, son muy reducidos. Por otro lado, las entidades ciudadanas consideraban que si en un momento de diversidad de opiniones no se tiene en cuenta la suya, de nada sirve que participen. Un plan estratégico promovido por la Provincia/Municipio/Sindicato Municipales, convocó a las diferentes entidades y empresas para unir sus capacidades económicas de liderazgo social y cultural, de movilización, de conocimiento, etc., para debatir el presente de la ciudad y participar en el diseño y en el compromiso de acción para ganar el futuro. Es decir, la participación se realiza en la construcción económica/ social de la ciudad y en función de los objetivos que el municipio metropolitano y las entidades llevarán a cabo y en ejercicio de sus competencias, priorizan sus actuaciones. De esta manera no sólo se salva la contradicción mencionada, sino que, en función de unos objetivos escogidos a través de un método de análisis riguroso, se moviliza al municipio en su conjunto.

La Comunicación del plan estratégico.

Un plan estratégico tiene tres objetivos, que, en sí mismos, también son objetivos comunicacionales:

1. La acción conjunta y coordinada de todos los agentes institucionales, económicos y sociales del territorio.
2. La adhesión colectiva de la población en un proyecto de futuro.
3. La proyección externa, sistemática y eficaz, del concepto de futuro del territorio en los ámbitos extra-territoriales, para la consecución de sus objetivos.

En el proceso de elaboración, los objetivos a conseguir por la comunicación son:

Obtener un nivel suficiente de conocimiento y comprensión de los objetivos del plan en el conjunto de la población. **Generar** una predisposición favorable a la participación desde el inicio y durante todo el proceso, entre los agentes institucionales, económicos y sociales relevantes, y las entidades que participan en sus órganos.

Una vez realizado esto, lo que hay que alcanzar es:

Un nivel de conocimiento, comprensión e involucramiento del conjunto de la población metropolitana en el proyecto de futuro y de las líneas estratégicas propuestas para el plan. Promover la comprensión profunda y un compromiso de participación activa en la puesta en marcha de las líneas y acciones recomendadas. Y un nivel de conocimiento y comprensión del concepto de futuro del territorio en las poblaciones colindantes de mayor relevancia.

Los mecanismos a utilizar para desarrollar la estrategia de comunicación son muy variados:

En primer lugar, el proceso de generación de las condiciones para el lanzamiento del plan, es decir, la organización de una convocatoria coherente y atractiva para los agentes económicos y sociales. Y que mejor ante un recambio de las autoridades del Municipio Central. En segundo lugar, el aprovechamiento de todos los sistemas de encuesta y de demanda de colaboraciones para ir creando un tejido de intereses y conocimiento del plan. Después, la determinación de propuestas o actividades a corto plazo que crean elementos de interés concreto y no genérico, alrededor del plan. Una tensión permanente sobre el valor comunicativo de los actos y propuestas, se hace completamente necesario.

Hubo una operación de marketing de ciudad y se pudo extraer productos diferenciados para no presentar confusión respecto a la oferta que se hizo y a iba dirigida. Un factor esencial a tener en cuenta es que la vida de la ciudad depende esencialmente de las actividades que ya están instaladas y funcionan; hay que evitar la trampa de que se den muchas ventajas para los “hipotéticos nuevos” a costa de los ya existentes y que estos tomen la decisión de abandonar el municipio.

Metodología del Plan Estratégico.

La mejor metodología es aquella que, por su flexibilidad, se puede adaptar a cada municipio y territorio metropolitano. Lo que importó saber, muy claramente, es quiénes serían las personas políticamente responsables en la Provincia y de los distintos municipios metropolitanos, del plan y de su promoción.

Los objetivos generales vendrán lógicamente ligados a los retos que tienen planteados todas las ciudades del Conurbano:

- Desarrollo económico.
- Cohesión social-Seguridad
- Medio ambiente - Convivencia
- Accesibilidad externa e interna
- Comunicación Prov/Municipio/Conurbano
- Cooperación público-privada
- Clarificar de manera general la vocación futura de la ciudad. etc.

El órgano de representación ciudadana, es el segundo órgano permanente. Es aconsejable que este órgano esté integrado por todas aquellas entidades, empresas, asociaciones que actúen en la ciudad, etc. con la sola condición de que acepten el proceso y objetivos de la planificación estratégica presentada por el núcleo directivo es el órgano de máxima participación del plan y la canaliza hacia la elaboración y la implicación. Básicamente será muy importante en la fase de seguimiento y ejecución.

En ocasiones, por las características sociales y empresariales de la ciudad o por las entidades que representan los agentes económicos y sociales, las entidades empresariales y sindicales presentes en el núcleo directivo del Plan Estratégico no representan suficientemente las opiniones en materia económica y social de los sectores más innovadores, emergentes o estratégicos en un territorio. Es necesario tener en cuenta que, a veces, las

personas que lideran las entidades lo hacen por su posición pública o política más que por sus conocimientos de la realidad empresarial o social contemporánea. A veces, también, la configuración institucional se adecua poco a la realidad empresarial o social, dado que las entidades representan a un solo sector. O simplemente se constata que el empresariado no tiene en cuenta las recomendaciones de las entidades en materia económica.

Es decir, nos encontramos en diferentes situaciones en que el plan necesita coordinarse con sectores empresariales y sociales de manera más directa para advertir mejor sus análisis y necesidades y la capacidad real de inversión o movilización. Es así que se consultó, permanentemente, a los centros vecinales.

El equipo de gobierno del municipio y su participación en el plan tiene que ser forzosamente reducida y, aunque los concejales de gobierno o sus técnicos se integren en las diferentes comisiones variables del plan y del órgano de representación ciudadana, el no participar en el núcleo directivo puede ser motivo de dificultades políticas, dado que el plan es una operación estratégica de primer orden para el municipio, muchos quieren estar directamente presentes. Por esta razón, resulta del todo conveniente, realizar un trabajo previo con el equipo de gobierno del municipio central antes de convocar al Concejo Deliberante y a la provincia a los efectos de informar, estar al tanto de opiniones relevantes, identificar proyectos más importantes, etc. Es conveniente recordar que en los planes en los que no hay participación de la oposición en el núcleo directivo, la relación del municipio con los agentes económicos y sociales es más fácil, puesto que se trata de una relación entre responsables de instituciones y no de una mesa de debate político general.

Aquí, es primordial la educación y consenso logrado con los diferentes actores nombrados (incluso los vecinos y la oposición política) en etapas previas, ya que el plan estratégico trasunta varios periodos de gobiernos (5-10 años). Por lo tanto, es necesario estudiar el caso muy concretamente antes de pronunciarse. El Plan no es fruto de un acuerdo de partidos políticos sino de instituciones y entidades que tienen capacidad de decidir sobre recursos económicos o tienen una amplia capacidad de liderazgo cultural, social o reivindicativo; basado en el consenso. **En resumen**, es importante asegurar al máximo que el Plan se perciba como una operación rigurosa a largo plazo, como un plan de acción situado por encima de los posicionamientos políticos de tipo táctico.

BASES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CIUDAD CENTRAL y CONURBANO

Se cubrieron estos aspectos:

- 1. Etapa previa del diagnóstico: identificación de temas críticos**
- 2. Estudio en profundidad de las variables externas**
- 3. Desarrollo del análisis interno**
- 4. El análisis de los protagonistas**
- 5. El Análisis DAFO (oportunidades, peligros, debilidades, potencialidad, o debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades)**

En primer lugar, el desarrollo de la lógica interna del Plan en una secuencia en la cual, a partir del análisis del entorno y de las fuerzas y debilidades de la ciudad, puedan definirse los posibles escenarios y, por tanto, seleccionar su objetivo central. El objetivo central se identifica con la situación deseable de la ciudad en el período comprendido entre los próximos tres y siete u ocho años.

El segundo aspecto a tener en cuenta fue que el diagnóstico significa el primer elemento para organizar la participación de todos los sectores en el Plan y en su compromiso con él. Por lo tanto, las técnicas a utilizar tendrán esta doble función: Desarrollo de las etapas y marketing para impulsar la participación.

Por ello diremos que un plan estratégico, **a diferencia de un plan urbanístico o plan director** que dibuja, orienta y condiciona expectativas, es un plan proactivo que acuerda estrategias y sólo tiene sentido en el compromiso de acción. Ni más (ya que no sería leído ni considerado), ni menos (ya que se consideraría poco preciso).

1. Etapa previa del diagnóstico: identificación de temas críticos

Se tratará de un proceso selectivo: preselección de hipótesis y comprobación de su validez en el campo. Para identificar los temas críticos se utilizó un doble método: Las entrevistas, previas al lanzamiento del plan, con diversos agentes económicos y sociales, y por otro lado, la recopilación de informaciones que provienen de la prensa y las publicaciones especializadas.

1.1. Entrevistas previas

En general, se realizaron a dos grandes grupos. Por una parte, a los directivos de la Municipalidad y a otros niveles de la Administración (su identificación con el Plan es imprescindible) y, por otra parte, a los futuros miembros de la Comisión Especial de Apoyo al Plan Estratégico, tanto representantes del sector económico como del sector sindical, social, universitario, etc. que será el grupo más dinámico del sector privado que entiende que la calidad de la ciudad en la que ejerce su actividad es una condición necesaria para la calidad de su propia actividad, ya sea económica, social o cultural. (Cuando hablamos "de grupo" involucra solamente a personas motivadas y que trabajan en equipo) En ambos casos se utilizó la entrevista personal, en la que se dispuso de un cuestionario que planteó tres niveles de temas: las perspectivas de la ciudad, cómo queda afectada por la evolución del entorno, las perspectivas específicas del sector de actividad en el que está involucrado el entrevistado y cuáles son los proyectos o acciones que cree importantes o que piensa apoyar.

1.2. Información inicial.

Un buen método para detectar la cultura difusa en la ciudad será: la selección, por parte del equipo técnico del plan, de los temas más recurrentes, con relevancia estratégica, que aparezcan en prensa y en revistas especializadas. Se trata de temas en los que existe un cierto terreno abonado que asegure su efecto multiplicador.

1.3. Selección de temas críticos

Una vez recopilada la información obtenida, se procedió a tratar la evolución de la municipalización de la economía, los procesos de transformación de la ciudad central, los entornos territoriales, estatales, regionales

y metropolitanos vistos desde la perspectiva económica, ecológica y social, tecnológica y cultural, de los entornos relacionados con las modas de la “modernidad”, etc., es necesario ver los factores que determinan el desarrollo económico y el equilibrio social.

a). Factores que determinan el desarrollo económico:

Formación de los recursos humanos.

Investigación y desarrollo tecnológico.

Infraestructuras de accesibilidad externa: Telecomunicaciones, Sistemas de carreteras, Central de mercancías, Ferrocarriles, Aeropuerto

Infraestructuras de movilidad interna: Circulación, Transporte público/privado, Estacionamientos, Servicios a las empresas y, en especial, servicios avanzados.

Estructura de sectores industriales, identificando:

Sectores en crecimiento, Sectores en declive, Sectores en mantenimiento.

Empresas tecnológicas

Parques industriales y parques tecnológicos

Parques científicos y relación entre Universidad/empresa/ciudad

Inversiones productivas

Comercio y distribución

Turismo

Configuración territorial y urbana

Actividad en redes nacionales e internacionales de ciudades

Evolución del sector público y del sector local, etc.

b). Los principales factores de cohesión social seleccionados fueron:

Desigualdad social, especialmente procesos de duplicación

Evolución de los procesos de intolerancia y racismo

Educación

Medio ambiente, agua, contaminación acústica, atmosférica, espacios verdes y de ocio.

Vivienda

Sanidad: salud pública y asistencia sanitaria

Servicios sociales

Equipamientos y políticas culturales

Movimientos sociales y urbanos

Seguridad ciudadana

Tendencias de las políticas públicas

1.4. Determinación de las variables clave a través de un análisis estructural

El último paso previo al inicio del diagnóstico consiste en mezclar la evolución del entorno con las variables definidas en el ejemplo anterior para realizar un análisis estructural muy concreto en el espacio y el tiempo,

que nos dé una primera visión de los factores clave de la ciudad. Es un proceso en el que actúa el sentido común y los conocimientos del equipo de trabajo y los directivos del Plan.

2. Estudio profundo de las variables externas (el entorno geográfico inmediato y mundial)

Se trata de saber cuáles son en realidad los agentes económicos hegemónicos para establecer estrategias territoriales teniendo en cuenta sus movimientos.

Un primer elemento de conocimiento lo constituyó el análisis de los cambios que impone la mundialización de la economía y sus efectos sobre las ciudades y territorios. Familiarizarse, con precisión, de los cambios que se producen en el proceso social de producción, intercambio y distribución de mercancías y en la movilidad de capitales. Esto implica un nivel del análisis del entorno que constituye la relación de la ciudad con la región. Por ejemplo, la industrialización de una ciudad no puede ser medida por las industriales en el centro o ciudad administrativa, sino por el entorno industrial al que presta servicios. También se trata de determinar el área metropolitana del territorio en relación a los espacios en los que se desarrolla la vida cotidiana de los ciudadanos, en sus relaciones laborales o de ocio y placer.

Un segundo elemento que se tuvo en cuenta fue la substitución del sistema de bloques por el de “áreas territoriales de negocio”, en el que aparece una nueva zonificación mundial que influye en las decisiones de implantación de actividades. Un análisis concreto de la economía mundial, al margen de clasificar los sectores productivos, comerciales y de servicio en función de su capacidad de crecimiento y desarrollo, ha de consistir en el impacto sobre la utilización de las operaciones tradicionalmente relacionadas con la mejora de la “competitividad de los territorios”.

Como complemento importante a este punto, conviene estudiar las políticas de los organismos de cooperación multilateral y de los Estados prestadores de cooperación económica internacional, como variables a tener en cuenta en la definición de proyectos y oportunidades.

3. Desarrollo del análisis interno

El análisis interno trata de establecer, por un lado, un estudio comparativo de los factores que determinan el crecimiento económico y la cohesión social respecto a las ciudades competidoras en los entornos definidos: regional, nacional, etc. Por otro lado, pretende establecer el análisis cualitativo de la visión actual y las estrategias de los agentes económicos y sociales del territorio.

3.1. Estudio comparado

Pretende objetivar los problemas y establecer pautas de análisis basadas en comparaciones no respecto a ideales o modelos utópicos, sino en relación con las realidades existentes.

3.1.1. Análisis de fuentes secundarias

Se trata de organizar todo el material existente señalando aquellos documentos que tengan más interés específico para abordar los temas críticos o interrelacionar diferentes temas.

El índice del análisis de las fuentes secundarias es el siguiente:

Sociedad, trabajo y formación: Población y su evolución. Formación y sistema educativo. Recursos humanos: Valoración y adecuación a las necesidades del mercado.

Infraestructuras: Movilidad y accesibilidad. Telecomunicaciones. Planteamiento territorial y urbanístico: política urbana. Políticas. Planes urbanísticos. Suelo industrial. Vivienda.

Infraestructuras económicas:

Medio ambiente, educación y concienciación ciudadana. Políticas generales. El suelo: zonas verdes y áridas. El sistema hidrológico. Calidad del agua del río Medio atmosférico y acústico Residuos urbanos e industriales.

Estructura económica:

Agricultura y piscicultura. Industria. Análisis. Inversión. Innovación tecnológica. Recinto ferial.

Principales sectores industriales. Evolución previsible de los sectores.

Servicios:

Comercio exterior. Comercio interior. Turismo. Servicios a las empresas.

Construcción:

Cohesión social Situación de la ciudad. Dinámica social.

Equipamientos:

Servicios sociales Sanidad. Cultura. Deportes.

Lógicamente, cada apartado definido contiene los correspondientes sub-apartados para analizar con detalle los aspectos más críticos que se consideren (situación de determinados barrios, problemas de integración social, etc.).

3.1.2. Encargos a expertos

No se trata de trabajos de investigación, sino de plasmar sobre el papel del estado de los conocimientos en un momento dado.

3.1.3. Encuestas específicas y grupos de diagnóstico

Con técnicas que intentaron evaluar los cambios a través de la determinación de la probabilidad de ocurrencia de un determinado evento. El método comienza con la lista de eventos y sus probabilidades asociadas: la hipótesis básica del método es que las probabilidades individuales cuentan por las interacciones pero sólo parcialmente.

Los grupos de diagnóstico se constituirán por los temas críticos y, en especial, en aquellos que estén vacíos de información y se constituyeron con personas que tienen conocimientos especiales, tales como:

Miembros que conozcan a fondo la realidad del municipio y la temática del grupo.

Miembros que tengan una visión realista y de futuro.

Miembros que tengan capacidad de generar opinión.

3.2. Análisis cualitativo sobre los agentes económicos y sociales:

Se trata de Opiniones y Opciones estratégicas

El análisis cualitativo que nos dará la visión actual y las estrategias de los agentes económicos y sociales, tiene los siguientes objetivos:

Implicar a los agentes, dominar sus estrategias y comprenderlas, converger en los principales temas, detectar inicios de cambio.

Para ello se utilizaron diferentes técnicas.

3.2.1. La encuesta a entidades

3.2.2. La encuesta cualitativa a doble vuelta

3.2.3. El análisis del conflicto de intereses

4. El análisis de los protagonistas

Tiene dos finalidades muy importantes: Identificar cuáles son las principales personas físicas o empresas que deben tenerse en cuenta para elaborar una estrategia de ciudad. Y el análisis de estas nos debe proporcionar los criterios de actuación, y los proyectos que consideran más importantes cada uno de ellos, así como el análisis de las complementariedades y principales contradicciones entre ellos.

Podemos distinguir diferentes tipos de protagonistas en función de los factores a través de los cuales ejercen su influencia en la ciudad:

Actores económicos, cuya capacidad de transformación depende del volumen de recursos económicos que gestionan o pueden invertir en la ciudad.

Actores institucionales, cuyo poder de influencia se basa en una amplia representatividad de una institución o entidad y en una consolidada legitimidad social. (Federación de Centros Vecinales, etc.) Líderes sociales y morales, con capacidad de movilizar a amplios sectores de la opinión pública y de dinamizar la participación ciudadana y vecinal.

Líderes intelectuales de reconocido prestigio cuyas opiniones puedan generar una amplia resonancia, y en especial generar consenso ante determinados temas considerados clave para la ciudad.

Una vez identificados los protagonistas se precisa observar las finalidades de su acción urbana, para ello fue de mucha utilidad un modelo para el estudio de los movimientos sociales.

5. El Análisis DAFO (oportunidades, peligros, debilidades, potencialidad, o debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades)

Un factor muy clarificador es analizar si cada factor del municipio es una oportunidad o una amenaza, y si es en la actualidad un punto fuerte o débil.

SEGUIDAMENTE SE DESARROLLAN LOS OBJETIVOS GENERALES LLEVADOS A CABO

SEGURIDAD Y CONVIVENCIA URBANA

Las experiencias en seguridad y convivencia urbana, por su grado de innovación y por la incorporación de la

participación de la comunidad, tienen la potencialidad de incidir en el espacio local. Los habitantes que viven, trabajan y juegan en el territorio son los que mejor conocen y comprenden las necesidades de ésta. También son ellos los más indicados para identificar y movilizar actores y recursos en un proceso de construcción local de seguridad. Entre sus desafíos estuvo el fortalecimiento de la articulación de actores relevantes, y la identificación de problemas y soluciones específicas de seguridad que a su vez favorezcan el uso y la convivencia social en los espacios públicos.

Hay un punto de partida para revisar y fortalecer la participación ciudadana en una variedad de temas que involucran la seguridad: el uso de los espacios públicos, las redes sociales comunitarias, la gestión de proyectos y la formulación de políticas públicas. El espacio público es percibido como una amenaza. En un contexto de construcción social de la inseguridad, se abandona el espacio público y, como gran paradoja, en el retraimiento a los espacios ‘protegidos’ se genera o fortalece la sensación de inseguridad. El fortalecimiento de la convivencia social en espacios públicos seguros a escala de barrios y a escala de la ciudad es un desafío para las políticas sociales: habitacionales, urbanas, sociales y culturales. Existen diferencias respecto de cómo se viven los espacios públicos en diferentes sectores de la ciudad. Sin embargo, estas diferencias no responden sólo a la distinción de estrato. La cantidad de tiempo libre durante el día, y los modos, costumbres y normas sociales, condicionan el tipo de uso. La delincuencia es un fenómeno que impacta en forma socialmente desigual. Diversos estudios muestran que, en todos los continentes, son los pobres los más afectados por los efectos de la delincuencia.

Para el eje espacio público y los casos específicos se destaca las siguientes opciones de política:

1. Proveer espacios públicos y equipamiento: en el ámbito local que atienden a las necesidades vecinales de los sectores populares.
2. Utilizar procesos de desarrollo del espacio público para acumular el capital social.

Para cada opción de política se distingue diferentes acciones que apoyan el logro de su objetivo. Para los casos de seguridad y convivencia ciudadana se destaca la importancia de las siguientes acciones:

3. Incorporar en el diseño y el equipamiento criterios de seguridad.
4. Promover la rehabilitación de espacio público, poniendo fuerte énfasis en la integración social y en la participación de los residentes en la planificación, implementación y mantenimiento de las intervenciones.
5. Utilizar la intervención social y cultural en conjunto con el espacio público.

COMPETITIVIDAD ECONÓMICA

El reporte del Instituto Argentina de Planificadores establece que “las ciudades argentinas carecen de la capacidad fiscal necesaria para competir exitosamente en cuanto a desarrollo económico en la economía global (CIP, 2000).” Esto tiene efectos en la calidad de vida, el crecimiento económico y la estabilidad financiera futura. Las ciudades argentinas deben competir tanto en los mercados domésticos e internacionales, debido a la tendencia hacia la globalización.

En el reporte del 2001 de las Naciones Unidas titulado *El Estado de las Ciudades del Mundo*, se resumen **los peligros de la globalización sobre la estabilidad financiera de las ciudades contemporáneas**. “En los 70’s, el mundo se embarcó en una fase de globalización dirigida a liberar los mercados laborales, privatizar las funciones del gobierno y liberar las finanzas. La liberación financiera suponía el movimiento de los ahorros de los países desarrollados hacia los países en vías de desarrollo, la disminución de los costos de pedir préstamos, la reducción del riesgo a través de nuevos instrumentos financieros y el incremento en el crecimiento económico. Porque esto era mentira, se materializó todo lo contrario: los ahorros han fluido de las naciones pobres a las ricas, las tasas de interés generalmente se han incrementado, el riesgo ha aumentado y el crecimiento económico en el mundo se ha frenado en la gran mayoría de las naciones, ricas y pobres (UN, 2001).

DEGRADACIÓN AMBIENTAL

Tanto la expansión urbana como la degradación interna de la ciudad comprometen el ambiente de las ciudades argentinas. La integridad de los ambientes naturales adyacentes se ve amenazada. La revitalización urbana, en parte mediante la inversión privada, es parte de la solución como la propone el Instituto Argentino de Planificadores (CIP, 2000). Aunque la revitalización urbana es un proceso largo y costoso, se ha alcanzado en Córdoba, en un plazo relativamente corto y con recursos muy limitados.

El ejemplo de Córdoba es especialmente útil cuando se abordan los problemas antes mencionados. El desarrollo sustentable como se definió anteriormente es, por naturaleza, un concepto interdisciplinario que considera los factores sociales y ecológicos, así como las necesidades económicas (Abdullah, 751). El caso de Córdoba prueba que considerando los factores sociales y ecológicos en el marco de la sustentabilidad, las ventajas económicas son un beneficio colateral.

En uno de sus primeros actos como Intendente se distribuyeron 1.5 millones de árboles a los ciudadanos con la idea –que ha demostrado ser correcta- de que plantando árboles, la población no solo se beneficiaría a largo plazo sino que la ciudad se beneficiaría a corto plazo por el renovado sentido de responsabilidad que los ciudadanos experimentarían.

Las iniciativas de desarrollo urbano a gran escala son el método predominante al confrontar los problemas urbanos, pero el que estas iniciativas sufran de múltiples restricciones afecta su eficacia, que se reduce debido al proceso tecnocrático que poco considera los procesos y necesidades locales. Esto socava su éxito y aumenta su costo debido a la sobre dependencia en profesionales con elevados honorarios. Los procesos de desarrollo participativo a pequeña escala como los llevados a cabo de forma exitosa en Córdoba, ofrecen mejores resultados, con un menor costo inicial.

BASURA – HIGIENE URBANA - Generación, Recolección y transferencia de residuos sólidos.

Sobre la base del Pliego de Bases y Condiciones Concurso Público para la Contratación del Servicio de Recolección de Residuos Sólidos Urbanos Secos que tiene por objeto regir el Concurso Público destinado a

seleccionar a los Concesionarios del servicio de recolección de residuos sólidos urbanos secos de la Ciudad, según las prestaciones que se indican en el articulado del pliego. Entre otros: los que determinan la responsabilidad de esos residuos; concientizar a la comunidad para lograr una disminución de residuos a generar y la separación selectiva; disponer de ellos; garantizar la logística necesaria; evitar el trabajo infantil; conformar acciones para fomentar el trabajo bajo régimen de cooperativa en la adjudicación de zonas para la separación diferenciada de los sólidos; consolidar el trabajo bajo condiciones legales; limpieza de los lugares de acopio y separación; frecuencia del servicio según las distintas zonas; contratos de tiempo y zonas acotadas con los concesionarios que deberán presentar un plan detallado de los servicios a prestar, antecedentes y el número de asociados con los que cuenta, la evaluación mensual de la calidad del servicio (control riguroso) y su avance hacia la calidad total y su exclusividad.

DECLINACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA URBANA

La infraestructura física urbana tal como el suministro de agua, el manejo de aguas negras y alcantarillado y el manejo de los desechos y el reciclado, es por lo general anticuada e ineficiente o inexistente (en el caso del reciclado) en las ciudades argentinas, lo que lleva a problemas de seguridad e ineficiencia en el suministro.

En Latinoamérica, se ha implementado un proceso de descentralización de funciones y responsabilidades del gobierno local a varios niveles y con cierto éxito. Los esquemas y cambios innovadores en las estructuras eficientes en el manejo de ganancias, combinados con la modernización, han incrementado la capacidad de proporcionar adecuados servicios a la población urbana. Estos pasos requieren acciones de apoyo del exterior que contribuyan con el diseño de procedimientos y métodos de manejo urbano sustentable, así como con la capacitación de nuevos especialistas.

El manejo de la infraestructura de la ciudad es un asunto complejo que algunas veces ignora los caminos para implementar las medidas sustentables que son, por lo general, consideradas como más costosas y más difíciles de emprender que las prácticas habituales. Este no tiene porque ser el caso, como lo prueba Córdoba, con su innovadora solución al problema de la basura. Los ciudadanos de Córdoba separan su basura en dos categorías: orgánica e inorgánica para que sea recogida por dos tipos diferentes de recolectores pertenecientes de muchas empresas contratadas (para favorecer la competencia y eficiencia en lugares de la periferia barrial. A las familias que viven en colonias donde los servicios de recolección no llegan, se les ofrece el incentivo de cambiar su basura por boletos del sistema de transporte, huevos, leche o papas, que se cultivan en zonas agrícolas locales. La basura va a una planta tecnificada en la que los trabajadores separan las botellas de vidrio y los materiales plásticos. La mayoría de los trabajadores de dicha planta son alcohólicos en recuperación, extranjeros o personas discapacitadas. Los materiales reciclables que se obtienen se revenden a las industrias locales.

Elizabeth Kline en su libro *Los Indicadores Comunitarios de la Sustentabilidad*, se refiere a esto como “cerrar el círculo”. Al “cerrar el círculo”, Kline se refiere a los esfuerzos de minimizar el impacto ecológico de los desechos, de otros productos y procesos que afectan al medio ambiente; esta práctica de intercambiar los productos locales por basura y material reciclable mantiene el capital generado localmente dentro de los

límites de la ciudad. Al manejar así los desperdicios, Córdoba logra reciclar 2/3 de su basura y al mismo tiempo emplea a aquellos que requieren de un trabajo estable y proporciona a los agricultores locales una venta segura.

INSUFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE TRANSPORTE

Las calles urbanas y los sistemas de transporte son inadecuados en muchas regiones urbanas de Argentina. Elevadas inversiones y altos costos de operación y poca afluencia debida a las altas tarifas y a los mediocres servicios afectan a muchos sistemas de transporte público urbano.

Las estrategias para un sistema de transporte sustentable deben centrarse en reducir el uso vehicular e incrementar el transporte público y otras alternativas amigables al ambiente. Tales alternativas pueden promoverse a través de la creación de ciclo-vías y, como en Córdoba, zonas exclusivamente peatonales dentro del centro urbano. Tren elevadizo al estilo Ciudad de Seattle (EE.UU.).

El ejemplo en Córdoba de una red de transporte público sustentable ha sido ampliamente reconocido como muy exitoso. De hecho, el sistema de transporte público no sólo proporciona a la ciudad un ingreso extra, sino que además, es reconocido por la población local por su eficiencia, lo que se hace evidente en las estadísticas, que muestran que un cuarto de los conductores habían dejado su coche y que el 28% de aquellos que poseían un auto preferían no usarlo. Este rechazo al uso del automóvil es fomentado aún más por los 160 km de ciclo vías que hay en la ciudad.

Este altamente exitoso sistema de transporte no es revolucionario en cuanto a su tecnología, sino en cuanto a su aplicación. El sistema depende de vehículos estándares con algunas modificaciones para incrementar su eficiencia como una plataforma de abordaje elevada y cubierta que disminuye el tiempo de abordaje, y la eliminación de los boletos por el sistema de tarjeta prepaga o celular. Estos autobuses viajan a lo largo de ejes estructurales, otra técnica de planeación urbana y transporte que también ocurre en Córdoba. Estos ejes, cinco en total, se extienden desde el centro hacia la periferia. La ciudad ha zonificado el área urbana directamente adyacente a estos ejes y allí se encuentra una alta densidad de servicios y comercios. Cada eje contiene dos rutas exclusivas y dos vías rápidas, una para tráfico local y otro para tráfico no local. El resultado de estas medidas ha sido la reducción de la congestión vial en el centro y un sistema de transporte colectivo altamente eficiente que transporta 3 veces más pasajeros, 3 veces más rápido que otros sistemas de transporte comparables.

Como hemos visto, para evaluar la ciudad y planificar su desarrollo sustentable debemos observar los procesos que han tomado parte en el crecimiento y desarrollo de la ciudad, y comprender como estos procesos han contribuido a la insustentabilidad social y urbana. Podemos encontrar en la interrelación de estos procesos que afectan nuestras ciudades modernas un diálogo complejo, una nueva realidad que requiere de nuevas soluciones. Estos procesos se interdefinen continuamente a lo largo de la historia produciendo un conjunto de insustentabilidades y poniendo límites a la calidad de la vida moderna. Hemos analizado estos procesos como si fueran aislados pero en realidad son sólo partes de un todo, siendo este todo la ciudad actual, que sufre como resultado de un capitalismo impulsado por acciones globalizadoras destructivas.

Mientras la sustentabilidad posee una dimensión global – existen fuertes relaciones mutuas entre el nivel local y el global. Además de los generadores de políticas, los vendedores al menudeo, las organizaciones consumidoras, las economías colaborativas y las organizaciones ambientalistas cumplen el rol de redirigir estos patrones hacia una dirección más sustentable. Esta estrategia asegura que los procesos no exceden la capacidad del ecosistema en los alrededores para sustentarlos. Sino que asegura un incremento continuo en la calidad de vida de la población.

Hemos identificado la necesidad de la generación de desarrollo económico. La globalización está intensificando la necesidad de nuestras ciudades de ser económicamente competitivas en un mercado global. Es necesario establecer un diálogo efectivo para que las autoridades sean consistentes en el diseño y la implementación de políticas. Los patrones de consumo no sustentables requieren cambiar el comportamiento del consumidor hacia economías colaborativas, siguiendo el ejemplo de grandes compañías internacionales como Samsung, Adobe, etc. La planificación y el establecimiento de metas son instrumentos elegibles para la implementación de un plan estratégico hacia un futuro más sustentable.

¿Podemos construir un proceso que lleve a las ciudades sustentables? El ejemplo de Córdoba es prometedor pero, ¿puede aplicarse su lógica a situaciones en todo el mundo?

Sólo recientemente las ciudades han empezado a planificar, a largo plazo, las transformaciones de los procesos no sustentables. Conforme crece la población urbana, – las áreas urbanas del mundo albergan a casi la mitad de la humanidad- estimulada por un incremento en la migración rural a las urbes, la necesidad de tal transformación, entonces, se torna decisivo.

PROPUESTA DE UN MODELO SOSTENIBLE EN EL ÁMBITO DE MOVILIDAD URBANA PARA EL SECTOR DEL CONURBANO.

El sistema de transporte colectivo en la articulación del Gran Córdoba, es el resultado de una investigación de carácter urbanístico, que analizó la situación de la movilidad en el territorio metropolitano perteneciente al Distrito de Córdoba y áreas colindantes y destaca la necesidad de generar un ordenamiento urbano propicio que integre el territorio metropolitano y proporcione a la ciudad los ejes estratégicos que alberguen las principales rutas de transporte masivo, con la finalidad de producir CIUDAD y con ello mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Las iniciativas que impulsaron este trabajo fueron: a) la ausencia de estudios previos que determinen el impacto de la división político-administrativa en el sistema de transporte colectivo de pasajeros. b) la percepción generalizada del caos existente en el sistema de transporte masivo de pasajeros; c) el impacto negativo de esta situación en la economía, produciendo un deterioro en la calidad de vida de los ciudadanos que habitan el área metropolitana del Gran Córdoba. d) la deficiencia del servicio ofertado por concesionarios. e) el crecimiento de los medios informales de transporte colectivo en detrimento de los medios formales. f) el planteamiento de una gestión integrada del transporte colectivo.

Sobre la propuesta para la ejecución de un sistema de transporte basado en la construcción de un Metro (sobre

tierra o elevadizo) como articulador del transporte colectivo, se realizó un estudio, que desarrolló la conciencia de la necesidad de que los municipios de las distintas zonas que conforman el área metropolitana deben articular sus políticas de gestión urbana, en este caso la relativa a la del transporte y la vialidad, previo conocimiento a profundidad de sus respectivas realidades, las cuales, en resumen, es la realidad del Gran Córdoba. Metodología: estuvo compuesta por: Recopilación de datos históricos; Levantamiento de la información al momento; Censo; Selección de los puntos de enlace.

Este núcleo urbano ha sido afectado por una serie de cambios en sus límites políticos administrativos los cuales han dividido el territorio en diferentes gobiernos municipales con liderazgos distintos, con formas de pensamientos contrarias en muchas ocasiones. Estas normas buscan que el territorio sea mejor administrado por los gobiernos municipales encargados, de modo que las inversiones en el mismo lleguen a todos los sectores y estratos de la población y no se concentren en el mismo lugar ni se nutra de apoyos clientelistas de beneficio puntual. Las modalidades se multiplican, existe una amplia gama de operadores agrupados en empresas privadas, así como los independientes. Las rutas de autobuses, microbuses, mini-buses se superponen o se concentran en ciertas partes de la ciudad, que resultan ser los ejes más concurridos y mejor servidos. Surge así la Autoridad Metropolitana del Transporte evitando la dualidad de funciones y tareas que se advierte entre los distintos municipios que tienen responsabilidad en el sector transporte de su zona de influencia.

La movilidad masiva de pasajeros en la zona metropolitana del Gran Córdoba implicó dividir

El antiguo Distrito en:

- Distrito Córdoba, propiamente dicho
- Municipio de Córdoba Este
- Municipio de Monte Cristo
- Municipio de Córdoba Norte
- Municipio de Saldan

Y así respectivamente a la zona considerada. Creando un área general de planeamiento urbano. Una pieza fundamental en esta conexión -ciudad y movilidad- son los distintos municipios circundantes a Córdoba capital; planificar un adecuado desarrollo urbano por parte de las instituciones locales propicia la implantación de eficientes vías de transporte acorde a las exigencias de una sociedad que avanza.

Cada una de las rutas o corredor, tal y como lo denomina la entidad responsable, está siendo operada por la AMT y junto a ella coexisten otras compañías de transporte que ofertan el servicio de igual forma. La mayoría de estos corredores conectan dos o más municipios, certificando la integración que proporcionan las líneas articulando las actividades que se realizan en las distintas demarcaciones de la zona metropolitana. Además, marca la tarifa o precio que debe ser cobrada por los distintos operadores de transporte.

Articulador del Gran Córdoba: Articular es organizar diversos elementos para lograr un conjunto coherente y eficaz. El transporte público se convierte en articulador de la zona metropolitana ya que el mismo une dos o más puntos de un todo, hilando los diversos elementos que la componen, con el fin de lograr un posible conjunto coherente y efectivo, es decir, el transporte público enlaza todas las zonas de la ciudad

vinculando diferentes sectores y territorios en toda el área metropolitana. Cuando la ciudad y los sistemas de movilidad se vinculan efectivamente el territorio se beneficia de que sus distintas zonas (habitacionales, núcleos comerciales, esparcimiento, de trabajo, etc.) se articulen, dando vida a la urbe y transformándola acorde a las tendencias contemporáneas que elevan la calidad de vida de sus habitantes.

LA RADIO VECINAL

Partiendo de determinado con ambiente social y económico con perfil de FM y el estilo de AM surgió una Radio Vecinal que fue fundamental para evitar la pauperización de la cultura local, evitando el rumor como base de la deformación no deseada o pérdida de información de la noticia veraz.

El modelo surge en los años 50's y 60's pero con el advenimiento de los productores comerciales degeneraron en proyectos ambiguos sustentados en la pauta publicitaria con rasgos tendenciosos. Las emisoras de esas características tratan de cubrir la noticia barrial pero solo para evitar la aparición de verdaderas radios vecinalistas.

El segmento de población fue cubierto con un abanico de características de radio AM con llegada por internet. Con lo que se convirtió en una lanza de crecimiento de la educación del ciudadano local que se vio contenido en un espacio cultural propio, con columnas de opinión dirigidas por especialistas en sociología, psicología, pedagogos, médicos y auxiliares de la medicina, economistas; para afrontar problemáticas de violencia, situaciones familiares, complicaciones de los escolares, campañas de salud preventiva y educación del consumidor respectivamente. Es así que el oyente forma su juicio constructivo y se acota la opinión del periodista que cree saberlo todo. El vínculo social resultante es indestructible porque el radioescucha se siente identificado con los diferentes perfiles de opinión.

Así se sale del letargo en la que estaba sumida la sociedad en cuanto a la falta de expresión social contenida tan solo en las marchas callejeras que en varias oportunidades terminaron en violencia innecesaria. Se logra que sean escuchados uno a uno los involucrados en los problemas generales, por lo tanto la educación al ciudadano con espacio cultural propio es la base del crecimiento sostenido.

El gobierno provincial realiza el aporte inicial de equipos para que una cooperación de la UNC y los institutos de formación periodística haga lo suyo con el aporte de trabajo de los docentes y el grueso del estudiantado entusiasmado en hacer sus prácticas en locución, programación, producción de noticias locales y de cultura general, gastronomía, modas, deportes, móviles en directo por acontecimientos relevantes, etc.

Desde esta diversidad se enfocan las distintas problemáticas y sus soluciones que aportan todos los vecinos involucrados en ellos. Siempre habrá dos versiones en caso de conflicto y no se inventa nada con un trabajo coherente de información. No por esto este espacio radial es aburrido ya que el formato es dinámico y creativo. La radio es el nexo entre el hecho y la gente, es la base del periodismo democrático en círculo cerrado de amplitud demócrata.

En construcción . . . 2da. parte

Cr. Alberto R. Fertoni – otras Obras Prácticas

La Estrategia y el Elefante. Monografías. com, 2004

Resolviendo Vicios en la Conducción de Personas – Editorial Buyatti, Bs.As. 2012

Resolviendo la Mentira Social – Editorial Buyatti, Bs.As. 2017

Resolviendo la Globalización con otra Visión Económica – Editorial Buyatti, Bs.As. 2018

AC CENTROS VECN