

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo Final de Maestría para optar al título de Magíster

Título:

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UNA CIUDAD. UN ESTUDIO EN BASE A CRITERIOS PUNTUALES SOBRE LAS CIUDADES DE BARCELONA Y LA PLATA

Maestranda: Cra Ileana Marinangelli

Director: Dr Eduardo Quiroga

LA PLATA, octubre de 2022

Índice

1.- Introducción, objetivos y proceder metodológico	4
1.1.- Introducción	4
1.2.- Objetivos.....	5
1.3.- Proceder metodológico	6
2.- Desarrollo de contenidos	7
2.1.- La gestión estratégica de una ciudad	7
2.1.1.- Estrategia y planificación en el ámbito empresarial	7
2.1.2.- De la gestión estratégica empresarial a la gestión estratégica de ciudades.....	12
2.1.3.- Rasgos diferenciales entre la gestión y planificación urbana estratégica y tradicional.....	17
2.1.4.- Algunos antecedentes sobre gestión estratégica de una ciudad	18
2.1.5.- Fases de un proceso de gestión y planificación estratégica de ciudades	22
2.1.6.- Aspectos favorables y desfavorables de la gestión y planificación estratégica de ciudades	37
2.2.- Dos casos de análisis sobre gestión estratégica de una ciudad	39
2.2.1.- Barcelona	39
El Origen: de 1972 a los Juegos Olímpicos de 1992.....	42
El I Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona 2000	44
El II Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona 2000	47
El III Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona (Perspectiva 1999-2005).....	54
I Plan Estratégico Metropolitano Barcelona.....	56
Revisión I Plan Estratégico Metropolitano (etapa 2006-2010).....	59
II Plan Estratégico Metropolitano Visión 2020	60
2.2.2.- La Plata	63
Etapa 1882-1931.....	64
Etapa 1932- 1960.....	65
Etapa 1961 - 1990.....	65
Etapa 1991- 2020.....	66
El cambio de paradigma: la visión estratégica en la planificación y gestión de la ciudad.....	68

Bases para un Modelo Espacial de la Ciudad de La Plata (1992-1999). Plan “LA PLATA CRECE” (1992-1995)	69
La conformación de un Normativa de Ordenamiento Territorial de la Ciudad (1995-1999) ...	75
El Plan Estratégico- Proyecto La Plata 2001-2010. Diagnóstico participativo y Lineamientos Estratégicos.....	78
Descripción de los Lineamientos Estratégicos con escenario deseables	86
2.3.- Análisis comparativo sobre casos objeto de estudio.....	93
2.3.1.- Criterios de un análisis comparativo.....	93
2.3.2.- Análisis comparativo entre Barcelona y La Plata	96
3.- Conclusiones	102
Referencias Bibliográficas	105

1.- Introducción, objetivos y proceder metodológico

1.1.- Introducción

El presente trabajo aborda el tema de la gestión y planificación estratégica de las ciudades, desde una concreta perspectiva tomando como objeto de estudio a dos ciudades que, inmersas en contextos muy disimiles, llegan a mantener ciertos rasgos comunes que habilitan una comparación a partir de una serie de criterios que a tal propósito se definen. Las ciudades son Barcelona (España) y La Plata (Argentina), consideradas como ciudades en sí mismas y con el contorno de superficie urbanizada que las circunda en forma inmediata, más no como siendo parte de un todo de las grandes áreas metropolitanas en las que están inmersas. Se entiende que tal reducción en el foco viabiliza el cotejo entre ambas urbes, al poder de ese modo ser consideradas –como se verá– ciudades *intermedias*; esto es, ciudades que tienen su atractivo de objeto de estudio en que hace mucho tiempo han dejado de ser *pequeñas*, pero aún no se han convertido en urbes *muy grandes* o *megaciudades*, aunque el ritmo de crecimiento que registran las ubica claramente en camino de serlo en el futuro.

Respondiendo a los objetivos específicos que se plantean, en la parte central del escrito se ensayan referencias sucintas sobre nociones teóricas atinentes a la gestión y planificación estratégica de ciudades, a la formulación de planes estratégicos, a la producción de estos últimos en las dos ciudades objeto de estudio durante las últimas décadas, y a un cotejo específico sobre la realidad de ambas urbes en base a una serie limitada de criterios de comparación. En ningún momento el trabajo aspira a agotar un determinado análisis sobre la cuestión de fondo que hace a la gestión y planificación estratégica urbana, aunque sí plantear un posible estudio comparativo, en base a una interpretación determinada, de dos ciudades que en principio podrían parecer difíciles de ser comparables.

En términos concretos de la exposición de las ideas, el escrito comienza formulando un *objetivo general* y tres *objetivos específicos* que han guiado el análisis y su correspondiente redacción, seguidos de una muy breve referencia a modo de *proceder metodológico* desarrollado.

Se presenta una segunda sección que es en los hechos la parte esencial del trabajo, en la que se desarrollan los contenidos que hacen al cumplimiento de los tres objetivos específicos con los que se logra el objetivo general. En efecto, un primer apartado se consagra a una enunciación específica sobre nociones de gestión y planificación estratégica de ciudades, útil para interpretar el análisis puntual que se hace sobre las dos ciudades objeto de estudio, tanto en forma individual como comparada. El segundo, planteando un análisis de cómo fue la formulación e implementación de planes estratégicos en Barcelona y en La Plata durante las últimas décadas, y el tercero y último de la sección exponiendo un análisis comparativo de ambas ciudades en función de una breve serie de criterios definidos para ello.

A modo de cierre, el trabajo expone una sección dedicada a *conclusiones*, en las que se hacen referencias a la manera en que se da cumplimiento a los objetivos propuestos.

1.2.- Objetivos

Objetivo general: Indagar en cuestiones teóricas sobre la evolución de las nociones de gestión y planificación estratégica hacia la administración de ciudades, con foco en dos urbes disímiles en cuanto a contextos en que están inmersas, aunque de realidades comparables en función de una serie de criterios que se definen para ello.

Objetivos específicos

- Indagar en enfoques teóricos útiles para una interpretación de las nociones de gestión y planificación estratégica desde una perspectiva urbana; esto es, desde la administración de una ciudad por parte de un gobierno local.
- Plantear dos casos de observación comparables (Barcelona -España- y La Plata, -Argentina-) respecto de la forma en que sendas ciudades han abordado la cuestión de la gestión y planificación estratégica, desde realidades bien disímiles en cuanto a nivel de desarrollo de sus contextos nacionales y disponibilidad de recursos para el ejercicio de una administración local.
- Realizar un análisis comparativo de las ciudades estudiadas en función de un conjunto de criterios específicamente definidos para ello.

1.3.- Proceder metodológico

Para la realización del presente trabajo final de maestría se consideró información de fuente pública sobre los planes estratégicos formulados por las ciudades objeto de estudio., en un período que en forma aproximada se puede definir como el de las últimas cinco décadas.

Se consideró información pública sobre la aplicación en concreto de dichos planes; esto es, sobre resultados mostrados por la puesta en marcha efectiva de ellos, o bien por la inexistencia de tal información como muestra de que algunos en forma puntual, si bien formulados, no llegaron a ser implementados.

En cuanto a la comparación entre ciudades que se realiza, se definieron una serie de criterios útiles para un cotejo válido entre las realidades de ambas urbes; realidades en principio lo suficientemente disímiles como para proceder de tal modo, pero que se juzgan comparables dentro de la consideración estricta de tales criterios, los que por otra parte se restringen a un número de ocho.

2.- Desarrollo de contenidos

Como se adelanta en la introducción, esta segunda sección del escrito es el cuerpo esencial del trabajo, en el que se exponen los contenidos que hacen al cumplimiento de los objetivos específicos y, de ese modo, al logro del objetivo general.

2.1.- La gestión estratégica de una ciudad

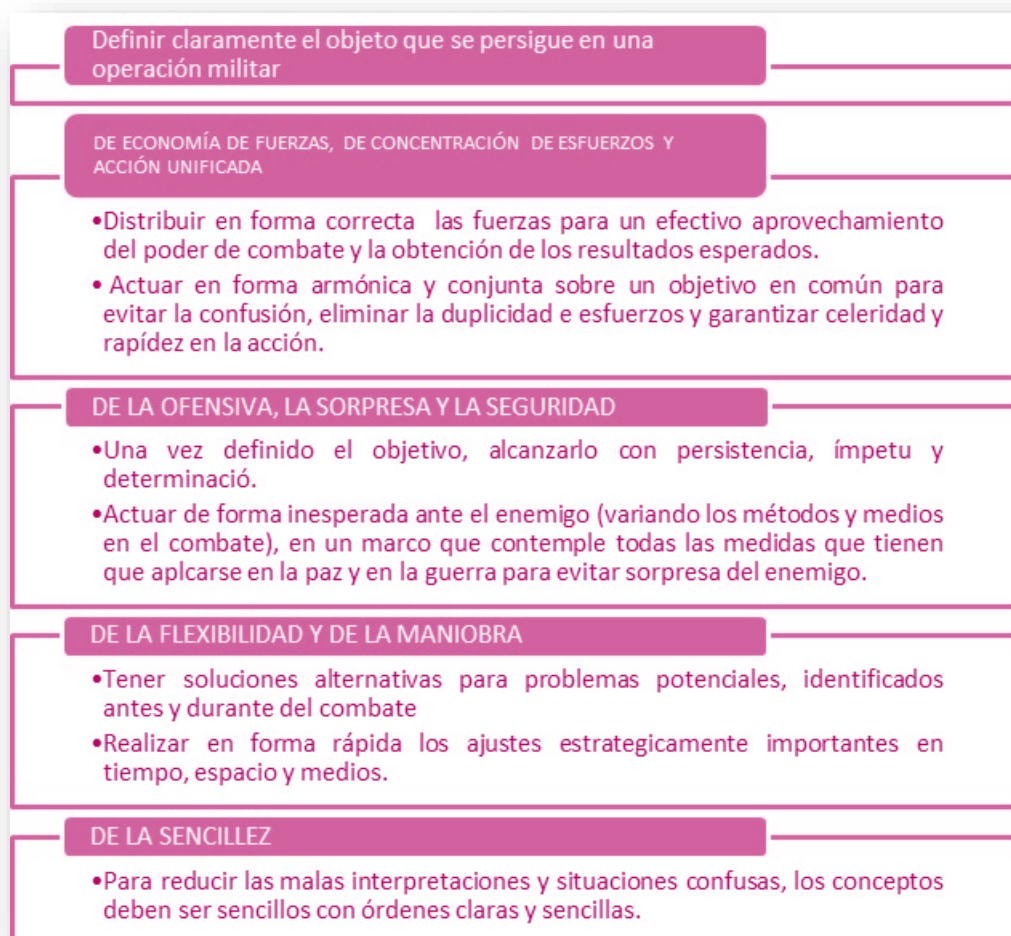
2.1.1.- Estrategia y planificación en el ámbito empresarial

Los instrumentos que hacen a la gestión y a la planificación estratégica, si bien se desarrollan fundamentalmente en el ámbito empresarial y luego llegan a introducirse en la gestión de ciudades, en realidad tienen su origen en las experiencias brindadas por la ciencia militar. Se comienza por enunciar el antecedente militar para comprender esa dependencia intelectual entre estos conceptos que serán esenciales en la interpretación del presente trabajo.

Según la Real Academia Española, el término *estrategia* responde al concepto de: “1.f. [E] Arte de dirigir las operaciones militares”, entendiéndose además por Arte: “3.m. of Conjunto de preceptos y reglas necesarios para hacer algo”. Esto es dable interpretarlo como que la estrategia es un método de pensamiento que permite jerarquizar y clasificar las acciones para luego escoger los procedimientos más eficaces, dirigidos a reducir o eliminar contraposiciones o antagonismos.

En el cuadro 1, se detallan los principios en los que el concepto se rige en el ámbito militar:

Cuadro 1: Principios de estrategia en el ámbito militar



Y en cuanto al concepto de planificar, menciona Egg (1991,25) cuando afirma que:

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

A modo de facilitar la comprensión del texto, lo expresado se representa en el gráfico 1:

Gráfico 1: conceptos básicos de la planificación según EGG.



Arribando entonces a lo específico de las nociones de gestión y planificación estratégica en el ámbito empresarial, se puede afirmar que ya en el período de entreguerras, en empresas norteamericanas como General Motors, se comienza a dar lugar a las distinciones entre responsabilidades estratégicas (fijación de objetivos) y tácticas (medios para alcanzar esos objetivos), sin aun ser plasmadas en un plan formal de empresa. Luego, ya en el transcurso de la II Guerra Mundial, se desarrolla la planificación de programas y presupuestos militares; mientras que, por su parte, ingresados en período de postguerra, se comienzan a aplicar deliberadamente sistemas de control presupuestario. De este modo, las grandes empresas comienzan a prever y organizar de una manera más sistemática su crecimiento y sus lineamientos de acción.

Continuando un derrotero por la evolución de los conceptos durante el siglo XX, se puede identificar que en los años '50 hace su aparición la *Planificación a largo plazo*¹, que implicaba esencialmente la proyección de datos y experiencias del pasado para la previsión de un comportamiento de ventas, costos y evolución de la tecnología. En otras palabras, se debía planificar la mano de obra y las potencialidades de la empresa para

¹ Esa década era un momento de expansión continuada de los mercados, donde la empresa no esperaba resultados, sino, que el crecimiento fuera continuado para definir políticas muy estables.

adecuarlas, en forma anticipada, al crecimiento previsto. Se manejaba así un horizonte de tiempo de cinco o diez años, según el contexto considerado.

Sin embargo, la necesidad de nuevos enfoques e instrumentos de gestión que contemplaran las nuevas tendencias del entorno e introdujeran los ajustes estratégicos requeridos, condujeron al surgimiento de la Escuela de Negocios de Harvard con la corriente de pensamiento de *Estrategia Corporativa Global*². Esto es, se pasa de la mera realización de proyecciones a la comprensión del entorno, de la competencia y de los consumidores, para analizar las condiciones existentes y anticiparse a los cambios que pudieran tener implicaciones estratégicas en el desarrollo de la actividad empresarial.

Siguiendo con el avance, en las décadas siguientes, se incorpora el concepto de *Gestión estratégica (1980)* y se desarrolla la *Planificación estratégica creativa y participativa (1980)*, que perseguía la participación de todos los niveles de la empresa en la elaboración de la estrategia corporativa mientras se buscaba transformar radicalmente, por medio de ella, el enfoque de negocio.

Contextualizando con uno de los tantos ejemplos, enunciados en la literatura empresarial, de aplicación de una estrategia del ámbito militar al empresarial, es el caso de IBM, cuando en 1981 decide penetrar el mercado de los ordenadores personales a través de la aplicación de medios publicitarios. En aquel entonces APPLE, Commodore y Tandy eran las “grandes bestias” que dominaban ese mercado. Con la extensa campaña en publicidad desplegada y la reconocida calidad del producto, en el lapso de dos años IBM se convierte rápidamente en líder del sector, evidenciando una estrategia agresiva y frontal: el retador selecciona asertivamente el escenario de batalla, evalúa la capacidad de reacción y defensa de las empresas atacadas y actúa en consecuencia (los exlíderes tenían una fuerte debilidad en sus campañas de publicidad).

² Incorpora el concepto de “Dirección de objetivos” de Peter Drucker, incorpora: a)- el concepto de participación y compromiso en la elaboración del diagnóstico y en la etapa de formulación de objetivos, b).la necesidad de comunicar los objetivos al conjunto de la organización para que sea de referencia obligada en la realización de todas las actividades y c)-Situación los objetivos a conseguir por encima de los aspectos formales de las actividades a realizar. Si era necesario, las actividades se debían modificar si tal y como están no llevan a la consecución de los objetivos. (Pascual i Esteve, 1999)

Intentando definir qué comprende la gestión y planificación estratégica, bien se pueden traer a colación distintas concepciones, como ser:

- (...) se trata de un proceso reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias para que la empresa mejore su posicionamiento (compita ventajosamente, se adapte al entorno, redefina los productos y maximice los beneficios), teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles presentes, así como los retos y las oportunidades futuras (Fernández Güell, 2006, p.46).
- (..) es un instrumento al servicio de la alta gerencia para establecer los objetivos estratégicos de la empresa con una metodología rigurosa y participativa a fin de conseguir el compromiso de acción de los diferentes niveles organizativos (Pascual i Esteve, 1999, p. 41). Se entiende por *Objetivos Estratégicos* aquellas realizaciones que le permiten conseguir beneficios o resultados diferenciales positivos respecto al resto del sector.

El instrumento principal y producto referido a estas cuestiones es entonces el “plan estratégico”. Se puede afirmar que este es un documento con determinada estructura lógica de consecución: una misión y/o visión (el horizonte al cual se aspira), un conjunto de objetivos y una serie de acciones con la asignación de recursos. Enmarca los planes operativos específicos y proporciona una dirección global con actuación integrada. La *Gestión*, suele ser realizada por los gestores de la alta dirección de la empresa.

Según Fernández Güell (2006), el proceso de desarrollo tradicional del plan comprende el análisis de los siguientes aspectos:

- Estudio comparado de la empresa respecto a sus competidores actuales del mercado y la identificación de los factores claves que determinan el éxito empresarial (relación calidad/servicio, precio/coste, marketing, ventas, etc.).
- Estudio comparado de factores que determinan el éxito a largo plazo, como I+D, fuentes de financiaciones, formación y cualificación de los recursos humanos.
- Identificación de competidores potenciales, productos sustitutos, proveedores potenciales, a partir de la fijación de condiciones de éxito en el futuro.

- Organización de la empresa para asumir nuevos objetivos y flexibilidad para cambiar de estrategias a corto y medio plazo.

En pocas palabras, se puede afirmar que durante el transcurso de todo el siglo XX se da el tránsito de la gestión y planificación estratégica desde una primigenia esfera militar hacia el ámbito empresarial, quedando sobre fin de siglo claramente establecida como práctica esencial en las empresas. Este tránsito y posterior consolidación será por su parte el antecedente para la incorporación de la práctica de gestión y planificación al ámbito de la administración de las ciudades, tal como se comienza a ver en las siguientes líneas.

2.1.2.- De la gestión estratégica empresarial a la gestión estratégica de ciudades.

Contextualizar el mayor impulso durante la década de 1980, fue allí cuando se profundizó un interés en la planificación estratégica por parte de las administraciones públicas, pudiendo identificar el origen del proceso en Estados Unidos³ y en forma sucesiva en el Reino Unido⁴. En este sentido, se puede afirmar que a pesar de las diferencias de funcionamiento con el sector privado -lo que genera un complejo proceso de traslación de conceptos, métodos y herramientas-, se logra establecer un paralelismo entre *el sistema empresa y el sistema ciudad*, que permite tener esquema, algo simplista, por cierto, para entender la posible utilidad de la planificación estratégica de ciudades.

Por ello es relevante ensayar la noción de comprender la ciudad como un *sistema funcional*, cuestión que facilita la descripción y explicación de variadas y complejas relaciones que se desarrollan entre los componentes urbanos; para poder tener así un diagnóstico, una proyección de escenarios futuros y una formulación de las estrategias de desarrollo más ajustada a la realidad urbana (Fernández Güell, 2006), que habilite en consecuencia una comparación válida con lo que pueden entenderse como el *sistema empresa*.

³ Con la asunción de Ronald Reagan a la presidencia en 1981.

⁴ Con la asunción de Margaret Thatcher a la presidencia en 1979.

Apelando a una referencia concreta sobre el ámbito urbano de la *Teoría general de sistemas* (McLoughlin, 1976), la ciudad se puede entender como un complejo sistema de elementos conectados, donde las actividades humanas están enlazadas por comunicaciones que interactúan en tanto el sistema evoluciona. Así, cualquier alteración, espacial o estructural, en una de sus partes, es de esperar que origine una reacción en cadena que modifica o influye en las otras partes de tal sistema. En términos urbanos, se entiende que los individuos, las empresas y las instituciones desarrollan actividades en ese sistema, del cual demandan recursos, infraestructuras y servicios. A su vez, también estos sistemas son abiertos (operan e interactúan en un contexto socioeconómico y natural) por lo cual, deben identificar los cambios en su entorno y adaptar su funcionamiento a ellos, evitando entrar en declive.

El contenido del cuadro 2, se puede interpretar como síntesis gráfica del paralelismo entre sistemas *empresa* y *ciudad*.

Cuadro 2: Paralelismo entre Sistema Empresa y Sistema Ciudad



Fuente: (Fernández Güell, 2006)

Bajo este análisis, la ciudad pasa a ser una *entidad con propietarios* (ciudadanos, empresas e instituciones); cuenta con una *alta dirección* (la corporación municipal); suministra *productos, presta servicios y facilita puestos de trabajo* (oferta), y con *clientes* a los que debe satisfacer sus demandas (ciudadanos, empresarios, inversores y visitantes); y todo, inmerso en un contexto (*con factores geopolíticos, sociales, económicos, tecnológicos y administrativos*), en el que *mantiene relaciones (interfaces entre demanda y oferta, entre los propios elementos de la oferta y entre los factores del entorno y de los componentes del sistema) de competencia y de colaboración con otras ciudades y/o regiones* (Fernández Güell, 2006).

Sin embargo, al considerar la ciudad como un sistema, es menester realizar las siguientes advertencias:

- Los sistemas son una forma particular de simplificar la realidad, por lo cual, se debe considerar que tienen limitaciones, están afectados por incertidumbre e imprecisión. Por ello es necesario emplear, en el estudio de caso, modelos cuantitativos que permitan simular la situación de la ciudad lo más cercana a la realidad posible.
- La ciudad es un sistema con mucha inercia, dificultando realizar cambios de rumbo a corto plazo. Así mismo, el comportamiento del cambio es simultáneo (muchas cosas ocurren al mismo tiempo y no una cosa afecta directa y únicamente a otra).
- El contexto directo como indirecto de la ciudad, hace que no puedan obviarse la dinámica de crecimiento de estos, porque continuamente afectan al desenvolvimiento de la ciudad en particular.

Por lo antes dicho, se puede arribar a una definición de la planificación estratégica de ciudades, en el sentido de considerarla

un proceso sistemático, creativo y participativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, que define el modelo futuro de desarrollo, que formula estrategias y cursos de acción para alcanzar dicho modelo, que establece un sistema continuo de toma de decisiones y que involucra a los agentes locales a lo largo de todo el proceso (Fernández Güell, 2006, p. 55)

Se arriba así a cierta noción inherente a la gestión y planificación de ciudades desde consideraciones referidas a similar concepción para el ámbito de las empresas.

En cuando a las características más significativas de un proceso de gestión y planificación estratégica, es dable destacar lo expresado en el cuadro 3, complementado en la serie de ítems que lo suceden:

Cuadro 3: Características más significativas de un proceso de planificación estratégica

CONCEPTUALIZACIÓN	ANÁLISIS	PROPUESTA	IMPLANTACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Enfoque pluridisciplinar, coopeativo y multisectorial• Conjunción de equidad, competitividad y sostenibilidad• Visión a largo plazo y compartida	<ul style="list-style-type: none">• Del entorno• Interno• De la relación entre ciudades• Para configurar una oferta urbana competitiva• En la prospectiva	<ul style="list-style-type: none">• Temas críticos• Orientada a la acción	<ul style="list-style-type: none">• Flexible• Participativa• Modernización de la Admnsitración

- *Enfoque pluridisciplinar y multisectorial*: un plan estratégico además de considerar la dimensión física de la ciudad contempla su realidad socioeconómica y política, por ello, es importante la integración de las diversas visiones sectoriales urbanas en un único proyecto. Es imprescindible contar con la cooperación y consenso de las principales entidades y agentes económicos y sociales del sector público para tener las garantías de la aplicación del plan⁵.
- *Conjunción de equidad, competitividad y sostenibilidad*: se deben conciliar mediante una buena práctica de gobernabilidad. Con una filosofía abierta y sistémica, se evita las posiciones sectoriales y marginales

⁵ Estos agentes son quienes tienen capacidad y recursos para incidir mediante su actuación sobre la evolución del municipio

- *Visión a largo plazo y Compartida*: el plan debe ser un proyecto común de toda la comunidad que se desempeña a lo largo de varias legislaturas independientemente de los cambios políticos, por ello no debe ser el producto de un equipo municipal determinado.
- *Análisis del entorno, Interno y de la Relación entre ciudades*: para estar atentos a los cambios del contexto geopolítico y socioeconómico que puedan afectar a la ciudad. Como también de las relaciones de rivalidad y colaboración que se dan en un determinado sistema de ciudad. Así mismo, compara los recursos disponibles con los obstáculos a superar
- *Oferta urbana competitiva*: el plan evalúa la situación actual de la ciudad, la compara con referentes y realizar ajustes para mejorar su posición, aprovechando sus puntos fuertes y atenuando los débiles.
- *La Prospectiva*: para abordar la complejidad e incertidumbre del futuro, la planificación estratégica emplea estudios de tipo cualitativos con previsiones cuantitativas para crear diferentes escenarios que son herramientas para orientar las estrategias de desarrollo urbano.
- *Temas Críticos y Orientada a la acción*: el plan permite tener una visión más extensa de lo cotidiano y distingue entre decisiones críticas que presentan un impacto meramente coyuntural (pocos objetivos, pero claves). Por ello, se busca asegurar la viabilidad de sus propuestas, identificar recursos para su ejecución e involucrar a los responsables de las tomas de decisiones.
- *Implantación Flexible, Participativa y Moderna*: el plan opera en una dimensión abiertamente pragmática, asumiendo un comportamiento dinámico y de rápida respuesta con respecto a la definición y re-definición de objetivos y acciones. Por ello, la naturaleza participativa y de transparencia informativa ayuda a garantizar que los agentes locales se impliquen en el proceso y desarrollar asociaciones significativas entre el sector público y privada. En forma paralela, exige que tanto políticos como técnicos tengan un alto grado de motivación y cualificación técnica, un bajo perfil burocrático y una capacidad de gestión para coordinar y dinamizar las fuerzas de la ciudad. Es imprescindible que se tenga un apartado de Comunicación no solo en la etapa final del proceso, sino durante para que el

ciudadano, empresas y entidades del municipio estén informados del conjunto y de cada una de sus etapas y actividades.

2.1.3.- Rasgos diferenciales entre la gestión y planificación urbana estratégica y tradicional

Si se habla de gestión y planificación urbana *estratégica y tradicional*, se puede decir en primer término que, si bien complementarios, ambos enfoques tienen sus particularidades que distinguen claramente al uno del otro. Esto es, una vez que se plantea la ciudad como un producto competitivo, que tiene que cooperar con otros territorios, la fase inicial de la planificación estratégica consta de definir cómo integrar instituciones y agentes sociales y económicos para estructurar de forma ordenada y participativa los lineamientos centrales en el proceso de adaptación de la ciudad a un futuro cambiante. Por lo tanto, el plan tiene que ser para la ciudad y no únicamente de la municipalidad (gestión de turno). En otros términos, y desde una perspectiva estratégica, se deben definir las centralidades desde las cuales se realizarán los planes de actuación de los agentes urbanos públicos y privados y también de la administración local, contribuyendo a la participación ciudadana para la toma de decisiones y compromiso de voluntades (Pascual i Esteve, 1999).

Por el contrario, en la planificación urbana tradicional, se deben definir por caso los usos del suelo y las principales vías de comunicación interna y externa de la ciudad, como el trazado de las redes fundamentales de los diferentes servicios básicos. Por ello, su revisión deberá ir en congruencia con criterios y objetivos del plan estratégico para que el futuro de la ciudad deje de responder a un ideal técnico para responder a un proyecto deseable y posible.

Entonces, si bien es relevante identificar las diferencias que existen entre perspectivas, se debe perseguir que ambas trabajen en forma articulada para combinar las estrategias multisectoriales con las realidades territoriales que determinan el desarrollo físico-espacial de una ciudad (Fernández Güell, 2006).

A modo de clarificar diferencias entre ambas perspectivas de planificación, se entiende que puede ser útil la exposición del cuadro 4:

Cuadro 4: Diferencias de perspectivas entre Planificación Estratégica y Tradicional



2.1.4.- Algunos antecedentes sobre gestión estratégica de una ciudad

La aplicación de la planificación estratégica entre las décadas de 1980 y 1990 respondió a la satisfacción de un conjunto de necesidades emergentes en las comunidades urbanas, producto de causas como la llegada de un nuevo orden económico (*la Globalización*) y el reflejo de las limitaciones para afrontar nuevos desafíos de la planificación urbana tradicional en temas de agilidad, participación y transparencia de los procesos de planificación.

La recesión generalizada del año 1970 afectó la perspectiva económica de muchas ciudades de Estados Unidos, provocando desempleo y profundizando las situaciones de exclusión social. Además, la reducción de programas de ayuda federal y estatal desató una competencia entre los gobiernos locales para captar las escasas fuentes de ingresos.

Así es como en el año 1981 San Francisco pasa a la historia como la ciudad pionera en la que un grupo de empresarios decide abordar los retos del entorno mediante el empleo de la planificación estratégica. El impulso del sector privado tenía como objetivo aumentar los ingresos públicos a través del reforzamiento de la vivienda⁶ y de la mejora técnica y de servicio del transporte público⁷. El plan resultó ser exitoso, dando lugar a que en 1983 se comenzara a redactar uno nuevo ya con la incorporación del gobierno local. La iniciativa de planificación produjo un efecto derrame en más de 25 ciudades americanas que terminaron aplicando también la solución (planes más generales como el de Los Ángeles, o con operaciones más concretas con en San Antonio, Filadelfia o Detroit (Pascual i Esteve, 1999)

Esa primera generación de planes tenía como características principales la profunda implicación de la iniciativa privada, un enfoque de planificación de “abajo arriba” y la organización de una eficiente modalidad de trabajo.

Por su parte, importantes consultores privados, e incluso el consultor semipúblico de la asociación de municipios norteamericanos, realizaron, con fines comerciales, un proceso de difusión a gran escala.

Por el lado de Europa, este nuevo proceso de planificación llega a fines de 1980. Presentaba en su esencia grandes diferencias con el estilo norteamericano. Por caso, el liderazgo del proceso era ejercido por la administración local para motivar al mayor número de agentes locales, con énfasis en la competitividad económica y un gran interés por satisfacer las pautas exigidas por las empresas multinacionales para asentarse en el territorio. Sin embargo, las asperezas provocadas entre los urbanistas dieron lugar a una

⁶ Esto aumentó la densidad y concentró centrales de empresas en la ciudad y envió a la periferia las oficinas de trabajo más masivo, los archivos y almacenes, entre otras actividades.

⁷ Con el fin de facilitar la movilidad en consonancia con la reestructuración de la ciudad.

frágil conexión entre los planes de ordenación urbana y los estratégicos (Fernández Güell, 2006)

En este contexto, tres planes de España fueron los más representativos del continente europeo en este periodo: Barcelona, Madrid y Bilbao; a los que le siguieron Cádiz, Jerez, Sevilla y Vigo. Esto lo explica la entrada del país ibérico en la Comunidad Europea (1986), hecho que genera la conciencia sobre la necesidad de mejorar su posicionamiento competitivo en un sistema económico abierto. Además, la celebración de los juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla -ambos acontecimientos en 1992-, impulsaron fuertes inversiones en infraestructura de transporte y telecomunicaciones.

Es dable remarcar que, en la década de 1990, en España, los procesos combinados de globalización económica y revolución tecnológica, junto a la transición demográfica y los nuevos estilos de vida que incidieron en el uso del tiempo y espacio, produjeron fuertes movilizaciones (de personas, bienes y servicios), originadores por su parte de nuevas interrelaciones entre las ciudades, desarrollándose así todo un entramado de *redes de ciudades*. Este proceso desencadenó nuevas intenciones en la planificación; a saber:

- *Una segunda generación de planes estratégicos españoles*⁸: con mayor madurez metodológica, mayor sofisticación en instrumentos de análisis, profunda coordinación entre las administraciones públicas, énfasis en los modelos de desarrollo endógenos, mayor atención hacia la innovación tecnológica y las nuevas tecnologías como motores de desarrollo, junto a la inclusión de sostenibilidad e identidad local, proliferación de análisis de clúster y preocupación por el proceso de implantación del plan.
- *La última generación de planes estratégicos de ciudades*: los cuales tienen reconocimiento por la Comisión Europea que los incluye en numerosos documentos de su autoría; son de aplicación ámbito metropolitano⁹ y de

⁸ Se destacan: las dos revisiones de planes de Barcelona, el de Alicante, Murcia, Córdoba, Valencia

⁹ Se destaca el Primer Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona en el cual los 36 municipios del área metropolitana de la Ciudad Condal y las principales entidades económicas, sindicales y sociales trabajan de manera conjunta para un futuro compartido. También está la experiencia de Londres en 2004: Spatial

regiones urbanas y son de aceptación como complemento de valor añadido en los procesos de planificación espacial.

La experiencia acumulada en materia de planificación y el reconocimiento mundial del éxito español, estimularon la exportación del conocimiento a América Latina (por ser países con cierto grado de afinidad en lo cultural, social y económico). A partir de 1990, el contexto resultó propicio a la planificación estratégica, en la medida que se instauran los sistemas democráticos, se impulsan procesos de fortalecimiento institucional desde organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la doctrina neoliberal provoca intensos procesos de privatización y desregulación de económicas nacionales, lo cual atrae inversiones extranjeras en sectores manufactureros.

En estas condiciones, en 1993 se configura el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), en el que participaron organismos locales españoles e iberoamericanos con el fin de articular la colaboración técnica en materia de planificación estratégica. Así, las grandes ciudades latinoamericanas emplearon los planes para reforzar su posición en la red de ciudades globales, aunque sus capacidades productivas y de innovación estaban en un escalón más abajo respecto a las verdaderas metrópolis globales. Sin embargo, esto profundizó el interés por temas sociales, infraestructura básica, creación de capital social y reforzamiento del tejido social¹⁰.

A modo de cierre de este apartado, es válido compartir la afirmación de Fernández Güell (2006) en el sentido de que el recorrido histórico que se realiza anteriormente deja entrever que los planes estratégicos han actuado razonablemente como instrumentos de reflexión estratégica, siendo un proceso de concertación público-privada, con una coordinación interadministrativa para actuar de marco en la formulación de estrategias

Development Strategy for Greater London. Finalmente, la experiencia de la región ABC de Sao Paulo, donde más de 7municipios con más de dos millones de habitantes están desde 1990 formulando estrategias de desarrollo en forma consensuada.

¹⁰ Se destacan los planes de: Santiago de Chile, Río de Janeiro, Cartagena de Indias, Montevideo, La Habana y Bogotá. En el caso de ciudad de rango medio: Londrina, Fortaleza y Juiz Fora (Brasil), Rosario, Córdoba y Rafaela (Argentina), Tijuana y Mérida (México), Medellín y Bucaramanga (Colombia), San Pedro Sula (Honduras) y Santiago de los Caballeros (República Dominicana)

en el ámbito local y territorial; es por ello que *“los planes estratégicos han permitido crear un estado de opinión, motivar a las instituciones e introducir reflexiones orientadas al largo plazo”* (Fernández Güell, 2006,p. 280).

2.1.5.- Fases de un proceso de gestión y planificación estratégica de ciudades

En el presente apartado se describe en términos generales lo que bien puede definirse como fases que hacen al proceso de gestión y planificación estratégica en las ciudades. En este sentido, es oportuno mencionar algunas cuestiones referidas a la *calidad* en la gestión institucional, considerando –y siguiendo para esto a Castellani y Llanpart-, que la calidad incumbe dos dimensiones vinculadas; esto es, una *dimensión interna*, vinculada a capacidades y recursos propios del Estado; y una *dimensión externa o relacional*, concerniente al nivel de autonomía que posee el Estado en el proceso de desarrollo e implementación de las políticas públicas y a las relaciones generadas con el sector privado. En otros términos, es lo que también define Bertranou (2011) como *dimensión Interna*, en cuanto a referirse a la existencia de cuerpos de funcionarios que actúen de manera coordinada, haciendo un uso eficiente de tecnologías e instrumentos y, a la *Dimensión externa* como el establecimiento de nexos con otros sectores con el objeto de ampliar la capacidad de acción de toda la sociedad, sin descuidar el análisis del resto de los factores externos que pueden llegar a comprometer su ejercicio (las regulaciones de funcionamiento de una sociedad, cambios sociocultural, económica, tecnológicos, etc.).

En este marco, y con respecto a la dimensión Interna, Matus (1987) plantea el modelo de *“Los Tres cinturones del Gobierno”*¹¹, referido a: *el proyecto de gobierno, la capacidad de gobierno y la gobernabilidad del sistema*; tres variables que deben ser articuladas para gobernar, y de ese modo obtener resultados de gestión que permitan validar su nivel de compromiso ante la sociedad.

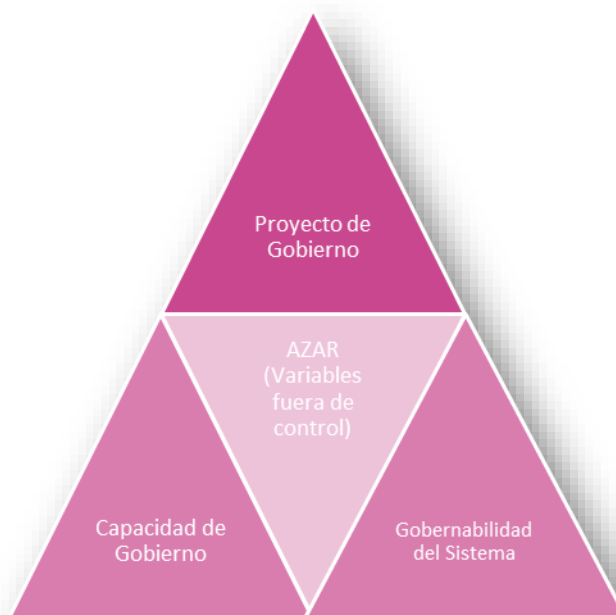
¹¹ El modelo de Matus, surge de la reorganización de las 5 variables que un gobierno debe considerar para que sus resultados sean previsibles (Alta capacidad de gobierno, diseño estructural organizativo del aparato público, proyecto de gobierno compatible con la capacidad personal e institucional del gobierno, el contexto situacional coherente con el proyecto y buena suerte/Azar)

Es así como los resultados que anuncia un gobierno dependen de “apuestas” contra la incertidumbre, las cuales deberían estar fundamentadas en algún tipo de cálculo tecno-político¹² (ni en el azar o juicio intuitivo ni solamente en lo técnico). Por lo que *opera en un juego creativo dominado por la nebulosidad sobre el futuro*, ya que nunca se está seguro si las variables consideradas son las que representan con mayor exactitud la realidad.

Cuando un gobierno demuestra que su acción tiene incidencia sobre los resultados, genera dos efectos: la previsibilidad de su accionar y cierto nivel de credibilidad de su gestión. Así, *“cuanto mayor es la capacidad de una previsión de resultados, mayor es la credibilidad del gobierno. Y en política, la credibilidad es casi todo”*. (Babino)

Entonces, lo que se ha planteado como *los tres cinturones del gobierno*, pueden ser graficados en el esquema 1 (debajo de él se presentan unas líneas útiles para poder interpretarla):

Esquema 1: Modelo de Matus- Los Tres cinturones del Gobierno.



¹² Es importante destacar la diferencia con el término de *Cálculo al Azar*: no hay control ni influencia sobre los resultados. Sin embargo, en un *cálculo Tecno-político* si bien no se controla el resultado sí se influye sobre él, es decir, lo que el gobierno hace pesa en ellos.

PROYECTO DE GOBIERNO: se expresa en una selección de problemas con un conjunto de acciones para enfrentarlos y arbitra los recursos necesarios para su ejecución. La eficacia del proyecto depende en un acto de creatividad humana reuniendo el contexto, los desafíos y los objetivos perseguidos.

GOBERNABILIDAD DEL SISTEMA: se refiere al peso de las variables relevantes y pertinentes al proyecto de gobierno que controla un actor con relación a uno o varios actores; comprende la identificación de:

- Las variables que controla y no controla durante su gestión
- Las variables relevantes de las variables pertinentes al proyecto
- El grado de influencia sobre esas variables, si es total o compartido.

CAPACIDAD DE GOBIERNO: expresa la pericia para conducir, para maniobrar por parte de la persona que lidera, en su equipo de gobierno y en la organización que gobierna. En palabras del Matus, implica:

El dominio de técnicas potentes de planificación es una de las variables más importantes en la determinación de la capacidad de un equipo de gobierno. Cuando hablamos de teorías, técnicas y métodos de planificación nos referimos, por consiguiente, a alterar o mejorar la capacidad de gobierno. La capacidad de gobierno se expresa en capacidad de dirección, de gerencia y de administración y control.

Sin capacidad de liderazgo, los conocimientos y la experiencia sólo pueden producir un buen asesor. A su vez, la capacidad de liderazgo, sin conocimientos y experiencia, produce cabecillas; es incapaz de producir un líder estadista. El político común es un actor con liderazgo y experiencia, aunque con gran debilidad en su capital cognitivo. (...)

No pueden aprender, porque no saben que no saben. Pero la práctica política ignora esa carencia, porque asumen que saben de lo que no saben. (Matus, 1987, p.16)

Retomando ahora el aspecto de la planificación, se puede afirmar que, para que sea efectiva, es necesario que el actor principal tenga la voluntad política de llevar a la práctica lo que se ha planificado. Tal como lo indica Waterson (1969):

En este sentido, se puede decir también que existe un superávit de planes y un déficit de ejecución. Es decir, hay que considerar que un plan es un medio, no un fin; y sin embargo en muchas naciones y en muchas ciudades los planificadores oficiales y otros funcionarios se comportan como si la formulación del plan fuese el término¹³ y no el principio del proceso planificador. Puede acontecer entonces que el plan mismo sea olvidado después de su terminación, en tanto que los ministerios, los departamentos y las agencias siguen operando casi del mismo modo como antes lo hacían.

Reparando ahora en fases y en lo que puede identificarse como *la operacionalización de la planificación* estratégica, y siguiendo a (Matus, 1987), se puede afirmar que los momentos de planificación se presentan como fronteras difusas, móviles y cambiantes entre sí; sin embargo, es posible distinguir cuatro fases relevantes: *analítica/explicativa, normativa, estratégica, y táctica/operacional*. Es decir, esto implica que el proceso de acción y reflexión es simultáneo, dinámico y con un final abierto, debido a que los escenarios diversos o las contingencias obligan a la reformulación y reajuste permanente de los planes.

Siguiendo a (Egg, 1991): “ningún plan se hace una vez para siempre: por una especie de aproximaciones sucesivas, según vaya cambiando el contexto y los escenarios en que se aplica, el plan va incorporando lo nuevo y lo incierto, las posibilidades y los conflictos de la coyuntura” (Egg, 1991, 93).

Retomando entonces lo de estas cuatro fases relevantes, se puede expresar para cada una de ellas lo consignado en las siguientes líneas:

FASE ANALITICA/EXPLICATIVA: reunir y valorar la información que describe la situación actual, tanto internamente del municipio como de la ciudad y en sus múltiples vinculaciones con el contexto. Se intenta responder a las preguntas *¿Qué*

¹³ Última etapa del proceso de planificación

pasa?, ¿Cuál es la situación en la que nos encontramos? En esta etapa de diagnóstico, se supone que se ha realizado un estudio/investigación previa en la que se ha organizado la información recolectada y se ha realizado un ensamble articulado de cuatro niveles de análisis: antecedentes (como se ha llegado a esa situación); problema que se desea mejorar o transformar, análisis de la tendencia (elaborando diferentes escenarios de ocurrencia) y el contexto (los actores sociales y factores que influyen en ella). La conclusión del diagnóstico es un tradicional DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

FASE NORMATIVA: definir la situación objetivo (el ideal a alcanzar), que describe el estado futuro deseado. Se da respuesta a la pregunta *¿a dónde queremos llegar?*, es el *deber ser* del plan y de ella se deriva el arco direccional del plan y las estrategias de acción. Lo principal es formular los escenarios futuros para el territorio e identificar cuáles son los posibles y deseables; y así, establecer como el objetivo central del plan.

FASE ESTRATEGICA: evaluar el presente en términos del futuro deseado y determinar la factibilidad de las operaciones y acciones para alcanzarlo. El análisis de viabilidad debe tener en cuenta a todos los actores que intervienen; esto es, “lograr un programa direccional que no solo sea eficaz para alcanzar la situación objetivo, sino además viable en lo político, lo económico, lo social, lo cultural, lo ecológico, lo ético, y también en lo institucional organizativo” (Matus, 1987, 35).

FASE TACTICA/OPERACIONAL: en esta fase se instrumenta e implementa la fase normativa, se eligen los medios y los cursos de acción y se busca coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integridad de las diferentes decisiones. Es decir, se pasa de las ideas generales a los proyectos concretos y requiere profundizar el análisis en fuentes de financiación (si es que no se han identificado en la etapa anterior), el análisis cruzado de las infraestructuras: físicas, humanas, recursos en general y sobre todo, un minuciosa redacción de los proyectos por parte de los grupos técnicos. Finalmente, se asignan responsables en los proyectos claves y se hace una evaluación previa del plan antes de la implantación.

Si ahora se procede distribuyendo a estas fases en bloques en función de sus características, obtenemos un *Bloque de Conocimiento* (Analítica, Normativa y

Estratégica), y uno *De Acción* (Fase táctica/Operacional). Tal categorización permite distinguir dos instancias en el proceso de planificación: en una primera, se definen las fases que hacen al proceso de elaboración específicamente del plan, y en la restante, las fases que hacen a la implantación, seguimiento y evaluación.

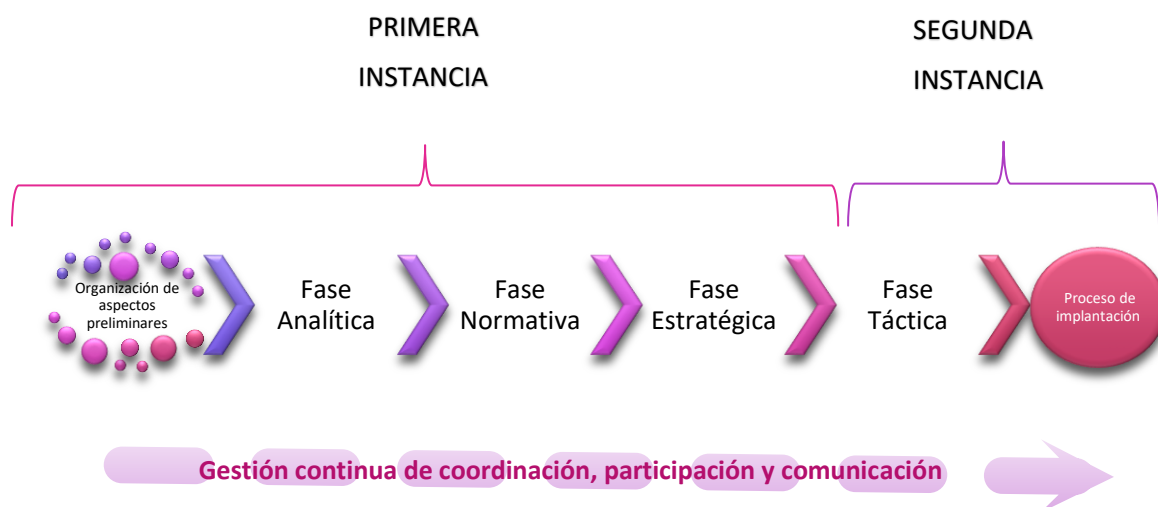
Con esto, se tiene que el proceso de planificación en sí es más importante que el producto terminado y que no comprende solamente el diseño, sino también un complejo y organizado proceso de ejecución que requiere un alto nivel de consenso, compromiso y el establecimiento de condiciones que propicien, a los agentes indicados, un ambiente para asumir la implantación de los proyectos, o en su caso, se comprometan a colaborar para el mismo. La acción transversal a todas las etapas es la continua gestión de coordinación, participación y comunicación de los avances efectuados en el proceso.

Se refuerza la intención de mencionar que la descripción que se expone pareciera que tiene una secuencia lineal; sin embargo, en la práctica se producen constantes bucles para revisar y retroalimentar la información que se va obteniendo y mejorar la eficiencia del plan (Fernández Güell, 2006). Cada etapa comprende un momento *de reflexión entre lo que es, fue y tiende a ser* con lo que *debe ser o puede ser* (Ossorio, 2002).

Al modelo descrito anteriormente bien se le puede incorporar la fase *Organización de aspectos preliminares*; la que a los fines del presente trabajo es considerada de carácter esencial para dar un marco de formalidad y organización al proceso de planificación.

A continuación, se realiza una descripción de los aspectos a considerar en la fase de *Organización de aspectos preliminares* como de la *segunda instancia* de la fase *Táctica/operativa* que incluye el Proceso de Implantación, tal como se observa en el esquema 2. Sin embargo, lo relevante al resto de las fases se ha expuesto precedentemente, de forma genérica dado que la determinación e implementación específica de herramientas y/o técnicas de recolección, análisis y exposición de la información dependerá de quien ejerza el liderazgo y de la estructura organizativa del plan. Hechos que bien pueden ser utilizados para futuras líneas de investigación.

Esquema 2: Fases de un proceso de Gestión y Planificación Estratégica de Ciudades



que describen las dos instancias (primera instancia: elaboración del plan, y segunda instancia: proceso de implantación).

A.- Primera Instancia: ELABORACIÓN DEL PLAN

Una vez firme la decisión de avanzar con la elaboración del plan es importante considerar las cuestiones referidas para:

- A-1.- Definir el liderazgo del proceso
- A-2.- Definir el proceso de implicación de agentes
- A.3.- Diseñar la estructura participativa del proceso
- A.4.- Definir la Política/Estrategia de Comunicación.

A.1.- Definir el liderazgo del proceso

El reconocimiento de un líder se determina por su capacidad de actuar en sociedades plurales en las cuales el consenso es preciso para elaborar políticas y plantear temas relevantes. Aquí, el líder debe ser capaz de congeniar múltiples intereses en un proyecto que sea aceptable para todos o para la mayoría de los agentes con intereses en la ciudad. (Lafevré, 2003).

Según Fernández Güell (2006), cualquiera que lidere el proceso, debe tener como principios rectores: credibilidad ante sus ciudadanos, capacidad de convocatoria en la

comunidad y habilidad para conciliar intereses opuestos de cualquier índole. A su criterio, existen tres opciones para optar al momento de seleccionar quien/quienes asumen el liderazgo:

- La Sociedad Civil: a través de alguna institución sin ánimo de lucro, siempre y cuando, exista un tejido social fuerte y dinámico. Sin embargo, debería haber una intensa presencia de la administración local. Ventaja: atracción fuerte de voluntades, participantes y asociativismo. Desventaja: Dificultades operativas durante el proceso y conflicto de intereses con las políticas públicas del municipio.
- El Sector Privado: puede ser por una empresa o conjunto de empresas, de conducta directa o impulsar indirectamente la realización del plan. Ventaja: la celeridad en la toma de decisiones y el acceso a fuentes de financiamiento). Desventaja: conflicto de intereses con las políticas públicas del municipio
- El Gobierno Local: representado por el Intendente. En general, se observa en sociedad con tejido débil. Ventajas: plan más sensible a la realidad política, coordinación con actividades municipales, compromiso directo de los diferentes servicios municipales y la toma de decisiones articulada entre aspectos políticos y técnicos. Desventajas: dificultad de tener fuentes de ingresos externas, excesiva burocratización, lento dinamismo de participación ciudadana, riesgo de politización del plan, el gobierno puede tener una perspectiva más a corto plazo que el sector privado.

A.2.- Definir el proceso de implicación de agentes

Tal como se indica en los precedentes apartados, es fundamental implicar desde el momento de arranque del proceso tanto, a la ciudadanía¹⁴ como a los agentes claves¹⁵ sean públicos y privados. Así se obtiene un proyecto de ciudad en común, mediante un proceso descentralizado con cierto consenso entre las necesidades e intereses de los diferentes participantes. Los puntos clave para lograr esa implicación son: *Identificar los*

¹⁴ Engloba al resto de Instituciones, empresas y ciudadanos de la urbe en cuestión.

¹⁵ Aquellos que tienen poder e influencia en la ciudad

agentes claves (permite tener una visual del mapa de poder local y de las posibles resistencias al proceso) , *Difundir el proceso de planificación* (para comunicar objetivos, alcance y enfoque del plan¹⁶), *Acordar la estrategia general del plan* (al tener contacto con ellos, se recoge información desde sus perspectivas que enriquecen al plan en general), *Comprometerlos a participar* (durante todo el proceso de elaboración para asegurar su compromiso en la etapa de implantación de las acciones), *Articular su participación* (asegurando que su aporte sea lo más efectivo posible).

A.3.- Diseñar la estructura participativa del proceso

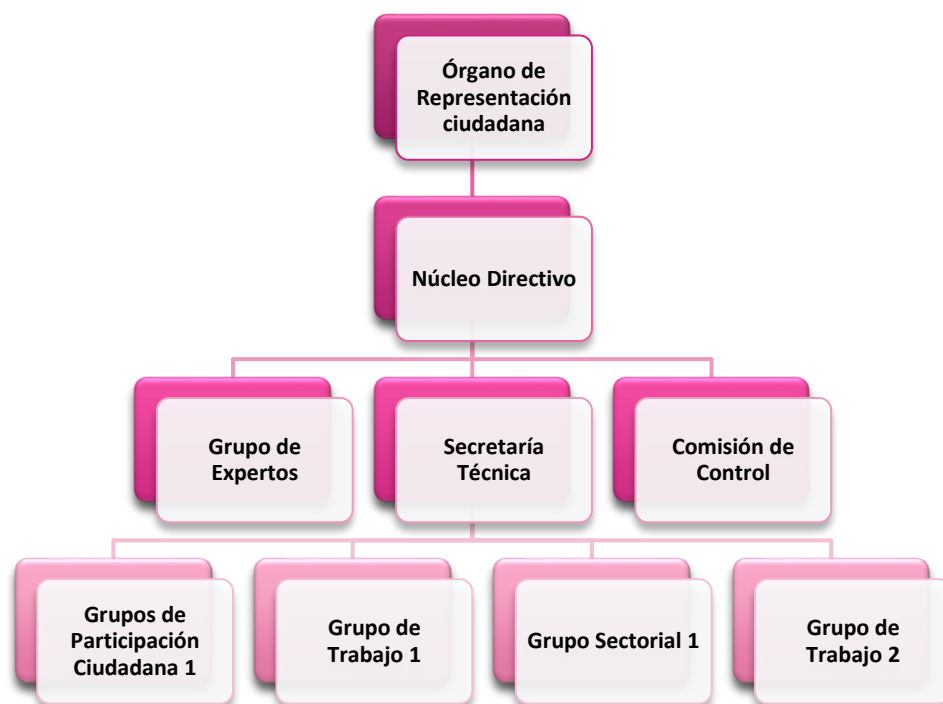
“Es la fórmula para gestionar el proceso de planificación y lograr la unión de voluntades (...) para que el plan sea un instrumento vivo, que evolucione y tenga efectos sobre sus participantes para que asuman objetivos estratégicos de interés común” (Fernández Güell, 2006, p. 78). Esto es posible con una estructura flexible, que asegure la participación ciudadana en forma articulada y efectiva, que implique a los agentes claves con sus recursos necesarios, y que gestione de manera agil todo el proceso del plan, que tenga una dualidad tecnico-política, participen diferentes niveles de gobierno como diferentes sectores publicos y privados.

La organización participativa puede estar esquematizada por una *Estructura Fija* (con órganos permanentes durante todo el proceso de elaboración como de ejecución) y por un *Estructura Variable* (cuyos órganos tengan una duración limitada en el tiempo coincidente con el inicio y finalización de cada etapa) (Pascual i Esteve, 1999).

Dentro de la Estructura Fija (EF), se pueden identificar: El órgano de representación ciudadana, el Núcleo Directivo, La Secretaría o Equipo Técnico, Grupo de Expertos y/o Comisión de Control. En lo que hace a la Estructura Variable (EV): Grupos de Participación Ciudadana, Grupos de Trabajos y Grupos Sectoriales. A continuación, en el esquema 3, se visualiza tal organización y se realiza la descripción de cada órgano.

¹⁶ Teniendo en cuenta que en una sociedad, la toma de decisiones responde a una secuencia constante debate y ajuste mutuo en un contexto de información imperfecta, con supuestos inciertos y en un contexto con gran volatilidad.

Esquema 3: Componentes de la Estructura Participativa en el Proceso de elaboración del Plan Estratégico



ESTRUCTURA FIJA

- **Órgano de representación ciudadana:**
 - Forma de identificación: Consejo General, Asamblea General, Consejo Estratégico, Consejo del Plan.
 - Descripción: Es el órgano de impulsa y legitima la elaboración y puesta en marcha del plan.
 - Integrantes: los representantes de mayor nivel de las administraciones y organismos públicos, empresas, asociaciones y organizaciones involucradas
 - Función primordial: examinar y aprobar cada resultado de las diversas etapas del plan, supervisar el seguimiento y las estrategias a implementar y promover la cooperación entre el sector público y privado.
 - Presidido por: el intendente de la municipalidad
- **Núcleo Directivo:**
 - Forma de identificación: Comité Ejecutivo, Comisión Directiva, Comisión Permanente.

- Descripción: órgano ejecutivo que se responsabiliza de la dirección del plan (“ordena la realización de los trabajos, aprueba composición de los Grupos de trabajo, propone cuestiones a tratar, debate los análisis obtenidos y presenta las conclusiones antes el Consejo General del Plan” (Fernández Güell, 2006) y en el cual se desarrolla gran parte de la colaboración entre sector público y privado, quienes participan solidariamente y de acuerdo con sus recursos en la financiación del plan. Una vez constituido, es aconsejable elaborar una declaración formal institucional de los miembros que lo componen con la ratificación de asumir el compromiso de participar en el proceso con la responsabilidad que ello implica. La misma debe ser comunicada al resto de la sociedad.
- Integrantes: deberían tener al menos una capacidad de decisión sobre recursos económicos del lugar que representan ó ser reconocidos socialmente y ser líderes de opinión o poseer amplio conocimiento del municipio y que se respete sus opiniones. En general, participan las 2° líneas de autoridad de las administraciones y organismos públicos, empresas, asociaciones y organizaciones involucradas.
- Función primordial: examinar y aprobar cada resultado de las diversas etapas del plan, supervisar el seguimiento de las estrategias a implementar y promover la cooperación entre el sector público y privado.
- Presidido por: la 2° línea de autoridad municipal o algún Concejal Delegado
- Secretaría Técnica:
 - Descripción: garantiza la realización de las etapas, ya que es el órgano de apoyo técnico del plan.
 - Integrantes: consultores externos o técnicos del municipio, que tengan capacidad técnica de integrar el análisis de cada perfil de la ciudad (económico, social, territorial) en una explicación global del desarrollo; conocimientos en el funcionamiento de la administración pública, experiencia en la resolución de temas urbanos y análisis de información comparada entre ciudades como en moderador de reuniones y exposición en conferencias

- Función primordial: establecer la metodología de trabajo de todo el proceso, hacer funcionar la estructura participativa definida, diseñar y ejecutar la estrategia de comunicación, elaborar informes técnicos de cada etapa, dar apoyo logístico a los Grupos de Trabajo y Grupos Sectoriales.
- Grupos de Expertos y/o Comisión de Control:
 - Pueden coexistir en un mismo proceso, o solo figurar uno de ellos.
 - Función primordial: asegurar coherencia y calidad en los análisis y conclusiones arribadas durante todo el proceso.

ESTRUCTURA VARIABLE

- Grupos de Participación Ciudadana:
 - Función primordial: articular la participación del resto de la sociedad para obtener sus opiniones y demandas. Así mismo, se aprovecha para la difusión de las diversas instancias del proceso como de los resultados obtenidos
- Grupos de trabajos:
 - Función primordial: son el centro de reflexión de los temas críticos y aportan las premisas para abocarse al desarrollo de las decisiones estratégicas. Habrá tantos grupos de trabajos como temas a tratar
 - Integrantes: Un presidente, un técnico coordinador y participantes del sector público y privado (con experiencia en los temas que analizan) y expertos que aportan sus conocimientos. Se realizan debates e informes técnicos con conclusiones.
- Grupos Sectoriales:
 - A pesar de que, dentro del núcleo ejecutivo se encuentran los representantes de entidades empresariales y sindicales (quienes, a veces lideran por su posición pública o política que por su conocimiento efectivo de la realidad) es necesario que haya encuentros más directos con sectores empresariales y sociales para conocer con la mayor certeza posible sus necesidades y tener una retroalimentación más oportuna.

A.3.- Definir la política/Estrategia de Comunicación

La política de comunicación es importante que sea definida en el inicio del proceso, ya que, debe mantener informados (a través del municipio o de los diversos medios de comunicación) a todos los *Agentes Claves* y a la *ciudadanía en general*, sobre los avances, los resultados obtenidos en el proceso de elaboración y aquellos resultantes en el proceso de implantación de las acciones. De esta manera: además de generar cierta imagen de transparencia, crea una conciencia colectiva de participar y apoyar el plan y profundiza las relaciones de colaboración y coordinación entre el ámbito público y privado, desde el momento cero.

Y como si de proceso se tratara, Fernández Güell (2006) aporta un paso previo al diseño y ejecución de la política de comunicación: configurar *El mapa de actitudes hacia el plan de los diversos agentes locales*. Lo que permite obtener información sobre el grado de apoyo y la actitud hacia el plan. Del cruce de esas variables se derivan seis perfiles: *Prescriptores* (la más favorable para el plan), *Incondicionales*, *Inconformistas*, *Opositores*, *Neutrales e Indiferentes*. Esto permitirá conocer el nivel de esfuerzo en el desarrollo de estrategias de comunicación específicas para convertir el resto de los perfiles en *Prescriptores*, a excepción de los *Opositores* que tendrán una actitud de rechazo a cualquier intención de reconversión.

B.- Segunda Instancia: PROCESO DE IMPLANTACIÓN

Una vez que se redactan los programas y se diseña el plan de acción, se procede a difundir a toda la comunidad e incluso a los agentes participantes del proceso, sobre la puesta en marcha de las acciones acordadas. Se inicia una nueva fase que es la de ejecución de este.

Es una instancia que se puede considerar un proceso en sí, el cual implica una participación y compromiso mayor o igual al que se aplicó en su formulación y diseño. Esto es imprescindible para que el plan sea un real proceso de transformación estratégica de la ciudad y no, un mero esfuerzo de reflexión.

Fernández Güell (2006), aporta un modelo de *Proceso de Implantación del plan estratégico*, compuesto por cinco instancias:

1. Establecer un órgano implantador:

- Público: la municipalidad o una dependencia de esta.

- Privado: Cámaras o Asociaciones Empresarias
 - Mixto: estilo cooperativo público-privado, constituyendo una Fundación o asociación sin fines de lucro (se configura un organismo con personalidad jurídica independiente en el cual participan en igualdad de condiciones).
2. **Definir Grupos de Impulsión:** integrado por participantes que impulsen y se responsabilicen de la ejecución de los proyectos. Es recomendable que sean liderados por referentes del ámbito local, que dispongan de directrices claras y homogéneas y una fecha límite para presentar resultados. Pueden ser los mismos que participaron en la fase de diseño del plan.
3. **Definir el sistema de financiación:** el mecanismo de financiación puede variar en función de la características de la ciudad, sin embargo hay criterios que deberían ser comunes: *Estabilidad* (le permite la órgano implantador operar sin sobresaltos y lo dota de suficientes partidas de inversión y de una estructura organizativa permanente; *Diversificación* (debería provenir de la mayor cantidad posible de agentes locales y supranacionales para evitar la dependencia económica con uno solo); *Equilibrio* (entre las fuentes públicas y privadas); *Adaptabilidad* (en función a la capacidad de gasto que tengan los diferentes agentes que lo soportan). En cuanto a las fuentes de financiación, pueden ser: Públicas (puede darse que los diferentes niveles de administración pública aporten al plan), Privadas (tanto del sector empresarial como de asociaciones sin fines de lucro), Mercado de Capitales (en general para inversiones de amplio monto, la emisión de bonos u obligaciones debe estar garantizadas por una o varias administraciones públicas)
4. **Definir el sistema de evaluación:** si bien la evaluación del plan tiene que ser constante, deberían establecerse fechas concretas prefijadas para una revisión exhaustiva del estado de la ciudad en función de los proyectos ejecutados o en proceso de ejecución.

Se busca dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué se ha hecho en cada una de las medidas concretas?; ¿Qué no se ha hecho y cuáles medidas han perdido vigencia?; ¿Qué no se ha hecho, pero sigue siendo vigente?; ¿Qué nuevas

propuestas parecen convenientes?; ¿Ha mejorado la ciudad en calidad de vida, equilibrio social y dinamismo económico?

Los instrumentos (Indicadores) más utilizados son:

- De progreso: ponderan la identificación de los responsables de la acción, aceptación de la medida, concreción de la medida, si está o no en la agenda de los responsables, y si tiene o no dotación económica, Nivel de ejecución.
- De Impacto: mide el grado de impacto sobre el desarrollo de la ciudad, de las acciones implementadas
- Del contexto: evalúa la evolución de los factores externos a la ciudad y detecta posibles escenarios futuros.
- Informe anual de progreso/ Seminarios anuales: capacitar a los agentes, evaluar logros alcanzados, analizar comparativamente la situación de la ciudad, identificar nuevas necesidades, actualizar el plan y mantener el interés público hacia el plan.

5. **Difundir y comunicar el plan:** como se ha indicado precedentemente, la comunicación es relevante desde los inicios del plan, y más aún, al iniciar su ejecución. En este momento, se deben buscar los mecanismos necesarios que permitan difundir de forma efectiva la visión, los lineamientos y las acciones a ejecutar estratégicamente para la ciudad. Además de describir los resultados directos de la puesta en marcha debe transmitir la importancia y el alcance del plan como también, destacar los esfuerzos y acuerdos logrados por todos los agentes involucrados.

Dentro de los instrumentos de difusión, se pueden destacar: Creación de una imagen corporativa (con logo, marca y lema), publicación de un documento de divulgación, publicación de los documentos técnicos, organización de jornadas sobre planificación, realización de un video, desarrollo de campañas de publicidad, publicación de un boletín informativo, aparición en medios de comunicación, redacción de artículos en revistas especializadas, integración en redes de ciudades.

2.1.6.- Aspectos favorables y desfavorables de la gestión y planificación estratégica de ciudades

Previo a presentar la sección de contenidos referidos a las dos ciudades que se analizaron, se presentan unas últimas líneas también sobre contenidos teóricos referidos a la gestión estratégica de una ciudad, y en este caso puntual para cerrar tales menciones teóricas con una serie de ítems atinentes a *aspectos favorables y desfavorables de la gestión y planificación estratégica de ciudades*.

Aspectos favorables de la gestión y planificación estratégica de ciudades

1. *Identificación de objetivos prioritarios, estímulo del diálogo y del debate interno:* el plan proporciona escenarios previsibles que al comparar con la acción en marcha del municipio permite detectar el nivel de importancia para su atención. Por lo cual, el proceso de planificación permite diferenciar lo que es urgente de aquello que es realmente importante.
2. *Sistematización de objetivos para la asignación efectiva de recursos humanos, materiales y fuentes de financiamiento:* además de los recursos necesarios, se debe prever la financiación adecuada para ejecutarlos. Una acción secundaria del plan puede consistir en la búsqueda de financiación pública complementaria o proveniente de los procesos de cooperación entre los sectores público y privado. Un plan enmarcado en un amplio consenso es una garantía para la inversión porque asegura la estabilidad temporal y acuerdos sólidos de ejecución.
3. *Promueve la colaboración entre los sectores públicos y privados:* es un componente muy importante para garantizar el cumplimiento de las estrategias. La colaboración se debe establecer en el inicio del plan para que, durante el proceso, se consolide en profundidad.
4. *Visión común, compromiso comunitario para la acción y fortalecimiento del tejido social:* todas las entidades y agentes urbanos que participan en el plan tienen una visión común en relación a: *i)* la situación presente y futura de la ciudad, *ii)* la estructura de gestión pública para la consecución de los objetivos, *iii)* la identificación de los principales factores de competitividad de la ciudad, *iv)* la identificación de tendencias y la postura de la ciudad para aprovechar las

oportunidades, v) la necesidad de colaboración y cooperación entre los agentes para mejorar la situación económica y social del municipio.

Aspectos desfavorables de la gestión y planificación estratégica de ciudades

1. *Ausencia de la fase de implantación o falta de capacidad directa para implantar el plan:* suele suceder que se considera la planificación estratégica como un proceso que solo consta de la fase de elaboración y que no es necesario diseñar, seguir y potenciar el proceso de ejecución del plan. En el ámbito político la necesidad de resultados urgentes de gestión hace que se pierda el interés por la etapa de ejecución, ya que esta evidencia resultados a mediano y largo plazo. Sin embargo, le dan más importancia a lo medible a corto plazo que es el nivel de implicación de los agentes locales y la participación ciudadana.

Un plan que no se ejecuta es porque en la fase de elaboración de los objetivos no se han buscado los compromisos de las entidades, de las empresas y de los agentes con competencias y recursos necesarios, generando en consecuencia la frustración o insatisfacción ciudadana (Pascual i Esteve, 1999)

2. *Objetivos globales:* puede suceder que, al tener el consenso de todos los agentes involucrados, el municipio supla el debate con afirmaciones genéricas sobre cuestiones esenciales para la ciudad. Por ello, es importante tener en cuenta que el debate es necesario para aclarar y cohesionar el grupo y el consenso implica un equilibrio de intereses cuando estos están legítimamente expresados (y no necesariamente un mero acuerdo).

3. *Manipulación Política del plan como herramienta electoral:* puede darse la tentación por parte del equipo de gobierno de intentar consensuar los objetivos inmediatos y poco estratégicos para la ciudad. Resulta así un plan vacío de contenido, de perspectiva global y resta participación ciudadana, ya que crea la imagen de una operación de propaganda política. Para evitar esto, se debería alejar al equipo político de la fase de trabajo técnico y establecer una metodología de reflexión y exclusión de proyectos pocos realistas. Analizando las propuestas con criterios de priorización, indicadores y elegir por el consentimiento total o una gran mayoría de los presentes en el debate.

4. *Excesiva flexibilidad y adaptabilidad de los planes estratégicos en función de las fuerzas del entorno:* si esta lógica se impone continuamente a los programas y a proyectos de la ciudad, genera que se convierta meramente como una empresa que debe producir, gestionar y competir rápidamente con otras ciudades dejando de lado los aspectos de equidad, sostenibilidad y gobernabilidad. Es importante tener presente el futuro deseable y posible que se puede lograr en función de los aspectos críticos de la ciudad.
5. *“Agendas ocultas” y dependencias dañinas:* la debilidad financiera de los planes puede generar excesiva dependencia en entidades colaboradoras como fuente de ingresos, que vician su conducta y dirigen en la sombra las estrategias del plan. Un posible acto para evitar esto es profundiza la transparencia en los procesos de participación
6. *Desequilibrio en la participación ciudadana:* sin la existencia de sólidos canales democráticos de colaboración, el plan se puede convertir en un producto de adhesión social a los intereses de unos pocos agentes locales, es decir, se manifiesta una mayor participación de los principales agentes socioeconómicos versus fuerzas populares.
7. *Carácter no vinculante del plan:* en una sociedad con débiles mecanismos de participación y de acción consensuada es probable que el plan fracase, ya que al no ser obligatorio, los compromisos asumidos pueden ser una mera expresión de intenciones.

2.2.- Dos casos de análisis sobre gestión estratégica de una ciudad

Presentadas en el apartado anterior la serie de nociones teóricas sobre lo que se puede definir como gestión y planificación de ciudades, en el presente se exponen los contenidos a ello atinentes ya referidos a las dos ciudades tomadas como objeto de estudio.

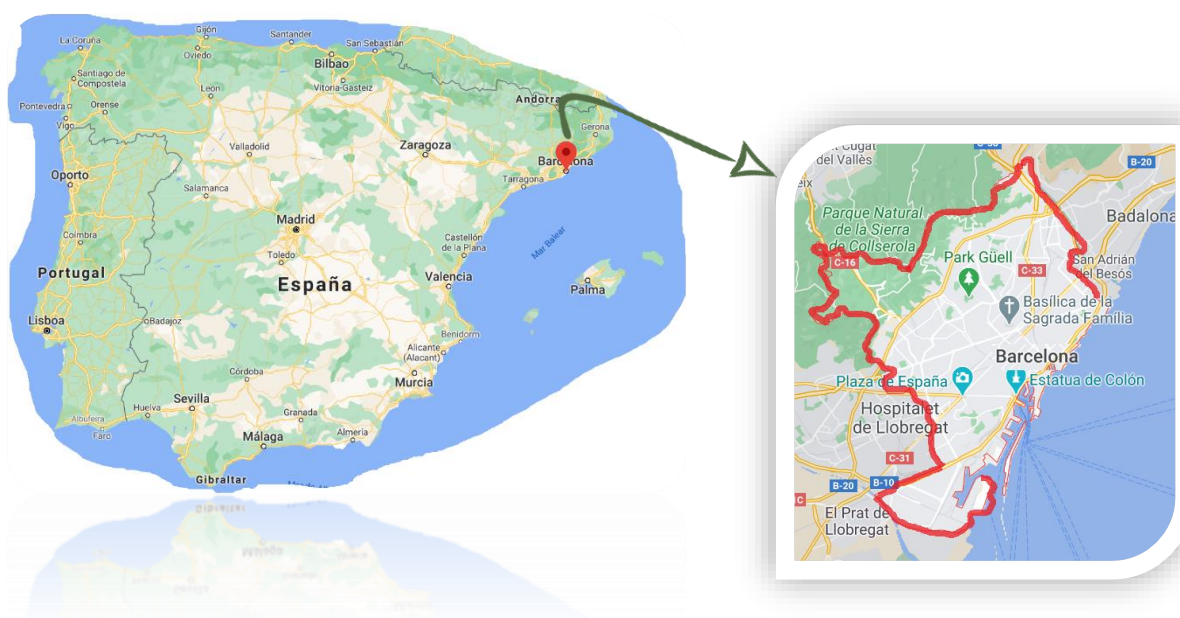
2.2.1.- Barcelona

Barcelona es una ciudad de española de la provincia homónima situada en el nordeste del país, en la capital de la Región de Cataluña. Limita con la provincia de Tarragona por el sudoeste, la de Lérida por el noroeste; Gerona por el nordeste y con el mar Mediterráneo por el sudeste, tal como se evidencia en la imagen 1.

Con datos de 2019, la población asciende a 1.636.762 habitantes, siendo la ciudad más poblada de España por detrás de Madrid y El Área Metropolitana. Está constituida por 36 municipios con una población de más de 3 millones de habitantes¹⁷.

Es dable destacar que a los fines del presente trabajo se toma para consideración los algo más de 1.6 millones de habitantes de la ciudad considerada en forma estricta, sin su área metropolitana total, tal como luego se hará con La Plata, al no considerarla como parte del gran Agrupado Metropolitano Buenos Aires (AMBA).

Imagen 1: Ubicación Geográfica de Barcelona (España)



Es hoy Barcelona el principal motor económico de España y el responsable de más del 25% de las exportaciones del país. Tiene 101.4 Km² (4.58 Km de playas) y es una ciudad con más de 2.000 años de historia y herencia de riqueza cultural (Molina,2015). Es habitual que sea escenario de diversos acontecimientos internacionales, que la han contribuido a consolidar, desarrollar y darle proyección mundial. Algunos de ellos a modo de ejemplo: la Exposición Universal de 1888, la Exposición Internacional de 1929, los Juegos Olímpicos

¹⁷ Ayuntamiento de Barcelona. «Cifras oficiales de población. 1 enero 2019». Consultado el 13 de noviembre de 2020.

de 1992, el Fórum Universal de las Culturas 2004 y sede del secretariado de la Unión para el Mediterráneo¹⁸ (Lavanguardia.es, 2008)

Es una ciudad cosmopolita, abierta, creativa e inspiradora, que cuenta con una alta calidad de vida y tiene un reconocimiento internacional de su modelo de gestión.

Para comprender su evolución, en este trabajo se realiza una descripción del proceso de planificación estratégica que se desarrolla desde el año 1990 y hasta el momento de redacción de estas líneas.

En el esquema 4 que se expone a continuación, se ubican en forma cronológica, en función de la fecha de aprobación de los diferentes Planes Estratégicos que tiene Barcelona en su haber.

Esquema 4: Reconto de los Planes Estratégicos de Barcelona.



¹⁸ (Lavanguardia.es, 2008), Extracto de la noticia: El presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, ha asegurado que la elección de Barcelona convierte a la capital catalana en "el centro de todo el desarrollo político y económico en un área tan vital" como el Mediterráneo. Así mismo, El alcalde de Barcelona, Jordi Hereu, manifestó su satisfacción por haber conseguido este "gran objetivo estratégico", que, afirma, "oficializa" a Barcelona como "capital del Mediterráneo". "Seremos la capital de un proyecto que ahora cobra nueva fuerza, nuevos impulsos y que convertirá el Mediterráneo en un punto de encuentro, en un espacio de cooperación, en un espacio de dialogo y en un espacio de desarrollo en todos los órdenes", ha declarado el alcalde. El presidente de la Generalitat, José Montilla, consideró una "magnífica noticia" la designación de Barcelona y añadió que la Ciudad Condal puede tener "un gran papel para acercar la Unión Europea (UE) al norte de África".

El Origen: de 1972 a los Juegos Olímpicos de 1992

Los inicios del modelo de Barcelona se marcan por la gran cantidad y calidad de actuaciones urbanísticas y arquitectónicas realizadas en la ciudad, específicamente, los proyectos urbanos prevalecieron antes que los planes estratégicos, se mantuvieron mecanismos de colaboración de iniciativa privada con las instituciones públicas, se mantuvo un ambiente de “reequilibrar la ciudad repartiendo valores urbanos, interconectándola mucho más y tercerizándola” (Montaner, 2012, p. 13)

A comienzos del año 1979, llegan a los cargos políticos del Ayuntamiento de Barcelona, numerosos profesionales que se habían comprometido en los movimientos vecinales que reclamaban mayor participación ciudadana, reivindicación de espacio y servicios públicos, promoción del trabajo, defender los intereses generales de la comunidad, entre otros. Así, el alcalde Nacís Serra I, inicia la reestructuración de la ciudad al adoptar medidas con fuerte contenido social y re-equiparando las periferias. La participación y el consenso ciudadano desarrollan un entorno con una mayor motivación para una mejora interna.

En 1982, asume Pasquall Maragall (1982-1997), quien continua con el lineamiento del anterior alcalde y propone darle un cambio de rumbo a las políticas urbanas de Barcelona, empezando con el replanteamiento del *I Plan Estratégico Económico y Social*, el horizonte puesto en la candidatura de Barcelona para los Juegos Olímpicos de 1992 y comienza con campañas para promover el turismo, fomentar el deporte, la cultura y continúa con el foco en la convivencia social.

En palabras del propio Maragall, quien realiza una publicación en el número 8 de La Casa Gran en marzo de 1983, expone que “Los juegos olímpicos de 1992 no deben ser el objetivo de mejorar el tejido urbano de Barcelona. Sino conseguir un evento cultural-deportivo que coloque a Barcelona en el lugar que le corresponde a nivel mundial”.

Partiendo del año 1985, las campañas de publicidad siguen reforzando las temáticas propuestas de antemano (concientización de la población sobre aspectos de limpieza, solidaridad y compromiso individual con responsabilidad social para mantener la ciudad habitable) y fomenta algunos valores nuevos: el proyecto olímpico y la restauración del patrimonio.

Para afianzar aún más el potente liderazgo político de la alcaldía en pos de estimular y unificar un amplio consenso cívico, se impulsa la campaña *Barcelona, més que nunca*¹⁹: fue el grito que despertó a los ciudadanos y los enamoró una vez más de la ciudad (Montaner, 2012)

Esa campaña se lanza para reiterar el esfuerzo de años anteriores y de a poco destapar las intenciones y volcar las energías para lograr ser la sede de los Juegos Olímpicos 1992²⁰.

El año 1986 se transforma en un año de clave para Barcelona: España ingresa en la Unión Europea y, en octubre de ese mismo año se obtiene desde el Comité Olímpico Internacional la confirmación de la designación oficial de Barcelona como sede de los Juegos Olímpicos de 1992, evento que la posicionaría en el top de atractivos turísticos del mundo cuyos impulsores serían: el deporte, las infraestructuras y sus equipamientos. Así se pusieron en marcha grandes proyectos urbanos con diseños de operaciones de gran alcance e inversiones que condujeran a una modernización profunda de las infraestructuras. Experiencia que Barcelona ya tenía con las Exposiciones Universales 1888 e Internacional de 1929 (Capel, 2005).

Los Juegos Olímpicos profundizan la creación del consenso social sobre el modelo de transformación de la ciudad. La administración pública es consciente de la necesidad de la participación del sector privado para la financiación de los Juegos y las infraestructuras asociadas, por ejemplo, la construcción de hoteles (Plan Hotele), creación del Bus Turistic, entre otras. Así, surge la primera agencia mixta de capital público y privado para la edificación de la Villa Olímpica. De esta manera el sector público se asegura los recursos financieros y la ejecución del sector privado, y éste favorece a la colaboración con la administración local para eliminar desconfianzas en el ambiente. (Casellas, 2012).

A partir de 1990 se profundiza el interés de la publicidad en el deporte (lo olímpico aparece en diario, cartel, revista, marquesinas). Continuamente la publicidad y las

¹⁹ Traducción del catalán de "Barcelona, mes que mai"

²⁰ Si bien desde 1984 se estaba trabajando para tal fin, con la conformación de la Oficina Olímpica de Barcelona, la cual desempeñaba acciones para postularse como ciudad candidata.

campañas son lanzadas para recordar a la población del gran evento. La transmisión de los Juegos Olímpicos (1992), tiene un alto impacto en todo el mundo, la ciudad sobresale por su capacidad logística, la participación ciudadana, la arquitectura y el urbanismo desde lo olímpico como patrimonial, las sinergias público-privadas. Se proyectó un modelo de ciudad con una calidad de vida inigualable, ideal para vivir y a la que todo el mundo quería conocer. Según el presidente del Comité Olímpico Internacional fueron “los mejores Juegos Olímpicos de la historia”. (Citado en García García de León, 2013, p. 214).

Entonces, hasta aquí se puede evidenciar dos etapas en la reconstrucción de la ciudad: la primera fase, fueron intervenciones en pequeña escala; y en una segunda fase, se realizaron infraestructuras (con arquitectos de talla internacional) necesarias para encajar la ciudad en el desarrollo de una economía mundializada. Esto se hizo posible con un proyecto que ofreció la posibilidad de acción global extraordinaria que permitió revitalizar e integrar zonas completas de la ciudad por medio de ampliar la gestión e inversión pública que se tenía hasta entonces. Ese proyecto fueron los Juegos Olímpicos 1992, generando un cambio de escala y la entrada de Barcelona en los circuitos internacionales.

El I Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona 2000

Partiendo de la ordenación territorial que era necesaria en miras a los Juegos Olímpicos del año 1992, (las áreas olímpicas, La “Diagonal al Mar”-apertura de la ciudad al mar y a la montaña, las estructuras de transportes, la reestructuración de los sistemas de accesibilidad aérea y por ferrocarril, las áreas de nueva centralidad, ente otras.), el proceso (planificación) requiere de una clara definición de parámetros más generales para complementar el modelo físico con un modelo de calidad de vida, de competitividad y brindar las herramientas idóneas a los recursos humanos para hacer frente al cambio en las formas productivas

Así, el 20 de abril de 1988 se redacta el documento antecedente al Plan: *El desarrollo económico y social de Barcelona: Plan Estratégico de Barcelona en la perspectiva del año 2000*. Contiene lo más relevante y expresa las acciones para aplicar en

la ciudad²¹. Con esta obra, se comienza a contactar a los principales actores para que se impliquen en el proyecto²². Por lo cual, el 25 de mayo de ese año, se conforma el Primer Comité Ejecutivo del Plan y con fecha 2 de noviembre el Primer Consejo General del Plan.

Teniendo presente la experiencia de San Francisco, como impulsora del proceso de planeamiento estratégico urbano, en junio de 1988, se llevan a cabo las Primeras Jornadas Técnicas del Plan. Entre sus participantes están expertos en planificación y estrategia urbana oriundos de Birmingham (Inglaterra), Munich (Alemania), Montpellier (Francia), Milán (Italia), Rotterdam (Holanda), San Francisco (California) y Amsterdam (Países Bajos). Esto desencadena en la adaptación del *Modelo San Francisco* a los valores, cultura y necesidades de Barcelona.

Una vez que se manifiesta el compromiso de participación de las Instituciones socioeconómicas de Barcelona y la constitución de los órganos descritos anteriormente (en el periodo de junio - diciembre 1988), se procede con el diagnóstico de la ciudad por

²¹ Los pilares de ese documento datan del 9 de diciembre de 1987, cuando el responsable del Área de Economía y Empresas del Ayuntamiento de Barcelona expuso en una conferencia de prensa las causas necesarias para realizar un plan estratégico. Tal como las detalla la Fundación CIPPEC (2005):

- Apuntar a la Barcelona del '92, pero también a la del 2000.
- Garantizar un impulso continuado. El gran reto de Barcelona era conseguir un cambio permanente.
- Crear un estado de espíritu de progreso, de ilusión, de consenso y de acción a partir de objetivos comunes de interés general.
- Lograr un instrumento para promover el desarrollo continuado de la economía de Barcelona y el bienestar de sus ciudadanos en una perspectiva de futuro y de solidaridad (p.67).

²² Se crea la asociación privada sin ánimo de lucro, promovida por el Ayuntamiento de Barcelona para actuar en el ámbito estricto de la ciudad. Busca la participación de una gran diversidad de agentes económicos y sociales con lo que consensuar las grandes líneas estratégicas que han de guiar las transformaciones territoriales en post del desarrollo económico y social. A partir de esta asociación surgen tres Planes Estratégicos para la ciudad, que tienen aprobación en los años 1990 (I Estratégico Económico y Social Barcelona- 2000), en 1994 (II P.E. Económico y Social Barcelona) y en 1999 (III P. Estratégico Económico y Social Barcelona). En el año 2000, la asociación se refunda para ampliar al conjunto de los 36 municipios que comprenden el Área Metropolitana de Barcelona, aquí se constituye como "Comisión Delegada de los Planes Estratégicos de Barcelona"

medio de encuestas a los integrantes del Consejo General y demás agentes sociales. Con esto (enero-julio 1989) se hace una segunda encuesta y se obtiene una aproximación de la definición del Objetivo del Plan y de seis líneas estratégicas a estudiar para las cuales se conforman las Comisiones Técnicas. De sus trabajos, se analiza la coherencia interna de la propuesta, proposiciones provisionales y se realiza una tercera encuesta al Consejo General sobre la factibilidad y visión de éxito del plan.

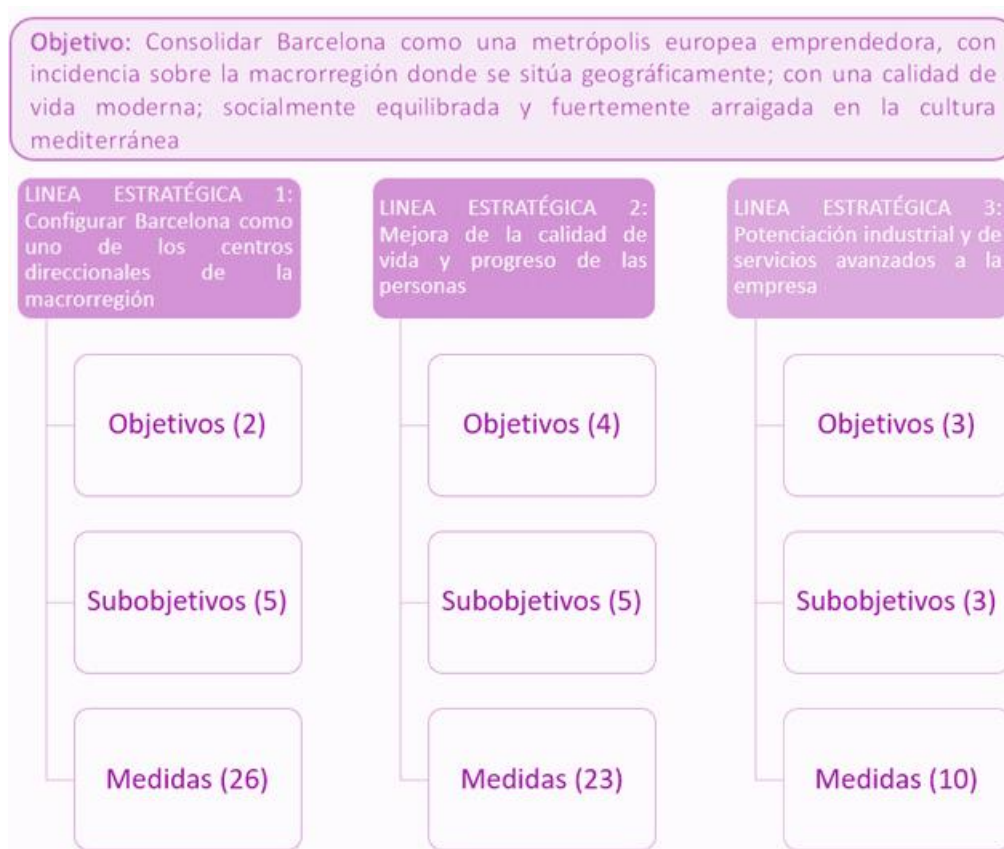
En el período diciembre 1989- febrero 1990, se realiza la redacción definitiva del plan, se expone el proyecto a los ciudadanos como también de las estrategias a implementar de las grandes organizaciones y empresas de Barcelona. En conjunto, se realizan encuestas interactivas sobre el plan a todos los visitantes (alrededor de 90.000 personas). Finalmente, el 19 marzo de 1990, luego de que se programa la fase de control y seguimiento, se aprueba la versión final del documento denominado: *"I Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona 2000"*. Sus componentes se exponen en el esquema 5.

Se hace luego la difusión a las autoridades (Rey, presidente del Gobierno, presidente de Catalunya).

A partir de abril de 1990, se inicia el proceso de implementación del plan acompañado de un control y seguimiento de las medidas. En enero-mayo de 1991, se realiza la primera evaluación global de los resultados del plan como de la transformación de la ciudad. En junio-diciembre del mismo año, se hace una segunda revisión global de resultados, indicando la necesidad de reprogramar y cambiar prioridades para mantener el equilibrio de la ciudad.

Una vez que los Juegos Olímpicos finalizan, durante el periodo julio-octubre 1992, se evalúa el impacto de su incidencia en la transformación de la ciudad, lo que genera la necesidad de realizar el Segundo Plan.

Esquema 5: Componentes del I Plan Económico y Social de Barcelona 2000



El II Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona 2000

La versión final del documento del Plan II se aprueba por su Consejo General, el 30 de noviembre de 1994.

Tal como se indica en el apartado anterior, nace del seguimiento del I Plan que, en el año 1992 (después de los Juegos Olímpicos) fue objeto de análisis en tres perspectivas (evaluación de la ciudad, evaluación del entorno y evaluación del plan), de las que se busca una reflexión sobre los resultados que se están obteniendo en la implementación y sobre la propia vigencia del acuerdo enmarcado en un contexto de constantes cambios:

- **EVALUACIÓN DE LA CIUDAD:** se realiza a través de encargos a instituciones miembros del Comité Ejecutivo del Plan, para evaluar si la ciudad avanza en la misma dirección diseñada en el plan, si la dirección en la que iban está coherencia o no con el objetivo.
- **EVALUACIÓN DEL ENTORNO:** el objetivo es conocer cuáles son los problemas con los que se encuentran otras ciudades y como los cambios globales afectan en el

funcionamiento de esas ciudades²³. Esos temas anteriormente expuestos, son centros de debates y de informes pedidos a especialistas mundiales. Quienes debían manifestar, además de su visión externa y objetiva de la ciudad, cuáles serían los temas más relevantes que pueden afectar a Barcelona y cuál es su potencialidad para poder enfrentar o en su caso, su debilidad²⁴.

- **EVALUACIÓN DEL PLAN:** para obtener un análisis cuantitativo de la implementación del Plan I, se le encomienda a las Comisiones Técnicas que confeccionen indicadores del nivel de realización de cada medida propuesta. La misma se materializa en una ficha de referencia estándar para cada una (Recordemos que eran 59 acciones concretas enunciadas en el Plan I), que evalúan los conceptos²⁵ detallados en el esquema 6:

²³ Para encaminar el análisis se establecen ocho (8) parámetros: (1) Limitantes de crecimiento de la ciudad (transporte, recursos financieros, identidad). (2) Tecnología: la base de la producción y distribución de la riqueza cambia en consecuencia a la tecnología que altera la materia de tiempo y espacio. (3) Sistema productivo: la modernización de los procesos productivos permite compatibilizar cantidad y calidad. Esto implica enfocarse en actividades de formación del personal. (4) Mundialización de la Producción y de la Tecnología: se debe buscar sistemas que operen a escala mundial. (5) Procesos de construcción europea: en referencia al escenario geopolítico y de geoconomía en el que se encuentra el desarrollo del modelo europeo. (Competitividad de los países, conflictos étnicos, raciales, religiosos, relanzamiento de la Unión Europea hacia el eje del Mediterráneo para incluir las zonas que actualmente están alejadas del eje Londres-Bruselas-Frankfurt-Mila). (6) Progresiva importancia de Asia: en la medida que se consolida la importancia productiva de las zonas costeras, se altera la capacidad productiva de Europa. (7) Cambios fundamentales en el rol del Estado. (8) Identidad Tribal (distintas formas de identidad, asociación de pertenencia): la creciente incertidumbre impulsa lo que se conoce como individualismo tribal, que se expresa en las más diversas xenofobias.

²⁴ Los expertos participantes: Saskia Sassen (catedrática de Planificación Urbana de Colombia University), Emilio Fontela (Universidad de Ginebra), Stuart Holland (European University Institute Florencia), Marisol García (Departamento Sociología BCN), Luis Carreño (Economía y Empresa Ayuntamiento de BCN).

²⁵ Identificación de responsable: encontrar aquella institución a quien necesariamente debía corresponder hacerla.

Aceptación de la medida: evaluar el grado en que su validez no era discutida, ni ofrecía ninguna otra opción o alternativa.

Esquema 6: Modelo de ficha de implementación de Medida

FICHA DE REALIZACIÓN DE LAS MEDIDAS DEL PLAN I			
MEDIDA: _____			
	Situación Actual (0- 100%)	Ponderación	Grado de realización
Identificación de Responsable		0,05	
Aceptación de la medida		0,15	
Concreción de la medida		0,20	
¿Está en la agenda?		0,30	
¿Tiene dotación económica?		0,20	
Nivel de implantación		0,10	
TOTAL		1	

Las conclusiones a las que se arriban con el análisis efectuado por medio de las fichas permiten obtener, por un lado, el porcentaje de realización de acciones como también realizar una categorización de realización, tal como se clasifican en el esquema 7:

¿QUE SE HA HECHO?

- Medidas relevantes y concretadas
- Medidas relevantes y en fase de realización
- Medidas en fase de realización y/o concretadas que no se considera necesario que continúen en el plan o, en todo caso, no requería un seguimiento constante
- Medidas que han alcanzado un nivel de satisfacción y se analiza su posible evolución y si fuera necesario, su incorporación en el nuevo plan estratégico

¿QUÉ NO SE HA HECHO?

- Medidas aún no iniciadas y que han perdido su vigencia
- Medidas no implementadas, pero de carácter urgente para incorporar en el nuevo plan

¿QUÉ NUEVAS PROPUESTAS HAY?

- Nuevas medidas para prever en el presente y en el horizonte 1992-1996, ya que las condiciones del contexto requieren que se incorporen al nuevo plan.

Esquema 7: Categorización de la realización de medidas.

Concreción de la medida: evaluar si su planteamiento tenía un carácter general, filosófico o abstracto o, por el contrario, si tal como estaba formulada ya se podía concretar su implementación.

¿Está en la agenda?: conocer hasta qué punto la medida ha sido incorporada y asumida en la agenda de los proyectos de aquella institución, que se había identificado como responsable de su implementación.

Nivel de implementación: grado de ejecución de la medida

El resultado del análisis sobre la implementación de las 59 medidas del Plan I, es:

- a) En fase avanzada: el 41% (25 medidas)
- b) En fase intermedia: el 38 % (18 medidas)
- c) En fase más atrasada: el 28% (16 medidas)

Se identifica un nuevo horizonte para la ciudad de Barcelona: el equipo de Coordinación elabora diferentes hipótesis sobre los probables futuros escenarios como también de las inferencias actuales de variables claves que pasan en Barcelona en el año 1994. El análisis se basa en conformar diversos escenarios geopolíticos y geoeconómicos que sean propicios para la ciudad. La conclusión a la que se arriba es: la Internacionalización de la Economía de Barcelona.

Con este análisis y junto al diagnóstico que se realiza en el ítem anterior, el Consejo Ejecutivo formula un nuevo objetivo que se plasma para el *II Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona*. Aquí se agrega el concepto de Misión del plan: gestión de la calidad.

El proceso de gestión de calidad es una metodología que se aplica en el transcurso de la fase de implementación. Se establece un programa de trabajo para que haga factible el desarrollo de una cultura de calidad para extender por todos los sectores e instituciones de la ciudad:

- (i) Se definen los sectores o actividades que se relacionan con el problema o la situación a cambiar
- (ii) Se establecen pactos para impulsar planes de calidad e indicadores en el mayor número de contactos que posea ese sector o actividad de la etapa (i). Esto es un *Efecto RED* en el que se busca identificar: ¿qué normas de calidad existen en el sector?, ¿Cómo se adaptan las normas existentes con las necesidades cambiantes de las empresas?, ¿Qué alternativas hay?, ¿Cuáles son los indicadores más adecuados?, ¿Cómo se han de establecer esos indicadores

Esto permite, por un lado, garantizar que cada acción en su nivel de implementación tenga su correspondiente indicador de medición (una gran diferencia con el Plan I, en el cual, los indicadores se esbozaron una vez *cerrado* el plan), por otro lado, que la calidad impregne todas las actividades de la ciudad (*Ciudad de Calidad*).

El mecanismo de definición de lineamientos y de las acciones, determina un marco de trabajo que facilita las tareas de análisis, para el cual, se constituyen grupos reducidos de *Comisiones de Expertos* para que identifiquen, referencien y ordenen las cuestiones más estratégicas que se deben priorizar en posteriores trabajos en *Comisiones Técnicas*. Con esto se facilita y evita debates distantes del objetivo establecido. El CE selecciona cinco temas de referencia a tratar en las Comisiones vinculados con el objetivo del Plan II: (1) Recursos humanos, formación y vinculación con el mercado laboral, (2) Potenciación de industrias: sectores nuevos, actuales y difusión tecnológica, (3) Integración social: disminuir el desequilibrio y los problemas de inmigración, (4) Promoción del área de BCN e infraestructura de soporte, (5) Ámbitos de influencia de BCN: la propia ciudad, Área Metropolitana BCN, Macrorregión, Mediterráneo, América Latina).

Se elaboran documentos con la influencia de las variables más representativas en cada uno de esos ámbitos. Para mejorar el análisis, se configuran nuevamente Comisiones Técnicas, en las que participan más de 300 personas con la conducción de un presidente y un secretario técnico en cada una de ellas. El informe resultante reúne las siguientes premisas: (1) identificación de cada objetivo específico por cada tema de referencia, que deben estar vinculados al modelo deseado para BCN y (2) identificación de las medidas que se proponen para cada uno de esos objetivos específicos.

Se trabaja durante siete (7) meses (junio-diciembre 1993), monitoreados por la Oficina de Coordinación del Plan, y apoyados con una metodología de seguimiento en base a informes de avance propuestos, que eran analizados por el Consejo Ejecutivo del PE. Con las versiones finales de la propuesta que elabora cada Comisión, el CE, analiza y desarrolla su síntesis para dar coherencia global al Plan II en función del Objetivo principal, y así se llegan a acciones comprensibles que lo logren. Finalmente, se concreta el Plan II con un nuevo compromiso que firman todas las instituciones participantes. La estructura del Plan se expone en el esquema 8.

Esquema 8: Componentes del II Plan Económico y Social de Barcelona 2000



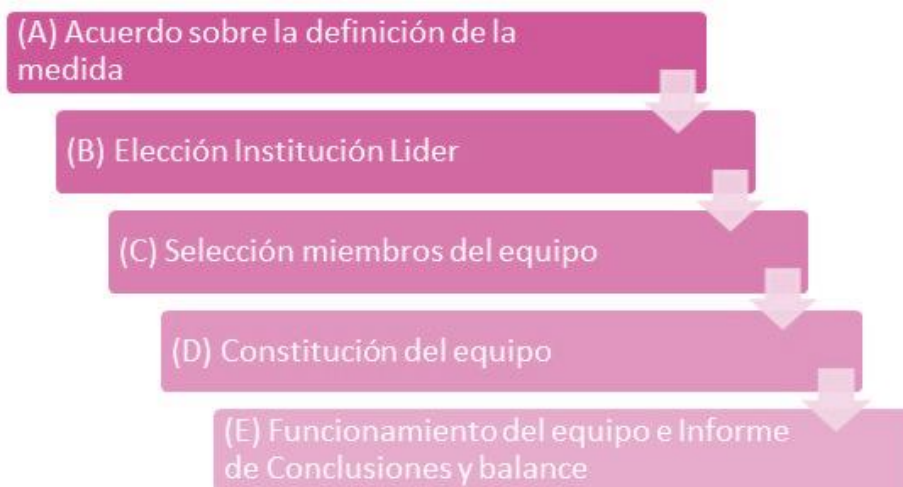
La fase de *Implementación y Seguimiento del Plan II* (recordemos que se incorpora el concepto de modelo de Gestión de Calidad), tiene los siguientes elementos:

- (a) Indicadores /resultados que miden la satisfacción de los clientes y de las instituciones por los mismos resultados del plan
- (b) Unos agentes que facilitan el cambio
- (c) Responsabilidades concretas que se deben atribuir a aquellas personas que aceptan liderar la gestión de los procesos que han de facilitar el cambio.

De las medidas enunciadas en el plan, se le da prioridad a un número concreto con el fin de concentrar esfuerzo de acuerdo con un calendario factible que evite excesivas dispersiones y cargas de trabajo durante el proceso (esto es en relación con la capacidad de trabajo del Comité Ejecutivo del Plan II). De esta manera, se seleccionan 29 de las 68 medidas para poner en marcha en el transcurso del año siguiente al de su aprobación (1995).

En el esquema 9, se detallan las etapas necesarias para implementar una medida.

Esquema 9: Etapas fundamentales para implementar una medida del II plan Económico y Social de Barcelona 2000



La instancia (A) y (B) son establecidas por el Comité Ejecutivo del plan junto a la elaboración de la siguiente ficha:

Problema a resolver o Situación a cambiar	se debe llegar a un acuerdo definitivo sobre la situación que se desea resolver con esa medida.
Objetivos de la medida	Identificar claramente objetivos a alcanzar con la medida. Ejemplo: identificar, elaborar, proponer
Composición ideal de los agentes implicados	Además del Ayuntamiento, que otras instituciones estarán implicadas en su implementación
Institución que lidera	Se propone un "Referente" para que se responsabilice del desarrollo de la medida, conducir el equipo, comunicar progresos en la Oficina de Coordinación, etc.
Indicadores	Se proponen los posibles indicadores cuantitativos para el seguimiento de la implementación de la medida
Sectores y actividades vinculados	Identificar qué sectores pueden estar más relacionados con la medida, y así garantizar la calidad de actividades tal como marca la Misión del Plan II
Clientes	Identificar cuáles son o serán los beneficiarios de la implementación de la medida

La instancia (C) y (D), se desarrollan teniendo en cuenta 2 requisitos:

- (i) Complejidad del tema: una medida muy directa y con muy pocos agentes implicados no necesita de la conformación de equipos de trabajo.

(ii) Información Dispersa: para emprender el proceso de implementación en necesario reunir la mayor cantidad e información relevante. Para ello, se necesita de la cooperación de las personas e instituciones vinculadas a la medida.

En cuanto a (E), se deben tener en cuenta ciertas pautas de funcionamiento:

(i) las decisiones se toman por consenso, debe haber confidencialidad de algunos temas, organizar reuniones, cubrir el quorum necesario, evaluar las sesiones, entre otras.

(ii) De la TAREA:

- a. Aportar por parte de sus miembros la experiencia, opinión en información que esté al alcance de cada uno.
- b. Analizar la situación en hechos concretos y datos fehacientes
- c. Proponer soluciones
- d. Proponer un plan de ejecución de la medida
- e. Proponer un plan de medición de esa ejecución
- f. Proponer recomendaciones/sugerencias de la ejecución como también una perspectiva de cuál sería la situación si se consideran en forma total o parcial las sugerencias dadas.
- g. Para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo, se tiene la asistencia técnica de un experto en gestión de calidad, el cual se encarga de la formación de los participantes en el equipo y del seguimiento de las reuniones.

El III Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona (Perspectiva 1999-2005)

A mediados del año 1997, el Comité Ejecutivo del Plan II considera que es oportuno realizar: un análisis de la implementación de las acciones pautadas, del estado de la ciudad, sus retos futuros y revisar la metodología para realizar el Plan III.

Luego de diversas reuniones con el Comité (llegado el mes de noviembre del mismo año), el equipo de Coordinación define y acciona las fases de redacción para el Plan III. Sus componentes quedan establecidos tal como se evidencia en el esquema 10.

En este proceso de planeación se conforma la *RED BARCELONA CALIDAD* (16 de junio de 1996), la que surge como resultado de la profundización de contactos con aquellos sectores que comenzaron a implementar el programa de Gestión de Calidad inaugurado en el anterior plan. Los miembros que la integran son de diferentes redes sectoriales²⁶ que, si bien trabajan de forma autónoma, lo hacen con una doble intención: gestionar la calidad de sus actividades y elaborar indicadores de medición en forma coordinada entre ellas. Se busca que la mayoría de los sectores y actividades con presencia en la ciudad apliquen a su proceso productivo, las técnicas de gestión de calidad, en miras de aumentar los resultados, mejorar la competitividad y derramar externalidades positivas sobre los ciudadanos en general.

Esquema 10: componentes del III plan Económico y Social de Barcelona 2000



²⁶ Red sectorial de Administración Pública; Red sectorial de Centros Sanitarios; Red sectorial de la Comunidad Portuaria; Red sectorial de Formación; Red sectorial de Hotelería y Turismo; Red sectorial de Transportes Públicos

I Plan Estratégico Metropolitano Barcelona

Los presidentes del Consejo General y de la Comisión Delegada de este plan estratégico manifiestan la necesidad de contar con un instrumento metropolitano de gestión y decisión para conseguir mayor cohesión social, cultural, económica y territorial de todos los municipios del entorno de Barcelona (un total de 36) para construir un futuro de equilibrio y equidad. EL motivo radica en la inexistencia de límites administrativos lo que genera que al desplazarse alrededor de 3 millones de habitantes (por razones de trabajo o hábitat) lo hacen dentro de sus más de 600km como si se tratara de una única territorialidad.

El ambiente en el que se organiza la confección de un plan que amplió la jurisdicción de este logra una red de relaciones y un extraordinario consenso entre todas las administraciones e instituciones involucradas (gobiernos locales, consejos comarcales, diputación, sindicatos, organizaciones económicas, culturales y sociales), lo que genera una externalidad positiva para la definición de objetivos y la implementación de las respectivas propuestas.

La dinámica de trabajo de lo que hace al I Plan estratégico de ámbito metropolitano, (a diferencia de la realizada en los anteriores planes), se inicia con la definición de una Misión y Principios o Valores que son avalados por todos los involucrados de la planificación. Luego se procede con la fijación de la Visión, Temas Críticos, Objetivos, Estrategias de implementación y el seguimiento de todo el proceso que hacen al determinado plan. Tal como se expone en el expone en el esquema 11.

Esquema 11: Diagrama de trabajo para confeccionar el I plan Estratégico Metropolitano de Barcelona



MISIÓN: proponer en un marco de cooperación Pública-Privada e intermunicipal (con la participación de agentes económicos-sociales) los procesos de transformación que se necesitan en el Área Metropolitana de Barcelona para orientar el desarrollo económico y social de ese territorio y su potencial crecimiento.

PRINCIPIOS ó VALORES: que se acuerdan y han de guiar el proceso de cambio.

- (a) Principios Generales: solidaridad; subsidiaridad; responsabilidad de capitalidad; cohesión social, igualdad de oportunidades y equidad social; consenso y participación; cooperación público-privada; visión de futuro.
- (b) Principios Funcionales: corresponsabilidad, perspectiva metropolitana y cooperación intermunicipal; racionalidad y simplificación metropolitana; eficiencia de los instrumentos de actuación territorial; sostenibilidad ambiental, económica, social y territorial; pluricentralidad, reequilibrio y cohesión territorial; cultura como factor convivencia; generación de ocupación en un marco de calidad laboral.

VISIÓN:

- (a) Definir qué modelo urbano se puede entablar para el futuro del Área Metropolitana de BCN
- (b) Horizonte temporal: 5 a 7 años.
- (c) Se concreta en:
 - (i) Hacer de la innovación, la creatividad y el conocimiento la base de la competitividad y el progreso del AMB, valorando la difusión de los nuevos conocimientos.
 - (ii) Actuar sobre los elementos dinamizadores del territorio para garantizar el progreso de las personas en un marco de sostenibilidad económica, social y medioambiental.
 - (iii) Proveer de mecanismos necesarios para asegurar la eficiente gestión del territorio al servicio de todos los interesados.

TEMAS CRÍTICOS:

- (a) Se deben definir para alcanzar esa visión y que constituyen tanto oportunidades, amenazas o tendencias que deben estar presentes al momento de la planificación.

PLANTEO DE OBJETIVOS: los temas críticos han de estar apoyados en objetivos que deben incorporar los diferentes agentes implicados y por un conjunto de acciones que han de concretar y materializar esos objetivos.

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN:

- (a) ¿Cómo se pasa de la propuesta a la acción?
- (b) Implica un análisis más atento a cada propuesta, una mayor concreción y una identificación de los agentes más directamente implicados en la acción concreta.

Una vez que se realizan diversas reuniones y se redactan los informes de trabajo de las cinco subcomisiones de Prospectiva y de la Comisión de Enlace, el contenido del Plan se define tal como se grafica en el esquema 12: una (1) Condición Necesaria (MODELO DE GESTIÓN) con tres (3) vectores de actuación. Cada vector, tiene una estructura específica: una idea de dirección, temas críticos (que puedan afectar el desarrollo de este), objetivos (para afrontar los temas críticos) y medidas (se realiza un escenario ejemplar para dar una idea de cómo la Comisión Estratégica tendrá que dotar de contenido a los diferentes objetivos)

Esquema 12: componentes del I plan Estratégico Metropolitano de Barcelona



Revisión I Plan Estratégico Metropolitano (etapa 2006-2010)

Luego de dos años y medio de que se apruebe el I PEMB, se considera que era tiempo suficiente para evaluar: (1) la vigencia de los objetivos, la validez del plan como instrumento para orientar las grandes líneas de futuros del AMB como herramienta para la toma de decisiones y (2) los elementos metodológicos y organizativos del plan. Es decir, detectar desviaciones y barreras que puedan obstaculizar la implementación de las medidas como de la propia funcionalidad del esquema organizativo e institucional del plan.

Se incorporan al análisis los casos de metrópolis con Planes Estratégicos fallidos para tener presente que NO HACER y se retoman, para analizar bajos las nuevas condiciones del entorno, los informes de expertos generados en los primeros planes estratégicos.

La versión final de este documento se aprueba el 20 de enero del año 2006.

Su estructura contiene los siguientes apartados:

- Anexo A- Etapa 2003/2005: la descripción de los resultados conseguidos hasta ese momento con la implementación de las acciones del plan. Aquí se realiza un análisis de objetivos y temas críticos relacionados con cada vector y se revisa la función de cada órgano de gestión y de trabajo.

- Anexo B: se identifican las modificaciones de los entornos del plan, las nuevas oportunidades y amenazas que están surgiendo y los aportes desde las propuestas del plan. Básicamente se analiza diferentes aspectos del entorno y se cuestiona que posición desean tener de BCN ante este.
- Anexo C- Etapa 2006-2010:
 - Se describen los deseados proyectos futuros que se adaptan a las condiciones del contexto.
 - Se define una nueva visión: “Barcelona-Territorio creativo” es la voluntad de potenciar- tanto en el ámbito económico como en el social y en la calidad de vida-.
 - Se considera el vector de la creatividad como elemento básico en la creación de nuevas riquezas (empresas y sectores) y como factor clave de nuevas exigencias de un modelo social cambiante y que se debe convertir en un elemento de cohesión y de convivencia
 - Se definen cuatro (4) líneas estratégicas: (1) innovar los conocimientos y su disponibilidad, (2) Nuevas maneras de hacer negocios con las infraestructuras adecuadas, (3) Convivencia 2020, (4) Adelantarse a los cambios.

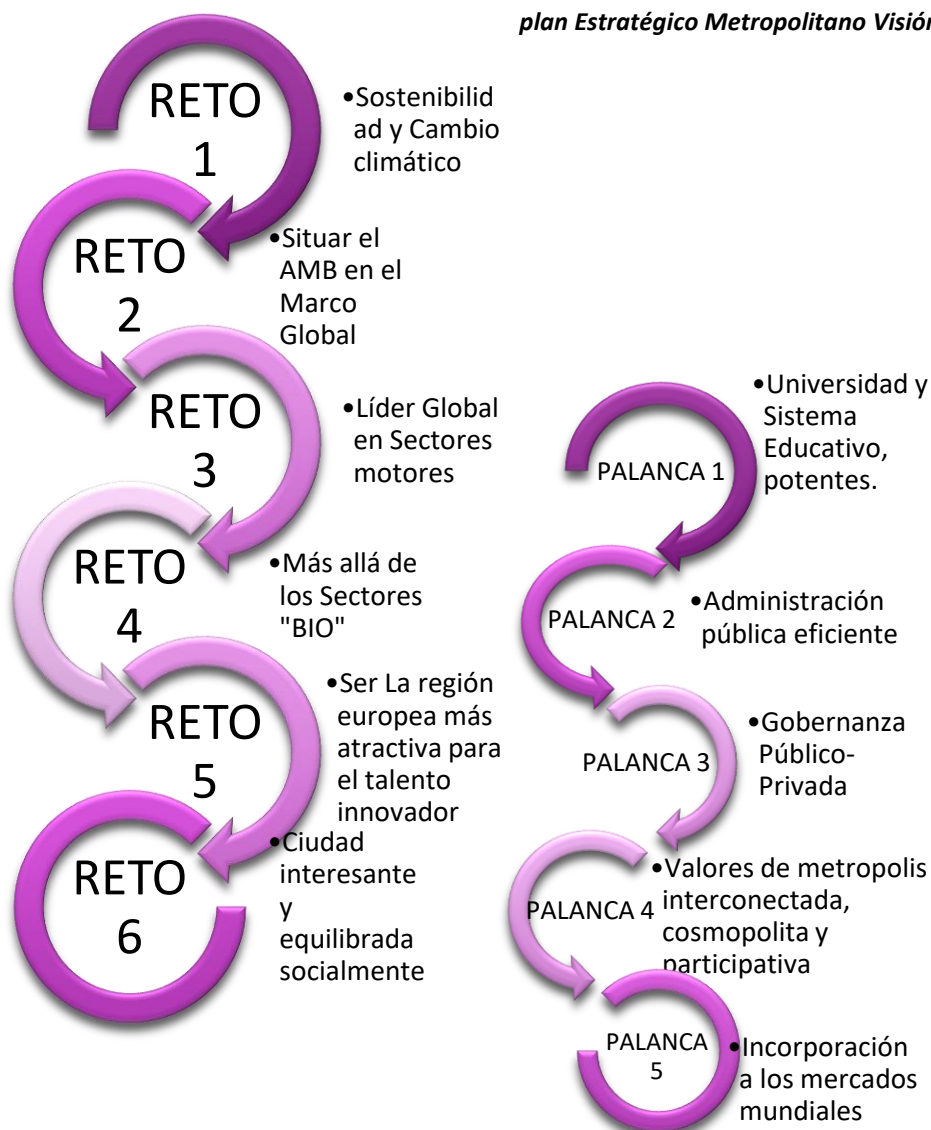
II Plan Estratégico Metropolitano Visión 2020

Con fecha 03 de agosto de 2010, se promulga la ley 31/2020 la cual crea el Área Metropolitana de Barcelona (AMB) que da un marco de gobernanza para el plan estratégico que ya tenía un ámbito metropolitano. En ella, se expresa de una manera muy clara “promover un Plan Estratégico metropolitano que, con la participación de los agentes económicos, sociales e institucionales, favorezca la modernización, la investigación y la innovación”. Sin embargo, ya en el año 2008, se considera la necesidad de iniciar un nuevo proceso de planificación, a pesar de que muchas medidas del anterior plan estaban implementadas o en la agenda de los órganos competentes. La motivación radica en la crisis financiera y económica que con sus repercusiones sociales exigían nuevos planteamientos para seguir progresando en el nuevo marco que se estaba configurando y ahora con la responsabilidad de un ámbito metropolitano.

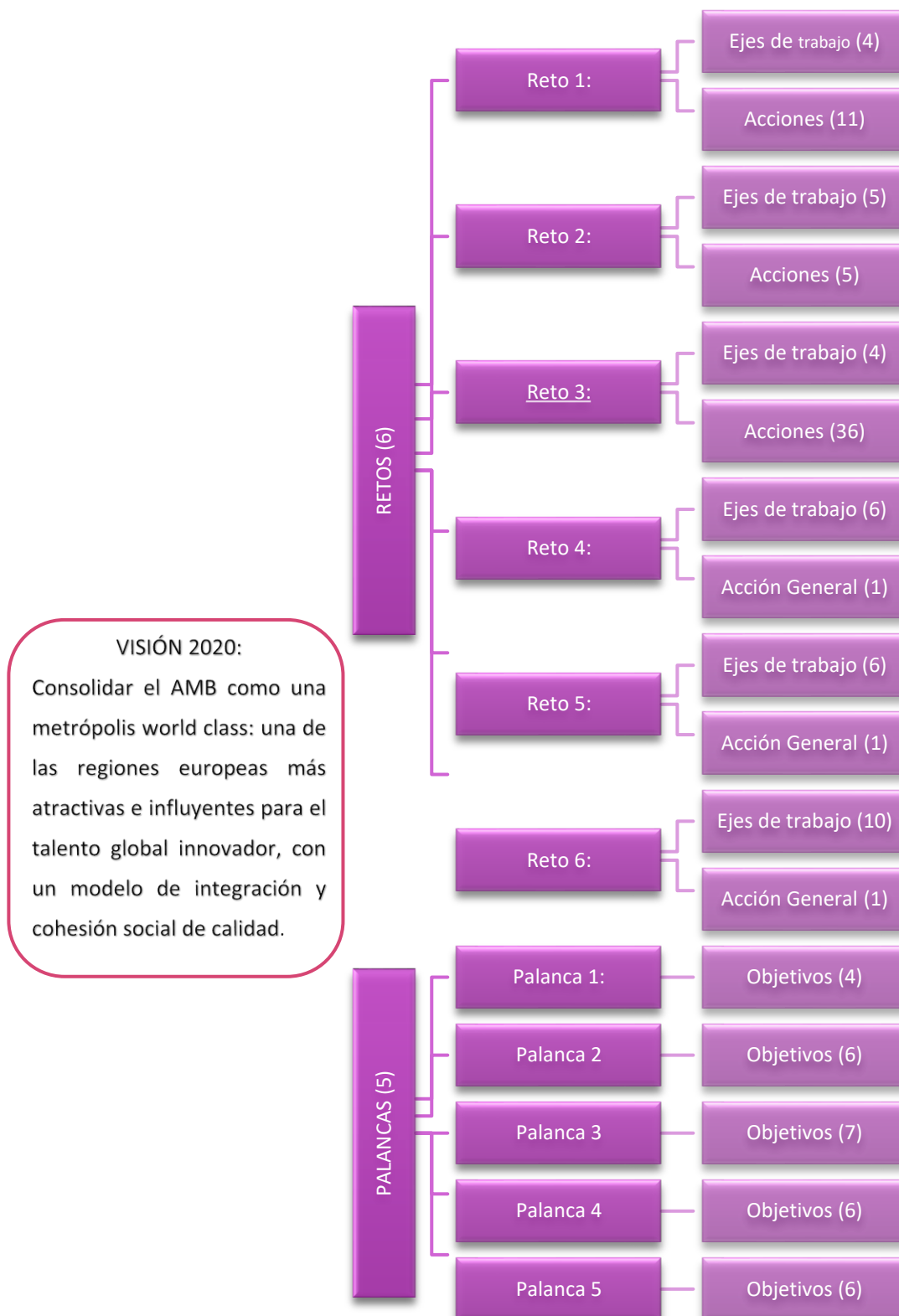
Con ambas cuestiones en agenda, se ponen en marcha las acciones para la consecución de un nuevo plan el cual, tal como se expresa en el epílogo del documento final: “Se ha elaborado desde la perspectiva de que no es posible pensar el futuro como una simple extrapolación de los datos del pasado y que no nos podemos mover de acuerdo con observaciones metodológicas e intuitivas” (p.57).

La estructura (esquema 14) que hace al II Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, se conforma: una (1) Visión, seis (6) Retos (ejes vertebradores que hacen posible las transformaciones necesarias en áreas que son imprescindibles poner el acento y esfuerzo. Tienen conjuntos de objetivos y en algunos casos, acciones concretas) y cinco (5) Palancas de Cambio (representan los cambios transversales necesarios para avanzar en la dirección que marquen los retos). La descripción de cada uno se realiza en el esquema 13.

Esquema 13: detalle de los 6 retos y las 5 palancas del II plan Estratégico Metropolitano Visión 2020



Esquema 14: componentes del II plan Estratégico Metropolitano Visión 2020



2.2.2.- La Plata

La ciudad de La Plata es la capital de la provincia de Buenos Aires (Argentina), también cabecera del partido homónimo. Se ubica a 56 km al sudeste de la ciudad de Buenos Aires. y limita con las localidades (o centros comunales) de Villa Elvira, Altos de San Lorenzo, Los Hornos, San Carlos, Tolosa y el partido de Berisso (Imágen 2). Es apodada como la *Ciudad de las Diagonales*. Fue planificada como la capital de la provincia después de que la ciudad de Buenos Aires fuera declarada como Distrito Federal en 1880. El casco urbano fundacional, con datos del Censo²⁷ de 2010, cuenta con una población de 654.324 habitantes.



Imagen 2: Ubicación Geográfica de La Plata (Argentina)

Principal centro político de autoridades gubernamentales provinciales, sede de una de las tres casas de altos estudios del país (Universidad Nacional de La Plata), posee centros de investigación, polo tecnológico y concentra sectores productivos tanto de actividades primarias²⁸ como secundarias²⁹. El perfil competitivo de la ciudad (oferta de

²⁷ Censo Nacional de población, hogar y vivienda año 2010.

²⁸ El municipio de La Plata es parte de cinturón verde del Gran Buenos Aires, uno de los polos productivos de frutas y hortalizas que abastece a principales centros de consumo. (Lódola A. y., 2011)

²⁹ Fabricación de alimentos y bebidas, instrumentos y aparatos relacionados con las comunicaciones, atravesando la elaboración de productos químicos, las actividades de impresión y la fabricación de insumos para la construcción (Lódola A. y., 2011)

educación superior, recursos humanos calificados, atracción de talentos, corredor del Mercosur) le otorga oportunidades de desarrollo de la Industria del Conocimiento, del sector frutihortícola y del complejo petroquímico³⁰. (Quiroga, 2018)

El Producto bruto geográfico de la ciudad para el año 2018, denota que la rama más importante de actividad es la administración pública (26%), seguida por el comercio (16%) y la industria manufacturera (12%), los servicios inmobiliarios, profesionales, transporte, comunicaciones y turismo (9% en promedio cada uno) (Lódola A. , 2019).

Se comienzan las líneas dedicadas a la ciudad con una enunciación de los diferentes instrumentos de planificación y gestión que se han construido en el territorio de la ciudad de La Plata, a partir del año 1882 (año de su fundación). Y luego, se profundiza el análisis en los instrumentos que implementan la visión estratégica, cuya data de aparición se da a partir de los años 90.

Se permite inferir, que los indicados instrumentos han sido adaptados en congruencia a las condiciones del entorno. En primer lugar, al implementar el criterio de dividir el territorio en zonas (para regular la altura de los edificios y sus aspectos constructivos independientemente del uso específico del mismo); en segundo lugar, zonificar según uso del suelo (dando origen a un modelo de ordenamiento territorial meramente de carácter físico). Por último, manteniendo las propuestas de zonificación, pero incorporando los procesos participativos para la formulación de estrategias de desarrollo considerando diferentes variables (físicos, ambientales, económicos, sociales y culturales).

Se presentan entonces las etapas de aparición de los *Instrumentos de Planificación y Gestión Territorial en La Plata*.

Etapas 1882-1931

El 27 de abril de 1882, bajo Ley Provincial y promulgada por el Poder Ejecutivo el 01 de mayo, se declara la Capital de la Provincia de Buenos Aires al Municipio de Ensenada y en el Acta Fundacional del 19 de noviembre de 1882 se hace constar la creación de la Ciudad de La Plata como nueva sede de la Capital de la Provincia. Aquí, es donde se tienen

³⁰ La ciudad posee el Complejo Industrial La Plata (CILP) perteneciente a YPF

los primeros pasos de la innovación de aquel tiempo, “proyectar la ciudad antes de construirla, concibiéndola como un puerto de entrada y salida del poderío comercial y de la producción de una provincia que no resignaba el manejo de sus intereses” (Plan Estratégico Proyecto La Plata 2010, s/n, 2003).

A ello le correspondió un “planeamiento físico funcional” manifiesto en el trazado del Ejido de la Ciudad-Territorio como un verdadero plano director. En ese entonces, el conjunto de normativas se formuló en el Departamento de Ingenieros de la provincia de Buenos Aires y, a partir de 1890, alternativamente por el municipio en miras de enmarcar la morfología de la Ciudad Modelo en sintonía con las teorías de higiene y salubridad pública.

Etapas 1932- 1960

En Argentina, surgen los Planes Reguladores que incorporan, a los aspectos de seguridad e higiene, el respeto *a los lugares y monumentos históricos y las condiciones económicas y geográficas de la ciudad*. Las autoridades administrativas instalaron el planeamiento físico y la zonificación normativa (división de la ciudad en *zonas* de uso y funciones diferenciadas: residenciales, industriales, comerciales, entre otras; también la aplicación de nuevos indicadores urbanísticos: FAR- Floor Area Ratio), para evitar solo (...) “levantar edificios, amontonándolos sin plan ni criterio, como si la ciudad fuera un depósito general de la opulencia urbana” (Herbein citado en Vitalone, 2018, p. 13).

En aquel entonces en la ciudad de La Plata, si bien se evidencian un conjunto de normativas de regulación de edificación y algunas pautas para la ocupación y explotación del suelo, en general, y de actividades específicas como las industriales, no se registran antecedentes de planes urbanos que hayan utilizado en conjunto los nuevos enfoques enunciados en el párrafo anterior.

Etapas 1961 - 1990

El año 1961, marca un hito en la historia del planeamiento urbano y territorial del partido de La Plata con la formulación de planes reguladores y un sistema normativo sobre la delimitación de zonas en áreas urbanas y rurales, industriales, edificación en general y usos especiales. (se establecen códigos, métodos de organización y sistemas de racionalización funcional de las actividades: proliferan las propuestas de investigación y

análisis, se incorporan los estudios sectoriales, nuevos planteos técnicos y los planes implementables a nivel decisional, jurídico y administrativo).

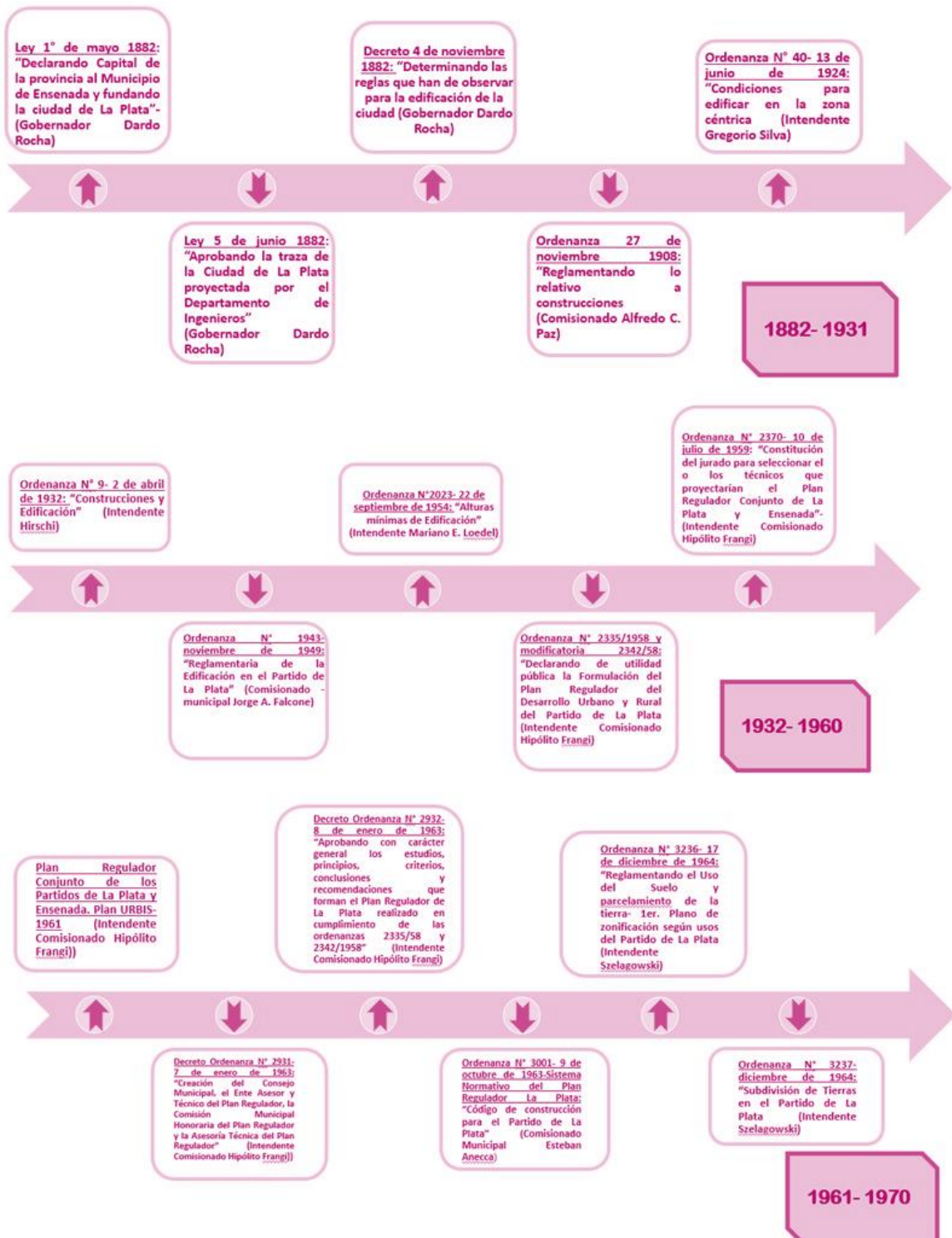
Etapas 1991- 2020

Se le sumaron distintos enfoques en cuanto a escalas, visiones y sobre quiénes y cómo debían participar los diferentes actores sociales con la aparición de la *planificación estratégica* aplicada a los territorios en la década de 1990. Con esta última, el municipio impulsó el proceso de planificación y gestión del desarrollo local en concordancia con la asimilación de experiencias europeas y latinoamericanas de los miembros participantes de la red “Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)- (Buenos Aires, Córdoba, Río de Janeiro, Santiago de Chile, Cartagena de Indias, Bogotá, Bilbao, Valencia, Zaragoza y Barcelona). Una asociación de ciudades constituida en Barcelona (1993) y reconocida por la V Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en 1995, que estableció las bases formales para compartir los beneficios derivados del seguimiento de procesos de planificación estratégica urbana y para trasladar herramientas innovadoras a los instrumentos técnicos-legales de planificación y gestión.

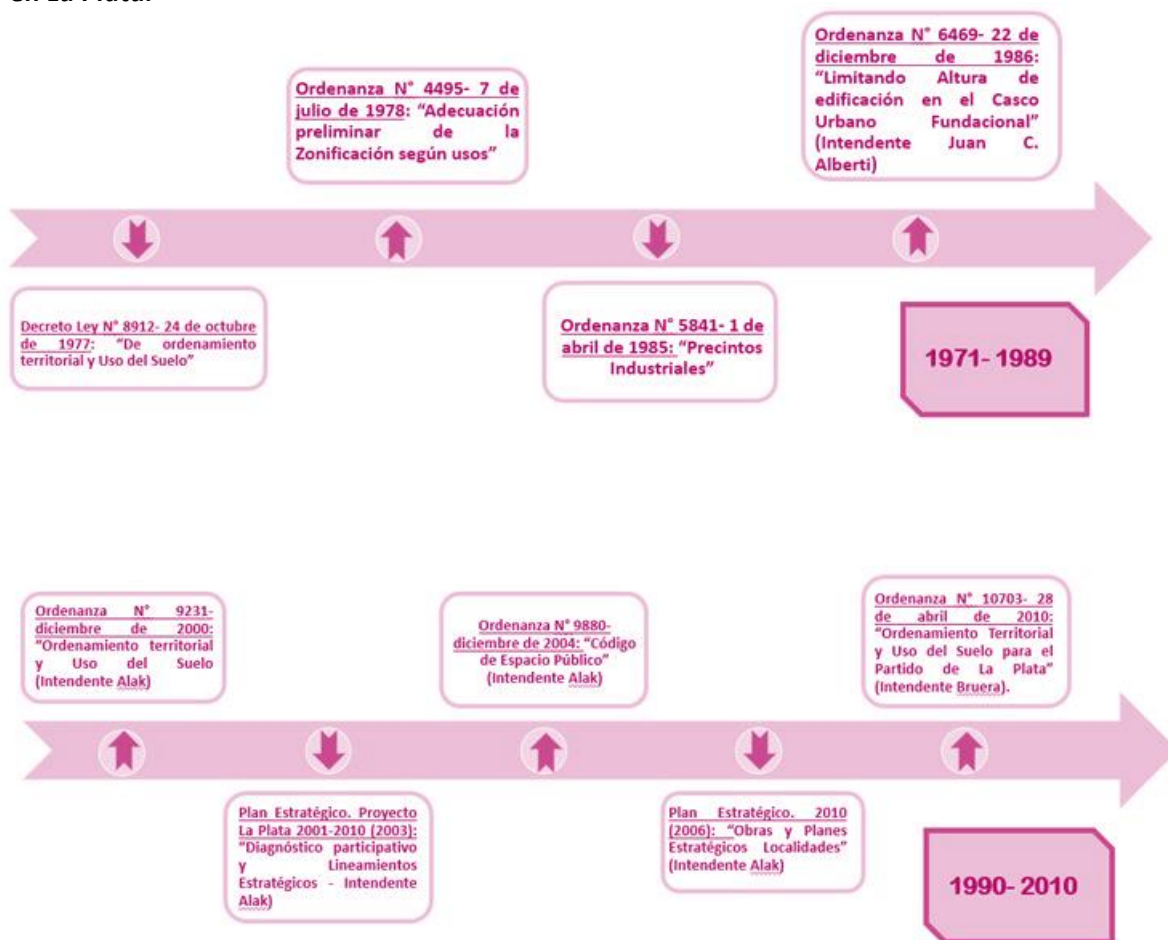
Sin embargo, esa visión *estratégica* fue dejada de lado, a mediados del siglo XX para producir una nueva y polémica normativa de ordenamiento, vigente desde el año 2010. Manifestando un interés de volver a las instancias estratégicas, a partir del 2016. Esta etapa, se desarrollará en mayor detalle en un apartado específico.

En el esquema 15 que se expone a continuación, se observa una línea del tiempo que engloba por etapas la aparición de los diversos instrumentos de gestión:

Esquema 15: Los diferentes instrumentos de planificación y gestión territorial en La Plata.



Esquema 15: Continuación de diferentes instrumentos de planificación y gestión territorial en La Plata.



El cambio de paradigma: la visión estratégica en la planificación y gestión de la ciudad

A partir de la década del 90, se cambia el paradigma del ordenamiento y regulación del territorio para incorporar el grado de flexibilidad que permita atender, simultáneamente, las tendencias de crecimiento del territorio y la localización de nuevos factores de desarrollo. Todo esto impulsado por las experiencias internacionales vividas en la red CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano), en la que la ciudad de La Plata participó.

En definitiva, esta década sentó la base de un proceso técnico-político en el ámbito del municipio que, al compartir los esfuerzos con restantes fuerzas políticas, económicas, sociales y académicas, permitió en el año 2003 la publicación del *Plan Estratégico Proyecto La Plata 2001-2010- Diagnóstico participativo y Lineamientos Estratégicos*.

A continuación, y en orden cronológico, se realiza una descripción de los instrumentos previos al *Plan Estratégico*, para comprender los conceptos que estos incorporan a la nueva visión estratégica de planificación.

Bases para un Modelo Espacial de la Ciudad de La Plata (1992-1999). Plan "LA PLATA CRECE" (1992-1995)

Con la nueva gestión municipal (1991-2007) se anuncia el plan de gobierno *La Plata Crece* para el período 1992-1995, cuyos lineamientos intentan aplicar un proceso metódico para modernizar las herramientas de gestión del municipio, los programas y proyectos proponen mejorar las condiciones de vida de la sociedad enmarcadas en una recuperación institucional, económicas y productiva de la ciudad y de la región.

En el acto que realiza el intendente de turno, en el salón Dorado de la Municipalidad de La Plata, para informar sobre los avances en su gestión a 6 meses de haber asumido el cargo, manifiesta:

(...) Les presentamos 2 documentos: uno de ellos, enumera los principales logros de los primeros 6 meses de acción y el otro resume los grandes lineamientos de nuestro plan de gobierno, el cual lo denominamos: *La Plata Crece*, porque esa es nuestra aspiración. Crecer no supone solo expandirse, agigantarse, estirarse hacia sus orillas. Crecer, es madurar hacia una vida mejor, aprovechar sus potencialidades, lograr que la ciudad y sus hijos se sientan dignificados uno con otros. Hemos adoptado la modalidad de ir informando a la comunidad sobre nuestra marcha, en forma permanente y ordenada, de lo que hacemos y de lo que pensamos hacer, es un deber y así lo sentimos. Creemos que de esa forma se desarrollan ámbitos de transparencia que la comunidad hoy exige (...) nuestro desafío es también ir creando los modos de hacer y los modos de difundir ese hacer, por eso este libro, por eso esta convocatoria, por eso las ganas de que el libro se lea, se comente, se discuta, se altere (...) el camino participativo del plan es por su parte, garantía de éxito (...). (Desgrabación audio de Radio UNLP)

El plan manifiesta que, como condición necesaria para alcanzar los objetivos propuestos, la organización municipal debe tener un rol más proactivo y cercano al de gestor del desarrollo local y tomar el contacto permanente con la ciudadanía para superar las antiguas instancia de elaboración de *planes de gabinete*. A su vez, se comienzan a articular

las dimensiones burocráticas (planes operativos anuales, presupuesto municipal y programas de inversión) y las estratégicas (representadas por cada lineamiento estratégico) para avanzar en forma conjunta con una visión a largo plazo e involucrar en el proceso a la iniciativa privada y a diversos académicos para nutrir a los instrumentos técnico-legales con los conocimientos de vanguardia. Esto es el cimiento para la consecución del Plan Estratégico de la ciudad de La Plata. Siguiendo con las palabras del intendente de turno (se sigue apelando a las desgrabaciones como fuente):

(...) Creemos que es algo novedoso, porque hasta ahora ó se planificaba desde un gabinete con dogmatismo y rigidez, o se utilizaba el cómodo expediente ara escribir sobre las excusas de lo que no se pudo hacer. Para nosotros este documento será como una brújula, no solo marcará el buen rumbo sino el destino. Para ustedes, será un elemento que permitirá efectuar un prolijo seguimiento de nuestra gestión, puntualizar logros y eventuales defecciones, acompañaran en todo sentido la marcha de un plan que los requiere por que los necesita. Queremos ser previsibles, seguros, rigurosos, no se puede reclamar apoyo sino se sabe que es lo que hay que apoyar. (...) la ejecución del plan puede generar replanteos o ajustes para su mejor reinserción en contextos previsiblemente cambiantes (...).

Con respecto a la incorporación de la iniciativa privada y a los objetivos del plan, las intenciones manifestadas por el intendente son:

(...) Se convoca al capital privado para que invierta en obras y aporte su capacidad de gestión. Con el sistema de iniciativas privadas empieza alumbrar el plan La Plata Crece. Tras el llamado, se han presentado 82 propuestas formuladas por empresas del primer nivel locales, nacionales e internacionales que quieren competir con ideas y proyectos para mejorar la calidad de vida de los platenses, hecho inédito en la historia de la ciudad. Mediante un sistema de licitación pública, se seleccionarán a las mejores para que nos acompañen en la gestión de una nueva ciudad.

(...) ¿Hacia dónde aspiramos con nuestro plan?: aspiramos a la recuperación institucional, económica y productiva de la ciudad; concreción de grandes emprendimientos regionales; al mejoramiento de oportunidades sociales; a la expansión y mejoramiento de la infraestructura y servicios; a la consolidación del

equipamiento urbano; al manejo y preservación del medio ambiente; reforma profunda de la política de gestión presupuestaria, tarifaria y tributaria pero solo será posible con el activo protagonismo del vecino. (...) Plan ambicioso, pero si los que saben hacer, hacen; los que saben invertir, invierten; si los que tenemos que conducir, conducimos y los que tienen que participar, participan; estas ideas que son buenas para todos, se harán realidad”

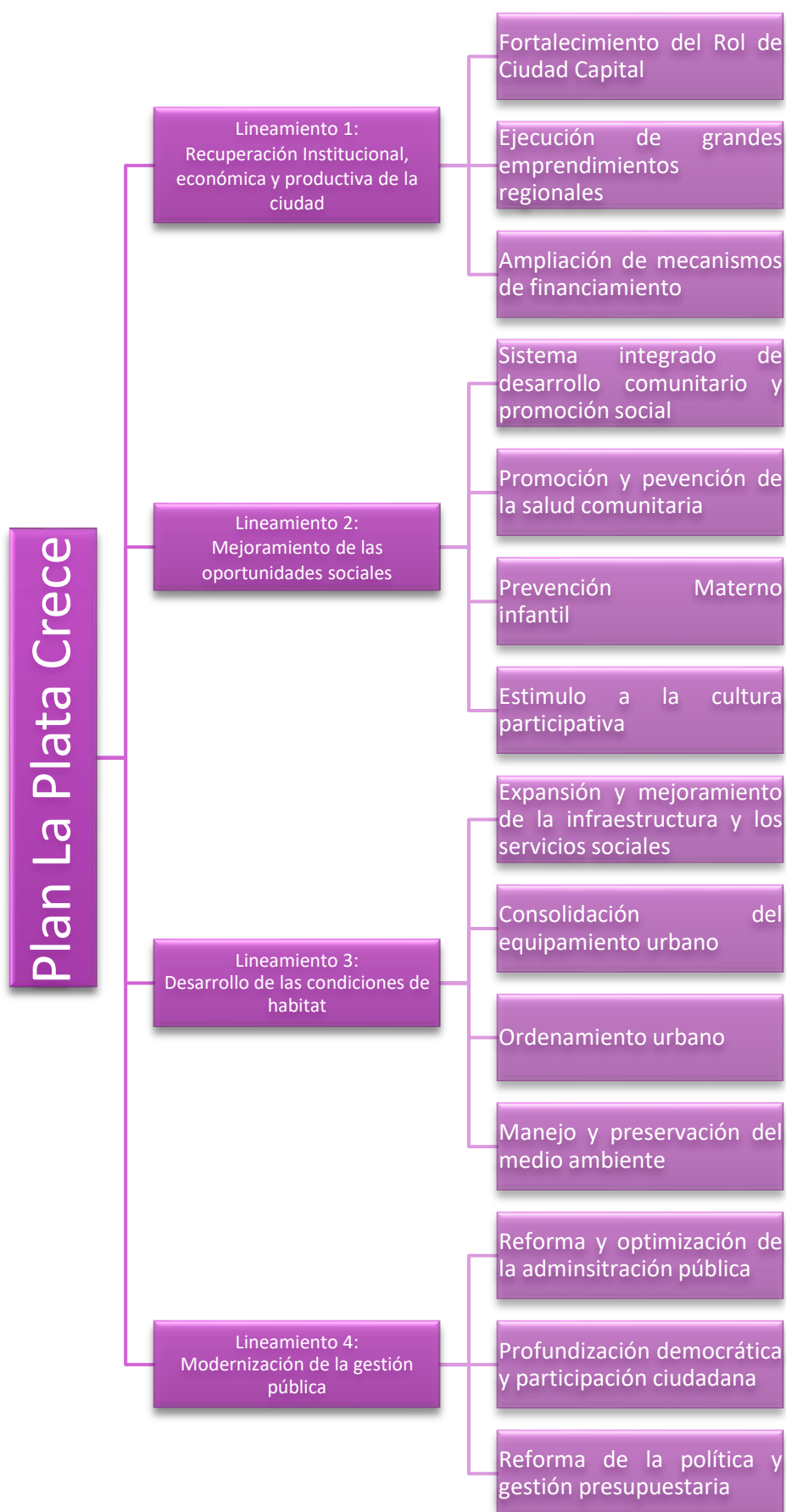
Entonces, al diagramar las intenciones del citado plan, da como resultado el esquema 16.

Esquema 16: Intenciones del plan “La Plata Crece”



Al ampliar los conceptos de cada componente del gráfico anterior, permite tener una visión más holística del plan, tal como se materializa en el esquema 17:

Esquema 17: Lineamientos del plan "La Plata Crece"



Si bien el plan de gobierno, en general, implica una estrategia de gestión disruptiva, es importante a los fines del presente trabajo, destacar dentro del lineamiento estratégico *Modernización de la gestión pública* un programa de implicancia externa como es el de *Profundización democrática y participación ciudadana* y otro de implicancia interna: *Reforma y optimización de la administración municipal*.

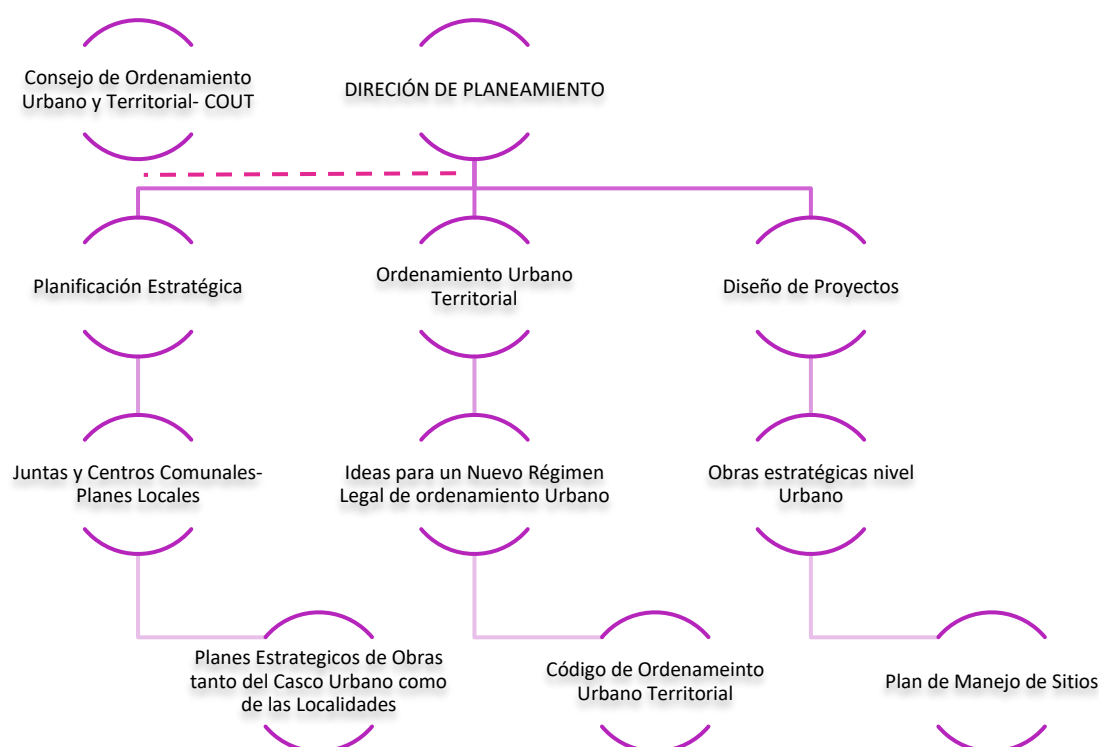
En el primero de ellos, el municipio asume un rol protagónico en la promoción del desarrollo local y sienta la base de un nuevo espacio de carácter *multiactoral* para compartir los esfuerzos en la planificación del territorio entre estado, sociedad, ámbito privado y académico. Así en el marco de las delegaciones municipales preexistentes, se crean *Centros y Subcentros comunales* para consolidar ese proceso participativo en el territorio, descentralizando decisiones para superar los desequilibrios de crecimiento derivados del proceso histórico de crecimiento urbano.

Las *Juntas Comunales* (lugares de encuentro de diferentes organizaciones barriales y vecinales para canalizar inquietudes de los ciudadanos y participar del proceso de planificación), también tuvieron su aforo en el año 1992. Eran órganos participativos compuestos por instituciones (ONG, cooperativas u otras asociaciones civiles) y vecinos elegidos democráticamente en Asambleas Comunitarias.

En forma paralela, algunos partidos políticos han tenido una actitud activa en participar de este nuevo proceso. Tal es el caso del Bloque de Concejales de la Unión Cívica Radical que desarrolla y publica (en el año 1992) el documento *Reflexiones y datos para una Estrategia de Desarrollo Regional*, el que da aval al fortalecimiento del rol del municipio como protagonista del desarrollo económico en pos de la inserción de la Ciudad y la Región en un escenario de profundos cambios, nacionales e internacionales. Los argumentos se demostraban en una caracterización diagnóstica e información cuali-cuantitativa crítica de la ciudad de La Plata. Esto fue el desencadenante para que años después, el Consejo Deliberante del municipio, crea el *Observatorio de Calidad de Vida*, delegando su funcionamiento a la Universidad Nacional de La Plata. Aquí, se pretendía que todas las unidades académicas, docentes, investigadores y alumnos participaran sobre una base cartográfica e informática común de incidencia en la región, para que analizaran aspectos afines a su disciplina.

Con respecto al segundo programa (de implicancia interna), se re-estructura el esquema organizacional para definir un espacio específico que se aboca al proceso de planificación: *La Dirección de Planeamiento*. La cual, estaba compuesta por tres áreas principales (Planificación Estratégica, Ordenamiento Territorial y Diseño de proyectos), cada una con misiones y funciones específicas, tal como se expone en el esquema 18.

Esquema 18: Creación de La Dirección de Planeamiento -Surge en el Programa “Reforma y optimización de la administración pública”- (Lineamiento estratégico: Modernización de la Gestión pública -Plan “La Plata Crece”)



Como se observa en el esquema anterior, se trabaja en forma paralela entre las Juntas y Centros comunales (que contribuían al fortalecimiento de la base social local y acercarían sus demandas al ejecutivo) con el resto de los componentes de la Dirección de Planeamiento, que analizan las normativas vigentes para desarrollar herramientas teóricas-conceptuales que guíen el proceso de planificación y gestión de políticas territoriales.

Ahora bien, a medida que se trabaja en la construcción de ese consenso de políticas territoriales, en forma paralela, se gestiona un ámbito de debate con la finalidad de

promover un nuevo mecanismo de participación para englobar los aportes de técnicos especialistas en planeamiento con injerencia en el ordenamiento y uso del suelo de la ciudad y el partido. Esto fomentó la creación en 1996 del *Consejo de Ordenamiento Urbano y Territorial (COUT)*³¹

De la cultura también se habla...

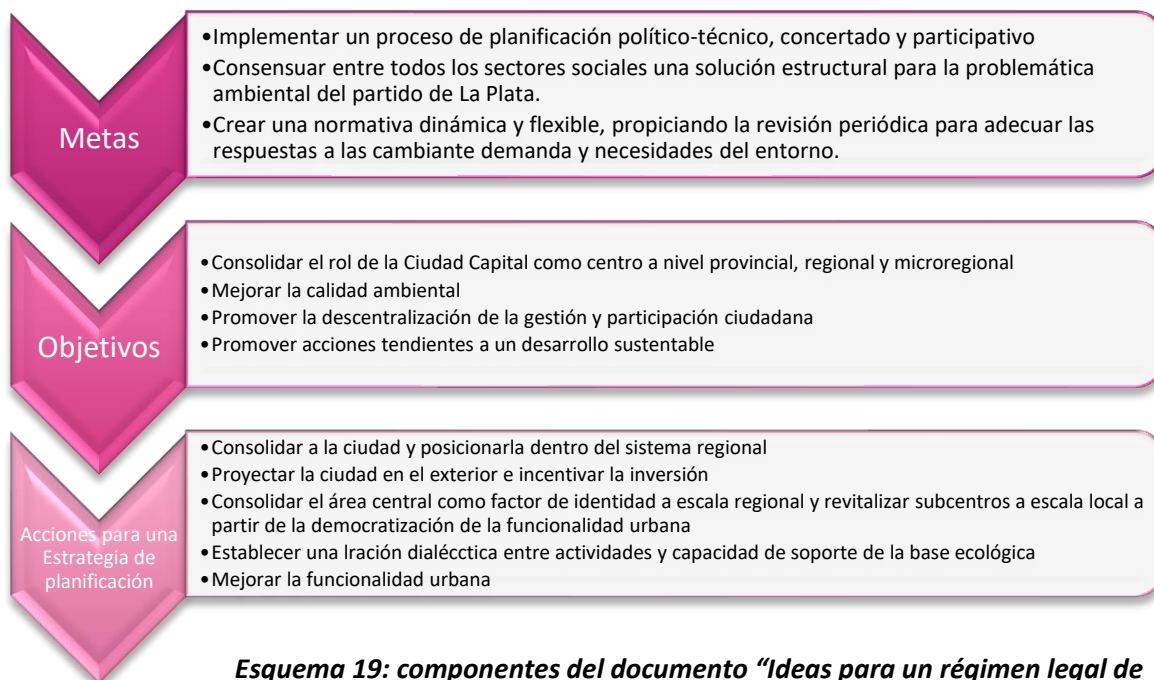
Por su parte, en el año 1999, el municipio presenta el proyecto de candidatura de la ciudad de La Plata para ser considerada *Sitio del Patrimonio Mundial* ante la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Si bien no se logra tal distinción, en el marco del proyecto se crea la Comisión de Sitio y se declara (con la convalidación, provincial y nacional) Sitio de Patrimonio Municipal al trazado de la ciudad y a los palacios sedes de institucionales del gobierno, la seguridad, el culto, la cultura y la educación. El análisis realizado sobre la conservación activa y evolutiva del patrimonio urbanístico y arquitectónico, de alto valor cultural e identitario local para regular su sustentabilidad con fines educativos, de divulgación, turismo y desarrollo económico, sirvieron de base para que, en el año 2004, se conformara el Código del Espacio Público (Vitalone, 2018).

La conformación de un Normativa de Ordenamiento Territorial de la Ciudad (1995-1999)

Como resultado del plan *La Plata Crece* el municipio publicó, en el año 1995, el documento *Ideas para un régimen legal de planeamiento urbano en la ciudad de La Plata*. Esta propuesta definió los fundamentos para la elaboración de una nueva ordenanza de ordenamiento territorial (entraría en vigor en el año 2000), actualizando la normativa vigente, incorporando las problemáticas ambientales y manteniendo la participación de

³¹ Sus representantes: Universidad Nacional de La Plata (por medio de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo y el Departamento de Geografía de la Facultad de Humanidades), Colegios de Arquitectos e Ingenieros, Cámara Argentina de la Construcción y Consejo Profesional de Ciencias Naturales. Interconsultas con: Facultad de Arquitectura de la Universidad Católica de La Plata, Áreas competentes en materia de gestión municipal de la UNLP, Entidades públicas y organizaciones no gubernamentales de público reconocimiento en materia de planeamiento urbano y orden territorial.

todos los sectores sociales en ese proceso³². En el esquema 19, se describe los componentes del citado documento.



Esquema 19: componentes del documento “Ideas para un régimen legal de planeamiento urbano en la ciudad de La Plata”

En este sentido, el equipo técnico-político del municipio trabajó en un anteproyecto de zonificación según usos del territorio, adelantando ideas fundantes para el nuevo instrumento legal como las de: racionalizar la zona urbana en función del equilibrio entre demanda social, soporte del suelo y mejoramiento de la calidad de vida, de las áreas periurbanas y rurales propiciando actividades productivas (en relación a características topográficas) y la localización de industrias en “corredores” con distintos tamaños de parcelas y riesgos decrecientes hacia áreas urbanas. En otras palabras, pudo definir en el año 1999, un *Modelo Espacial* de la ciudad de La Plata enmarcado por 3 ejes de desarrollo (Urbano, Cinturón Verde, Industrial) y 4 estrategias de acción (Movilidad

³² En esta propuesta, aparecen las *Audiencias Públicas* para conocer la opinión de los ciudadanos y/o diversas asociaciones en temas objeto de las convocatorias y la realización de *Talleres Barriales* para consensuar proyectos locales entre los representantes de las Juntas y Centros Comunales y los representantes del Ejecutivo municipal.

Urbana y Regional; Promoción y Producción de la Ciudad; Valorización Ambiental y Promoción Económica).

Además de la cuestión que hace al ordenamiento territorial, contempló la confluencia de nuevos y tradicionales ámbitos de gestión participativa para consolidar un proceso de planificación con visión estratégica. Así fue como se configuraron las *Audiencias Públicas* y los *Talleres Barriales*, que en términos generales proponían la realización de encuentros por cada barrio, con la participación de organizaciones comunitarias, los representantes de las Juntas y Centros Comunales, vecinos y representantes del Ejecutivo Municipal para consensuar proyectos locales. El diálogo transversal entre estado, empresas, sociedad y académico se mostraba así imprescindible para generar el cambio cultural de planificación y gestión que se buscaba.

Finalmente, en base al marco teórico-conceptual obtenido anteriormente, el gobierno municipal sanciona en el año 2000 la nueva normativa de *Ordenamiento territorial y Uso del suelo*³³ de la ciudad y el partido de La Plata, que estuvo vigente entre los años 2001 y 2010. Esta norma contempla en su momento un enfoque ambiental (para orientar medidas, entre otras, de regeneración de sectores degradados por cavas y protección de bañados y bordes de arroyos), la reivindicación del valor de los componentes del modelo fundacional, la incorporación de mecanismos participativos (Juntas y Centros Comunales y el COUT) y crea procedimientos para la simplificación de los trámites administrativos. Es decir, implanta la concepción de un modelo de ciudad previa elaboración de un instrumento técnico-legal de ordenamiento territorial y uso del suelo que contiene la validación social de los argumentos para construir una ciudad con estrategias de movilidad, producción, valoración académica y promoción económica. Para lo cual se delimita el territorio en tres (3) grandes zonas, como se expone en el esquema 20.

³³ Ordenanza N° 9321- Sancionada el 28 de diciembre de 2000.



Esquema 20: Zonificación del suelo platense.

El Plan Estratégico- Proyecto La Plata 2001-2010. Diagnóstico participativo y Lineamientos Estratégicos

El reconocimiento generalizado del fracaso de los tradicionales métodos y procesos de planificación como de los instrumentos técnicos-legales que se implementaban para la gestión territorial hace que el gobierno de la provincia de Buenos Aires impulse entre 1996-1998 un proceso de planificación y gestión integrado del territorio junto a los municipios de La Plata, Berisso y Ensenada en el marco del proyecto 95/013 del PNUD: *Jerarquización de la Ciudad y Región Capital*.

En este sentido, la Universidad Nacional de La Plata, junto a los gobiernos locales y al Estado Provincial, ejecutan acciones en varias dimensiones de desarrollo, físico-ambientales, socioculturales, económicas-financieras y político-organizacionales, para realizar un diagnóstico de cualidades y atributos de cada localidad y el desarrollo de estrategias que potencien el crecimiento endógeno. La alineación de los esfuerzos era en post de *“reinstalar la Región Capital como área operativa de la planificación y gestión del desarrollo territorial con visión estratégica³⁴”*.

³⁴ En el discurso del Gobernador de la Provincia de Buenos Aires: Dr. Duhalde, 1° de marzo de 1996 al inaugurar el 124° período de sesiones Ordinarias de la Honorable Legislatura, enuncia: (...) “Tales son los objetivos del Plan Quinquenal de Obras y Realizaciones, que será el eje de este nuevo período y que hoy deseo exponer ante ustedes en sus aspectos centrales. Como su nombre lo indica, este Plan excede la

En consecuencia, la ciudad de La Plata se embarca en el proceso de formulación del Plan Estratégico que considera, dentro de los antecedentes de base, la información que surge del proyecto antes mencionado, y también de las siguientes instancias:

- *Plan Grupo Urbis-Plan Regulador Conjunto de los Partidos de La Plata y Ensenada (1961)*: tiene como principio rector considerar a la región de La Plata (Berisso, Ensenada y La Plata) como un complejo orgánico que por encima de las divisiones jurisdiccionales administrativas existentes, con funciones diferenciadas, constituyen una unidad coherente y definida. Dentro de sus metas, tienen la de promover y desarrollar las posibilidades integrales del partido; entender y hacer entender el plan como proceso cíclico de planeamiento y su principal objetiva, procurar el cumplimiento en las máximas condiciones de eficiencia de los roles que emanan la razón de ser de la ciudad en sus diferentes estratos territoriales: rol de capitalidad (a nivel provincial), centro universitario y polo dinámico regional (a nivel regional), centro financiero, comercial, de servicios, de esparcimiento y recreación, centro cultural y centro educacional en los niveles medio, técnico y profesional (nivel zonal).
- *Proyecto Región Capital: Jerarquización de la Ciudad y Región Capital (1996-1998)*: con este nuevo enfoque de *La Región Capital de la Provincia de Bs As*, es en la coordinación donde radica el desafío y por lo tanto, la provincia de Buenos Aires, como organismo convocante y propulsor de una política de desarrollo para la región, debe invertir su máximo esfuerzo para concebir el proceso del plan y ejecutar los proyectos que se instrumenten para el funcionamiento del sistema productivo, el mejoramiento del atractivo regional y la mejora de calidad de vida de la región. Esta visión integrada, supone un proceso de planificación orientado en el equilibrio de eficiencia económica y medio

duración de mi mandato. Es que pretendemos que no sea un programa de gobierno. Por su magnitud y por sus objetivos, por la mecánica de su aplicación, y porque significará transformaciones de enorme impacto en el futuro provincial, queremos que sea el Plan de todos los bonaerenses (...) entre los proyectos está El **Plan de Recuperación de la Región Capital**, que convierte a La Plata, su puerto y su Zona Franca en un polo productivo, comercial, cultural y de esparcimiento con proyección nacional e internacional” (PNUD pag 56).

ambiente, enfocando la acción presente con proyección al futuro una vez analizadas las oportunidades, amenazadas, fortalezas y debilidades de cada ciudad en particular y de la región en general.

- La experiencia del *Presupuesto Participativo Plan Desarrollo Local (1998)*: el municipio impulsa esta innovadora herramienta de gestión (participativa y descentralizada) que involucra la participación ciudadana en el presupuesto municipal. Así las demandas priorizadas por las Juntas Comunales se convierten en programas, proyectos y acciones que se incorporan en el Presupuesto Participativo del año 1999. De esta manera, se toman las decisiones de manera compartida, por medio del consenso y con un mayor grado de legitimidad social, y a su vez, permite tener cierto registro continuo sobre el gasto público.
- Documento *“Bases estratégicas para el desarrollo Sustentable de La Plata” (1999)*: con la firme intención de realizar el plan estratégico, el departamento Ejecutivo municipal, impulsa la convocatoria de la ciudadanía para que participe en la primera etapa de este, bajo el título: *Bases Estratégicas para el desarrollo sustentable de la Plata*. La cual es coordinada por la Fundación CEPA³⁵ de la ciudad. Los criterios que conllevan a este proceso metodológico se basan en: evitar el excesivo detalle que dificulta los grandes consensos, buscar visiones integradas para captar la complejidad evitando los diagnósticos y necesidades sectoriales, ya que esto, impide tener una visión ampliada. Utilizar como marco conceptual los principios de la *Agenda 21 Local de las Naciones Unidas*, para replantear los mitos preexistentes de La Plata, revisarlos y provocar el fortalecimiento de los vigentes y el surgimiento de otros. Por lo cual, se parte de la identificación de los mitos tradicionales existentes en el imaginario de la ciudadanía, se analizan desde la perspectiva de *potencialidades y conflictos que traen*. Se define una serie de premisas³⁶ de las

³⁵ Fundación CEPA- Centro de Estudios y Proyectos del Ambiente

³⁶ Premisas: 1)- Sostener una visión de futuro, con carga utópica suficiente para recuperar la ciudad y proyectarla a nivel regional e internacional, 2)- Asumir el mejoramiento de calidad de vida para la comunidad, 3)- Promover la identidad y la cultura local, 3)- Asegurar la calidad de todas las actividades nivel local como imprescindibles en el marco de la fuerte competitividad que supone la globalización, 4)-

cuales se seleccionan *cinco ideas fuerza* para involucrarlas en un proceso de debate y consultas en tres Talleres organizados según diferentes escenarios (de proyección internacional, de promoción del desarrollo local y de fortalecimientos institucional) y en los cuales definieron lineamientos estratégicos, proyectos y acciones articuladas. Las ideas Fuerzas son: *La Plata Capital- Ciudad Puerta del Mercosur; La Plata- Fato Cultural; La Plata- Tecnópolis; La Plata-Ciudad Ambiental del Sur; La Plata- Municipalidad Participativa para la Promoción del Desarrollo.*

Continuando con su rol activo, la Municipalidad de La Plata, promueve la participación de profesionales arquitectos y urbanistas, al convocar al Colegio de Arquitectos de la Provincia de Bs As- D1, para que organice el concurso *20 ideas para La Plata*. El cual, aporta un amplio repertorio de ideas de intervención concreta y puntual sobre el territorio en función de lo descrito en el documento *Bases estratégicas para el desarrollo sustentable de La Plata*. De un total de 200 profesionales representados en 45 proyectos, se seleccionaron 14 por parte de un Jurado integrado por 5 arquitectos³⁷.

La imperante decisión política de avanzar en concretar el plan junto los proyectos de intervención territorial seleccionados en el concurso conllevan a que, el 06 de agosto de 2021, se firme *el Acta de Constitución de la Junta Promotora* del plan, la que reúne representantes de las instituciones, organismo y personalidades convocadas tanto de la ciudad como la región. Quienes la suscribieron, consideran que el plan estratégico es una herramienta imprescindible para participar activamente en la definición del desarrollo económico, social y urbano de la ciudad; además, coinciden en la necesidad de realizar un proyecto que permita reconstruir el perfil de la ciudad frente al nuevo contexto en el que está inmersa, resaltando las características particulares de la misma. Para ello, es necesario recabar todos los antecedentes realizados hasta el momento, sean de ámbito

Aumentar la capacidad de trabajo en red y mejorar los canales de comunicación para accionar sobre la ciudad, 5)- Ampliar la convocatoria a otros niveles de gobierno y a otros municipios, mediante una articulación regional a nivel de consensuar estrategias de desarrollo integral.

³⁷ Los criterios de selección se basan en: la consideración del carácter de utopía y lectura de la realidad, las condiciones medioambientales regionales y el espíritu fundacional en la relación pasado, presente y futuro.

provincial, municipal como también los que puedan surgir en el marco del presente plan y, además, comprometen su esfuerzo para el desarrollo y ejecución del plan e invitan al resto de los interesados a participar en el futuro de la ciudad.

Para referenciar lo mencionado, en la imagen 3 se expone el Acta de Constitución de la Junta Promotora:

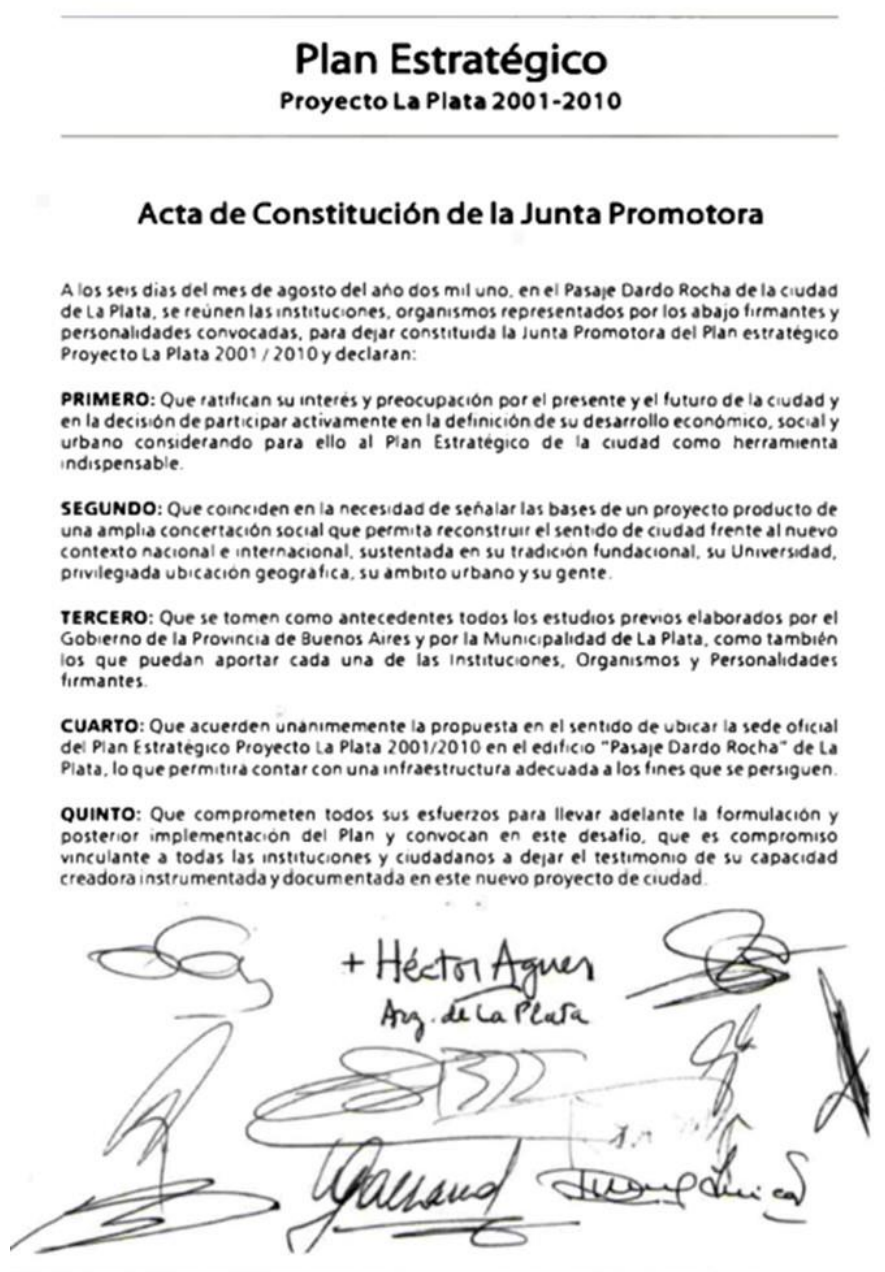


Imagen 3: Acta de Constitución de la Junta Promotora del Plan Estratégico- Proyecto La Plata 2001-2010.

En el mes de septiembre 2001, el municipio convoca a la ciudadanía para proponer la estructura organizativa del Plan, resultando en:

- Consejo General: instituciones, entidades, asociaciones, empresas y personalidades significativas de la vida económica social y cultural de La Plata y su región. Su función: aprobar el plan estratégico y supervisar sus etapas y objetivos. Presidido por el Intendente.
- Comité Ejecutivo: representantes de instituciones que constituyen el núcleo promotor del Plan. Su Función: elaborar el Plan. Máxima autoridad del Comité, el presidente de la UNLP.
- Área de Coordinación y asesoramiento: coordinar el proceso de elaboración como su implementación. En directa relación con el Comité Ejecutivo y los equipos Técnicos.

Al mes siguiente, se empiezan a desarrollar los *Talleres Participativos*, para que la sociedad³⁸ consensue en *Proyectos y Programas a ejecutar con costos mínimos y a corto plazo*. El fin de esta convocatoria es para complementar con temáticas que estuvieron ausentes en los proyectos seleccionados del concurso *20 ideas para La Plata* (recordemos que su carácter es netamente urbanístico). Los participantes adoptaron una metodología para seleccionar 5 proyectos³⁹ entre más de 100 presentados. El resto de los trabajos presentados integran el Banco de Proyectos del Plan para ser tratados en el marco de nuevos lineamientos estratégicos.

Si bien la participación mayoritaria estuvo dada por instituciones de bien público, fuerzas políticas, asociaciones, fundaciones, foros, centros de profesionales, cámaras y

³⁸ Representada en instituciones, fuerzas políticas, Asociaciones, Fundaciones, Foros, Centros, Cámaras, Clubes, Comisiones, Institutos y Ciudadanos

³⁹ La selección se basa en 1 proyecto por cada grupo temático en los que estaban distribuidos: Grupo A (Marginalidad/Pobreza/Enfermedades, Sociales/Empleo/Desempleo), Grupo B (Niñez/Ancianidad/Salud/Educación), Grupo C (Capacitación laboral y formación profesional/PYMES/Infraestructura), Grupo D(Problemática Ambiental/Cultura e identidad local), (Grupo E: Ciudad y Región/Vinculación con el País y el Mundo)

clubes, la mayor parte de los proyectos fueron elaborados por las Facultades, Institutos de Investigación, profesionales de la municipalidad y Fundaciones con capacidad técnica.

Una vez seleccionados los proyectos, en el mes de diciembre 2001 y abril de 2002, se realizan las reuniones del Comité Ejecutivo para la evaluación de los proyectos presentados como Primeras acciones del Plan, recomendando los siguientes para ser elevados al Consejo General:

- Libreta sanitaria escolar de 6 a 18 años. Promueve: Municipalidad de La Plata
- Proyecto Observatorio. Promueve: Observatorio de Astronomía UNLP
- Proyecto Plan de Acción Comisión del Sitio. Promueve CODESI y MLP
- Vías Verdes del Sur. Promueve: Instituto de Medio Ambiente, MLP.
- Articulación 20 Ideas para La Plata. Promueve CAPBA DI.

A consecuencia de la crisis que se vivía en el año 2001, y a fin de lograr un diagnóstico consensuado para una nueva realidad de la ciudad, la Municipalidad concretó un convenio con el *Programa Observatorio de Calidad de Vida de La Plata*, dependiente de la Secretaría de Extensión de la UNLP, para la realización del diagnóstico en dos instancias: la de los *Talleres Locales* y la de los *Talleres Temáticos*:

- *Talleres Locales*: se desarrollaron teniendo las 18 juntas comunales⁴⁰ y sus respectivos distritos como lugares de debate y discusión. Convocaron a una considerable cantidad de vecinos, que abordaron temas relacionados con las problemáticas de cada barrio. En ellos se identificaron y acordaron los aspectos negativos y positivos del barrio, y se hicieron propuestas. De esta manera, se fueron agrupando en temáticas: Producción y Comercialización, Empleo y Capacitación Laboral, Gestión, Población en riesgo social, Salud, Educación, Cultura e identidad local, Seguridad, Ordenamiento urbano territorial, Integración territorial, Conectividad y accesibilidad, Infraestructura de servicios, Problemática Hidráulica, Degradación Ambiental y Contaminación.

⁴⁰ Juntas Comunales: Casco Norte, Casco Sur, City Bell, Etcheverry/Olmos, Gonnet / Hernández / Gorina, Los Hornos/San Carlos, Romero/Abasto, Tolosa / Ringuet, Villa Elvira, Villa Elisa,

- *Talleres Temáticos*: aporta la visión de especialistas en el tema, se dividieron en tres ejes: Sociocultural, Económico-productivo (Empleo-Desempleo, industria, comercio, agro, turismo, grandes empresas, PyMEs y Microemprendimientos, capacitación laboral y Formación Profesional, vinculación con el País y el Mundo) y el Urbano-ambiental. Aquí se hace la síntesis y profundización de los temas que surgen en los *Talleres Locales*.

Finalmente, en el marco del 121° Aniversario de la fundación de la ciudad de La Plata, el ejecutivo municipal presenta a la comunidad en general y a los actores relevantes, el primer *Plan Estratégico- Proyecto La Plata 2001-2010*. Este plan, revalida la dinámica de las actuaciones, reconoce a los instrumentos políticos -técnicos realizados entre 1992-2002, reafirma la necesidad de perfilar a La Plata como una “Ciudad con proyecto” para abordar los retos derivados de una nueva base económica; con el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes (los procesos de integración social, cultural y económica) y una gobernabilidad del territorio moderna.

En la versión final del documento que hace al Plan, se manifiesta: un *Objetivo Central* para la ciudad y diez *Lineamientos estratégicos* con su escenario deseable.

En cuanto a los lineamientos estratégicos, se incorpora la siguiente leyenda:

“(...) generan Programas y Proyectos que tienden a lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales, económicos y humanos para garantizar un mejor nivel de vida de sus ciudadanos presentes y futuros. (...) proponen un conjunto de esfuerzos para orientar el porvenir sobre premisas tales como igualdad de oportunidades, sustentabilidad ambiental y crecimiento económico.

Las Ideas Fuerza desarrolladas en las *Bases Estratégicas para el desarrollo sustentable de La Plata*, integran estos lineamientos sumándose a las nuevas estrategias propuestas.

El análisis de los escenarios supone el ordenamiento de la información que se dispone y de las tendencias externas que lo condicionan. De esta forma es más fácil detectar y corregir las contradicciones posibles al llevar a cabo el Plan.

Descripción de los Lineamientos Estratégicos con escenario deseables

Se expone, en el esquema 21, se enlistan los 10 lineamientos estratégicos del plan y a continuación, se describe una serie de ítems referidos a escenarios deseables que los mismos suponen perseguir:

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	Ciudad y Región abiertas al mundo
	Capital Puerta del Mercosur
	Capital Ambiental del Sur
	Capital del Conocimiento
	Ciudad Educadora y Saludable
	Ciudad Solidaria
	Ciudad Integrada
	Municipio participativo y Descentralizado
	Escenario de igualdad de oportunidades
	Espacio de construcción de los valores humanos fundamentales

Esquema 21: Lineamientos del Plan Estratégico- Proyecto La Plata 2001-2010.

LA PLATA, CIUDAD – Y REGIÓN- ABIERTA AL MUNDO, inserta en un territorio más amplio que la contiene, y que, junto a las ciudades de Berisso y Ensenada constituyen una misma región. La integración de todas sus potencialidades será la base de su desarrollo futuro apoyado en un proyecto propio articulado con las mejores ideas de mundo contemporáneo;

En un escenario que aspira a:

- La consolidación de la Región inmediata, incrementando las sinergias entre los municipios y mejorando la articulación entre ellos.
- El mejoramiento de las infraestructuras de transporte
- La creación de economías de escala por la transformación de las comunicaciones y de telecomunicaciones
- La incorporación del puerto a la ciudad como elemento dinamizador de grandes iniciativas

LA PLATA, CAPITAL PUERTA DEL MERCOSUR: “la ciudad nació junto con su puerto, actividad que le imprimió a la región un fuerte perfil exportador y de conexión con el mundo que debe recuperar definitivamente el carácter de Ciudad Puerta”. El puerto es el motor indispensable en el desarrollo de la ciudad (nodo estratégico de las redes transnacionales de comunicaciones), se constituye por la conformación del Consorcio de Gestión (institución mixta pública/privada).

En un escenario que aspira a:

- El puerto como eje de materialización de emprendimientos de conexión vial regional (las bajadas de las autopistas, su vinculación con las estación portuaria y Zona Franca y la conexión, por medio de la ruta 6, con Puerto de Zárate.
- El éxito de un modelo de gestión descentralizada con activa participación de empresarios y trabajadores
- El fortalecimiento de la cooperación interjurisdiccional
- A la potenciación de los factores de atracción de la Región a través del protagonismo de la cultura e identidad río platense

LA PLATA, CAPITAL AMBIENTAL DEL SUR: “debe recuperar los rasgos que la hicieron trascender, su vocación de ciudad equilibrada ambientalmente (en sus inicios) deben ser reivindicada y puesta en valor”. Se deben revertir “las cuestiones críticas de contaminación (local y regional) y el mal manejo de los recursos naturales, higiene urbana y uso del suelo”, buscando merecer un rol ejemplar en materia urbanística y ambiental.

En un escenario nuevo que:

- Implementa un Plan de Desarrollo Sustentable para el buen manejo urbanístico y ambiental
- Atiende las necesidades de transporte público de los usuarios, minimizando el ingreso de automóviles particulares al microcentro.
- Soluciona el tema de inundaciones, canteras y contaminación de acuíferos
- Integra circuitos turísticos regionales naturales, culturales y productivos.
- Potencia una unidad de gestión territorial y ambiental integrada

- Jerarquiza el modelo multipolar de ciudad con el fortalecimiento de centros y subcentros.

LA PLATA, CAPITAL DEL CONOCIMIENTO: la ciudad cuenta con instituciones de investigación, científicas y tecnológicas de gran prestigio que generan conocimientos al servicio de garantizar su acceso a los ciudadanos, con el fin de evitar una nueva vía de marginalidad social. La puesta en marcha de una acción coordinada posibilitará alcanzar y crear ambientes urbanos de calidad”.

En un escenario que:

- Restaura y potencia el área central del patrimonio histórico, el legado museístico y el patrimonio botánico.
- Diversifica la oferta académica de la Universidad para adecuarla al tejido productivo local y a su mercado laboral, aumentando la matrícula del tercer ciclo.
- Reconoce el valor estratégico en el conocimiento
- A través de la articulación Universidad- Gobierno-Empresa-Sociedad permite el desarrollo de la Ciencia y Tecnología, dando mayor participación a la economía y fuerzas del trabajo para la utilización de esa potencialidad de cara al Mercosur.
- Mejora la calidad de la enseñanza al incrementar las infraestructuras y los equipamientos, y se valoran los estudios técnicos a partir de la reformulación de programas que ofrecen una adecuación al sistema productivo local

LA PLATA, CIUDAD EDUCADORA Y SALUDABLE: “La ciudad cuenta con una infraestructura importante” (física y humana) en materia de educación y salud, su gestión debe ser articulados en políticas y programas (sean de índole nacionales, provinciales y municipales) para ayudar al desarrollo integral de la región. Este lineamiento promueve el logro con bajos costos de una amplia cobertura en la salud y educación de la comunidad.

En un escenario que aspira a:

- Reconocer a La Plata como una ciudad que educa y forma ciudadanos para vivir en sociedad y actuar en consecuencia
- Favorecer la educación y la participación en la vida de la ciudad por medio de las actuaciones públicas a favor de la cultura. En donde las familias, la escuela y los barrios se potencian como formadores y contenedores de los individuos.
- Un nuevo concepto de salud: integrador y abarcativo que ayuda a potenciar las estructuras disponibles.

LA PLATA, CIUDAD SOLIDARIA: por medio de las instituciones y organizaciones no gubernamentales, promover la “construcción de una verdadera red de contención social, con la inclusión de nuevos actores sociales”.

En un escenario que:

- Ofrezca oportunidades y facilidades a los ciudadanos para acceder al empleo y a los beneficios sociales y culturales en el más amplio de los sentidos.
- Intensifica la convivencia entre ciudadanos, creando mejores condiciones de inserción en la sociedad
- Fomenta el cooperativismo e impulsar mecanismos de capacitación.
- Potencia en los barrios, la creación de organizaciones comunitarias que den apoyo a las zonas más desfavorecidas y así, las situaciones de catástrofes sean asumidas por el conjunto de la ciudadanía.

LA PLATA, CIUDAD INTEGRADA: “la ciudad es más que su casco histórico, nuevos barrios y localidades han transformado su perfil homogéneo”. Es tarea futura implementar acciones que deriven en un nuevo plan que conforme una unidad indisoluble de integración social y espacial.

En un escenario que:

- Configura una estructura policéntrica integrada al mejorarse la articulación de los barrios entre sí y con el casco.
- Mejora la productividad y fomenta ámbitos de participación, adecuando la representatividad con relación a concejales y funcionarios y redefiniendo el papel de las Juntas Comunales.

LA PLATA, MUNICIPIO PARTICIPATIVO Y DESCENTRALIZADO: la ciudad “debe ser ejemplo en la construcción de una nueva idea de Estado y en su modernización. La profundización de la participación ciudadana y la descentralización serán los pilares de éste nuevo paradigma”.

En un escenario que:

- Mejora los canales de comunicación con el ciudadano y ofrezca un servicio de calidad, al incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación que reestructuren la Administración Provincial y Municipal
- Consolida un municipio de gestión dinámica, en el que ejerce su rol de promotor del desarrollo, de forma organizada y articulando niveles locales, regionales, provinciales y nacionales.

LA PLATA, ESCENARIO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: para todos sus habitantes. “Las acciones a emprender deben estar planificadas con visión de futuro, respondiendo a ideas ambiciosas de mejora de la calidad de vida de la población”.

En un escenario que:

- Mejora las condiciones de infraestructura de servicios en todas las áreas, la conectividad y la accesibilidad para la población y la producción
- Amplia la cobertura y optimiza los servicios de salud, educación, justicia, seguridad y vivienda
- Fortalece la estructura productiva local para generar y consolidar el empleo, y a la familia desde su rol de formador.

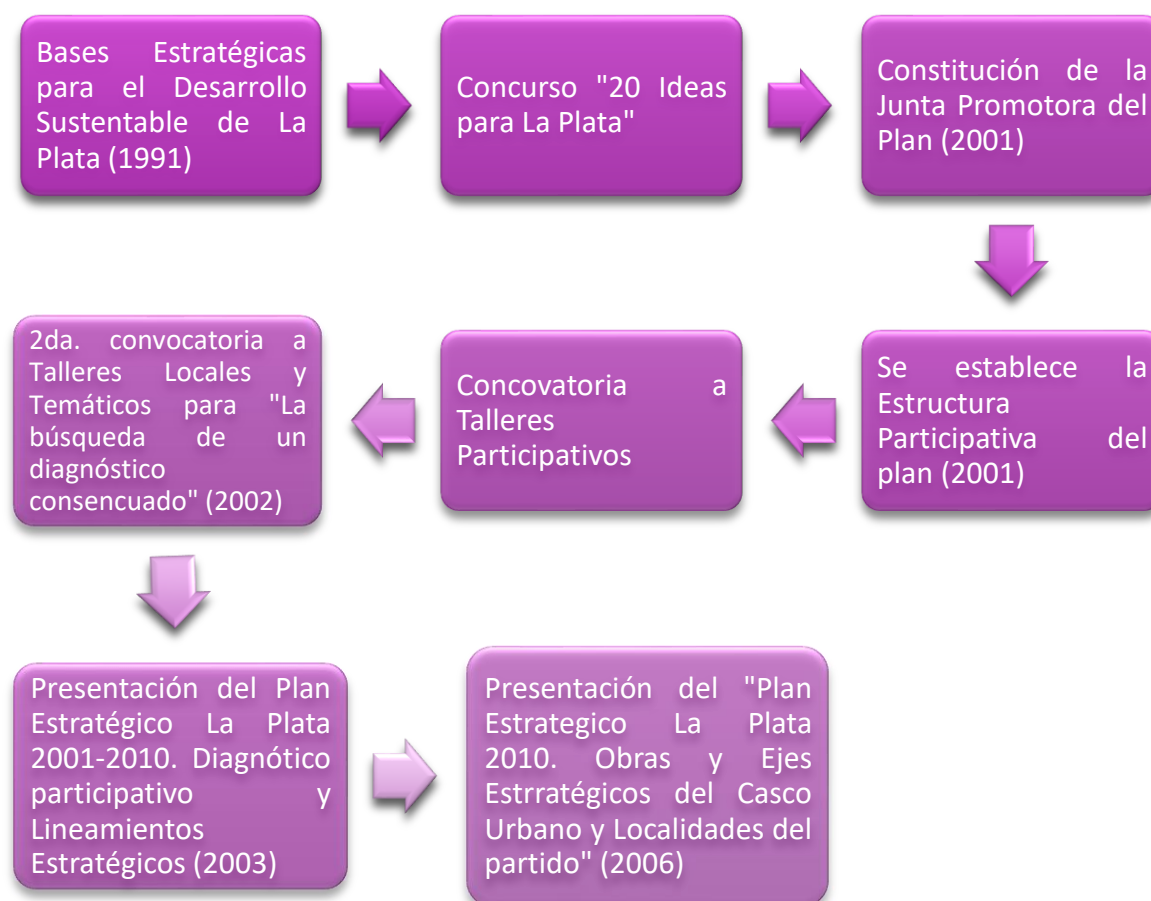
LA PLATA, ESPACIO DE CONSTRUCCIÓN DE LOS VALORES HUMANOS FUNDAMENTALES: “desde este lugar (como prenda de Paz) emergen las ideas de justicia, tolerancia, respeto mutuo y convivencia”.

En un escenario que:

- Articula programas sociales, educativos y culturales para la formación de hombres y mujeres como constructores de un futuro promisorio para las nuevas generaciones. Serán la misión en las escuelas, colegios, universidades, ONG, el Estado y resto de las Instituciones.

En cuanto al Objetivo Central del Plan, se expresa: "La Plata nacida como prenda de paz y capital, abierta al mundo, debe constituirse en la gran Capital del Conocimiento, en el escenario de igualdad de oportunidades para todos sus habitantes, en la ciudad del Trabajo para toda la región de influencia, en una ciudad integrada, educadora, ambientalmente sustentable, saludable, participativa, solidaria y en donde los valores humanos fundamentales constituyan su esencia y razón de ser"

En el esquema 22, se expone el orden de consecución de las etapas de planificación en la ciudad de La Plata para concretar el Plan Estratégico.



Esquema 22: Instancias del proceso de desarrollo del Plan estratégico La Plata 2001-2010. Diagnóstico participativo y Lineamientos Estratégicos.

A modo de cierre del presente apartado, en el año 2006, y en el marco del Plan Estratégico, el municipio presenta planes específicos de obras públicas y/o privadas tanto para las distintas localidades del partido como del Casco Urbano, sintetizados en 5 Ejes estratégicos: *Obras y espacios singulares para una gran ciudad; Centro del conocimiento y desarrollo productivo; Ciudad de la cultura y excelencia educativa; Ciudad segura, saludable y de inclusión social; Desarrollo urbano, territorial y ambiental sustentable*. Estas obras se definieron en conjunto con el equipo técnico de la Municipalidad y la Universidad Nacional de La Plata.

Presentadas entonces las sendas secciones de Barcelona y La Plata, se expone en el siguiente apartado un sintético análisis comparativo sobre ambas ciudades en base a una serie de criterios definidos expresamente para ello.

2.3.- Análisis comparativo sobre casos objeto de estudio

Se presentan en esta sección una serie de criterios inherentes a la gestión y la planificación estratégica que fueran definidos para, a partir de ellos, realizar un análisis comparativo entre las dos ciudades analizadas en el trabajo. En primer término, se exponen los criterios (ocho en total), con una somera descripción de qué debe entenderse sobre ellos; mientras que en una segunda subsección se expone por su parte una comparación entre ambas ciudades respecto de cada uno de ellos. Tal comparación toma como fundamento lo que fuera tratado en las dos secciones precedentes, en el sentido de haber utilizado tanto la exposición de nociones teóricas como lo expuesto puntualmente tanto para la ciudad de Barcelona como para La Plata.

2.3.1.- Criterios de un análisis comparativo

Planificación formal en el origen de la ciudad. Tanto el crecimiento inicial de las ciudades, el relacionado con el momento de su fundación, como el crecimiento futuro de su superficie urbanizada y el desarrollo mismo como urbe, pueden seguir, en términos generales, dos formatos alternativos. Por un lado, la ciudad puede ser deliberadamente planificada en su fundación y/o posterior crecimiento, en forma tal de que sus primeros pasos como espacio urbano a que está destinada a futuro responda a un plan determinado. Cuando una ciudad es concebida y comienza a crecer así, se dice que su concepción es *planificada*, (que responde a un plan de concepción o de fundación formulado en forma expresa). Por el contrario, cuando la ciudad es concebida y comienza a crecer no por un plan deliberado sino como resultado del despliegue de las *fuerzas vivas* que le dan vida y razón de ser (autoridades, grupos sociales, agentes económicos, habitantes en general que transcurren sus vidas en el espacio de la ciudad), se dice que la ciudad tiene una concepción y primera fase de crecimiento *orgánica* (responde a fuerzas que se despliegan y que exceden en todo a lo que pueda ser la intención de un plan deliberado en tal sentido). Por tanto, en base a este criterio, las ciudades se podrán calificar como de concepción *planificada* u *orgánica*.

Exigencias de gobernanza metropolitana. La gobernanza metropolitana se puede definir como la capacidad de un gobierno local de afrontar en su gestión problemáticas que exceden en términos estrictos los que serían los límites jurisdiccionales de una ciudad. En los hechos, y en la realidad concreta de la gestión local, existen límites *funcionales*

dados por la relación de la ciudad de que se trate con ciudades contiguas, con las que conforma una misma área metropolitana. Estos límites funcionales exceden los límites establecidos por el plano “cartográfico” de la ciudad, lo que en los hechos crea requerimientos adicionales de gestión sobre un gobierno local. Pues bien, tales requerimientos que exceden lo jurisdiccional se pueden definir como exigencias de *gobernanza metropolitana*, cuestión, por su parte, condicionante de la capacidad de un gobierno local para desplegar una planificación y gestión estratégica de la urbe de la que se trate.

Condición por tamaño y ritmo de crecimiento. En la literatura sobre gestión de ciudades existen distintos criterios para clasificarlas, de manera tal de establecer categorías útiles para ser utilizadas, en general, en la elaboración de políticas públicas, y en lo particular que hace a la cuestión de estudio del presente trabajo, en el análisis de condiciones para poder desplegar una gestión y planificación estratégica deliberada. Pues bien, uno de esos criterios es el que califica a las ciudades, en función de su cantidad de habitantes, como *pequeñas*, *intermedias* o *grandes* (existiendo calificaciones que incluyen a las “muy grandes” como *megaciudades*). Además, se toman distintos parámetros para establecer los límites de tales categorías; esto es, distintas cantidades de habitantes en tanto límites entre tales categorías. En este sentido, en el presente trabajo se toma los límites de: *i) ciudad pequeña*, hasta 500 mil habitantes; *ii) ciudad intermedia*, entre 500 mil y 2 millones de habitantes; y *iii) ciudad grande*, más de 2 de millones de habitantes. Adicionalmente, a esta condición de *pequeña/intermedia/grande*, se puede agregar la de ciudad *emergente* o *no emergente*, entendiéndose por esto último que una ciudad será *emergente* cuando su nivel de crecimiento poblacional y económico supere al nivel promedio del país del que forma parte. Para poner un ejemplo concreto de una combinación posible (y adelantando en esto la condición que comparten las dos ciudades analizadas), una ciudad será por caso *intermedia* y *emergente* si cuenta con *i)* una población de entre 500 mil y 2 millones de habitantes (condición de intermedia); y además *ii)* sus tasas tanto de crecimiento económico como de nivel de población superan a lo que representa el promedio para todo el país del que forma parte.

Contexto determinante. La administración de una ciudad en términos generales, y su gestión estratégica en particular, son cuestiones obviamente influenciadas por el

contexto en el que ella se encuentra inmersa. Con esto hay que referirse al contexto *nacional* que sin duda influye en el contexto *local* en el que se despliega la gestión del gobierno de una ciudad. En otros términos, se puede definir al contexto nacional del país del que la ciudad forma parte (a ese contexto “macro”) como el *contexto determinante* para una gestión y planificación estratégica que un gobierno local pueda llegar a desplegar.

Urbanismo condicionante. La dinámica seguida por una ciudad respecto de su crecimiento de las últimas décadas determina las condiciones actuales en las que ella puede ser gestionada. Esto es, la forma en la que una ciudad expande su superficie urbanizada como respuesta a su crecimiento poblacional determina la configuración urbana que adopte. Al respecto, una ciudad podrá ser *compacta* si ante crecimiento poblacional responde expandiéndose en forma contenida, mientras que será *difusa* si ante idéntico crecimiento responde expandiendo sobre manera su superficie urbanizada. Pues bien, se entiende que tal condición de una ciudad como compacta o difusa, determina en buena medida la condiciones en las que un gobierno local puede ejercer o no una gestión y planificación estratégica.

Proceso de planificación estratégica. Más allá de la alternancia que pueda registrarse en su gestión, en el sentido de sucederse en el gobierno local fuerzas políticas de distinto signo, una ciudad puede o no mantener cierto compromiso con un ejercicio de la administración pública que esté alineado con un proceso de planificación estratégica. En otras palabras, más allá de los avatares de la lucha política que determina si una u otra fuerza será la encargada de la administración de una ciudad, esta puede registrar cierta “permanencia” respecto de un valor como puede ser el de regir sus destinos en función de lineamientos generales que puedan llegar a formularse a partir del ejercicio formal de un proceso de planificación estratégica. En términos prácticos, el seguimiento de un proceso de planificación estratégica es el que permitirá formular *planes estratégicos* específicos que sirvan como instrumentos para la gestión de una ciudad, sea cual sea el gobierno local de turno al que le toque en suerte gestionarla; por tanto, la existencia o no de tal proceso será uno de los condicionantes del tipo de gestión que en definitiva termine impulsándose desde un gobierno local.

Efectividad de planes estratégicos. Es este un criterio que se desprende del anterior, en el sentido de que más allá de que exista o no un proceso de planificación estratégica, si es que realmente existe, lo deseable es que provea de planes estratégicos que sean realmente efectivos para la gestión urbana, y que tengan resultados concretos en beneficio de la ciudad. Por tanto, se puede plantear que resulta oportuno plantear como criterio la concreta *efectividad* de los planes que puedan llegar a formularse y/o ponerse en marcha. En pocas palabras, puede existir un proceso de planificación estratégica que “produzca” planes estratégicos, pero debería resultar ser una condición adicional el que estos últimos arrojen resultados concretos que sean en beneficio de la ciudad.

Perspectivas a futuro. En función de que una gestión estratégica para una ciudad implica plantear escenarios deseables a alcanzar en el futuro, se entiende oportuno plantear como un criterio de comparación, precisamente, las *perspectivas a futuro* que puedan existir para que tales escenarios sean factibles de ser concretados. Las oportunidades y amenazas existentes en el contexto condicionarán la factibilidad de que un plan estratégico pueda llegar a implementarse, y de que -en definitiva- sea efectivo y arroje como consecuencia beneficios concretos para la ciudad.

2.3.2.- Análisis comparativo entre Barcelona y La Plata

Descriptos los ocho criterios sobre los que se realiza la comparación entre ambas ciudades, se presenta entonces un cuadro sinóptico con el resultado del análisis comparativo, seguido por una serie de ítems que comentan lo que se desprende del cotejo.

CRITERIOS PARA UNA ANÁLISIS COMPARATIVO		
CRITERIO	CIUDAD COMPARADA	
	BARCELONA	LA PLATA
1	Planificación formal en el origen de la ciudad	Ambas ciudades contaron en su origen con una planificación urbana formal, deliberada, con sendos planes que establecieron las pautas primigenias para el desarrollo en general y en forma específica el primer crecimiento de las superficies urbanizadas. Tal situación fundamentó por décadas el proceso de planificación por parte de los gobiernos locales, y es aún factor condicionante/determinante de los planes estratégicos que puedan formularse.
2	Exigencias de gobernanza metropolitana	Ambas ciudades afrontan exigencias de gobernanza metropolitana, puesto que con el correr de las últimas décadas y en función del importante crecimiento tanto interno como de jurisdicciones contiguas, se ha creado en torno a ellas áreas metropolitanas que exigen soluciones de gobernabilidad interjurisdiccional, sea de los propios gobiernos locales como así también en acuerdos con gobiernos pares de tales jurisdicciones pares.
3	Condición por tamaño y ritmo de crecimiento	Se trata de ciudades intermedias y emergentes tal como en la sección anterior fuera definida esta categoría. Esto implica que son ciudades pujantes, exigentes para todo gobierno local. El carácter de intermedias las exige en parte de las problemáticas típicas de las megaciudades, aunque los altos ritmos de crecimiento poblacional las encaminan a ser tarde o temprano urbes realmente muy grandes. Tensiones así exigen particularmente a todo proceso de gestión y planificación estratégica que se pueda promover/implementar.
4	Contexto determinante	Las condiciones macro son lo favorables que suponen ser para una de las dos ciudades principales de un país central, parte de la Comunidad Europea, con lo que ello implica en cuanto potencialidad a ser explotada con una efectiva gestión estratégica de un gobierno local.
5	Urbanismo condicionante	El crecimiento acelerado de la condición de ciudad emergente ha tenido por respuesta soluciones de carácter estratégico (movilidad, infraestructura, habitat, etc.), que facilitan tanto perspectivas futuras como condiciones para el ejercicio presente del gobierno local.
6	Proceso de planificación estratégica	Concentrado fundamentalmente en las últimas cinco décadas, un deliberado proceso de planificación estratégica ha generado planes para la gestión y desarrollo de la ciudad que pueden calificarse de consistentes, coordinados entre sí y en términos formulados en función del escenario contingente de la ciudad.
7	Efectividad de planes estratégicos	La propia formulación de planes sucesivos en forma deliberada y consistente ha generado resultados efectivos en la calidad de vida, el desarrollo y hasta el posicionamiento global de la ciudad, siendo el propio proceso y los consecuentes planes sustento esencial de la gestión estratégica de los distintos gobiernos locales que se han sucedido en las últimas décadas.
8	Perspectivas a futuro	Las condiciones ambientales (contexto determinante) permiten augurar perspectivas óptimas para el despliegue de una consistente y efectiva gestión estratégica de la ciudad. El posicionamiento como ciudad relevante de un país central resulta ser condición inmejorable para ello.

Planificación formal en el origen de la ciudad

Ambas ciudades tuvieron en sus inicios buenos fundamentos para lo que en este trabajo se entiende como gestión y planificación estratégica de una ciudad. Esto es, contaron con planes deliberados en su fundación, que en términos generales establecían parámetros para el crecimiento futuro y/o desarrollo de los espacios urbanos. Tales planes mantuvieron por décadas una vigencia que permitió preservar bajo control de los gobiernos locales etapas de gran crecimiento de las superficies urbanizadas y del número de habitantes; del mismo modo, permitieron controlar las primeras expansiones importantes en el inicio de lo que en ambos casos comenzaba a configurarse como áreas metropolitanas desarrolladas en torno a los centros urbanos estrictamente considerados de cada una de las dos ciudades. Resulta demasiado pretensioso esperar que la planificación formal existente en el origen de ambas ciudades se preservara inalterable con el paso de las décadas, puesto que los contextos urbanos por menos que cambien siempre crean exigencias renovadas cuya respuesta requiere por su parte de una reformulación permanentes de planes que puedan estar vigentes; sin embargo, para el caso de Barcelona y La Plata bien se puede decir que la planificación de origen mantuvo su vigencia durante el tiempo suficiente como para que se conformara una “identidad” determinada que se en buena medida se preserva cuando las ciudades van claramente en camino de convertirse en “grandes urbes”. El haber preservado entonces determinado control en el crecimiento/desarrollo inicial de las ciudades, califica como muy válidos a los sendos procesos de planificación formal en el origen.

Exigencias de gobernanza metropolitana

El crecimiento acelerado que registran ambas ciudades las ha llevado a que con el paso de las décadas se creen en torno a ellas áreas metropolitanas colindantes con áreas similares de jurisdicciones vecinas. Esto ha creado exigencias de gobernanza metropolitana en el sentido de lo que más arriba se ha definido para este concepto. Los gobiernos locales se encuentran así particularmente demandados en sus capacidades de gestión, por tener que destinar esfuerzos en sus procesos de planificación no solo a la atención de las cuestiones estrictamente “domésticas” de las ciudades, sino a las problemáticas generadas con las relaciones de distinta naturaleza que tienen ambas urbes con jurisdicciones vecinas. Considerando las perspectivas de crecimiento tanto de los

niveles de población como de las superficies urbanizadas de ambas ciudades, es de preverse que existan en ambos casos cada vez mayores exigencias de lo que entonces se ha definido como gobernanza metropolitana.

Condición por tamaño y ritmo de crecimiento

Criterio este íntimamente relacionado con el anterior, en el sentido de que los gobiernos locales se encuentran particularmente exigidos en sus procesos de gestión y planificación estratégica tanto por las capacidades de gobernanza metropolitana que deben desplegar, como por la propia condición de ciudades intermedias y emergente tal como en el presente trabajo esta condición ha sido definida. En efecto, que se trate de ciudades intermedias⁴¹ y emergentes supone que son casos de ciudades tan atractivas como exigentes, en el sentido de ser urbes que, por sus características intrínsecas de alto crecimiento, exigen a los gobiernos locales con requerimiento específicos que en el general no se encuentran presentes en ciudades que crecen a ritmo más moderados. En otras palabras, por la condición de intermedias y emergentes que comparten, se entiende y es de esperarse que ambas urbes vean sometidos a exigencias puntuales sus sendos procesos de gestión y planificación estratégica.

Contexto determinante

Lo que se ha definido como contexto determinante en el que discurre el proceso de gestión y planificación estratégica de ambas ciudades presenta una distinción esencial. Efectivamente, resulta –precisamente- *determinante* el hecho de que una de las ciudades se encuentre en el corazón de Europa, en una de las zonas de mayor desarrollo económico y social del mundo, y que la otra sea parte de un país como Argentina, claramente en desarrollo, inmerso en un escenario como el Latinoamericano y con las particularidades de un específico contexto económico de muy alta inestabilidad durante décadas. Es así como ambos contextos, tan disímiles, determinan condiciones radicalmente desiguales en

⁴¹ Recordar que para ambas ciudades solo se considera como área metropolitana las contiguas en forma inmediata, sin considerar los agrupados metropolitanos más amplios que las circundan, en cuyo caso ambas urbes ya no serían *intermedias* sino por el contrario *grandes ciudades*.

las que un gobierno local puede llegar a desplegar cualquier proceso de deliberado de gestión y planificación estratégica.

Urbanismo condicionante

Se insiste una vez más con la afirmación, en su condición de emergentes ambas ciudades han registrado un importante ritmo en el crecimiento de sus superficies urbanizadas, lo que ha exigido en forma puntual a las distintas soluciones de urbanismo que ello ha requerido. Y en tal sentido, han respondido en forma diametralmente disímil en uno y otro caso. Para el caso de Barcelona, configurando un espacio urbano que ha sido fruto de un deliberado proceso de planificación estratégica que consideró el impacto futuro de las distintas soluciones –casi siempre de tipo irrevocable- que hacen a la infraestructura, movilidad urbana, hábitat ciudadano, etc. Por el contrario, el caso de La Plata registra un urbanismo que condiciona fuertemente la gestión de la ciudad, por ser producto de decisiones de mera coyuntura sin mayor consideración sobre el impacto futuro de tales acciones, generado por un proceso que puede calificarse, como carente –precisamente- de visión estratégica (sin continuidad, sin coordinación entre planes) impulsado por distintos gobiernos locales con muy disímiles concepción de un “ideal de ciudad”, con existencia de fuerzas políticas en puja sin capacidad de anteponer intereses comunes al desarrollo urbano a los particulares de un ejercicio puntual y de corto plazo en el ejercicio de un poder de turno.

Proceso de planificación estratégica

Como bien se menciona en el cuadro comparativo, ambas ciudades tienen diferencias notables respecto del devenir a lo largo de las últimas décadas de sus procesos de planificación estratégica. En efecto, mientras que por el lado de Barcelona los distintos planes han ayudado a un posicionamiento de la ciudad como una de las referencias globales en cuanto a desarrollo y calidad de vida para sus habitantes, La Plata se ha debatido en cambio en recurrentes intentos de planes, o no del todo bien concebidos, o no pensados como continuidad respecto de precedentes, en una lógica de permanente “plan fundacional” de cada gobierno de turno que no alcanza, que descarta y no aprovecha lo que pueda haber aportado el gobierno local sucesor (en este sentido, es inusual que un gobierno local no deje “nada positivo” de ser preservado por otro que lo suceda).

Efectividad de planes estratégicos

Íntimamente relacionado con el criterio anterior, la real efectividad de los planes que se hayan podido llegar a formular guarda también diferencias notables en el cotejo entra ambas ciudades. Se trata en este caso de reparar no solo en una gestión estratégica y su capacidad de formular planes, sino de la concreta efectividad de estos últimos una vez formulados. Pues bien, es también válida en este aspecto la mención de importantes diferencias entre ambas ciudades. La efectividad en las gestiones sucesivas de la ciudad española han traído como resultado el recién aludido sólido posicionamiento como una de las ciudades más atractivas del mundo para vivir; mientras que por el lado de La Plata se puede afirmar que nunca ha logrado explotar su potencial de –más allá de estar inmersa en un contexto condicionante que puede calificarse de adverso- ser, por caso, la ciudad capital del distrito más rico e importantes de todo el territorio argentino (como es La Plata la capital de la provincia de Buenos Aires).

Perspectivas a futuro

Tal como también se expresa en el cuadro comparativo, y teniendo en cuenta el contexto determinante, las perspectivas a futuro en el que inscribir sendos procesos de gestión y planificación estratégica para ambas ciudades son bien distintas. Claramente favorables para la ciudad española, por su posición estratégica dentro de una eurozona que se supone mantendrá su lugar central dentro de un espacio de economías alto desarrollo (como la Capital del Mediterráneo). Se entiende que tal cuestión no hace más que promover las condiciones ideales en las que un gobierno local pueda promover un proceso de gestión y planificación estratégica. Por el contrario, del mismo modo se entiende que en cuanto a perspectivas a futuro para su propio proceso, La Plata seguirá padeciendo como factor condicionante el hecho de estar inmersa en un contexto de alta volatilidad, bajo desarrollo y condiciones nacionales y regionales que actúan claramente como “frenos” a cualquier impulso de implementación de un plan estratégico para su desarrollo urbano. En otras palabras, se entiende que fundamentalmente el contexto “ambiental” en el que se encuentran inmersas una y otra ciudad, resultan ser determinantes excluyentes de las perspectivas a futuro en que puede esperarse se desarrollen unos respectivos procesos de gestión y planificación estratégica.

Habiendo entonces planteado un cotejo puntual sobre la posición de cada ciudad respecto de una serie de criterios definidos expresamente, se presentan en el siguiente apartado una serie de conclusiones final a modo de cierre del escrito.

3.- Conclusiones

En virtud de lo expresado en toda la sección precedente, se entiende que se ha podido dar cumplimiento a los objetivos específicos que fueran planteados, logrando por tanto la consecución del objetivo general.

En primer lugar, se ha indagado en la sección 2.1 en enfoques teóricos útiles para una interpretación de nociones sobre gestión y planificación estratégica de ciudades, desde la perspectiva de un gobierno local. Así es como, por caso, fue descrita una evolución de tales nociones desde el primigenio ámbito militar de incumbencia hacia el ámbito empresarial que supo adoptar a la gestión y planificación estratégica en tanto proceso ineludible para el desempeño de unidades productivas de distinto tipo y signo, comenzando primero por las grandes empresas, pero evolucionando con el paso del tiempo hacia una adopción generalizada a las de tamaño inferiores (medianas empresas y luego pequeñas y hasta microempresas). Se expuso también que esto último representó un debido paso intermedio hacia la adopción de estos conceptos de *lo estratégico* por parte de las ciudades, y en concreto, por parte de los gobiernos locales en tanto “gestores” de los destinos de una ciudad, al tiempo que impulsores de los lineamientos estratégicos que sobre ella se formulan. Se consideró que este último tránsito no estuvo exento de dilemas, que pudieron expresarse como los rasgos diferenciales entre una gestión y planificación urbana *estratégica* o *tradicional*. Del mismo modo se rescataron antecedentes que se juzgan válidos para la interpretación propuesta de las nociones, entre los muchos que pueden encontrarse disponibles en la literatura sobre el tema, proponiendo además una serie de lo que se denominó *fases* del proceso de gestión y planificación estratégica. Se cerraban luego las consideraciones sobre el primer objetivo específico con una enumeración –no taxativa, claro está– sobre *aspectos favorables* y *desfavorables* de la gestión y planificación estratégica de ciudades. Por todo, se entiende que de esta forma se dio cumplimiento del primer objetivo específico formulado.

En segundo lugar, el apartado 2.2 se consagró al segundo objetivo específico, presentando allí una sucinta descripción de lo que fueran durante las últimas décadas los intentos de formulación e implementación de planes estratégicos para las ciudades objeto de estudio. Se puede observar al respecto como con el paso de los distintos gobiernos locales resultó ser más efectivo el proceso de gestión y planificación estratégica en Barcelona que en La Plata, al considerar no solo la solidez, rigor técnico y coordinación entre sí de los distintos planes que se sucedieron a lo largo de los años, sino fundamentalmente tomando en cuenta los resultados en concreto. En efecto, más allá de lo determinante que resulten los sendos contextos *macro* en los que ambas ciudades están inmersas (algo considerado puntualmente en el cotejo respecto del tercer objetivo específico), la próspera situación de Barcelona parece no condecirse, en términos relativos, con la de La Plata, y se puede afirmar que es el resultado de la concreta efectividad que ha tenido la ejecución de los planes estratégicos en la urbe española, mientras que su par argentina ha llegado a ver poco más que algún beneficio aislado de la puesta en marcha de algunos de sus planes, y la mayor parte de las veces poco más que intentos fallidos impulsados por gestiones locales que, sucediéndose unas a otras, ensayaron gestiones estratégicas de esfuerzos aislados, carencia de rigor técnico e inconsistencia manifiesta a lo largo del transcurrir de los años.

Por último, se entiende que por lo expresado en el apartado 2.3 se pudo dar cumplimiento al tercero de los objetivos específicos planteados, en el cotejo que se hizo respecto de las dos ciudades en base a una serie puntual de criterios específicamente definidos para que fuera posible una comparación entre dos realidades en principio muy disímiles. Allí pudo expresarse como en función de algunos criterios ambas ciudades objeto de estudio comparten características (planificación formal en el origen de la ciudad, exigencias de gobernanza metropolitana, condición por tamaño y ritmo de crecimiento), mientras que por el contrario son bien distintas al considerar otros (contexto determinante, urbanismo condicionante, proceso de planificación estratégica, efectividad de planes estratégicos, perspectivas a futuro). Fue así como tal cotejo en base a los ocho criterios definidos permitió encontrar una debida interpretación acorde con lo que había sido planteado a propósito de los dos primeros objetivos específicos.

Como últimas palabras sobre el presente trabajo final de maestría que de esta forma encuentra su punto final, se estima válido resaltar la validez que en el marco de un programa MBA puede tener todo estudio que tome por propósito indagar en los procesos de gestión y planificación estratégica, y en este caso particular de las ciudades (del tipo que estas sean y estén inmersas en el contexto que sea). Dicho esto, se entiende además que resulta oportuno todo llamado a profundizar en estudios o análisis futuros que encuentren las condiciones como para explorar con mayor profundidad que la que aquí pudo ensayarse en objeto de estudio tan atractivos como los que aquí fueron elegidos.

Referencias Bibliográficas

- Babino, L. (s.f.). Recopilación de Fundación Ciencias y Métodos de Gobierno (CIGOB): Los tres Cinturones de Gobierno". Universidad Nacional de La Matanza.
- Barcelona, A. d. (08 de junio de 2018). *Info Barcelona*. Obtenido de "Always Barcelona", campaña coral y de ciudad: https://www.barcelona.cat/infobarcelona/es/tema/empresa/always-barcelona-campana-coral-y-de-ciudad_672974.html
- Barcelona, A. d. (s.f.). *AlwaysBarcelona#*. Obtenido de AlwaysBarcelona#: <https://www.always.barcelona/es>
- Berengueras, J. M. (31 de enero de 2019). *El Mobile World Congress se planteó abandonar Barcelona por la crisis política del 1-O*. Obtenido de El Periodico: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20190130/mobile-world-congress-2019-presentacion-7275638>
- Bertranou, J. (2011). Análisis preliminar del desarrollo de capacidades estatales en el nivel nacional para la promoción y fiscalización de la seguridad vial. . Ministerio del Interior de la Nación, Argentina.
- Capel, H. (2005). *El Modelo Barcelona: un examen crítico*. Obtenido de Scielo.cl: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612005009400008
- Casellas, A. (2012). Gobernanza y ciudad. La evolución del modelo de colaboración público-privado en Barcelona. *Archivo Crítico de Barcelona*.
- Castellani, A., & Llanpart, F. (Junio 2012). Debate en torno a la calidad de la intervención estatal. *Revista electrónica del Instituto de altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín*, Año 6 N° 9.
- Comisión delegada del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona. (20 de enero de 2006). Revisión I Plan Estatégico Metropolitano de Barcelona. *Etapa 2006/2010*. Barcelona, España: Ayuntamiento de Barcelona.
- Comité Ejecutivo del I Plan estratégico de Barcelona. (19 de marzo de 1990). I PLAN ESTRATEGICO ECONOMICO Y SOCIAL DE BARCELONA 2000. Barcelona, España: Ayuntamiento de Barcelona.
- Comité Ejecutivo del II Plan estratégico de Barcelona. (30 de noviembre de 1994). II PLAN ESTRATÉGICO ECONÓMICO Y SOCIAL DE BARCELONA 2000. BARCELONA, ESPAÑA: AYUNTAMIENTO DE BARCELONA.
- Comité Ejecutivo del III Plan estratégico de Barcelona. (18 de mayo de 1999). III PLAN ESTRATÉGICO ECONÓMICO Y SOCIAL DE BARCELONA (en la perspectiva 1999-2005). Barcelona, España: Ayuntamiento de Barcelona.
- Consejo General de la Asociación Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona. (02 de noviembre de 2010). *Barcelona Vision 2020*. Barcelona, España: Ayuntamiento Barcelona.
- Consejo General del Plan estratégico Metropolitano Barcelona. (2003). I PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA. Barcelona, España: Ayuntamiento de Barcelona.

- Egg, A. (1991). *Introducción a la Planificación*. España: Siglo XXI de España Editores S.A.
- Fernández Güell, J. M. (2006). *Planificación Estratégica de Ciudades- Nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona: Reverté S.A.
- García García de León, A. (17 de 06 de 2013). El branding de ciudad: la promoción del modelo Barcelona y su proyección como marca. *Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya*.
- García, C. (28 de febrero de 2019). *García, Carlos*. Obtenido de Always Barcelona. Así son la nueva marca Barcelona y el plan de mejora de su reputación:
<https://www.carlosgarciaweb.com/always-barcelona-la-nueva-marca-barcelona/>
- INDEC. Censo Nacional de Población, H. y. (2010). INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Argentina.
- Junta Promotora del Plan Estratégico ciudad de La Plata. (2003). Plan Estratégico- Proyecto La Plata 2001-2010. *Plan Estratégico- Proyecto La Plata 2001-2010- Diagnóstico Participativo- Lineamientos Estratégicos*. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Municipalidad de La Plata/ Universidad Nacional de La Plata.
- Lafevré, C. (diciembre de 2003). Gobernabilidad democrática de áreas metropolitanas. *En el taller internacional sobre la gobernanza de las aglomeraciones metropolitanas de América Latina y el Caribe*.
- Lavanguardia.es. (7 de 11 de 2008). *Lavanguardia.es*. Obtenido de Lavanguardia.es:
<http://www.lavanguardia.es/lv24h/20081104/53572856738.html>
- Lódola, A. (2019). Nuevos datos sobre la economía de La Plata: Compromiso de la Universidad con su REgión. *REvista ECONO*, 23-25.
- Lódola, A. y. (julio de 2011). Diagnóstico Socioeconómico de La Plata y sus centros comunales. Departamento de Economía-FCE UNLP.
- Martínez de Pisón, J. (2003). *Mundialización y Mundializaciones*. Obtenido de
<https://www.unirioja.es/dptos/dd/redur/numero1/martinez.pdf>:
<https://www.unirioja.es/dptos/dd/redur/numero1/martinez.pdf>
- Matus, C. (1987). Política, Planificación y Gobierno. *INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES)*.
- McLoughlin, J. B. (1976). *PLANIFICACIÓN URBANA Y REGIONAL. UN ENFOQUE DE SISTEMAS*. Madrid: Instituto de Estudios de Administración Local.
- Molina, T. P. (13 de marzo de 2015). Rehaciendo la Marca Barcelona. *Ciudad de Negocios, Talento e Innovación*. España.
- Montaner, J. M. (2012). La Evolución del Modelo Barcelona (1973-2004). *Archivo Crítico de Barcelona*. Barcelona, España: Ayuntamiento de Barcelona.
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública- INAP.

Pascual i Esteve, J. M. (junio de 1999). La estrategia de las ciudades.-Los Planes Estratégicos como instrumento: Métodos, técnicas y buenas prácticas. CIDEU.

Quiroga, E. y. (2018). *La competitividad empresarial en la ciudad de La Plata- Proyecto de Investigación PPID/E009*.

Rivas Leone, J. A. (2003). *EL NEOINSTITUCIONALISMO Y LA REVALORIZACION DE LAS INSTITUCIONES*.
Obtenido de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=110/11000903>

Sánchez, Alfonso y R., Ileana. (2016). *La Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento y Sociedad del Aprendizaje. Referentes en torno a su formación*. Obtenido de Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5766698>

Vitalone, C. E. (2018). *Antecedentes de instrumentos de planificación y gestión territorial del Municipio*. La Plata: DINAPREM - Dirección Nacional de Preinversión Municipal.

Waterson, A. (1969). *Planificación del desarrollo. Lecciones de la experiencia*. Fce México. México.