

Laura Cristina Aón
laura.aon@gmail.com

Andrea María Álvarez

Juliana Pistola

Rocio Tarducci.

GII Movilidad, ambiente y territorio del Instituto de Investigaciones y políticas del ambiente construido - G II IIPAC FAU UNLP

LAS PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS COMO CLAVE DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS Y TERRITORIALES.

RESUMEN

Las prácticas de planificación participativa en Argentina ganan protagonismo desde principios de los años `90 hasta la actualidad, ligadas predominantemente al enfoque de la planificación estratégica. Si bien su generalización, constituyó un avance positivo en relación a las tradicionales prácticas centralizadas y tecnicistas, sus resultados a lo largo de más de veinte años en nuestro país, evidencian que la participación no ha sido condición de implementación de planes. La hipótesis del trabajo es que la participación no garantiza la implementación de un plan aunque presenta un fuerte potencial de implementación

de propuestas sujeto a propósitos del plan y a los métodos de participación. El trabajo expone prácticas de planificación estratégica y territorial con un nivel comprobado de implementación, total o parcial, focalizando en la presencia o ausencia de los métodos participativos en relación a los resultados alcanzados. Se analizan “El Plan Director de Trenque Lauquen”, “El Plan de Ordenamiento y Desarrollo Urbano de Malvinas Argentinas” y El Plan Estratégico de Córdoba de 1994” comparando sus objetivos, propuestas concretadas y formas participativas aplicadas, para la elaboración de recomendaciones contextuales marco de la prác-

tica de la planificación hasta métodos específicos de la participación social.

**PALABRAS CLAVES: PLANIFICACIÓN TRADICIONAL
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – CAMBIOS EN EL
ROL DEL ESTADO – MÉTODOS PARTICIPATIVOS –
DEMOCRACIA TERRITORIAL**

1. LA PARTICIPACION SOCIAL EN LA PLANIFICACION TERRITORIAL

La aplicación de políticas de corte neoliberal en nuestro país constituye la causa estructural directa del proceso de achicamiento del Estado y sus funciones. Este achicamiento y debilitamiento de las estructuras de gobierno tuvo convergencia temporal con la consolidación de la crisis de la planificación tradicional en Argentina así como también con la incorporación de nuevos actores a los procesos de planificación, en una nueva mirada metodológica y operativa de ejercicio político de la planificación territorial. En ese contexto se produjo de manera casi generalizada, una retracción de las áreas técnicas de planificación, la cual indujo una demanda de planificación desde las gestiones territoriales debilitadas, generando al mismo tiempo, la creación y consolidación de una variada oferta de planes y consultores externos expertos en la materia. El achicamiento de las áreas técnico-administrativas de planificación territorial se produjo a la vez de un debilitamiento de la enseñanza universitaria en la materia específica de la planificación. Cabe señalar que la situación se combinó con la histórica ausencia de un marco regulatorio (legislativo) integral en materia de planificación territorial, que permita jerarquizar, sistematizar y ordenar la forma en la toma de decisiones territoriales por parte del Estado así como los dispositivos de planificación pública y manejo de recursos y competencias. Esta retracción de la planificación no se ve tan claramente a juzgar por la gran cantidad de experiencias de planificación realizadas en Argentina desde el desembarco de la planificación estratégica. Sin embargo, dentro de la diversidad de planes es marginal el nivel de experiencias efectivamente implementadas. Dentro de esta diversidad de planes cabe preguntarse cuál es el factor común a todos, si lo hubiere. Un plan, sea estratégico o espacial, podría definirse como una práctica que incluye un diagnóstico y una serie de pro-

puestas, como producto. En este sentido y ante la falta de un marco regulatorio específico, calificarían como “plan” un conjunto amplio de experiencias con muy diversos sujetos de planificación, perfiles disciplinares de actores técnicos y alcance o nivel de detalle propositivo. Los diversos posibles sujetos-problema de planificación que dan origen a una demanda específica, se combinan de manera crítica con la disponibilidad de financiamiento para su realización y, asimismo también inciden los perfiles disciplinares de los equipos técnicos disponibles en cada caso, que serán determinantes en el alcance propositivo del plan y en la producción de resultados materiales territoriales y/o institucionales. Dada esta diversidad y ausencia de marco regulatorio ordenador y orientador de la planificación, los resultados institucionales constituyen un aspecto importante para la mayoría de las agencias y organismos de planificación de Argentina, por el debilitamiento histórico del Estado Planificador. Al respecto es visible una dependencia de nuestras instituciones de la asistencia externa para emprender procesos de planificación territorial y esta asistencia externa suele ser la condicionante principal del tipo de plan a desarrollar, en ocasiones mucho más determinante que el tipo de problema territorial a que las instituciones se enfrentan ya que los grupos consultores especialistas en la materia suelen desplegar su propia tradición técnica, para el abordaje de los problemas urbano-territoriales que demandan un plan. Luego de tantos años de prácticas de lo más variadas, donde se produce una fuerte recurrencia de las prácticas participativas en las experiencias de planificación, algunas de las estructuras de financiamiento externo, las han incorporado como condición de forma del proceso y productos que financian, y esto ha provocado un afianzamiento de la práctica de la participación. Sin embargo continúa invisibilizada la relación entre la ejecución de una planificación participativa y su puesta en marcha o implemen-

tación, no solamente porque continúa siendo marginal la proporción de experiencias implementadas respecto de las formuladas, sino además porque existe una distorsión en la interpretación de los resultados de la práctica participativa. Esta interpretación distorsionada proviene de una generalización grosera, que hace suponer como idénticas entre sí a todas las formas del ejercicio de las prácticas participativas en planificación y a toda práctica de planificación estratégica. En efecto las prácticas de participación en planificación territorial y, particularmente, en la estratégica son diversas entre sí, no solamente en su método de implementación, sino especialmente en sus propósitos y estrategia así como también en su nivel de involucramiento con la problematización territorial que es sujeto de la planificación. En este sentido los planes estratégicos que despliegan procesos participativos tienen el potencial metodológico de sentar en la misma mesa de discusión a actores e intereses enfrentados, para definir un posible rumbo común. Cuando esto se logra, el efecto no es transferible mediante un informe escrito sino palpable en la dinámica técnico política donde se desarrolla la experiencia, la cual es necesario “ir a ver” para capitalizar la experiencia como aprendizaje a otros tiempos, procesos y lugares. En este particular sentido es importante ayudar a invisibilizar los categóricos rótulos de “éxito” o “fracaso” de pesan sobre experiencias de planificación territorial, los cuales son muy frecuentemente realizados a partir de generalizaciones groseras basadas en simple documentación escrita, intereses político partidarios o asimilación descuidada de experiencias entre sí muy diferentes, tanto en perfiles de consultores, capacidades técnicas y voluntad de involucramiento político como en problematización auténtica del territorio en cuestión. Aún en casos de planificación en que los propósitos y objetivos de planificación pretenden y se animan a exponer las situaciones socio económica y territorialmen-

te más conflictivas, desarrollando algunas prácticas de participación social, pueden y suelen aparecer en escena otros aspectos que obstaculizan su implementación, en general cuando empiezan a visibilizarse los potenciales efectos de las propuestas en discusión sobre intereses económicos de distintos actores. En este punto la autenticidad de los procesos participativos y la transparencia a ellos asociada, se vuelve clave y muchas veces la reticencia de un decisor de incluir un plan en la agenda de gobierno o bien en darlo a conocer y ponerlo en discusión en la comunidad, obedece a las presiones o especulaciones del sector inmobiliario. El solo proceso de planificación como instrumento de ordenamiento, suele implicar, en mayor o menor medida, una decisión política de transparencia y por esto mismo muchas veces es ser rechazado por distintos sectores y actores clave del territorio. Si a esta práctica se le suma un proceso participativo, que auténticamente busque problematizar honestamente el territorio en cuestión, procurando a la vez sentar en la misma mesa, a conversar y trazar estrategias, a los actores que más se benefician de manera individual con la no-planificación, junto a los que buscan el interés general, entonces, la fórmula de la planificación con participación nos posicionaría frente a un futuro optimista de desarrollo territorial. La experiencia de nuestro país y de la región, no nos permite afirmar tal cosa y quizá la principal causa esté relacionada con la inexistencia de un marco legislativo orgánico que configure un sistema y una política de planificación territorial explícita a nivel federal. En este aspecto es muy claro hasta donde los procesos de planificación son altamente dependientes del perfil del actor decisor, su estilo de gestión y de las coyunturas en el corto plazo. Muchas veces la decisión de planificar/transformar estructuras territoriales para volverlas más equilibradas ambientalmente e inclusivas socialmente, depende en gran medida de voluntades circunstanciales o intereses coyunturales

asociadas sin las decisiones verticalistas y a gestiones quizá poco transparentes, donde los efectos de las propuestas que se desarrollan no se evalúan previamente, no se dan a conocer o ambas cosas. En este punto, y aunque no podemos garantizar la transparencia y la calidad por la vía de la planificación con participación social, si podemos asegurar que estas prácticas nos permiten crecer en la gestión democrática de nuestros territorios y, por lo tanto, nos acercan a un futuro de madurez política que habilitaría una mejora en la equidad del desarrollo territorial, lo que podríamos llamar el inicio de un camino de democracia territorial.

La participación social en planificación tiene varias décadas de ejercicio y diversos orígenes ideológicos y metodológicos, sin embargo la adopción de estas prácticas, tuvo en Argentina un impulso asociado a una virtual generalización, desde comienzos de los '90, de la metodología de la planificación estratégica de Barcelona. Como práctica de la planificación estratégica y territorial, la participación fue progresivamente avanzando de alguna manera sobre algunos espacios y roles que el Estado comenzaba a delegar en esos años. Así, respecto de la planificación tradicional predominantemente vigente en Argentina hasta ese momento, la Planificación se expandió no solamente en sus propósitos, alcances y dimensiones sino incluyendo más actores en el proceso de planificación, además de los tradicionales actores técnicos y políticos involucrados.

La Planificación Estratégica, como instrumento de ordenamiento, formulación de direccionalidades a los recursos territoriales, predefinición de los procesos y posicionamiento de un territorio en la trayectoria de un contexto mayor incluye, sin lugar a dudas, intereses de más cantidad y diversidad de actores a los incluidos en la planificación tecnocrática, centralizada y espacialista tradicional. Este punto se vislumbra como una de las principales razones de la necesidad de construcción de una visión compartida del conjunto de la sociedad

acerca del modelo territorial deseado. En este sentido algunas prácticas participativas han sido francamente inocuas al desarrollo territorial mientras que otras, han llegado a producir tal apertura de los procesos de planificación que el involucramiento de ciertos actores pudo constituir no solamente una oportunidad para generar visiones compartidas sino que además comprometer acuerdos en la puesta en marcha de nuevos procesos territoriales para el bien común.

Si consideramos como un binomio analítico, “la participación inocua” vs “la participación que despliega nuevos procesos territoriales”, y si consideramos a esta última como componente exclusiva de planes ejecutados (o con grandes probabilidades de ejecutarse) es entonces importante señalar que existe otro binomio entre los planes ejecutados, los que incluyen a la participación como metodología del plan, y los que no la incluyen. En efecto, algunas prácticas de planificación “cerradas” o “no participativas” llegan también a ser “exitosas” en términos de sus resultados territoriales de mediano plazo, como experiencias mucho más ligadas a la tradición disciplinar centralizada y espacialista.

Este análisis permite desplazar el eje de discusión tradicional, acerca de “lo útil o inútil que puede resultar la apertura de los procesos de planificación” en el plan territorial hacia un mirada crítica más anclada sobre la práctica participativa como método, su rol en los procesos de planificación y las capacidades de problematización territorial real y potencial, tanto en experiencias de la planificación estratégica como en experiencias de la tradicional espacialista con todas sus hibridaciones y variantes.

2. LA INCIDENCIA DEL METODO DE PARTICIPACION SOCIAL

Con toda la diversidad que presentan los métodos participativos en los distintos procesos de planificación, ciertamente no parecen ser condicionan-

tes determinantes de la etapa de implementación de los planes en el corto plazo, aunque si es posible reconocer una incidencia en amplitud y complejidad de la participación hacia la planificación. En efecto, en muchos planes, las dificultades para avanzar en el proceso de implementación suelen estar presentes en el inicio del plan o incluso de la decisión de formular uno, más allá de la presencia o ausencia de participación social, mientras que en otras ocasiones, los obstáculos surgen a posteriori, ligados a presiones o intereses externos. Este tipo de obstáculos puede materializarse a raíz de debilidades instrumentales y técnicas, limitantes territoriales vinculados al dominio y/o frenos de tipo políticos o sociales.

Respecto de los impedimentos que nacen con la primera idea de formulación del plan, es importante señalar que muchas experiencias de planificación carentes de desarrollo instrumental pero con un gran despliegue de prácticas participativas, parecen no estar pensadas para ser implementadas como instrumento de desarrollo territorial sino más bien como ocasión para generar la oportunidad de encuentro entre los distintos actores y sectores involucrados en una comunidad con la misma pertenencia territorial. Estas experiencias, incluso pueden llegar a generar una nueva conciencia colectiva respecto de la necesidad de participación en la planificación del territorio para la puesta en común de ideas y necesidades que puedan, a futuro, activar un nuevo rumbo en materia de gestión pollito territorial.

En la experiencia nacional encontramos procesos de planificación estratégica en los cuales la participación es Constitutiva, en su devenir metodológico, o se centran en la participación aplicándola como método principal, o la utilizan como método fundamental complementario, para el desarrollo del plan. En el caso de experiencias en las cuales la participación es un elemento transversal del plan y de su desarrollo metodológico y se concibe como una herramienta para

la construcción de consensos, al mismo tiempo buscando que las propuestas, acciones o decisiones que se enmarcan en el plan, ganen respaldo o legitimidad pública. En una perspectiva casi puesta, algunos planes urbano ambientales o urbano directores, abren la participación a posteriori de la formulación, a modo de comunicación o como mecanismos o espacios de seguimiento (y retroalimentación) del plan.

También podemos encontrar otras experiencias en las cuales la participación claramente no es constitutiva de la metodología de la planificación, planes en los que la participación directamente está ausente. Muchos de estos casos aparecen ligados metodológicamente a la tradición disciplinar espacialista y suelen tener baja visibilidad y nula implementación, sin embargo cuando algunos planes espacialistas de este tipo, desarrollados sin participación, presentan un alto nivel de producción de resultados e implementación, es muy probable que cuenten con un fuerte respaldo técnico político del municipio que los promueve. La participación se instala en ocasiones en etapas previas a la formulación del plan, en el momento organizativo, como instancia de información o comunicación de la decisión pública de iniciar un proceso de planificación. Estas etapas, también conocidas como estrategias de “sensibilización” o etapa de “instalación” del tema en la agenda local) puede asumir una función de formación de actores estatales o comunitarios tendiente a generar acuerdos de trabajo previos y un lenguaje común. También la participación es aplicada como forma de diagnóstico técnico, en el momento de problematizar el territorio en cuestión, que luego se articula con talleres participativos comunitarios y/o sectoriales, a partir de los cuales se preprocesan y se trabajan diagnósticos “consensuados” para avanzar en fases propositivas en las que, algunas experiencias vuelven a recurrir a la participación.

En este sentido, el método de participación pue-

de suponer distintos grados de apertura según las metodologías o formas de trabajo de los equipos técnicos y las instancias del proceso. Al respecto podemos distinguir entre convocatorias a talleres de trabajo abiertas a toda la comunidad o de difusión ampliada, de aquellas que son orientadas o selectivas a un grupo restringido de actores. Algunas experiencias de planificación integran de modo combinado las formas de trabajo anteriores, según los propósitos que persigue el plan, y acorde al perfil de los actores, la temática convocante y la escala territorial.

Simultáneamente en otras experiencias de planificación estratégica, se desarrollan de manera muy generalizada ciertas prácticas participativas totalmente abiertas o sin una estrategia precisa para la convocatoria. En estas prácticas, donde se ejecutan talleres predominantemente abiertos para los distintos temas de trabajo y en las distintas etapas del proceso, no suelen encontrarse precisiones o requerimientos respecto de algunos actores o sectores clave a convocar. Muchos de estos casos se han observado ligados a problematizaciones más generales, objetivos poco específicos y resultados plasmados en lineamientos generales a modo de producto.

Como contraposición de este tipo de experiencias de planificación, se han desarrollado algunos casos de planificación en los cuales, basados en la idea de “actores clave”, la participación persigue la precisión de objetivos, los procesos de problematización y el desarrollo de propuestas, desplegando en ocasiones procesos sociales sostenidos en el tiempo más allá de la gestión política que impulsa un plan, llegando a recuperar años más tarde, cuestiones que en algún momento se bajaron de la agenda política. Asimismo en nuestro país han tenido lugar otras experiencias con semejante o mayor nivel de implementación de propuestas, en los cuales solamente se practicó una sucesiva comunicación del proceso de planificación como forma de participación, sin que ello

signifique un obstáculo a su implementación. De acuerdo a la experiencia nacional de planificación, la participación como variable crítica puede estar ausente, ser protagonista, ser muy importante o ser neutral, distinción que define el alcance y resultados de corto, mediano y largo plazo. En esta perspectiva espacio temporal más amplia, es posible distinguir estas prácticas participativas en relación directa a los resultados concretos de largo plazo que deja en el ámbito de la gestión territorial que intervino, y en su combinatoria, afortunada o desafortunada, con el actual vacío legislativo y los actores técnicos y políticos que a cada territorio le haya tocado en suerte. A continuación desarrollamos los análisis de casos con el propósito de visualizar los claroscuros y los umbrales de variabilidad del peso de la participación como método en la posibilidad real de implementación de un plan territorial.

3. CÓRDOBA. LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA MATUSIANA

En el año 1995, la ciudad de Córdoba¹ se encontraba en un importante momento de desarrollo que generaba las condiciones propicias para la formulación de un plan que condujera la transformación de la ciudad, mejorando la calidad de vida y la competitividad territorial. En este contexto el ejecutivo municipal decide emprender un proceso de planificación basado en la participación como uno de los principios que debían regir este proceso, se toma como referente la metodología de planificación estratégica de Barcelona, aunque se contrata a un consultor experto que

1 La ciudad de Córdoba se encuentra ubicada en el centro del país, conformando uno de los nodos de conectividad nacionales más importantes. Junto con otros 12 municipios conforma el segundo núcleo urbano del país concentrador de la administración pública provincial, con una fuerte oferta educativa terciaria y universitaria, de centros de salud de alta complejidad de importancia regional y las actividades industriales, principalmente automotrices, localizadas en la provincia a partir de la década del '50.

se basa en otro paradigma, el de la Planificación estratégica situacional (Matus, 1977). Las expectativas se centraban en la definición colectiva de una cartera de proyectos y acciones estratégicas que posibilitara esta visión. El plan debía abrir el proceso de planificación a todas las instituciones de la ciudad, planteando un cambio en la forma en que se llevaban adelante estos procesos en el país, debiendo hacer frente a la resistencia del posicionamiento de la academia más tradicionalista. Las formas participativas fueron pensadas desde el origen del plan como estructurales en todo el proceso de planificación, desde la estructura organizacional del PEC², hasta la secuencia metodológica de las etapas del plan, donde se desarrollaron *ad-hoc* diferentes acciones participativas claves.

En la etapa de Pre diagnóstico (por Áreas Temáticas) se realizó una propuesta de identificación de temas críticos a priorizar, y de las principales fortalezas y debilidades para la ciudad. Para ello el primer paso fue el de recopilación de información y la realización de entrevistas a informantes claves. Dentro de las acciones participativas claves se realizaron: el primer seminario "Gestión Urbana en Ciudades Intermedias" (disertante P. Jordan), el debate de los temas críticos con las principales áreas municipales y elaboración de los documentos metodológicos para definir marco conceptual de la planificación; y la edición de la revista "Córdoba, Ciudad y Desarrollo, para ampliar debate respecto de los temas en estudio³. En la etapa de Diagnóstico se realizaron una serie de talleres para identificar los temas comunes y fijación de objetivos, en base a temas críticos de-

2La estructura organizacional de formulación del PEC, se encontraba compuesta de un Comité Ejecutivo, una Coordinación General, el Equipo Técnico y las Comisiones de Trabajo (según los Ejes Urbano-territorial, Económico, Ambiental y Social). Para ello se convocó tanto a las diferentes áreas de la municipalidad como a las instituciones y organizaciones públicas y privadas de la ciudad.

3 A cargo de la Coordinación General del PEC, Equipo Técnico y la UPLA

finidos en el diagnóstico. En estos talleres participaron instituciones públicas y privadas⁴. También se realizó el seminario "Planificación, estratégica de ciudades"⁵. La fase final de diagnóstico se realizó con la publicación de los documentos finales de diagnóstico: la Transcripción de *Talleres de Diagnóstico y Fijación de Objetivos* y la *Síntesis Final de Diagnóstico Integrado y Ejes Estratégicos*.

En la etapa de definición del Modelo de Desarrollo y desarrollo de los Ejes Estratégicos, tienen lugar una de las acciones participativas claves, a través de constitución de las Comisiones de trabajo por Ejes Estratégicos y reuniones con los participantes de los talleres. Se realizó además una Publicación (con aprobación por el Comité Ejecutivo) de la "Declaración de Córdoba para el próximo milenio. Plan Estratégico de Córdoba: Nuestro Proyecto Colectivo y Global para la Ciudad". La etapa de definición de la Cartera de Proyectos se inició con el seminario internacional "Desarrollo y Estrategias en la Ciudad de los '90"⁶. Se realizaron los Documentos con las Ideas de proyectos y acciones del plan identificadas por las comisiones de trabajo y se conforman las Comisiones Específicas por Proyecto para elaborar los perfiles de cada uno. La etapa cierra con el Seminario Internacional "Córdoba, Ciudad y Desarrollo con disertantes que representaban las instituciones que colaborarían con las distintas actuaciones del plan⁷.

Para el Seguimiento del Plan, continuando con la lógica de conducción mixta desarrolladas en

4 Con la asistencia técnica de A. Vaca Narvaja (Fundación Ebert) y de Nilda Jelenic (metodóloga del equipo técnico, con experiencia en metodología participativas de la GTZ).

5 J. Borja como disertante

6 Disertantes Manuel Castells, Jordi Borja; Manuke Herce; Jordi Paredes y Luis Felipe Teixedor (España); Freddy Garay (Argentina); Gabriel Vidart (Uruguay); Pablo Jordán y Luis Durán (Chile).

7 J. Cataldo (Corporación de Desarrollo de Santiago de Chile, A. F. Quiroga (por financiamiento BID), Enrique del Olmo García (ICI, España), R. Jordan (ONU/CEPAL) y Nilda Jelenic (GTZ, Alemania).

todas las etapas del proceso, se montaron 4 Comisiones de Seguimiento, una por cada eje estratégico. El monitoreo se desarrollaba periódicamente, a partir de un conjunto de indicadores que median los avances del PEC, elaborándose informes por cada comisión de trabajo para comunicar los a los diferentes actores involucrados. Los avances eran presentados a la comunidad en reuniones anuales de carácter participativo, además de la marcha del plan, se redefinen medidas, y/o se plantean la incorporación de nuevos proyectos.

Los diferentes actores se fueron involucrando según los intereses en cada etapa. De esta manera se conformó un espacio pleno de participación, donde los actores con sus diferentes miradas e intereses, contribuían al proceso de planificación. Por otro lado la forma de implementación de la participación social fue impulsada y sostenida por lo cuidadoso y sistemático de los procesos comunicacionales y operativos en torno a cada encuentro. Estas prácticas sostuvieron el proceso y el nivel de convocatoria al punto de instalar la práctica y producir involucramiento social con las propuestas del plan, mas allá de su periodo de formulación e incluso mas allá de la gestión política que lo llevo adelante.

4. AMPLIACION URBANA EN TRENQUE LAUQUEN

La ciudad de Trenque Lauquen es polo y una centralidad importante para el oeste de la provincia de Buenos Aires, con un perfil económico primario agrícola-ganadero, en los últimos años traccionado por los precios internacionales, pero con fuerte presencia en la cuenca lechera y con eslabonamiento industrial, además cuenta con una serie de proyectos de inversión para procesar las oleaginosas haciendo aumentar el valor agregado a nivel local. También se debe desatacar una

dinámica asociada al sector terciario como sede del Poder Judicial provincial y de la Universidad Nacional Tecnológica que inciden en la estructura poblacional y el perfil del consumo local, y un dato no menor para su estructura productiva el riesgo hidrológico.

El panorama prospectivo económico productivo de Trenque Lauquen comenzó a cambiar positivamente desde comienzos del siglo XXI y esto provoco una atraktividad y migraciones urbanas de la región que provocaron un crecimiento de la ciudad. En este contexto se comienza a vislumbrar la necesidad de practicar un plan territorial que contemple todas las variables en movimiento en el partido y es que a partir del año 2008 que se forma consenso político y social en torno a un pre diagnóstico territorial local: déficit de suelo urbano en Trenque Lauquen y carencia de líneas directrices que permitan orientar eficaz y ordenadamente el desarrollo integral de la ciudad.

La tasa alta de incremento poblacional motivada en gran parte por la migración hacia Trenque Lauquen de familias provenientes de grandes centros urbanos, atraídas por las características del distrito, generó el debate sobre que el crecimiento urbano irrumpiera con fuerza. La construcción en altura, como los loteos privados, hizo de la ciudad un mercado inmobiliario ascendente, con valores inaccesibles, que comenzaron a excluir a las nuevas generaciones de toda posibilidad de adquisición o construcción de la vivienda propia. Frente a este problema, la gestión municipal planteó como primera medida la creación de una Secretaría de Infraestructura y Planificación para abordar la cuestión como política de Estado, y en segundo orden, planificar el crecimiento. Se contrata a un consultor experto en la practica tradicional de la disciplina, que había formulado el plan de ordenamiento antecedente, el primero

de la ciudad y se emprende su formulación técnica, con sucesivas etapas de comunicación a la comunidad local.

Medidas de corto plazo (2008 - 2010) En primer lugar, desde la Municipalidad se gestionó al sector privado para que subdivida e incorpore al mercado parcelas de grandes superficies (quintas y chacras) situadas dentro del área urbana o lindante a la misma. A la vez, ello le permitió al Estado incorporar tierra para proyectos de viviendas sociales o equipamiento urbano, por vía de la creación de la tasa de contribución por mejoras¹ (plusvalía) y recupero de trabajos (apertura de calles, nivelación de suelos, infraestructura). La Plusvalía² es una ampliación de la contribución por mejoras, aprobada por el HCD³ a fines de 2008 y, en pocas palabras, implica que los propietarios de quintas aledañas a la ciudad que pretendan subdividirlas y venderlas como terrenos privados deberán tributar a la Comuna con un porcentaje de esos terrenos, sobre la base de que: “Es contrario a la justicia social y a los mínimos principios éticos y jurídicos que el propietario de la tierra recupere para sí la totalidad de aquellas rentas que no se derivan de su esfuerzo y trabajo propio, sino del esfuerzo de la colectividad”, se lee en la ordenanza aprobada. Esas medidas atenuaron la oferta deficiente de suelo, pero los dos grandes problemas del diagnóstico inicial subsisten, la proyección de crecimiento demográfico de la ciudad para los próximos 25 años lo convierte en un problema preocupante, por ello, en forma paralela al avance sobre las tierras disponibles, se fija el objetivo de una ampliación urbana a mayor escala y en forma planificada.

Ampliación urbana planificada La Municipalidad de Trenque Lauquen firmó en año 2010 un convenio con el Centro de Investigaciones Urbanas

y Territoriales CIUT- de la Universidad Nacional de La Plata para la realización del proyecto del "Plan Director de la ciudad de Trenque Lauquen", con el objetivo de investigar los antecedentes, estado actual y tendencial de las problemáticas territoriales de la ciudad cabecera a fin de establecer Lineamientos Generales de Ordenamiento para la elaboración del Plan Director de crecimiento, y realizar el ajuste de la normativa municipal vigente con la incorporación del área de ampliación resultante. Para ello se concibe a la planificación como una valiosa herramienta al servicio de la gestión municipal, para la identificación y resolución de las problemáticas urbano-territoriales y la valorización y utilización integral de los recursos. En este marco, se entiende que el proceso de planificación contribuye al desarrollo del aprendizaje de un accionar conjunto entre actores políticos y sociedad local para el tratamiento y atención de dichas problemáticas. De tal modo, el plan de crecimiento urbano, que incluye como marco necesario la enunciación de los lineamientos de ordenamiento territorial del partido, así como la evaluación de la propuesta de ampliación según las previsiones de la Ley provincial 8912/77⁴.

El plan es urbano-territorial, con un enfoque en el ordenamiento del crecimiento urbano, las políticas de suelo, el diseño paisajístico y las problemática de las inundaciones. Si bien, dicho plan puede ser visto como un plan urbano, o estrictamente como un Plan de Ampliación Urbana, el mismo tiene una vocación por avanzar desde la perspectiva del planeamiento urbano y el ordenamiento territorial en aspectos estratégico muchos más amplios, que sirven para articular dicha lectura sin perder de vista el contexto económico determinante del municipio y su inserción en la región, para ello se propuso trabajar con un esquema

metodológico en etapas que contempla un proceso realizado en 3 partes: Diagnóstico urbano y territorial, Plan Director de crecimiento urbano (en el marco de los lineamientos) y Readecuación normativa.

Participación social En septiembre de 2010 el Concejo Deliberante de Trenque Lauquen aprobó la Ordenanza 3534/10 de creación del Consejo Asesor de Planificación Urbana, el mismo está integrado por representantes de la Municipalidad, de los Partidos Políticos; por los Gremios empresariales y de trabajadores, el Consejo Escolar, La Cooperativa Eléctrica, y de los Colegios profesionales. Funciona como ente consultivo respecto de políticas de crecimiento y de consolidación urbanística y en torno a las acciones a instrumentar con miras a que se cumplan los objetivos del bienestar social de la población y del manejo adecuado de los recursos naturales. En este sentido la práctica de planificación opera como una democracia representativa aunque también pretende gestionar la participación comunitaria convocando a la realización de talleres específicos; constituir un espacio de consulta para el desarrollo de los distintos proyectos que posibilitarán la ampliación urbana en el Distrito de Trenque Lauquen.

5. PLAN DE ORDENAMIENTO Y DESARROLLO URBANO DE MALVINAS ARGENTINAS.

El Plan de Ordenamiento y Desarrollo Urbano de Malvinas Argentinas (PODUMA) es un plan urbano, con fuerte base socio-territorial. Surge simultáneamente al origen del municipio, creado en el año 1994 el marco del programa "Génesis 2000" en los años 90⁸. El plan, que tenía como uno de

8 La periferia del partido de General Sarmiento fue dividida en tres

los principales desafíos convertir en una ciudad a la antigua periferia sur del partido de General Sarmiento. El nuevo distrito constituía un sector de periferia pobre del antiguo partido, y esto implicaba para la nueva ciudad carencia de centralidad urbana y carencia de identidad. La nueva ciudad de 62 km y una población 320.000 habitantes es atravesada por el ramal ferroviario ex Belgrano Norte, con 7 estaciones y la Autopista Panamericana. Presenta un crecimiento intercensal del 21.5 % (15700 hogares), un déficit de viviendas nuevas de 13000 hogares (17%), un parque de viviendas precarias de 24500 hogares (33%) y 2000 hogares (2%) viviendo y villas y asentamientos.

Para la primera gestión de gobierno municipal **se creó la dirección de planeamiento** dependiente de la subsecretaría de gobierno, mientras que para la segunda gestión se creó el instituto de planeamiento descentralizado como un ente autónomo, para ejecutar y construir el programa de nueva centralidad y las políticas de vivienda del municipio con un presupuesto anual de 50.000.000 de pesos para hacer política urbana. Desde estas estructuras el plan se organiza a lo largo de una década en tres grandes etapas: 1996. Revisión y ordenamiento de normativa existente y encomienda del Plan (Ord. 17/96) 1996-1998. Diagnóstico urbano 1999-2001. Redacción de los proyectos 2000-2003. Redacción Plan de sector de Nueva Centralidad 2004-2005. Redacción Normas definitivas 2006. Convalidación Provincial. El plan formulado se compone de tres lineamientos generales que incluyen LA IDENTIDAD, como categoría fundante de la construcción de la identidad comunal, LA ACCESIBILIDAD, como categoría

distritos (Malvinas Argentinas, José. C. Paz y San Miguel) en el marco del Proyecto Génesis 2000. El Partido de Malvinas Argentinas, creado por Ley Provincial N° 11.551 del 20/10/94, empieza a funcionar el 10 de diciembre de 1995.

que refiere a las condiciones del municipio para sustentar la movilidad en el espacio urbano y conectividad regional, LA CALIDAD URBANA AMBIENTAL como categoría de las condiciones espaciales para el desarrollo de la vida cotidiana.

Los programas del plan que resolvían el 80% de los problemas urbanos diagnosticados, fueron en buena parte ejecutados. El plan comienza sin aprobación y se convalida diez años después de iniciado el proceso. La experiencia dejó instalada una cultura burocrática muy apreciada en torno a los procesos del planeamiento, un área de SIG municipal que sirve a todas las áreas del municipio, ofreciendo la cartografía a cambio de información, un equipo interno que fue capacitándose durante el proceso de construcción del sistema, un foro municipal para el uso y aplicación del SIG, las obras de nueva centralidad y un código urbano, sobre la base de un catastro actualizado y modernizado que funciona desde el comienzo de la formulación del plan, al comienzo de la gestión del flamante municipio.

En Relación con la comunidad hubo mecanismos de participación ciudadana fundamentalmente en la etapa de diagnóstico, formulación, para la construcción de la identidad de la nueva ciudad, y existió una etapa de Difusión del Plan en una presentación pública abierta y a través de los medios de comunicación locales y la página web oficial, donde se hizo disponible la documentación del Plan, los documentos académicos producidos en ese marco y el avance de las diferentes etapas del plan, con un alto nivel de transparencia. Pero el proceso de planificación implementado no estuvo centrado en la participación ciudadana ni en la convocatoria a actores clave para trabajo en talleres. La particularidad de **constituir una estructura municipal nueva**, probablemente demandaba otro tipo de dinámica, aunque sí se promovió el involu-

cra miento y la participación ciudadana, de diversas maneras y en diferentes momentos del proceso de planificación y gestión urbana. Por otro lado se instrumentaron además otros mecanismos de participación como el presupuesto participativo y se instrumentó exitosamente la ordenanza general 125 (que obliga a todos los vecinos de una cuadra a pagar las redes de infraestructura, cuando se alcance consenso del 65 % de los vecinos de dicha cuadra) Finalmente se ejecutó la difusión del documento final del plan a la comunidad.

6. UNA MIRADA ANALÍTICA DE LOS MÉTODOS Y SUS RESULTADOS

Los casos de planes implementados presentados representan tres patrones diferenciados de lo que podríamos denominar como buenas prácticas de planificación territorial. Si podemos reconocer, como generalización de cualquier proceso de planificación, una **etapa inicial** en el origen de cada experiencia, donde se conjugan los pesos específicos que tendrán al final, los preacuerdos político-técnicos en la decisión de llevar adelante un proceso de planificación, el financiamiento y la demanda territorial específica, una **segunda etapa** donde se combinan los perfiles y capacidades técnicas, locales y externas, en una propuesta y desarrollo metodológico de planificación que puede incluir la participación, y una **tercera etapa** de desarrollo instrumental, la cual para muchos planes constituye la última etapa. El análisis de los casos presentados a la luz de estas tres etapas nos permite comparar de manera más agregada pero integral, las componentes de cada proceso en relación a sus resultados.

Los **casos de Trenque Lauquen y Malvinas Argentinas** son ejemplos de planificación territorial urbana centralizada, que teniendo a las prácticas de participación poco presentes a lo largo de los procesos de formulación, evidencian el peso que,

en estas experiencias positivas, tuvo la calidad en la conformación de los equipos locales en relación a las capacidades municipales instaladas y contratadas, para la implementación de las propuestas y para garantizar la continuidad de los procesos. En este sentido se visualiza la importancia determinante del apoyo político y económico del gobierno local, para desplegar procesos de planificación que se instalen como políticas de Estado. La situación actual del PODUMA hace suponer que estas fortalezas puede ser anulada en el mediano plazo, por la ausencia de llegada a la comunidad por parte de los planificadores, no solamente frente a la posibilidad de cambio de gestión de gobierno, sino muchas veces en continuidad de una gestión, frente a la transformación/modificación de la perspectivas del actor político decisor principal respecto de las propuestas de un plan que en otro momento le sirvieron como instrumento de gestión.

El **caso de Córdoba constituye un caso emblemático** por su ejemplar práctica participativa así como también un particular plan estratégico con fuerte desarrollo de propuestas territoriales. Como una de las primeras y la más importante del periodo democrático en materia de planificación estratégica, demuestra el peso de la participación en la calidad de la problematización lograda, y consecuentemente en la implementación, con las particulares características del proceso participativo desplegado, y su observación en el largo plazo y a través de las distintas gestiones de gobierno. El PEC 1994, ha dejado un legado insuficientemente documentado no solamente en materia de cultura local de la planificación sino en la conformación de jóvenes profesionales que pudieran en ese momento habilitar la continuidad futura de los procesos hace veinte años iniciados. Los tres casos de planificación analizados se asemejan en que, teniendo su origen en la disponi-

bilidad de financiamiento genuinas, es decir del propio municipio, se desarrollan sobre una forma positiva de articulación técnico-política, en un contexto fortalecido en materia de capacidad de los equipos técnicos de construir una problematización con pertinencia y profundidad, desplegando potencialidades de las metodologías utilizadas y recursos humanos disponibles para el desarrollo de instrumentos operacionales. Las diferencias en los tres casos están condicionadas por el uso u omisión de la práctica participativa que puede verse en un análisis temporal y un registro de continuidad en cada una.

Los tres casos constituyen experiencias que contaron desde su origen con un previo acuerdo técnico político. En los tres se consideró de manera diferenciada la participación de actores sociales en el proceso de planificación. En el Caso del PEC fue estructural, protagonista y sostén de procesos posteriores al plan. En el Plan Director de Trenque Lauquen se trató de una virtual ausencia de participación social combinada con presentaciones políticas de las distintas etapas los procesos y algunas consultas a través de encuestas que no podrían calificarse como involucramiento y participación social. En el caso del PODUMA se ejecutó por una parte una virtual omisión de la participación, pese a lo prolongado en el tiempo de su actuación y al perfil social predominantemente bajo de la población involucrada, aunque se convocó a la población en la construcción de la identidad de la nueva ciudad que se proponía, con métodos argumentados y de calidad, que parecen haber producido una pertenencia de esa población con las formas centralizadas de un ejecutivo municipal proactivo y eficiente.

Los análisis realizados en comparación con el universo de planes estratégicos desarrollados en la Argentina, nos permiten hipotetizar que, la participación abierta, a toda la comunidad en to-

das las etapas de un proceso y sin garantizar la presencia de ciertos actores clave, esconde defectos, fallas o dificultades de método, experticia y/o experiencia en la práctica de talleres, o en el peor de los casos, lo que encubre es la falta de intencionalidad transformadora, del plan y de los planificadores, toda vez que no estén dispuestos a tocar intereses de ningún sector o actor social económica o políticamente poderoso, que normalmente presionan y ejercen las inequidades y desequilibrios territoriales que la planificación debiera resolver.

En este contexto, siempre será mejor la experiencia de planificación con vocación transformadora, aunque la participación como práctica esté ausente, como son los casos de Trenque Lauquen y de Malvinas Argentinas, en ambos, se despliegan técnicas relativamente cerradas en la línea de la planificación tradicional, que se implementan de manera sostenida en el tiempo. Ambos casos tienen en común un acompañamiento municipal claro y fuerte a partir del apoyo económico del gobierno local asociado a una sólida relación técnico política y al alto perfil técnico político de por lo menos un actor local, en vínculo de confianza estrecho con el actor decisor.

En el particular caso de Córdoba, donde la escala de ciudad y el propósito estratégico pero con énfasis territorial de la experiencia, jugaron un papel clave en todas las definiciones metodológicas, se ejecuta una participación que se vuelve clave para la problematización territorial profunda pero también para su sostenimiento y perdurabilidad en el tiempo, más allá de la etapa de implementación e inclusive más allá de la etapa política de la gestión que tuvo la iniciativa de llevar adelante al plan. En este particular caso, se pudo lograr en aquel momento un involucramiento estratégico y diversificado de actores que, en situaciones posteriores de falta de apoyo político

o cambio de gestión, pudieron recuperar para la agenda pública la implementación de algunas de sus principales carteras de proyectos.

De esta manera, y sobre la base de estos casos podemos afirmar que, si se practica una buena participación selectiva, estratégicamente orientada, se puede llegar a una profunda problematización y se pueden desarrollar instrumentos operacionales acordes, el proceso reúne las condiciones para llegar a la instancia de implementación. Pero si, dadas las mismas condiciones iniciales técnico políticas, se omite la instancia de participación pero en cambio se cuenta con un fuerte apoyo económico y político del actor decisor y un fuerte vínculo de confianza técnico político, en estas condiciones, se logra una problematización y desarrollo de instrumentos operacionales que consolidan o pueden consolidar el proceso de implementación, Aunque la participación como elemento que otorga transparencia, está ausente, y en el caso es llamativo por un lado el retroceso de la experiencia en los últimos años en materia de equidad socio territorial, y por otro los cambios de enfoque que al respecto se permite un mismo actor decisor, frente a una mirada inocente o ausente de la comunidad.

En este sentido y en base a los casos analizados, es muy importante señalar la relevancia crucial que presenta la disponibilidad de financiamiento municipal en la convergencia de engranajes tan complejos como las capacidades técnicas, las voluntades políticas, la participación social y la posibilidad real de desarrollo instrumental apto para aplicación territorial. Este apoyo fuerte del municipio o gobierno involucrado, siempre está relacionado con necesidades emergentes que auténticamente configuran el perfil de la demanda de planificación. Estas necesidades de base territorial, no son sin embargo, excluyentemente territoriales, muchas veces son necesidades de

re-posicionamiento o fortalecimiento político las que propenden al abordaje de un proceso de planificación territorial, como estrategia de gestión

7. CONCLUSIONES

A partir de lo expresado consideramos tres aspectos presentes en los casos reseñados, que están ligados de maneras diferenciadas a la necesidad de fortalecer prácticas participativas para la selección y jerarquización de temas clave a trabajar en la planificación territorial; uno de ellos es el vinculado al perfil de un poder ejecutivo de cualquier nivel que se enfrente con su territorio y deba gestionarlo, otro es el perfil de los cuadros técnico políticos con los que cuenta o los que es capaz de formar y poner a funcionar para el desafío de la planificación territorial, y el último es la fortaleza o debilidad de los gobiernos democráticos para el ejercicio de esta disciplina tan necesaria en los territorios latinoamericanos y argentinos. En relación a la forma de pensar de los integrantes de un poder ejecutivo respecto de lo que es la gestión territorial y su relación a la práctica política, es clave despertar su nivel de interés en ejercer la democracia y en ese contexto su compromiso para planificar, ordenar y transformar el territorio que le compete, con criterios de desarrollo equitativo. Este punto, que se vuelve especialmente relevante en el contexto local de ausencia de marco legislativo, constituye potencialmente un importante lugar de anclaje para la decisión de la participación de diferentes actores sociales en la formulación de un plan, en tanto que implica una decisión inicial de apuesta por la transparencia si existe una inicial intención de problematización auténtica, es decir, de sentar juntos a los actores y partes en conflicto, para que se escuchen, se entiendan y puedan en conjunto bosquejar posibles itinerarios territoriales que constituyan acuerdos ganadores para todas o la mayoría de las partes involucradas.

En cuanto a las fortalezas técnico instrumentales de los equipos que llevan adelante el proceso de planificación, incluye el manejo de metodologías participativas que pueden y deben variar según la escala territorial y según la conflictividad territorial que haya que afrontar, y que no se apoye de manera permanente en una confianza abstracta en su sola capacidad y racionalidad técnica, es decir, que nunca resigne la construcción de poder político como forma de garantizar su sustentabilidad temporal y su revisión y ajuste permanentes. Si esto ocurre, los efectos de la transformación territorial pueden revertirse, complejizarse e incluso agravarse en términos de inequidades socio económicas.

Finalmente, la fortaleza e integridad de los gobiernos como agencias de planificación, será mayor en la medida en que sea constituida y consolidada por una amplia diversidad de actores y miradas políticas sobre el territorio, y cuya consolidación será más fuerte y duradera mientras más fundada se encuentre en el debate periódico, sistemático y argumentado. El valor de la complejidad y de la diversidad puede conformar gobiernos con identidad y cultura de la planificación como herramienta de pacificación social y territorial, gobiernos que sean capaces de generar recursos genuinos para el ejercicio de la planificación y la ejecución de sus dimensiones materiales y sociales. En este contexto y en virtud de los análisis presentados, consideramos que la participación como práctica de construcción de consensos político-territoriales, es básica para el desarrollo de los marcos legislativos de que carecemos, con propuestas e incentivos a la planificación y con las adecuadas instancias de actualización respecto de la realidad nacional, regional y local, con el propósito de fortalecer la institucionalidad de la disciplina y desplegar de manera generalizada una práctica y cultura de la planificación territorial.

Para este propósito resulta además relevante la participación para instalar el debate de manera generalizada promoviendo la práctica de la planificación hacia la intervención en el mercado de suelo, la actualización de los catastros y la recuperación de plusvalías públicas para la generación de recursos genuinos locales con destino específico a la planificación territorial. Es preciso promover la creación de estructuras de información transparente en lo atinente a la gestión y planificación territorial de los municipios, provincias e instituciones dependientes del Estado Nacional, promover, incentivar y orientar el acompañamiento político y económico de los municipios, en la consolidación de procesos de planificación en las ciudades argentinas y, mientras permanezca el vacío legislativo, generar incentivos al financiamiento de proyectos locales en relación con los planes, la discusión diversificada para la aprobación de un plan, para la evaluación de los impactos de las diferentes políticas de suelo antes de su aprobación en un marco de ejercicio democrático del debate, apertura, transparencia, involucramiento y participación, y difusión de las prácticas de los sectores públicos y privados en los territorios

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernazza, C., "Planificación estratégica y liderazgo", Instituto Provincial de la Administración Pública, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, 2004.
- Bragos, O. Urbanismos y urbanistas en la Argentina durante la primera mitad del siglo XX. Proyectos para la transformación de la ciudad y de la sociedad. Tesis de doctorado. Director: Sainz Guerra José Luis, universidad de Valladolid, 1 de enero de 2000. Inédita.
- Catennazzi, A. "La planificación urbana desde las decisiones tomadas: un análisis de lo que está en juego en las intervenciones que se concretan". XXX Encuentro de la Red Nacional de Investigación Urbana (RNIU): Pensar la ciudad: miradas y desafíos a la realidad latinoamericana, Toluca, 17-19 de octubre 2008.
- Ciccollella, P.; Mignaqui, I. "Metrópolis latinoamericanas: fragilidad del Estado, proyecto hegemónico y demandas ciudadanas. Algunas reflexiones a partir del caso de Buenos Aires". Cuadernos del CENDES n° 69, Universidad Central de Venezuela, Venezuela, septiembre-diciembre 2008.
- Coraggio, J. L. "Las políticas públicas participativas: ¿obstáculos o requisitos para el desarrollo local?", II Seminario Nacional Fortaleciendo la relación Estado – Sociedad Civil para el desarrollo local, CENOC-CEDES-UNGS, noviembre 2003.
- Fundación Metropolitana y otros "Planificación estratégica". La Gran Ciudad n° 2, Buenos Aires, 2003.
- GARAY, A. Revisión crítica de los planes estratégicos desarrollados en Argentina durante la década de los noventas. En ZICCARDI, Alicia (Coord.) Participación ciudadana y políticas sociales en el ámbito local. México: UNAM, 2004.
- KULLOCK, D. "Planificación urbana y gestión social. Reconstruyendo paradigmas para la actuación profesional". En: Cuadernos Urbanos Espacio, cultura y sociedad, n° 9, vol 9, 2010, pp 243-273.
- MADOERY, O. "Las políticas locales de desarrollo durante el ajuste estructural. Contexto, características y desafíos", Cedet, Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, 2005
- MONTEVERDE, R. "Guía para la elaboración de la situación de base en Planificación estratégica de Ciudades. Método APS". Instituto de Gestión de Ciudades, Rosario, 2004.
- PINTOS, P. "Planificación estratégica en tiempos de crisis. La necesidad de la permanente readecuación metodológica".

En: Desarrollo Humano e Institucional en América Latina, octubre 2003.

- POGGIESE, H. "Alianzas transversales, reconfiguración de la política y desarrollo urbano". En: Mundo Urbano n° 16. Universidad Nacional de Quilmes, 2002.
- REESE, E. "Planificación Participativa y estratégica. Aportes para su aplicación a procesos de desarrollo. Tecnicatura socio-humanística", Curso de desarrollo local Ciudad Futura – Nuevas modalidades en planificación y gestión de ciudades, Rosario, mayo, 2007.
- ROBIROSA, M. "La participación en la gestión de la organización: Por qué, Cuándo, Cómo", Col. Gestión Social, Buenos Aires, UdeSA, 2005.
- ----- "La participación en la gestión. Justificación, malos entendidos, dificultades y estrategias", Mundo Urbano n° 18, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, mayo 2004.
- ROVERE, M. "La Planificación estratégica y la ciudad como sujeto". En: La Gran Ciudad n° 2, Buenos Aires, 2003
- TAUBER, F. "La planificación estratégica participativa en la escala regional. La experiencia de la dirección de asuntos municipales de la UNLP". En: Seminario Nacional de Red de Centros académicos para el estudio de gobiernos locales, Buenos Aires, septiembre, 2005.