

1.1. LA CIUDAD COMO PROYECTO COLECTIVO. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA¹

Fernando Tauber(*)

La Planificación de Estrategias. Breves consideraciones generales

Estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, «líder de ejército». Tiene su origen en el campo militar². Ya avanzado el siglo XX, los principios estratégicos son adoptados en el campo empresarial, aunque toman forma de «gestión estratégica» (sistemas de información actualizados y análisis continuados), a principio de los 70 y de «planificación estratégica creativa y participativa», a principios de los 90. En esa década, estos principios son adoptados para la gestión del desarrollo de las comunidades, sus instituciones y sus territorios (urbanos y rurales, locales y regionales).

Para introducirnos en los procesos de planificación estratégica institucional y comunitaria, nos interesan dos connotaciones del término:³

(*) Secretario General de la Universidad Nacional de La Plata. Arquitecto, recibido en la FAU Universidad Nacional de la Plata con larga experiencia en la Gestión Pública que incluyen desde el secretariado general de la Universidad Nacional de la Plata hasta la Dirección de Asuntos Municipales. Actualmente desempeña tareas como director de la carrera de Técnico Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias.

¹ El presente apunte forma parte del trabajo inédito dirigido por el prof. arq. FERNANDO TAUBER y realizado por un equipo integrado por el arq. DIEGO DELUCCHI, el arq. HORACIO MARTINO, la lic. en geografía PATRICIA PINTOS y la lic. en comunicación IRMA TOSI, denominado «Metodologías de Planificación Estratégica Participativa para el desarrollo de ciudades y regiones».

² Sun Tzu, general y estratega chino, hace 2.300 años decía «Si soy capaz de determinar los planes del enemigo mientras que al mismo tiempo oculto los míos, entonces yo puedo concentrarme y él dividirse. Y si yo me concentro mientras él se divide, yo puedo utilizar toda mi fuerza para atacar una fracción de la suya»

³ MATHUS Carlos. EL MÉTODO PES, «Sobre el análisis estratégico» Fundación Altadir

a) El significado de «estratégico» como equivalente de lo que es importante hacer para alcanzar un objetivo futuro trascendente. **Se refiere a «la gran estrategia»**, a lo que «debe hacerse» como requisito indispensable para establecer una direccionalidad y un sentido al proceso de cambio que intentamos con nuestros planes.

Sobrepasa las urgencias e importancias inmediatas para imaginar, con sentido práctico, el futuro.

La preocupación central apunta hacia la eficacia de los objetivos, mientras que los medios aparecen como restricciones.

La lucha o la interacción no es contra otros sino contra nuestra incapacidad para crear opciones, pero si vencemos en ese desafío, alcanzamos una ventaja frente a muchos.

La «**gran estrategia**» es una herramienta para responder a: ¿hacia dónde debemos caminar? ¿Qué objetivos debemos perseguir? ¿Dónde está el límite entre lo posible y la utopía?

Es el caso de la **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**, a la cual nos referiremos a lo largo de todo este trabajo.

b) El significado de «estratégico» como modo de confrontar o cooperar con otro, en un juego para vencer su resistencia o ganar su colaboración **Se refiere a «la estrategia de juego»** (sólo haremos una referencia sintética en el Anexo 1, por no ser el motivo central –aunque sí contextual- de este trabajo).

A modo introductorio, señalamos un puñado de términos básicos que consideramos de utilidad conceptual para introducirnos en el tema:

Coyuntura y largo plazo. *Quien escala una montaña, tiene que tener dos cosas a la vista y conjugarlas: la cima -que persigue y que está tácita en cada paso que se de- y el terreno -sobre el que se da cada paso. Puede irse en cualquier dirección si no mira la cima pero, también, puede caer al abismo si no consigue superar los obstáculos que se le presentan a cada paso.*

Escenario. *El futuro es un horizonte abierto de múltiples posibilidades, es el resultado de una construcción social incierta, indeterminada, con diferentes probabilidades que surgen de las circunstancias históricas.*

Los escenarios son una visión internamente consistente de la realidad futura, con base en un conjunto de supuestos plausibles sobre las incertidumbres importantes que pueden influenciar esa realidad futura.

Información, conocimiento y sabiduría. La diferencia entre información, conocimiento y sabiduría, radica en el orden de complejidad. La información es horizontal; el conocimiento es estructurado y jerárquico; la sabiduría es sistémica y flexible.

Liderazgo estratégico. Los líderes ven más allá de la curva. Los líderes con visión estratégica ven más allá del camino.

Prospectiva. Etimológicamente significa «mirar mejor a lo lejos». Se trata de un conjunto de conceptos, teorías y técnicas para explicar y construir, anticipadamente, futuros posibles. Permite la incursión sistemática en los posibles escenarios del porvenir.

Táctica. Es el uso de los recursos para la producción de un cambio situacional inmediato.

Estrategia. Es el uso de los cambios situacionales inmediatos para alcanzar la situación-objetivo de un plan. Supone una forma imaginativa de formular objetivos y una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los otros actores sociales, presentan para alcanzarlos.

La táctica enseña el uso de las fuerzas armadas en los encuentros y la estrategia el uso de los encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra⁴

Concepto y Enfoque para un Plan Estratégico Participativo

...la democracia funciona mejor cuando los hombres y las mujeres hacen las cosas por sí mismos, con la ayuda de sus amigos y vecinos, en lugar de depender del Estado. Esto no quiere decir que haya que identificar la democracia con el individualismo estricto. La confianza en sí mismo no equivale a la suficiencia. La unidad básica de la sociedad democrática no es el individuo sino la comunidad autogobernada.⁵

1- LOS ESCENARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CIUDAD Y SU REGIÓN

La voluntad de la comunidad es la que, sin duda, debe buscar la transformación local para adelantarse a los cambios inexorables, preverlos y concertar

⁴ Karl Von Clausewitz (1780 – 1831) «DE LA GUERRA». Editorial Mateu, 1972, Barcelona.

⁵ Christopher Lasch.

una respuesta colectiva. Necesitará, sin embargo, de la capacidad de liderazgo de instituciones con una fuerte relación con la gente y de las oportunidades que brinde el contexto, factores que, conjugados, signarán las posibilidades concretas de lograr un proceso de progreso.

En esa combinación, puede sumarse la capacidad institucional a un escenario favorable, pero también pueden desaprovecharse las posibilidades de un contexto positivo a partir de un deficiente liderazgo institucional. En la peor de las hipótesis, la comunidad puede encontrarse con la desalentadora situación de estar en manos de organizaciones incapaces para enfrentar un panorama general difícil, o bien, puede contar con instituciones locales calificadas, hábiles e imaginativas, pero que deben desenvolverse en un contexto desfavorable, de escasas oportunidades.

Una de estas cuatro alternativas condicionarán el futuro de la comunidad y la evaluación de sus características definirán el papel que deberá cumplir el Estado local y las organizaciones de la sociedad civil y cuáles serán las herramientas necesarias para desempeñarlo con éxito.

Un contexto positivo para el desarrollo local, social y ambientalmente sustentable, podría significar:

Un fuerte crecimiento económico nacional y regional en una economía mundial abierta, que repercuta, directamente, en el ambiente local y que invierta los beneficios en fuertes transformaciones sociales, en salud, seguridad, educación y calidad ambiental, alentando nuevas instancias de participación, en la búsqueda generalizada de una mejor calidad de vida.

Una integración micro y macro regional, que genere nuevos paradigmas, basados en las experiencias locales del conjunto de la región, respetando cada realidad; que flexibilice y dinamice la escala territorial y económica, según las metas fijadas por la comunidad y las oportunidades y demandas del contexto.

Un mayor desarrollo tecnológico y de conocimiento, enmarcado en un intercambio comercial mundial libre de barreras y proteccionismos; que permita la consolidación de la identidad como factor competitivo y la paulatina diversificación de la economía regional y local, integrando valor agregado y alejándose de la dependencia de las commodities, es decir afianzándose en las ventajas adquiridas por sobre las naturales.

Una baja inflación, infraestructura adecuada, calidad del entorno social y confiabilidad política de rumbo y procedimientos, que propicien un cambio de los movimientos de capital externo y local especulativos a las inversiones genuinas y responsables, que aumenten las tasas de ahorro inter-

no de la ciudad y la región y permitan la generación de recursos públicos, asignados a las prioridades sociales y de desarrollo.

Una actitud solidaria con los más pobres, primeros beneficiarios de los programas de recuperación social, sumando a su imaginación y capacidad de supervivencia, las herramientas y habilidades para ayudarlos a reaccionar.

Y un afianzamiento del liderazgo de las organizaciones de la sociedad civil, legitimadas en su representatividad y la consolidación del Estado (nacional, provincial, municipal) chico, pero fuerte y orientado, consciente de su rol.

Sin embargo, el contexto puede ser desfavorable. Esto significa:

Una economía mundial en crisis y adversa, que minimiza los desafíos y las oportunidades para el desarrollo local y en la que se multiplican las actitudes proteccionistas, sobre todo, de los más fuertes que acuerdan entre ellos, debilitando el libre comercio de regiones que encuentran cada vez más obstáculos y no logran seducir al capital genuino.

Un capital local y externo que se aleja y se concentra y vuelve imposible mantener el nivel de las exportaciones y pagar la deuda. En esta situación, la escasez de clientes vuelve desproporcionado el esfuerzo de construir y mantener infraestructura orientada a la exportación y al turismo y pensar en inversiones a largo plazo. El comercio y la producción se dimensionan y orientan al mercado interno, vuelven a prestarle atención a los productos devenidos del turismo, del campo y del mar, pero con mínimo valor agregado y escasa generación de trabajo.

Una sociedad en la que crece la pobreza y la desocupación, baja la calidad de vida y las oportunidades. En este marco, la justicia se corrompe, se incrementa el crimen y la violencia y el gobierno encuentra dificultades en adoptar las medidas eficaces de corto plazo que atenúen el reclamo social, y de mediano y largo plazo para asegurar un crecimiento sustentable. La brecha social y económica se amplía, pero el resentimiento sumado al descontrol y al desorden, vuelve difícil la vida de la sociedad en general, aún, de los beneficiados por el sistema.

Paradójicamente, la inseguridad se transforma en un rasgo de identidad negativa que involucra a todos los sectores sociales. Recrudescen las migraciones masivas que afectan, directamente, a la comunidad local y a la región y el descreimiento y la desconfianza debilita las referencias institucionales y democráticas.

Muchas de estas y otras referencias, positivas y negativas, conviven en la ciudad y su región y las tendencias aún no están definidas. Sin embargo, no pueden construirse ni soslayarse, solamente, con el esfuerzo local, aunque lo condicionen fuertemente. Es por eso que, participar, comprender los escenarios posibles, anticiparse y prepararse para encontrar un lugar y progresar, conviviendo, minimizando o aprovechando las alternativas que dispone el contexto mundial y regional, es el gran desafío conjunto de la comunidad de la ciudad y de la región que integra, de sus instituciones y de su gobierno.

2- LOS ACTIVOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CIUDAD Y SU REGIÓN

La ciudad debe proporcionar un contexto en el que cualquier sector pueda prosperar, si afronta su responsabilidad, si se capacita, si se muestra innovador y consigue mejorar. Es decir, que debe ofrecer aquello que hace más atractivas a las ciudades para vivir e invertir: infraestructura de soporte de la actividad regional, equipamiento social, transporte y vivienda; la formación y acumulación de conocimientos tradicionales e innovadores que valoricen los recursos humanos locales; una administración pública eficiente, un adecuado sistema financiero para los emprendimientos privados, pero también públicos y una gestión eficaz para el mejoramiento de la calidad ambiental.

La comunidad⁶ de la ciudad y del partido, se deberá preparar para este desafío, resolviendo con gran esfuerzo ciertos postulados elementales:

La comunidad, con sus instituciones, empresas y gobernantes, se acepta como tal y está dispuesta a trabajar para su fortalecimiento. Sin la convicción de que nadie es por sí solo, pero todos deben formar parte, cualquier proceso que se afronte será regresivo.

La comunidad quiere ser socialmente competitiva. Aquellas comunidades y gobiernos que no definen los términos de su propia competitividad, corren mayor riesgo de ser factorías o campo de batalla de corporaciones e intereses ajenos y generalmente contrapuestos.

La comunidad debe contar con objetivos claros y compartidos, un plan que los contenga y una estrategia para llevarlos adelante. Debe sostenerlos y mantener vivo el proceso. Sus posibilidades no se cimientan sólo en recursos naturales o de infraestructura, sino en aquellos generados por su propia sociedad.

⁶ Cuando hacemos referencia a la comunidad, entendemos por ello al colectivo de representantes de los diversos sectores y actores socio-económicos que la integran, incluido el Estado.

Es necesaria una comunidad orientada para orientar la ciudad y su región y es necesaria una comunidad convencida y comprometida para que ese proceso se refleje y construya el territorio.

Será la sociedad como conjunto la que podrá alcanzarlo, consolidando la visión compartida del futuro que pretende, con un compromiso generalizado para asumir la misión que se dispuso a cumplir y con un tremendo esfuerzo que sólo lo sostendrá su convicción de que esa visión es alcanzable.

En este sentido, entre los nuevos roles que las ciudades comienzan a asumir o aspirar, se destacan⁷:

Constituirse en centros o nodos de actividad económica nacional e internacional, impulsando el progreso económico y social de la región, formalizando nuevas relaciones productivas e institucionales, estableciendo alianzas y acuerdos que generen nuevos ámbitos de discusión de los gobiernos locales, sobre la base de aprovechar eficazmente las oportunidades y las sinergias entre el sector privado y el sector público.

Desarrollar una estrategia territorial para reordenar las actividades productivas considerando la localización de factores claves como las infraestructuras, el suelo industrial de calidad, las áreas de nueva centralidad y las zonas de actividades logísticas y de servicios avanzados a las empresas.

Estructurar las relaciones de cooperación, complementariedad y competencia con los otros centros urbanos de la región.

Establecer un marco de gestión planificada donde se acuerden estrategias de actuación coherentes que tiendan a reequilibrar el territorio, las actividades, las inversiones y la población.

Promover la implantación de nuevos modelos de cooperación entre empresas y entre los sectores público y privado.

Generar mecanismos con capacidad para redistribuir la riqueza y equilibrar las desigualdades sociales generadas por la elevada concentración económica, mejorando el nivel de vida de los ciudadanos.

⁷ Plan Estratégico de Rosario, 1998 www.rosario.gov.ar/per/

En resumen, la gestión de la ciudad deberá aportar soluciones a cinco cuestiones básicas de nuestra época:

Las infraestructuras de servicio.

La calidad de vida creciente.

La equidad e integración social.

La gobernabilidad del territorio.

El nuevo soporte económico.

3- LAS CONDICIONES PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL

Si asumimos ciertos consensos académicos recientes en torno al desarrollo local «como un proceso de transformación de las economías y sociedades locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más sustentable de los recursos endógenos existentes»⁸, queda claro que el nivel de éxito de este proceso dependerá de la capacidad de organización de los agentes del territorio (económicos, políticos etc.) y de la generación de negociaciones distintas con los diferentes niveles del Estado, a fin de:

Crear la institucionalidad para el fomento económico en el territorio.

Introducir una nueva preocupación y diferentes tipos de consensos sociales, para mejorar las condiciones y el entorno socioambiental desde una perspectiva estratégica.

Es interesante intercambiar opiniones sobre aquellos factores, propios y externos, que condicionan el progreso de la ciudad y su partido. En esta ocasión, nos interesa aportar algún pensamiento sobre tres aspectos a tener presente: **el contexto** en el que debe consumarse el proceso de desarrollo; **las reglas** que impone el modelo y las nuevas **herramientas** que son necesarias crear para poder avanzar.

Sobre el primer aspecto, es evidente que la agenda de la ciudad y su partido no es la misma de hace diez o cinco años. El contexto nacional y mundial cambió: la economía se globalizó y en consecuencia, los vínculos entre las comunidades se horizontalizaron, se relativizaron las fronteras. Esto significa que las relaciones jerárquicas y ordenadas del país, la provincia y el municipio también se modificaron.

⁸- Alburquerque, 2001.

No se reconocen estructuras políticas de límites. Se institucionalizan nuevas formas de gestión y pertenencia intercaladas en las preexistentes del municipio, la provincia y el país, como la micro región, la región y la macro región, que sintetizan una nueva dimensión del territorio que busca integrar un sistema altamente interdependiente.

Con fronteras nacionales abiertas al intercambio y el comercio, los negocios tienen más y más oportunidades hacia dónde localizarse, expandirse y diversificar sus operaciones. Capitales y tecnologías circulan libremente, a través de las fronteras nacionales. Inversores, turistas, visitantes y convencionales pueden ahora seleccionar en un amplio menú de lugares hacia donde dirigirse.⁹

Esto desata una crisis¹⁰ de pertenencia, de recursos y de competencias en las instituciones de la comunidad, sobre todo, en aquellas que siempre, fundamentalmente administraron y ahora les toca conducir o condicionar su destino. Para eso, deben contar con objetivos claros y compartidos con la gente, con un plan que involucre estos objetivos y con una estrategia que les permita alcanzarlos. Deben planificar y definir estrategias.

El nuevo contexto y sus consecuencias, definen nuevas características, roles y reglas para la planificación y la gestión asociada de la región, el partido y la ciudad; algunas como **la prioridad, la complejidad y la competitividad social**, se manifiestan con mayor claridad.

Aún definiendo y coincidiendo en los objetivos fundamentales del PEP, en un proceso de concertación social y, por lo tanto, necesariamente participativo, la brecha difícil de achicar entre su tamaño y el costo/esfuerzo/tiempo para concretarlos, instalan un nuevo y permanente debate en una visión dinámica de la planificación: el de **la prioridad**. No sólo es necesario construir consensos sobre qué hacer, sino definir y acordar por dónde empezar. Cuáles serán las acciones que tendrán un efecto solidario mayor en la ciudad y la región.

Otro concepto es el de **complejidad**. El tejido de un asentamiento humano, no importa su tamaño, constituye un fenómeno esencialmente **complejo**.¹¹ En él, interactúan y se articulan un sinnúmero de factores físicos, ambientales,

⁹- Kotler, 1994

¹⁰- La crisis según Gramsci, es el momento en el cual lo viejo está muerto y lo nuevo no ha terminado de nacer.

¹¹- Complejidad es «la propiedad de un sistema que se compone de múltiples subsistemas que son interdependientes pero no reducibles uno a cada uno» según Le Duc, Michael **From Suffix to paradigm. Elements of constructivis systemics**, 1995.

sociales y económicos que definen su «genética». Operar sobre cada uno de estos factores en la búsqueda de una mayor habitabilidad de la ciudad y una mejor calidad de vida, significa condicionar y condicionarse por el resto, es decir, reconocer esa complejidad para poder incidir positivamente en él.

Finalmente, no existen estrategias de desarrollo (crecimiento) del territorio que no contemplen la **competitividad social**. El **modelo** está fuertemente condicionado por el contexto. En un escenario globalizado, con una estructura corporativa que pretende el dominio absoluto de los mercados pero con una fuerte horizontalización de las relaciones político-territoriales cada vez más interdependiente, las comunidades comienzan a buscar su oportunidad de progreso con equidad, defienden su identidad y se proponen ser socialmente competitivas.

En la crisis, nace la oportunidad de pertenecer, desde la ciudad y la región, a una nueva sociedad integrada al mundo, a partir de comprender y utilizar la colosal revolución tecnológica en marcha. Surgen nuevas y diversas posibilidades locales y regionales de inserción internacional, a partir de aprovechar sus propias oportunidades y generar otras basadas en un flexible mecanismo de alianzas externas e internas, antes insospechado. Emergen las mega, macro y micro regiones como las que integran comunidades en lo cultural, en lo productivo o en lo turístico, que intercalan su escala física, ambiental, social y económica, produciendo un nuevo concepto de territorio, dinámico y cambiante, necesario de planificar y articular con nuevas tecnologías.

Los diferentes espacios territoriales no compiten simplemente con la jurisdicción adyacente, con la ciudad rival o con los estados limítrofes, sino con lugares prácticamente desconocidos o cuya idiosincrasia, muchas veces, es difícil de comprender.¹²

Pero para que una sociedad/territorio sea competitiva, debe evaluar y conocer fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos: cuáles son sus ventajas comparativas; sus desventajas, en qué debe competir, qué debe mejorar para acrecentar sus posibilidades en esa competencia; cuáles son las dificultades que debe sortear y cuál es la **calidad ambiental** y la **habitabilidad** del territorio aspirada, posible y adecuada, para que la comunidad local pueda consolidarse y crecer.

Pensando como Julio Cortázar, que *la cultura es el conocimiento profundo de la propia identidad*, es que concluimos que un proceso de desarrollo para la ciudad y su región, que involucre a toda la comunidad, se transforma en un fenómeno, fundamentalmente, cultural.

¹² Jordi Borja, 1997

En este proceso, para transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas, ya no es suficiente para su territorio la buena accesibilidad, la cobertura integral de los servicios de infraestructura, la potencialidad del consumo de residentes y turistas, un puerto o aeropuerto o la calidad de su tierra. Esas, como otras de similares características y envergadura, son condiciones necesarias pero no suficientes para su desarrollo. Las condiciones imprescindibles son las que la propia comunidad es capaz de generar, como el compromiso, la orientación, la transparencia, la organización, la continuidad, la capacitación, el conocimiento, la calidad, la creatividad, la investigación, la innovación, la tecnología, la información, la comunicación y hasta la identidad (por eso de que lo que es propio y exclusivo difícilmente tenga competencia). Todos «activos intangibles» generados por la propia sociedad.

La comunidad deberá identificar y potenciar los factores que debe mejorar y explotar para poder desarrollarse y ser competitiva. No obstante, a algunos será necesario promoverlos siempre. Es el caso de los elementales como la salud de la población, su educación, su seguridad, su derecho a los servicios básicos, a la vivienda o al trabajo, o de los específicos como la calidad de su estructura cultural, la excelencia del conocimiento que se genera en ella, la generación y mantenimiento de una fuerte rivalidad competitiva interna en la búsqueda de calidad, o la adecuada localización y concentración geográfica de las actividades que garanticen no sólo efectos complementarios y solidarios de crecimiento, sino una adecuada calidad ambiental del contexto.

La imagen a construir y consolidar es la de una ciudad en su región, moderna, articulada en lo administrativo, social, espacial y productivo; con canales claros de participación que potencien el crecimiento económico con equidad y sustentabilidad ambiental.

Para alcanzar esta imagen, los gobernantes y las instituciones de la ciudad y región desempeñan un rol ineludible e indelegable y cada vez más importante en su proceso de desarrollo. Por un lado, y como siempre, como receptores y responsables de la respuesta a las demandas y presiones por necesidades y expectativas insatisfechas de cada uno de los sectores de la comunidad; y por otro, como impulsores, coordinadores, estimuladores y orientadores en la formación de una nueva cultura que se comprenda y use como un sistema del que forma parte y del que debe formar parte.

Es por eso que, así como la sociedad encuentra sus responsabilidades, sus instituciones requieren de nuevas herramientas para asumir estos desafíos. Hoy, sin **Información**, sin **Tecnología** y sin **Profesionalismo** es cada vez más difícil conducir el destino de un pueblo. El oficio y la intuición son nece-

sarios y muy útiles, pero insuficientes. Adquirir estas cualidades requiere de esfuerzos que, producidos, potencian la acción de cada uno de los actores en beneficio del bien común.

4- LOS PASOS NECESARIOS PARA UN PLAN SUSTENTABLE

Para que las instituciones de la sociedad civil –fundamentalmente el municipio- puedan asumir el difícil rol de **conducir** los destinos de su comunidad, necesitan contar con un **plan** y con una **estrategia** para llevarlo adelante. Es decir que para poder **conducir**, deben ser primero **planificadoras** y **estrategas**. La planificación estratégica para el desarrollo local adquiere un valor instrumental decisivo para alcanzar el objetivo central de mejorar la habitabilidad del territorio y la calidad de vida de la comunidad.

Planificar estratégicamente permite que las tácticas coyunturales formen parte coherente del mejor camino hacia el futuro y que los **planes de gestión** formen parte de una **estrategia integral de desarrollo** consensuada y sin actores excluyentes, con objetivos y prioridades claras y compartidas, definidas por aspiraciones, necesidades y posibilidades del conjunto social.

Cada generación de la comunidad local que se integra al proceso de participar para definir su futuro y cada gestión de las instituciones que la acompañan, deberán asumir que forman parte de la historia y que no son la historia. Con esa convicción, deben realizar su aporte.

El diseño de una *Estrategia de Desarrollo Local* comprende no sólo al crecimiento **económico** (herramienta de la que dispone la sociedad para mejorar su calidad de vida) sino, y fundamentalmente, al **soporte ambiental** sobre el que se asienta esa estructura económica y al **medio social** al que sirve, o debería servir y que conforma la oferta del territorio.

El eje de esta reflexión es la búsqueda integrada y sistémica de la calidad ambiental del territorio (comprendiendo los actores y factores físicos, sociales y económicos) como plataforma que posibilite el progreso local.

La ciudad y su región deberán ser una estructura social corporativa y competitiva, con la suficiente versatilidad y capacidad gerencial como para articularse convenientemente con los niveles superiores que la contienen; para asociarse o complementarse con otros territorios¹³ o sectores si es necesario un mayor volumen o fuerza para aprovechar una oportunidad o para competir o diferenciarse de esos eventuales socios en la búsqueda de un mayor beneficio para el conjunto social.

Especialización y complementariedad (más que igualdad), son un principio básico para el desarrollo de la ciudad y su partido en la región, así como el reconocimiento recíproco con las comunidades que la integran y la subsidiariedad de cada una de ellas, cuando el tema trasciende la competencia local y requiere de su participación para fortalecer una acción regional.

Desde la perspectiva de las transformaciones estructurales y funcionales del país y el mundo, el sistema regional necesita desarrollarse y encontrar una nueva dinámica de adaptación al cambio pero el proceso de descentralización no significa la deserción de las estructuras mayores (Nación y Provincia) sino la definición de un nuevo rol para las mismas, que articule las estrategias y acciones locales y regionales en un plan mayor y que brinde a la estructura local los recursos, pero también las herramientas fundamentales para poder cumplir sus objetivos con eficacia.

Para alcanzar las metas que se proponga la ciudad y su partido y consolidarlas es necesario, entonces, tener un conocimiento preciso de la realidad ambiental, social y económica del territorio y de su comunidad. El primer paso es saber *cómo es* hoy esa comunidad.

Esto significa saber desde cómo se distribuye y evoluciona la población y la vivienda en cada manzana de la ciudad; cómo se conforman sus barrios, qué prioridades tienen y a qué ritmo crecen; la disponibilidad y valor de la tierra urbana y rural; la cantidad y localización de gente con y sin cada servicio básico de infraestructura en cada barrio; la asistencia y deserción en cada establecimiento educativo; la cobertura social y asistencial; el estado alimentario de la población, fundamentalmente, en edad escolar, la identificación domiciliaria de la mortalidad infantil; la localización de robos y accidentes identificando los lugares más inseguros o peligrosos; la localización y evolución del comercio y de los servicios, la identificación de la sobreoferta o suboferta de cada actividad en cada barrio, en función de la población que lo conforma; la identificación, dimensionado y localización de la actividad industrial; los empleos que genera; los insumos que requiere; las perspectivas, dificultades y demandas del sector; la oferta y las oportunidades del contexto, los usos rurales y la calidad de la tierra; la infraestructura que ofrece nuestro campo para el desarrollo; las actividades agropecuarias complementarias del desarrollo industrial local; las consolidadas y aquellas en creci-

¹³ El territorio no es un hecho meramente físico sino también temporal. Este espacio-tiempo está cargado con la historia misma de quienes lo habitan, expresada en múltiples intereses. Aquí es donde se produce un nuevo mapa, el de las relaciones sociales, quizás más difícil de establecer por su intangibilidad o quizá por su permanente movimiento. Arq. José María Zingoni et al, propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón, 2003.

miento o con posibilidades y así determinar cómo se conforma y evoluciona el PBG del territorio; cómo se distribuyen las actividades de la población y cuáles son los niveles de desocupación y precarización laboral.

Esta información analizada, así como las mediciones de su evolución, deberá publicarse y difundirse, dándole a la comunidad los elementos concretos sobre los que deberá fundamentar su aporte. La desinformación, muchas veces implicó a las instituciones y al Estado en «sociedades» con privilegios políticos, sociales y económicos. Por otra parte, las cosas son como son y conocerlas es el principio para corregirlas y mejorar.

El segundo paso es saber **qué quiere ser** esa comunidad y esto, por dos razones elementales. Porque sin participación y consenso basado en la concertación social, no es posible implementar una estrategia que involucre a toda la comunidad y porque el objetivo no es fabricarle el futuro a la gente, sino generar el ambiente que dé la posibilidad para que la propia gente lo construya.

Es responsabilidad de las instituciones locales alentar esta discusión comunitaria de objetivos comunes y prioridades, sobre la base de lo **qué puede ser** esta comunidad. Su actitud responsable debe ser contribuir a construir una utopía alcanzable y, para ello, el conocimiento de las posibilidades propias y del contexto son patrones ineludibles. Ya no es suficiente el oficio y la intuición (aunque siempre serán una ventaja).

El tercer paso es contar con **un plan y una estrategia** para alcanzarlo. El pensamiento estratégico generalizado, aplicado al desarrollo local, supone imaginar objetivos comunes a toda una comunidad y sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan para poder alcanzarlos. Es decir, identificar el camino más corto para lograr esos objetivos y conseguir el progreso aspirado pero desde un conocimiento preciso de la realidad local y de las aspiraciones de la gente.

5- LOS CAMBIOS DEL CONTEXTO Y EL PEP

La aceleración de los procesos de globalización de la economía, las nuevas formas de integración regional y el impacto de las tecnologías más avanzadas sobre los territorios y sobre las formas de producción, la carrera constante y cada vez más dificultosa de la sociedad por hacer coincidir su «oferta» con las demandas del mercado de trabajo, entre otras muchas cuestiones, sitúa a un gran número de ciudades y regiones frente a un panorama de transición e incertidumbre respecto a sus posibilidades de desarrollo económico y social.

La perspectiva señalada por numerosos especialistas y confirmada por la experiencia diaria, es que esta tendencia mundial conduce a transformaciones trascendentes en los campos económico-social, laboral, cultural y territorial. A su vez, lo que se ha dado en llamar la «era de la información» o la «era del conocimiento» genera una nueva visión del papel que les cabe a los territorios, en general, y a las ciudades, en particular, en los nuevos escenarios de apertura de fronteras nacionales, movilidad del capital, énfasis en la productividad como soporte de la competitividad, etc.

La ciudad enfrenta agudos procesos de crisis sectoriales con fuerzas que se solapan, se expanden y motorizan dinámicas contradictorias. El nuevo paradigma tecnológico-productivo, en el contexto del capitalismo global, ha desencadenado una nueva oleada de modernización planteando un nuevo esquema territorial de la antinomia atraso/modernidad, determinando otras lógicas selectivas de incorporación/exclusión de áreas-sectores.¹⁴ Esto ha conducido a procesos sucesivos de desindustrialización - reindustrialización o industrialización, en el marco de una tercerización creciente de las tramas económicas de los grandes centros urbanos, induciendo, a su vez, a la redistribución de las fuerzas productivas en su conjunto, así como a una drástica tendencia a la reducción de la participación del trabajo en la producción.

En este contexto globalizado, donde la diferencia entre el tamaño de las demandas y las posibilidades de darle respuesta es cada vez mayor y donde los pueblos defienden sus intereses y encuentran sus oportunidades de prosperidad basados en su propia competitividad; sin información transformada en conocimiento generalizado, sin un marco de consenso en la definición de objetivos y prioridades, basado en la articulación de los distintos intereses locales y sin una estrategia que defina el camino adecuado, las ciudades y regiones, encuentran grandes dificultades para avanzar en la búsqueda del progreso colectivo.

El territorio denominado «local» (cuyo alcance va de la ciudad a la micro región donde actúa e interactúa) refleja las más variadas realidades ambientales, sociales y económicas, con diversos tamaños poblacionales y físicos y con características marcadamente diferentes, que es necesario conocer con

¹⁴- Entre otros efectos, estas dinámicas han llevado a una dura puja entre regiones, entre ciudades, entre municipios, a nivel mundial, por la radicación de nuevas inversiones, dando lugar a la competencia entre territorios y al desarrollo de nuevos factores y condiciones de competitividad -y, por lo tanto, de localización- sumamente diferenciados entre distintos fragmentos territoriales. Conceptos tales como fertilidad territorial o productividad espacial, intentan aprehender y explicar estos fenómenos. A las tendencias globalizantes en lo económico, en lo tecnológico y en lo cultural se oponen las fuerzas que tienden a afirmar la identidad y la particularidad de los lugares. Ciccolella, P. Economía y Territorio.

precisión si pretendemos tener fundamentos claros para gestionar con consenso un proceso de crecimiento, comprender la lógica dinámica de las regiones donde se insertan y contar con elementos concretos para identificar las prioridades para su desarrollo.

La situación requiere de una nueva concepción del Estado, que debe «promover», a todos los niveles, el protagonismo de los actores sociales y económicos y definir, en conjunto, políticas activas que corrijan las imperfecciones del mercado o lo suplanten cuando el mismo no exista.

Para ello el «**estado promotor**» debe impulsar a todos los niveles, en los ámbitos nacional, regional, provincial, microregional y municipal:

El reconocimiento de los problemas y potencialidades a escala de cada instancia o nivel. Para cumplir con este objetivo, es necesario relevar las características del ámbito de que se trate y del conjunto de actores sociales que desempeñan diferentes roles y que, entre todos, coadyuvan al éxito o al fracaso del desarrollo de la comunidad.

Imaginar el futuro de un territorio y las políticas para la consecución de sus objetivos, con el fin de propiciar la acción conjunta y coordinada de todos los agentes institucionales, económicos y sociales.

Establecer las prioridades. Una vez desplegado el mapa de la problemática a resolver y de los objetivos a alcanzar, se debe ordenar el proceso por prioridades, basándose en la información relevada y revelada en forma sistémica.

Conseguir la adhesión colectiva de la población a un proyecto de futuro, sentido como propio.

Asegurar la proyección externa sistemática y eficaz del concepto de futuro del territorio en los ámbitos extraterritoriales.¹⁵

Sin embargo, de nuestra percepción del sector público se desprende que las administraciones no sólo viven sino que necesitan de importantes transformaciones y, en particular, los niveles próximos a los ciudadanos (local, regional) atraviesan singulares momentos aún más relevantes por los nuevos retos que se le presentan.

Si bien es cierto que las debilidades financieras, técnicas y organizativas son uno de los motivos que causan esta impresión. No menos cierto es que existen otros problemas de tan o mayor calado, como la escasa capacitación de los recursos humanos, la falta de modelos optimizados de recaudación y de

¹⁵ Jordi Borja y Manuel Castell. «Local Global».

aumento de recursos, los modelos de planificación y gestión obsoletos y poco atentos a los nuevos sistemas de seguimiento, control y evaluación, las dificultades para identificar procesos concertados de decisión y objetivos, etc. De esta manera, se conforma un panorama que requiere una intervención inmediata, a fin de acompañar los procesos que se plantean en la planificación, programación y ejecución de proyectos, tanto de inversión en infraestructuras como de actuación social, de promoción económica o medioambiental.

Sería prácticamente impensable o poco sustentable, operar globalmente en un proceso de intervención participativa en un territorio, sin preparar adecuadamente, a los recursos humanos, a la organización municipal, a las organizaciones públicas concurrentes e, inclusive, a los actores de la sociedad civil más significativos, si lo que se pretende es tener éxito como resultado final del proceso. Es necesario:

Operar sobre las capacidades de la organización local y de sus recursos humanos, para el logro de una administración eficaz y eficiente.

Operar sobre las capacidades de la organización local, para generar recursos propios o ajenos para la financiación de los proyectos priorizados.

Actuar sobre la modernización de los sistemas de diseño, planificación, ejecución y evaluación de los recursos, mediante reingeniería de procesos que permita optimizar, mejorar y reformar lo existente, de cara a una administración más rentable, eficaz y eficiente.

Adeuar las normativas y el funcionamiento de las instituciones a los nuevos retos.

Mejorar los sistemas de decisión y comunicación en aras de una mayor eficacia, eficiencia de la actuación.

Formular para las instituciones locales, planes específicos de formación y capacitación de sus recursos humanos en esta dirección.

Establecer sistemas de indicadores de resultados en las prestaciones de los servicios a desarrollar.

Analizar las posibilidades financieras de concentración para la provisión de determinados de servicios.

En ese marco es imprescindible adecuar la organización a la formulación de Planes Estratégicos Participativos, proponiendo medidas de modernización y fortalecimiento que adapten y adecuen la realidad de las organizaciones, tanto en sus aspectos técnicos, humanos como financieros y administrativos a los principios de eficacia, equidad y sostenibilidad económico financiera de los servicios a prestar.

Esta dimensión concluye en un Plan de Fortalecimiento que contempla:

Las medidas de adecuación organizativa a las nuevas realidades emergentes.

Las medidas de organización operativa para hacer el seguimiento de la implementación y realimentación del PEP, basadas en indicadores de calidad.

Las medidas de capacitación segmentada de los integrantes de la organización y de la comunidad para asimilar el cambio cultural que implica pensar y actuar / gestionar estratégicamente.

Las medidas de diseño integral de la comunicación entre actores y perceptores del PEP

Las medidas de carácter económico financieras para garantizar viabilidad en la financiación y mantenimiento de los proyectos a desarrollar

Es por todos estos condicionantes que, simultáneamente al avance de esta nueva concepción del rol del Estado -en particular el local- que incorpora el pensamiento estratégico y la planificación asociada a la gestión del desarrollo, los métodos de planificación tradicional sufrieron una fuerte crítica centrada en su «ineficiencia e ineficacia» para dirigir y gobernar los procesos de cambio social.

Surgió en los gobiernos provinciales y municipales, una fuerte necesidad de buscar caminos alternativos a los modelos tradicionales de planificación y gestión pública que habían llevado a la acción estatal, en las últimas décadas, a un profundo descrédito frente a la sociedad.

La clásica planificación a mediano o largo plazo, fundada en el mantenimiento de las tendencias y en objetivos fijos y basada en un presente proyectado, fue insuficiente para afrontar la dinámica y velocidad que signan nuestra época y que requieren de la construcción permanente de estrategias que exploten ventajas, aprovechen oportunidades, adviertan amenazas y riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas, cambiando, si es necesario, de camino (estrategia) sin perder las grandes metas de una mejor calidad de vida para el conjunto.

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO TRADICIONAL DE PLANIFICACIÓN

El Plan es un resultado puntual de ordenación técnica. Evalúa productos – y no procesos, resultados o impactos del plan. Es el decisor quien establece los objetivos y las metas por anticipado y supone consenso (en base a «objetividad técnica».)

Centraliza el control vertical del plan en el sector público: la implementación de decisiones está centralizada en organismos públicos técnicos o administrativos.

División de trabajo: planificador (experto técnico) decisor político

Identifica al territorio con su mapa.

Supone escenarios restringidos y actores homogéneos y cohesionados. Asume **un** interés general (versus intereses plurales, contra-puestos o conflictivos). Manejo **clientelar** de la interacción conflictiva entre actores racionales.

Supone predictibilidad de condiciones de contorno: continuidad y/o estabilidad de actores, estructuras y procesos sociales en curso.

Supone estabilidad y control disciplinario completo / permanente del entorno significativo.

Supone en el sector público: homogeneidad sectorial/jurisdiccional; condiciones óptimas de desempeño institucional y sobrevalora la capacidad de optimización de los decisores políticos.

CRÍTICA AL MODELO TRADICIONAL DE PLANIFICACIÓN¹⁶

La ineficiencia histórica que ha demostrado en nuestros países, por haberse basado meramente en cuestiones normativas.

Su incapacidad para entender integralmente los procesos territoriales y combatir los estilos fragmentarios de gestión del desarrollo.

Su lectura meramente «espacialista» del territorio.

Su rigidez y falta de capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.

Su carácter centralizado y excluyente respecto de los intereses y capacidades de los distintos actores que operan en el territorio.

¹⁶ Arq. Eduardo Reese, Seminario de Planificación Estratégica, apunte, 1998.

Dentro de la nueva modalidad de gestión que debieron enfrentar las administraciones locales en los años 90, surgió el replanteo de la planificación como una instancia necesaria para la resolución, evaluación y prospección de diferentes complejidades dentro de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia, eficacia, equidad y sustentabilidad de los procesos del desarrollo territorial.

La dificultad de prever los acontecimientos y, en consecuencia, el impacto de las acciones, condujo a la dirección de las organizaciones públicas a «**privilegiar el montaje de una organización dotada de capacidades estratégicas sobre el concepto de Plan Estratégico**». Cuando hablamos de capacidades estratégicas nos estamos refiriendo al desarrollo de las competencias individuales y colectivas, a la flexibilidad de las estructuras, al cambio en la naturaleza de los procesos de acción, a la modificación de los comportamientos. En síntesis, a la cultura del cambio.

Este cambio es la base que nos permite penetrar en la cultura de la comunidad organizada y crear en ella, un sentido casi intuitivo de a dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos a partir de imaginar una sociedad más abierta, más democrática, acelerando el proceso de descentralización y con ello, el protagonismo creciente de los actores locales, que permita «liberar» las capacidades y potencialidades de los recursos humanos, tecnológicos y económicos.

Sin este cambio trascendental, sería imposible imaginar las nuevas organizaciones mundiales, regionales, subregionales, nacionales, provinciales, microregionales y locales, algunas en formación, otras en etapa de consolidación, pero todas dibujando en el nuevo escenario, el cambio institucional.

Esta realidad nos permite acceder a la agenda mundial y a que puedan tomarse decisiones estratégicas a todos los niveles, integrándose así la visión global con la local, creando en forma complementaria la sinergia social y económica.

Este cambio cultural, revaloriza, entre otros, el papel de los gobiernos locales y las regiones, convirtiéndolos de administradores de los intereses, en protagonistas, orientadores y planificadores del desarrollo y en centros de gestión de lo global.

En ese contexto y con la influencia que ejercieron tanto la experiencia europea y norteamericana como algunas agencias de cooperación, el enfoque estratégico de la planificación y gestión asociada, crecieron en «popularidad» entre los agentes de los gobiernos provinciales y municipales.

La Planificación Estratégica aplicada al territorio o a acciones de aplicación e incidencia territorial dentro de la esfera de la intervención pública, ha tenido la virtud de presentar respuestas a un conjunto de retos que las ciudades o regiones tenían, haciendo un hincapié importante en los problemas de participación y consenso, utilizando sistemas y métodos de anticipación, como las matrices FODA's o los Métodos Identificación de Escenarios y reemplazando la tradicional percepción «administración» del problema, por una visión más abierta, que incorpora inputs del entorno y que intenta contener las dificultades y oportunidades en una perspectiva innovadora.

No obstante, al calor de la difusión alcanzada por este nuevo modelo integrado de planeamiento urbano y regional, parece oportuno llamar la atención brevemente, sobre algunos ejes del debate crítico reciente¹⁷: Lo que se ha dado en llamar el «pensamiento único» de las ciudades – asociado al auge de la PE- no es una fatalidad de la hegemonía global. Como demuestran investigadores urbanos como Vainer, Arantes y Maricato en Brasil, estas «fatalidades» se fabrican en muchos casos por la acción combinada de Agencias de Cooperación e instituciones multilaterales (Banco Mundial, BID, PNUD, entre otras) y de consultores internacionales que, a través de una poderosa estrategia de *marketing* venden experiencias exitosas (como la de Barcelona) al mundo sin demasiada preocupación sobre los contextos locales de aplicación.

Más allá de las «bondades» o «maleficios» de la herramienta, lo que resulta importante retener de este debate, es la naturaleza de los «sujetos/actores» con los cuales se pretende consensuar y a su vez, los peligros de aplicaciones miméticas en ámbitos muy distintos a los que han inspirado tanto el desarrollo teórico como el diseño de las medidas a implementar.

Haciendo una primera síntesis de estas reflexiones, la Planificación Estratégica aparece actualmente en la agenda de las administraciones territoriales como consecuencia de:

La asunción de nuevas responsabilidades y funciones en el nivel local producto de los procesos de descentralización en curso.

La visualización de que los escenarios de desarrollo se modificaron profundamente los últimos años y que por lo tanto es necesario asumir nuevas pautas de gestión para direccionar ese desarrollo.

La revalorización del papel de los territorios en los procesos de desarrollo.

¹⁷-Arq. Iliana Mignaqui et al, propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón, 2003.

La percepción de que los métodos tradicionales de planificación y gestión tienen una fuerte crítica de ineficiencia y no se adaptan a las nuevas circunstancias.

El acceso a información de gestiones de corte estratégico exitosas en ciudades y regiones principalmente europeas (Lyon, Barcelona, Bilbao, Aragón, País Vasco, Lombardía, Veneto, Bologna, etc.).

6- EL PEP COMO HERRAMIENTA PARA EL PROGRESO

La elaboración de un Plan Estratégico Participativo del territorio busca promover el Desarrollo Humano Sustentable y plantea un doble desafío: por un lado, que la cultura del cambio sea democrática y participativamente asumida por la sociedad y por otro, que el accionar de los gobiernos posea la ductilidad para acompañar los esfuerzos que la comunidad realiza para hacer sustentable la mejora de su calidad de vida, entendiendo que el DHS constituye un paradigma que la gente está buscando construir por sí misma.

Se instala la planificación denominada estratégica y participativa, como proceso necesario de afrontar por las comunidades, en la búsqueda de su desarrollo integral –urbano, social, económico y ambiental-, se basa en la previsión del futuro, más que en su planificación y consiste esencialmente en un proceso cíclico de verificación permanente del estado de situación de la comunidad y su territorio, de análisis de su proyección, de definición de metas basadas en este estado actual y previsto y en el consenso para alcanzarlas y en la evaluación de resultados y cambios para reciclar, indefinidamente, el proceso.

El pensamiento estratégico se ha convertido en un instrumento básico para jugar un papel positivo para el desarrollo social y de cooperación entre las comunidades que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor, imposible sin equilibrio y equidad. Se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de vecinos e instituciones y articularla con los roles y responsabilidades del Estado en un proyecto común, que refleje las inquietudes de todos a partir de propuestas sensatas y arraigadas en aspiraciones colectivas, pero también en posibilidades reales de alcanzarlas.

La planificación de estrategias y la implementación de acciones concertadas para producir una instancia superadora en el proceso del desarrollo de ciudades y regiones, pasa a ser una lógica constante en el funcionamiento de sus instituciones y de las instituciones y sectores con los que se vincula en la búsqueda del bien común y, así, como la autonomía para los municipios y la descentralización como criterio básico de gestión de gobiernos superiores,

se confirman como requisitos elementales para poder desenvolverse con eficacia en este nuevo escenario, la institucionalización de criterios regionales participativos y fuertemente articulados, que permitan afrontar las complejidades de regiones o resolver la micro escala o los problemas y objetivos comunes de las comunidades.¹⁸

Un PEP para el desarrollo local o regional que involucre a la comunidad en su conjunto significa, además, el fortalecimiento de sus instituciones, porque son éstas las que pueden identificar los catalizadores del crecimiento y generar el ambiente necesario para el progreso colectivo y sustentable. La planificación estratégica mejora el funcionamiento de las instituciones a partir de facilitar la comunicación, estimular la participación, articular sobre intereses divergentes, facilitar la visión de salidas a situaciones de crisis y ayudar a tomar decisiones presentes en función de consecuencias futuras.

La Planificación Estratégica Participativa del desarrollo territorial, ambiental, económico y social- supone una definición consciente de la orientación y destino que dará una comunidad a sus recursos y activos existentes (recursos naturales, actividad industrial, capital humano, etc.) y de las modalidades de exploración y explotación de sus recursos y activos potenciales.

En un proceso de sucesivas iteraciones, la comunidad acuerda una orientación del desarrollo, decidiendo cómo se asignarán los recursos y cómo se financiará su explotación. El proceso en su conjunto constituye un verdadero aprendizaje social sobre las fortalezas y debilidades de la comunidad territorialmente constituida.

Se trata, por lo tanto, de un proceso de planificación y gestión, que partiendo de las condiciones de la realidad, apunta a incidir sobre su evolución, pudiendo definir a través de un procedimiento racional objetivos y cursos de acción posibles.

Se trata, a la vez, de una construcción colectiva, de modo que la comprensión de las condiciones de la realidad y la definición de objetivos deseables, atraviesa por procedimientos participativos tendientes a profundizar la interacción de diferentes actores sociales como una práctica democrática.

¹⁸- La capacitación gerencial y técnica de los funcionarios y el personal, el conocimiento, basado en el análisis constante de información precisa y el desarrollo constante de nuevas tecnologías de gestión que permitan tomar las decisiones adecuadas en tiempo «cada vez más real», son condiciones fundamentales para su funcionamiento.

Y se trata de reconocer que los procesos de planificación estratégica de mediano plazo se dan en el mismo marco y en el mismo escenario en el que transcurre lo cotidiano y lo urgente, situación que, necesariamente, deberá incorporarse. Lo estratégico/ estructural y lo urgente/ coyuntural deben ser contemplados en el desarrollo del mismo proceso.

En ese marco, el PEP es un potente instrumento de gestión que representa un proyecto colectivo y global del territorio y su gestión, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y deberá ser capaz de convertirse en un «espacio» de acuerdos y movilización de la sociedad.

Establecer una estrategia, significa la adaptación de los recursos y habilidades de una organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Establecer una estrategia, no es la definición de las acciones operativas que se toman «día a día», sino la definición de una dirección global a la que se ajustan dichas acciones.

Establecer una estrategia, no es un conjunto de decisiones de lo que hay que hacer en el futuro, sino de decisiones actuales que pretenden alcanzar objetivos que tendrán repercusiones futuras.

Establecer una estrategia es un proceso complejo y dinámico, continuo y cíclico, participativo y sostenible, equilibrado y solidario, de acciones implementadas, de evaluación de su efecto y de concertación entre los actores involucrados para corregir o confirmar rumbos y prioridades, que se pone en marcha para alcanzar objetivos comunes a una comunidad y que permite prever los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de esa organización o comunidad en función de un conocimiento preciso del estado actual y anterior de situación, de su contexto, de la dinámica de las proyecciones y tendencias, de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar.

Establecer una estrategia es un procedimiento para formular, ordenadamente, aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de la comunidad y que afectan, significativamente su futuro.

El pensamiento estratégico, interpreta el futuro, pero no extrapola el presente.

Asume que habrá sorpresas y cambios en las tendencias, y busca salidas, acuerdos y alternativas para adecuarse a los cambios.

No asegura que las decisiones sean correctas pero ayuda a una comunidad u organización a reconocer y corregir errores.

No reduce la incertidumbre pero ayuda a organizarla.

Es el resultado lo que valida el procedimiento.

En verdad, tan importante como planificar estratégicamente, es lograr que la comunidad piense estratégicamente la construcción de su futuro.

La elaboración y la implementación de un PEP constituye un aporte importante para la construcción de ciudadanía, en tanto permite una socialización de conocimientos respecto de la propia realidad y una evaluación de alternativas respecto de su desarrollo futuro, que contribuyen a la conformación de un capital social que constituye la base de todo proceso de desarrollo local.

¿Qué es, entonces, un Plan Estratégico Participativo?

Es un proyecto político colectivo de futuro, concertado entre los actores sociales.

Es un proceso integral (...y no un producto) que aborda las problemáticas socio-cultural, económico-productiva y urbano-ambiental

Es un plan de acción (...más su gestión continua).

Es una herramienta de gestión, útil para la actual y las futuras administraciones municipales.

Es una herramienta de cambio en manos de la gente.

Se sustenta en la participación comunitaria y la gestión asociada, público-privada.

El pensamiento estratégico indica que frente a las variables que no podemos manejar (independientes) solo podemos posicionarnos, de modo que su probable evolución nos encuentre en la posición relativa favorable¹⁹. Y frente a las variables sobre las que podemos incidir (dependientes) apliquemos los instrumentos más adecuados (eficaces) para manejarlas.

¿Cuáles son las condiciones para el éxito del PEP?

Posicionar la ciudad respecto del conjunto de procesos sobre los que tenemos pocas posibilidades de incidir y contar con las herramientas adecuadas para manejar las variables sobre las que podemos incidir.

Procurar la máxima participación ciudadana -de los actores públicos y privados-: del Estado, de las instituciones, de las empresas y de todos los ciudadanos.

¹⁹ Arq. Alfredo Garay - Centro de Investigaciones Ambientales- propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón, 2003.

Lograr que la participación sea representativa y que garantice la legitimación social del PEP y de las decisiones tomadas.

Obtener de la participación, el compromiso de las instituciones y actores locales para la promoción del desarrollo colectivo.

Conseguir la articulación de esfuerzos y recursos económico-financieros, políticos, técnicos y comunitarios para la gestión e implementación de los proyectos.

El proceso de PEP debe asegurar una eficiente vinculación entre acción y gestión articulando los diferentes horizontes de planificación resultantes de los distintos intereses presentes. La planificación adquiere entonces un enfoque estratégico que incorpora el entorno difícil y complejo (realidad cambiante a una velocidad que no siempre es recogida en los planes). *«La planificación no es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes»²⁰.*

Un Plan Estratégico Participativo tiene como objetivo central:

Penetrar en la cultura de la organización – comunidad y crear en ella, un sentido compartido, casi intuitivo de a dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos (Visión compartida²¹).

Transformar la realidad a partir de establecer estrategias para promover el desarrollo local y el progreso colectivo:

Contribuyendo a solucionar los problemas más acuciantes de la población.

Convirtiendo al lugar en foco de atracción económica

Mejorando la calidad de vida de la población y la habitabilidad de la ciudad (hacia adentro).

Posicionando a la ciudad en la región y el mundo (hacia fuera).

²⁰- Carlos Matus.

²¹-VISIÓN COMPARTIDA es la percepción colectiva de qué es importante y por qué. El contenido de una auténtica VISIÓN COMPARTIDA no se puede dictar desde afuera, sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión, conversación y concertación. La VISIÓN COMPARTIDA se construye a partir de diseñar procesos continuos donde la gente de todos los niveles pueda hablar con franqueza sobre lo que realmente le importa.

Cada trabajo de equipo, cada subcultura organizacional y cada entidad geográfica deben ser alentadas a forjar su propio sentido compartido y su aporte a la totalidad. Toda organización tiene un destino, un propósito profundo que expresa su razón de ser. Muchos integrantes de la organización, especialmente los que se sienten comprometidos con la misma, poseen un sentido colectivo del propósito de la organización. Cuando los miembros de todos sus niveles han tenido la oportunidad de considerar activamente qué visión y propósito tiene sentido para ellos, todo cambia y la organización se enriquece.

Un Plan Estratégico Participativo se condiciona por:

La velocidad, intensidad e incertidumbre de los cambios operadas a escala global, nacional y sus efectos locales.

La redefiniciones en curso (políticas, ideológicas, institucionales, culturales) en torno a la orientación estratégica del futuro modelo de desarrollo nacional y, en consecuencia de regiones, provincias, municipios y ciudades.

La complejidad de los procesos urbanos y sus dinámicas.

La diversidad de agentes e intereses que interviene en el desarrollo urbano.

Un Plan Estratégico Participativo se caracteriza por:²²

Una visión a largo plazo.

Considera los factores externos a su territorio (decisiones supralocales y supranacionales).

Identifica las ventajas competitivas (apoyándose en sus fortalezas y oportunidades y atenuando las amenazas y debilidades).

Construye una *visión* o *modelo* de ciudad deseable integrando todas las dimensiones de la compleja realidad urbana.

Presenta mayor flexibilidad para enfrentar los cambios.

Se centra en temas críticos, en oportunidades y problemas que enfrenta una comunidad.

Está orientada a la acción.

Fomenta y amplía la participación ciudadana.

Promueve una nueva cultura de la Administración Pública, induciendo procesos de modernización.

Un Plan Estratégico Participativo requiere:

Vocación de desarrollo.

Sensación generalizada de crisis de crecimiento o de pérdida de oportunidades.

Compromiso de las instituciones y actores locales para la promoción del desarrollo colectivo.

Existencia de actores que acepten la articulación.

Máxima participación ciudadana -de los actores públicos y privados: del Estado, de las instituciones, de las empresas y de todos los ciudadanos.

Liderazgo de representantes del sector público y privado.

Participación representativa y que garantice la legitimación social del PEP y de las decisiones tomadas.

Conseguir la articulación de esfuerzos y recursos económico-financieros, políticos, técnicos y comunitarios para la gestión e implementación de los proyectos.

Disponer de la infraestructura suficiente para definir el plan, su control y seguimiento.

Un Plan Estratégico Participativo permite:

La generalización de un pensamiento estratégico en la comunidad.

Identificar tendencias, oportunidades y objetivos prioritarios.

Programar eficientemente la asignación de esfuerzos y recursos concentrándolos en temas considerados importantes y/o críticos.

Generar escenarios de consenso y compromiso para la acción entre el sector público y privado.

Instrumentar articulaciones entre sectores para una actuación integral.

Incluir las acciones operativas que se toman «día a día», en una dirección global a la que se ajustan dichas acciones.

Combinar las características propias de la realidad local con las expectativas de los distintos actores.

Articular una secuencia operativa clara, con técnicas de proyecto sencillas, recursos acotados y tiempos acordes con las posibilidades de cada gestión.

Un Plan de Estratégico Participativo identifica:

Las propuestas basadas en un diagnóstico de problemas y potencialidades orientadas a las necesidades de la población.

Las alternativas viables de desarrollo para satisfacer las necesidades en el menor lapso de tiempo posible.

Las alternativas con mayor consenso social.

Un Plan Estratégico Participativo comprende:

El conocimiento profundo de la situación actual de la ciudad, su partido y su región,

La fijación de los objetivos comunes a su comunidad.

La identificación de los obstáculos que puedan impedir o demorar alcanzarlos.

Las acciones y procedimientos para alcanzar esos objetivos.

Un Plan Estratégico Participativo involucra:

Un *diagnóstico* que identifique el estado actual de situación, mediante un *análisis* de esa situación que, además, defina el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo.

Un *pronóstico* que identifique los escenarios posibles en los que deberá insertarse cualquier propuesta de desarrollo.

Una *visión compartida* del horizonte deseable y posible de alcanzar.

La identificación de la *misión o rol* que puede cumplir con éxito esta comunidad.

Un conjunto de *estrategias* para alcanzar esa visión en un tiempo determinado, precisadas en *programas, proyectos y acciones*.

Una *valoración* de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

La metodología de planificación estratégica lleva implícita la necesidad de priorizar en forma continua, en todo el proceso, las problemáticas, las estrategias y las acciones. Esto permite, a su vez, en la fase de puesta en marcha y ejecución del PEP, concentrar recursos y capacidad de gestión en un puñado de temas consensuados entre todos como «los más importantes».

UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL PEP

1) Síntesis de las Etapas del PEP

FASE 1:

INSTALACIÓN DEL PEP Y DIAGNÓSTICO PRELIMINAR CUALIFICADO (3 MESES)

1. ORGANIZACIÓN PREVIA

Conformación de los equipos técnicos

Diseño de la estrategia comunicacional

Identificación de los actores relevantes

2. LANZAMIENTO E INSTALACIÓN COMUNITARIA DEL PEP

3. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR CUALIFICADO

Tecnologías para el manejo y generación continua de la información

Generación de información cualificada: Encuesta Delphi

Síntesis del Diagnóstico preliminar

4. AJUSTE METODOLÓGICO

En función de los ejes temáticos definidos

En función de la delimitación territorial determinada

5. CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Del Equipo Técnico

De referentes comunitarios

FASE 2:

DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO PARTICIPATIVO, CONSTRUCCIÓN COMUNITARIA DEL PEP (4 MESES)

1. SEMINARIOS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Por eje temático definido

2. TALLERES PARTICIPATIVOS Y HERRAMIENTAS DE DEMOCRACIA ELECTRÓNICA

2.1-TALLERES TEMÁTICOS (integración sectorial diagnóstico – pronóstico - propuesta)

Por eje temático definido

2.2- TALLERES TERRITORIALES (integración sectorial diagnóstico-pronóstico - propuesta)

Por agrupamiento barrial

Por unidad Territorial contenedora de los agrupamientos

2.3-TALLERES DE ESCENARIOS (integración general diagnóstico-pronóstico - propuesta)

2.4-Herramientas de PARTICIPACIÓN ELECTRÓNICA

3. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO CONSENSUADO Y PROPUESTAS SECTORIALES:

Matriz DAFO

Grilla de ESCENARIOS

Lineamientos Propositivos

FASE 3

FORMULACIÓN DEL PEP (3 MESES)

1. FORMULACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL Y DEL MODELO DE DESARROLLO

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARTICULARES

3. ANÁLISIS, SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

4. IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS, ACCIONES Y PROYECTOS

5. DISEÑO DE LA AGENDA INICIAL DE TEMAS URGENTES

6. FIRMA DEL CONTRATO SOCIAL

FASE 4

IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN CONTÍNUA Y AJUSTE DEL PROCESO (2 MESES Y CONTINÚA)

1. CONFORMACIÓN DEL ÓRGANO DE GESTIÓN DEL PEP

2. DEFINICIÓN DEL PLAN OPERATIVO

3. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO

4. EVALUACIÓN DEL PEP: ASPECTOS POSITIVOS, NEGATIVOS, LOGROS

5. EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS CONTEXTUALES

6. REDEFINICIÓN O AJUSTE DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACCIONES PRIORITARIAS

PLAZO PREVISTO Y CRONOGRAMA DE TAREAS

ACTIVIDADES AÑO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Organización Previa	■											
Lanzamiento del Plan		■										
Diagnóstico Preliminar		■	■									
Ajuste Metodológico			■									
Capacitación de R. Humanos			■									
Seminarios de pensamiento estratégico				■	■	■	■					
Talleres Temáticos				■	■	■	■					
Talleres Territoriales				■	■	■	■					
Talleres de Escenarios				■	■	■	■					
Conformación Mesa de Concertación						■	■					
Matriz DAFO y Escenarios						■	■					
Objetivo y Modelo de Desarrollo								■	■			
Objetivos Particulares								■	■			
Definición líneas Estratégicas								■	■	■		
Programas y Proyectos								■	■	■		
Agenda de Coyuntura								■	■	■		
Firma del Contrato Social								■	■	■		
Conformación del Órgano de Gestión											■	■
Plan Operativo Anual											■	■
Indicadores de seguimiento											■	■
Evaluación del Plan											■	■
Cambios Contextuales											■	■
Redefinición del Plan											■	■

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Apunte.
- 2.- Ayuntamiento de Barcelona. 1999. Barcelona: Gobierno y gestión de la Ciudad. Una experiencia de modernización municipal. Ediciones Díaz Santos y Ayuntamiento de Barcelona.
- 3.- Bases para un modelo de desarrollo regional apoyado en el Sistema de ciudades Documento del grupo Inmark, Madrid.
- 4.- Borja, J. (1997). La internacionalización de las ciudades, En revista Córdoba. Ciudad y desarrollo, año III, nº 9, Córdoba, Enero-Junio.
- 5.- Cotorruelo Menta, R.; Vázquez Barquero, A.; Riestra Cherbavaz, R.; Ursa, Y. (1993).
- 6.- Dachevsky, M. (2001). Urban zapping. Ciudades, productos y marcas. Ediciones de la universidad politécnica de Cataluña, Barcelona.
- 7.- Dourojeanni, A. (2000). Procedimientos de gestión para el desarrollo Sustentable; Editado por Naciones Unidas, Cepal, serie manuales, Santiago de Chile.
- 8.- Ediciones del Serbal, Barcelona.
- 9.- Editado por la municipalidad de Córdoba, Noviembre de 1999, 95 páginas ilustradas.
- 10.- Fernández Güell, J. (1997). Planificación estratégica de Ciudades, Editorial GG Proyecto & Gestión.
- 11.- Garay, A. (2003). Centro de Investigaciones Ambientales. Propuesta Presentada a concurso nacional de antecedentes, propuesta y oposición para el Plan Estratégico para la ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón.
- 12.- Grupo Sophia (2000). Planificación estratégica municipal. Modelos Participativos de gestión. Fundación grupo Sophia.
- 13.- Guillén, R.; Príncipi, N. (1999). Las partes y los todos elementos para la gestión de la planificación estratégica del desarrollo local y Regional. Ministerio del Interior.
- 14.- Harvard Business Review (1999). La gestión en la incertidumbre. Ediciones Deusto s.a. España.
- 15.- Kotler, P.; y otros (1994). Mercadotecnia de localidades, como atraer Inversiones, industrias y turismo a ciudades, regiones, estados y países; Editorial Diana, México, junio de 1994, 376 páginas.
- 16.- Martino, H., Pintos, P.; Sgroi, A.; Resa, S. (1997). La Participación como estrategia de planificación regional. Caso: Plan de rejerarquización de la micro-región del Gran La Plata. Presentado en el 6º encuentro de geógrafos de América Latina. Buenos Aires, 17 al 21 De marzo de 1997.
- 17.- Mathus C. El método pes, «sobre el análisis estratégico» Fundación Altadir.
- 18.- Migniqui, I; y otros. (2003). Propuesta presentada a concurso nacional de antecedentes, propuesta y oposición para el Plan Estratégico para La ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón.
- 19.- Millán, F. (1994). Competitividad internacional de las regiones, Documento nº 4/22, Ilpes, Santiago.
- 20.- Monteverde, R.; y otros.(2003). Propuesta presentada a concurso Nacional de antecedentes, propuesta y oposición para el Plan Estratégico para La ciudad de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón.
- 21.- Pascual, I Esteve, J. (1999). La estrategia de las ciudades. Los planes Estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas prácticas. Diputación de Barcelona.
- 22.- Pindado Sánchez, F. (2000). La participación ciudadana en la Vida de las ciudades.
- 23.- Pineault, Raynald y Daveloy, Carole. (1987). La planificación sanitaria Editorial Masson s.a. / salud y gestión. Barcelona.
- 24.- Plan Estratégico de Rosario, Diagnóstico y formulación; Editado por Per (Plan Estratégico de Rosario), Rosario marzo de 1999, 320 páginas Ilustradas.

- 25.- Plan Estratégico para la ciudad de Córdoba, Una nueva forma de Gestionar la ciudad;
- 26.- Poggiuese, H. (1993). La organización del territorio desde la Perspectiva de la Planificación participativa y la gestión asociada. Textos correspondientes al Módulo I: Ordenamiento del territorio. Métodos de Planeamiento territorial». Flacso, Buenos Aires.
- 27.- Propuesta presentadaa concurso nacional de antecedentes, Propuesta y oposición para el Plan Estratégico para La ciudad de mar del plata y el partido de General Pueyrredón.
- 28.- Reese, E.. La planificación estratégica como instrumento para el Desarrollo local,
- 29.- Robirosa, M. (1989). Planificación. En: planificación y Gestión Urbana en países en vías de desarrollo» convenio de cooperación científica Fadu-Uba-EPFL-IREC. Buenos aires.
- 30.- Robirosa, M. (1990). Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde El estado. Unicef, siglo XXL.
- 31.- Romero, M. (coordinadora) equipo técnico: Fernandez, Arturo, Madoery Oscar, Gaveglio Silvia, Angelone Juan Pablo. 1997. Posicionamiento, competitividad e imagen de la ciudad de Rosario, Facultad de ciencia política y relaciones Internacionales. Universidad Nacional de rosario. Rosario.
- 32.- Santacana, F.; Martorell, I.; Maragall, P. (1996). El plan Estrategico barcelona 2000: reflexiones metodologicas y contenidos De los planes I y II, De. Seminario Internacional de Gobierno para Intendentes de la prov. De bs. As. Planificación estratégica urbana y Territorial: herramientas de políticas públicas municipales. La Plata.
- 33.- Tauber, F. (1992). Partido de La Plata. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 34.- Tauber, F. (1993) Chascomús. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 35.- Tauber, F. (1995) Cañuelas. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 36.- Tauber, F. (1996) Saladillo. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Saladillo; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-96041-0-5.
- 37.- Tauber, F. (1997) Junín. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Ed.: Editorial: Municipalidad de Junín; Universidad Nacional de La Plata. ISBN: 987-96393-0-8.
- 38.- Tauber, F. (1999). Comentarios sobre el paradigma Neuquén 2020. Evento: Coloquio Internacional Periferia y Desarrollo Sustentable "Neuquén 2020: una experiencia para el debate" (Neuquén, 17 al 18 de noviembre de 1999).
- 39.- Tauber, F. (1999). El rol del municipio y las estrategias del desarrollo local.
- 40.- Tauber, F. (1999). Municipio y desarrollo, el nuevo desafío.
- 41.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Delfino, M.; Marcel, M.; Izzo, C. (1998) Plan Estratégico Suipacha.
- 42.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2004). Plan Estratégico General Madariaga.
- 43.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2004). Plan Estratégico Rural de General Lavalle
- 44.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (2000). Bragado: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 45.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L. (2001). Suipacha: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.

- 46.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H. (1999) Benito Juárez. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 47.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H.; Pintos, P. (2001). Coronel Dorrego. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 48.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Martino, H.; Pintos, P. (2002). Rauch: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 49.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Bognanni, L.; Pintos, P.; Martino, H.; Lértora, L.; Di Tomasso, W.; Domancich, N.; Rojas Fajardo, G.; Pérez Balari, A.; Varela, R.; Lagos, S. (1999) Tres Arroyos. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 50.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). Municipalidad de Lincoln Planes estratégicos
- 51.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Pintos, P.; Primerano, P., García, S. (2004). Plan Estratégico Brandsen.
- 52.- Tauber, F.; Delucchi, D.; martino horacio; .; Martino, H.; Pintos, P.; Tosi, I. (2003).
- 53.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2003). Plan Estratégico Rauch.
- 54.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Bognanni, L. (2000). Chacabuco: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 55.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Longo, J.; Bognanni, L.; Nigoul, P.; Di Tommaso, W.; Martino, H.; Lagos, S.; Pintos, P.; Pérez Ballari, A.; Domancich, N.; Rojas Fajardo, G.; Moreno, M.; Pereyra, A.; Rossi, M.; Montes, P.; Dietz, S. (2001). San Cayetano: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 56.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Longo, J.; Bognanni, L.; Nigoul, P.; Di Tommaso, W.; Martino, H.; Lagos, S.; Pintos, P.; Pérez Ballari, A.; Domancich, N.; Rojas Fajardo, G.; Moreno, M.; Pereyra, A.; Rossi, M.; Montes, P.; Dietz, S. (2001). San Cayetano: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 57.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Longo, J.; Bognanni, L.; Pintos, P. (2000). San Cayetano: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 58.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Longo, J.; Bognanni, L.; Pintos, P. (2000). San Cayetano: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 59.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2001). Mercedes: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 60.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa
- 61.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). Municipalidad de Tres Arroyos. Planes estratégicos.
- 62.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de Chivilcoy. Planes estratégicos.
- 63.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006).Municipalidad de San Pedro. Planes estratégicos.
- 64.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J. (2002). La construcción de una región a partir de un proceso de planificación participativa: Región Tuyú Mar y Campo, una experiencia inédita de planificación estratégica participativa.
- 65.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J. (2002). Planificación estratégica en tiempos de crisis: la necesidad de la permanente readecuación metodológica.(Inédito).
- 66.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M. (2005). Plan Estratégico General Belgrano.

- 67.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M.; Frediani, J.; Tosi, I. (2005). Plan Estratégico Ramallo.
- 68.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Pintos, P.; Lafosse, S.; Lagos, S. (2003). Plan Estratégico Dolores.
- 69.- Tauber, F.; Vitalone, C.; González, M.; Delgado, O.; Longo, J.; Miró, E.; Resa, S.; Saraví Cisneros, R.; Stangatti, L.; Zanesi, A.; Narbaitz, Ca.; Panuncio, M.; Conti, A. (1998). Región Capital de la provincia de Buenos Aires, estudio exploratorio de sus ventajas comparativas
- 70.- Zingoni, J.; y otros. (2003). Propuesta presentada a concurso Nacional de antecedentes, Propuesta y oposición para el Plan Estratégico para La ciudad de mar del plata y el partido de General Pueyrredón.