

Plenario II

Planificar estratégicamente con legitimidad: ROSARIO Y MORÓN

Dos experiencias que logran abordar agendas críticas decidiendo con visión de largo plazo y generando consenso con apoyo ciudadano.

Panelistas: Hermes Binner (diputado nacional por Santa Fe) Martín Sabbatella (Intendente de Morón)
Moderador: Mario Rovere (UBA)

Mario Rovere

“La planificación estratégica planifica lo político y politiza la técnica”

Buenos días a todos. Agradezco la invitación a coordinar este foro, alrededor de este tema tan central en la gobernabilidad, como es el de la planificación estratégica. Vamos a pedirles a los oradores que presenten sus experiencias locales, Sabatella en Morón y Binner en Rosario. Posteriormente, tendremos la posibilidad de hacer preguntas por escrito, para contener los interrogantes de los participantes de la reunión.

Este tema tiene aristas técnicas pero fundamentalmente políticas. Desde el punto de vista de la intención general de la mesa, quiero comenzar diciendo que estamos frente a un diagnóstico de fragmentación, tal como lo plantea el título de la mesa. **El área metropolitana está fragmentada territorial y políticamente. La instalación progresiva de la población va mucho más rápida que nuestra capacidad de pensarla y gobernarla.** Esto genera un diagnóstico fácil de compartir, aún en vertientes políticas diferentes.

Hay un conjunto de 10 a 12 problemas que superan holgadamente la capacidad de cualquier municipio regional para contenerlos. Ahora, por ejemplo, está el Riachuelo, que nadie puede solucionar solo. Se abre una pregunta hacia el Estado, que no queda claro cómo puede resolver ese asunto. Pero de las áreas metropolitanas de toda la Argentina, ninguna tiene una respuesta estructural en ese sentido. El caso de Rosario, hoy la ciudad más importante del país que no es capital de provincia, también trabajó la construcción de una región, con los recursos del municipio. En este sentido, el puente de Victoria permite abrir territorialmente a la ciudad más allá del Río Paraná.

Pensando el futuro, asoma la herramienta de la planificación estratégica. Del conjunto de las técnicas de gobierno, se ha ubicado allí en la interfase entre la técnica y la política. Recordando a Malthus, la planificación estratégica planifica lo político y politiza la técnica. Impide que ambas disciplinas queden impermeabilizadas una de otra. Hoy, naturalmente, esto significa un aporte muy significativo, sobre todo si está articulado con problemas muy grandes como la articulación de lo político con lo técnico. Es muy útil para la resolución de las complejas respuestas que requieren los problemas complejos, y no pueden estar independizados de la autoridad política.

También podríamos preguntarnos de qué manera ayuda la planificación a la participación. Es extremadamente importante, porque tal cual fue aplicado en las grandes ciudades, se ha transformado en una gran plataforma comunicacional, e incluso ha adquirido una institucionalidad propia. Es decir, hay gente que podría no estar cerca del gobierno y sin embargo sentirse convocada a participar del plan estratégico. Imaginado este tipo de procesos, es posible proyectar, pensar hacia delante, hacia el futuro de una ciudad, convocando un espectro más amplio que el que nos podíamos imaginar antes.

También, en este circuito entre lo político y lo académico, circula la transparencia. Me parece que también hace a la previsibilidad de las formas, de explicaciones, de información. Sobre todo en la medida que puede mostrar sobre la mesa, accesible a todos los ciudadanos la rendición de cuenta y la información. Ese proceso de toma de decisión de largo plazo, participativamente, puede producir estos efectos. Hemos estado reuniendo, durante un tiempo, aquí desde la Fundación Metropolitana, material sobre el tema. **Hay que colocar la expectativa, pero no como panacea, no como “he aquí la respuesta”. La planificación se suma a dispositivos e ideas, de agencias que de alguna manera pueden articular soluciones. Es una herramienta más.**

El día de hoy, en esta relación de politizar y tecnificar recíprocamente, tienen que ver no tanto con lo técnico, aunque ambos panelistas tengan la experiencia. Lo más difícil es contestar cómo se piensa políticamente la planificación, responder cómo ha sido solucionando los problemas de agenda reales que han tocado en un contexto realmente difícil. **El solo hecho que haya sobrevivido a la crisis de 2001, una especie de gran test de la Argentina, si esta herramienta tiene algo que ver con haber recuperado la confianza de los ciudadanos a la política, aunque sea en instancias más pequeñas de gobierno, entonces estamos entusiasmados con la herramienta para imaginar prácticas de buen gobierno.**

Desde mi punto de vista, ambas experiencias de gobierno que tenemos hoy, no fueron elegidas al azar. Son muy importantes en lo que ha sido en la historia política reciente, en el sentido de recuperar lo que para mí son buenas prácticas de gobierno, tiene que ver con cosas contraculturales, dos experiencias de gobierno contraculturales. Bastaría recuperar la historia reciente para observar el hecho de la ciudad de Rosario recuperando la salud pública justamente en la misma década donde la salud pública estaba desapareciendo en la agenda del país, cómo pensar una propuesta transparente en un municipio que se había vuelto el paradigma de la corrupción en una década donde no hace falta mencionar nombres para no evocarlos. De alguna manera crearon la plataforma donde queda contrastado las enormes posibilidades que hay aún en el marco de las enormes dificultades que pueda tener un gobierno municipal, sobre todo en un marco con viento de frente, sin el viento de popa que significa el apoyo de gobiernos nacionales y provinciales.

Martín Sabbatella

“Lo más importante es que, sin dejar la urgencia ni la presencia del estado donde más se necesita, podamos pensar a largo plazo”

Buenos días a todos y a todas. Gracias por la invitación, muchísimas gracias a la Fundación Metropolitana, a Pedro Del Piero, a todo el equipo, quiero felicitarlos porque creo que realmente esta iniciativa es sumamente importante, este III Foro Metropolitano donde, como dicen Uds., desde el título de la convocatoria, donde poder ir construyendo conciencia para la gran Buenos Aires. Se comentaba el caso de la cuenca Matanza Riachuelo como una necesidad, pero es cierto que no hay espacios de autoridad estatal donde poder imaginar estas cosas, por eso generar estos debates me parece absolutamente importante, realmente felicitaciones. Además es un espacio donde poder juntar, como lo decía Mario, la mirada técnica/política, y terminar con ese divorcio que no lleva a ningún lado. La verdad es que me parece importantísimo y es un orgullo para nosotros como gestión estar acá, que nos hayan invitado y permitirnos participar aunque sea unos minutos de este importante evento.

Por supuesto es un orgullo además estar en esta mesa, todos conocemos la trayectoria de Mario Rovere, muchos hemos buscado y leído sus cosas queriendo ver si estábamos haciendo las cosas bien o no, suena muy esquemático, pero algo de eso había. Es un placer estar acá, y por supuesto en una mesa con Hermes Binner, todos conocemos lo que significa Rosario para los que le damos importancia a la política local y los que estamos pensando la gestión pública. Muchas de las cosas que voy a contar, muchas de las cosas que hicimos, que estamos haciendo y que vamos a hacer, lo hacemos mirando Rosario, así que para mí también es un gusto estar acá.

Me pidieron que hablara sobre la planificación estratégica y la necesidad de construir herramientas y el contexto político donde poder desarrollarlas. Herramientas de construcción de consenso, de transparencia, de legitimidad, de construcción de participación ciudadana.

Antes que eso, quiero ubicar Morón, es una ciudad ubicada a 20 kilómetros de la Ciudad Autónoma Buenos Aires, en el primer cordón del área metropolitana, tiene 55 kilómetros cuadrados, 350.000 habitantes, una estructura social y económica que está en la media de la Provincia, no es de los municipios más pobres ni de los municipios más ricos, municipio de clase media empobrecida obviamente durante la década del '90, con bolsones de pobreza en la zona sur y en algunos barrios particulares. Un municipio con 10.000 comercios, con 990 industrias, 2 universidades públicas -una de gestión privada y una de gestión estatal- con las características que tienen los municipios del primer cordón del AMBA.

Nosotros asumimos en el año '99, en ese contexto nacional que todos conocemos y sufrimos, con la particularidad de asumir en un municipio que venía de una profunda crisis institucional, una profunda crisis del estado, de la política, un divorcio de la sociedad, un municipio que se nombraba como paradigma de la corrupción menemista en la provincia de Buenos Aires, donde la política, el estado estaba claramente asociado al delito, a la corrupción, a la impunidad, a los negociados.

La política del estado se veía más como una herramienta para mejorar la calidad de vida de los que hacían política que para mejorar la calidad de vida de la sociedad, un municipio donde claramente se visualizaba el palacio municipal como el refugio de bandas *cuasi* mafiosas que habían llegado al estado para tomarlo como botín de guerra de sus propios intereses. Y obviamente de estos temas no se hablaba, no estaba en debate cómo pensar el crecimiento de la ciudad.

Entonces, teniendo en cuenta por un lado el lugar desde donde asumíamos -y el lugar que queríamos dejar atrás definitivamente- y por otro, estos temas que planteaba Mario, los nuevos roles, los nuevos desafíos y responsabilidades de los gobiernos locales, estas situaciones implicaban indiscutiblemente construir un nuevo tipo de estado que diera respuesta a esa historia nefasta y que mirara de cara al futuro, un nuevo tipo de estado moderno, eficiente, transparente, participativo, solidario, entendiendo esto como un proceso, con metas de construcción de un nuevo tipo de estado que permita marcar un camino distinto y que empiece la idea de recuperación del estado, en su capacidad operativa, su capacidad de hacer, su capacidad de respuesta. Recuperar el estado en términos de transparencia, de honestidad, de la relación con la sociedad, reconstruir el vínculo con la sociedad.

Para nosotros, tiene que ver con construir una gobernabilidad democrática, sustento de la posibilidad de pensar un proyecto a largo plazo y también de dar respuesta a las urgencias cotidianas de los compatriotas que más sufren en nuestro país, y en este caso particular en nuestro distrito. Construir una gobernabilidad democrática capaz de enfrentar estos desafíos. Y aquí quiero hacer un paréntesis, la idea de gobernabilidad funcionó siempre como una suerte de fantasma extorsivo para no hacer. *“Guarda con que tocas esto, guarda con que tocas lo otro, que entra en crisis la gobernabilidad”*. Había que romper esa lógica, que respondía más a la gobernabilidad pensada en sostener el *statu quo*, el poder establecido, las relaciones que estaban determinadas, una gobernabilidad continuista, de exclusión, de prebenda, del clientelismo, del *toma y daca*.

Nosotros no estábamos planteando no a la gobernabilidad, sino construir una gobernabilidad democrática, nueva, transformadora, rupturista, de construcción de ciudadanía, de inclusión social. Romper esa suerte de extorsión. Mario Rovere hoy decía que a veces jugaban con la gobernabilidad, como diciendo cuanta democracia hay que sacrificar para que haya gobernabilidad. Me parece que cuando hablamos de gobernabilidad democrática como sustento de un proyecto a largo plazo, es con la visión de una gobernabilidad que garantice crecimiento con equidad y calidad institucional.

En ese marco creamos la Subsecretaría de Transparencia y Modernización del Estado apenas asumimos, y pusimos en marcha el programa Discrecionalidad Cero, que tiene como objetivo la discrecionalidad cero en las políticas públicas. Lo hicimos con algunas organizaciones no gubernamentales, del territorio y nacionales como Poder Ciudadano y el capítulo local de Transparencia Internacional. Básicamente tiene algunos componentes como la ordenanza de libre acceso a la información pública, un espacio físico concreto, una oficina donde la comunidad puede acceder a la información por el solo hecho de ser ciudadano o ciudadana; otro componente es un Programa de Elaboración Participativa de Normas, la comunidad y las instancias de participación elaborando las normas que van a regular la convivencia.

También al principio de la gestión creamos -y hoy sigue trabajando- una Oficina Anticorrupción fuera del palacio municipal porque justamente ese palacio municipal estaba visto como lo describí, una herramienta que nos permitió destruir las redes delictivas que estaban enquistadas en la estructura del estado y enfrentar los hechos de corrupción que estaban en distintos lugares de la gestión pública; la figura del Defensor del Pueblo; la obligatoriedad de publicar las declaraciones juradas patrimoniales de todos los funcionarios; la obligatoriedad de publicar la agenda de intereses, las reuniones que tenemos los funcionarios en el ejercicio de la gestión pública.

También promovimos un Programa de Licitaciones Transparentes con dos componentes, un pacto de integridad entre el sector público y el sector privado para establecer un compromiso: si hay un hecho irregular pierden el derecho de participar en el proceso licitatorio por varios años en el distrito, y audiencias públicas para elaboración de los pliegos de bases y condiciones de los procesos licitatorios, rompiendo esa lógica de los pliegos elaborados a medida de alguna empresa amiga del poder en algún cuarto oscuro que maneja ese poder; establecimos la rendición de cuentas permanente y, en ese marco, el informe trimestral Cuentas Claras, que llega a los vecinos y vecinas de nuestra ciudad y da cuenta de los ingresos y egresos del municipio.

En ese marco, creamos la Secretaría de Relaciones con la Comunidad, muy asociada y vinculada a la participación ciudadana, no nos imaginamos la gestión pública desde esta concepción si no es con un modelo de gestión participativa, que incluya la participación como una cultura permanente en el ejercicio de la función pública. En una ciudad conviven muchos actores e intereses distintos y el estado tiene el rol también de ser articulador, de construir una mesa común donde sentar a todos los actores y, priorizando el interés general por sobre el interés particular de un sector u otro, marcar caminos conjuntos, intentar construir consensos.

Desde esta lógica como definición, de la comunidad y la participación ciudadana, los vecinos, vecinas y las organizaciones como protagonistas a la hora de pensar el diagnóstico y la elaboración de las políticas públicas sin que esto signifique disolver el rol del estado, sino que significa el rol del estado activo, cumpliendo su función, con una sociedad civil organizada, cumpliendo también su función en una democracia profunda como la que queremos construir.

Pusimos en marcha distintos mecanismos de participación ciudadana, algunos más vinculados a temas específicos como consejos asesores de distintos temas, donde el área del estado que está involucrada junto con organizaciones de la comunidad involucradas a los temas tienen un espacio común donde pensar políticas públicas para el sector. El Consejo Asesor de la Mujer, el Consejo Asesor de Desarrollo Económico, que por ejemplo creo el Club de Exportadores, o el Consejo Asesor de

Economía Social y Solidaria, con las mutuales y cooperativas, o el Consejo de Discapacidad, o el Consejo de la Tercera Edad o el Consejo Asesor del Plan Estratégico de la gestión donde participan los rectores de las universidades, los presidentes de las cámaras empresariales -tanto comerciales como industriales- los secretarios generales de las centrales obreras, los colegios profesionales, las iglesias. Distintos espacios, en este caso temáticos, y el consejo asesor estratégico que está vinculado al proceso de descentralización que iniciamos en Morón.

El proceso de descentralización tuvo varias etapas, viene de varios años, la primera etapa fue dividir el distrito en 7 zonas y construir los espacios físicos de referencia en el lugar -las Unidades de Gestión Comunitaria- con dos objetivos, uno vinculado a la desconcentración de la gestión, de las políticas públicas y mejorar la cercanía. Creemos que un tema que hay que resolver en las políticas públicas es el acceso a ellas. Y el otro objetivo, el mecanismo de participación ciudadana, ya no con temas específicos como los Consejos Asesores sino donde lo que te une es el espacio público compartido, el territorio.

Una herramienta más que pusimos en marcha es el Presupuesto Participativo como una herramienta que permita profundizar y mejorar los canales de participación, el debate, no solamente en 7 Unidades de Gestión Comunitario sino desagregando más el proceso, armando asambleas barriales más chicas, eligiendo delegados hasta llegar a las ferias de proyectos, mucho aprendizaje también de Rosario. Ese presupuesto participativo que no solo permite definir una parte de ese presupuesto donde el vecino y la vecina deciden en qué invertirlo, sino todo el proceso que enriquece la discusión del propio gabinete municipal a la hora de definir las políticas públicas y las prioridades. El presupuesto participativo no sólo como herramienta de definición de determinado monto en el territorio sino también como enriquecimiento permanente al debate general de la gestión y al gabinete municipal a la hora de pensar las políticas públicas.

En este sentido, lo último que hemos hecho, hace poco es jerarquizar este proceso de descentralización con una decisión que para nosotros fue muy fuerte. Al gabinete municipal, el máximo órgano político del municipio, el lugar de decisión y de gestión del municipio, lo dividimos por la mitad y la mitad del gabinete se hizo cargo de cada una de las secretarías municipales. Con el objetivo -entendido como un proceso, con idas y vueltas, con errores- de que ese gabinete municipal hoy no solamente tenga la mirada temática de la secretaria de salud, de la secretaria de desarrollo social, sino que también están los secretarios de cada uno de los territorios.

Esto nos tiene que permitir una mirada integral, interdisciplinaria del abordaje del estado, no dividiendo la familia y el barrio por las secretarías nuestras, sino organizándonos el trabajo para llegar en forma conjunta, articulada, integrada e interdisciplinaria en el territorio. Y por otro lado esta cercanía nos tiene que permitir que, a la hora de pensar y debatir en el gabinete, podamos pegar un salto cualitativo para mejorar la calidad de la definición de las políticas, ya que tenemos la mirada temática y la mirada territorial. Y eso tendría que permitirnos equivocarnos menos a la hora de priorizar las acciones de gobierno, pudiendo profundizar esto que Hermes también nombra siempre, la democracia de proximidad de los gobiernos locales.

Estos elementos son parte del plan estratégico en función de que **es estratégica la construcción de ciudadanía para poder pensar un plan de desarrollo estratégico a largo plazo**. Sin estas cosas no nos podíamos imaginar sentarnos a debatir o hacer un diagnóstico con la comunidad porque básicamente yo no le podía tocar la puerta a una sociedad de fomento y decir “hola que tal, vengo a charlar con ustedes” y la sociedad de fomento lo que hacía era trabar la puerta con un palo porque la última experiencia que tenía del estado era que cuando vino un funcionario, terminó la reunión y a alguno le faltaba la billetera. Había que reconstruir la confianza, había que crear mecanismos que permitan recuperar la confianza, pensar que no todo es lo mismo, que se puede, que vale la pena construir proyectos comunes para poder diseñar a largo plazo.

El plan estratégico tiene que ver con todo esto, pero se presentó como plan estratégico después de todo este trabajo, en el 2005 y tiene que ver con una mirada integral, con la construcción de ciudadanía, con el crecimiento con equidad, con una concepción de ciudad que nos imaginamos, con el Morón que soñamos de acá a futuro, con dar cuenta que la ciudad que queremos construir es la articulación entre el sector público, el sector privado y el sector del conocimiento. Tiene que ver con que queremos pensar el desarrollo de nuestra ciudad de manera integral, inclusiva, nos imaginamos el rol del estado como garante de equidad, de esa preocupación permanente porque el crecimiento sea para todos y todas y no para una parte. Cómo imaginarnos una ciudad que nos incluya, que nos integre, el plan estratégico es impensable si no tiene una mirada de inclusión social y de equidad y es impensable si no se construye en términos participativos y con la comunidad como protagonista de ese debate.

Voy a contarles algunos ejes del plan estratégico. Por ejemplo, tiene que ver con la ciudad que nos imaginamos y desde donde poder construirla, desde nuestro potencial. Uno mira Morón y ve que tiene dos aeropuertos subutilizados y puede pensar que un potencial, una idea de crecimiento puede estar vinculada al rol de nuestra ciudad en el sistema aeroportuario del área metropolitana de Buenos Aires a futuro. Otro eje es la actividad comercial, Morón es un centro de transferencia importante, es la tercera estación en venta de boletos del país, circulan 350.000 personas por el área central. También, en menor escala, buscar y proteger los espacios para desarrollar la actividad industrial, de manera sustentable.

Es impensable esto si ese plan estratégico no incluye la respuesta a temas estructurales pendientes para poder avanzar. La mita de la población no tiene cloacas en Morón, es un tema central, estratégico, para pensar la construcción de una ciudad a futuro. O programas de asfalto comunitario para poder resolver las 516 calles sin asfaltar de las 7030 que hay. O, en esa lógica de crecimiento con inclusión social, el sistema único municipal de salud. El plan estratégico tiene que ver con objetivos a corto, mediano y largo plazo, con esta lógica de construcción de ciudadanía y de crecimiento con equidad. Y que básicamente se sintetiza en intentar construir una ciudad para todos y todas.

Este es nuestro balance más sencillo. **Sabiendo que Morón no es Barcelona, Morón es Morón con todo lo que ello significa y no está todo hecho ni mucho menos, estamos contentos más por el camino que porque nos sentimos en Zurich.** Encontramos un lugar, encontramos un camino, se hizo mucho y somos absolutamente conscientes de que falta muchísimo más todavía. Como balance político, de poder darnos cuenta como comunidad que no todo es lo mismo, que se puede, que vale la pena, que es posible, que no tenemos por qué naturalizar lo que vivíamos como único camino.

Me parece que lo más importante es justamente que, por supuesto sin dejar la urgencia ni la presencia del estado donde más se necesita en términos urgentes, podamos pensar a largo plazo y esto me parece que tiene que ver con ir construyendo identidad, con sentido de pertenencia.

Y para mí, que valoro la actividad política y que creo en la democracia de los partidos políticos y en los partidos de ideas y que creo que hay que reconstruir un sistema de partidos políticos que sea coherente en términos de ideas y en términos de prácticas políticas. Para mí también tiene que ver con recuperar el rol de la política. Hay que recuperar el rol de la política como una herramienta de transformación social, reconciliar definitivamente la política con la ética, poder pensar que se puede unir principios, convicción e ideales con capacidad de hacer, con eficiencia, con eficacia.

Creo que nuestro principal aporte es ver que está viva esta idea de que la política pueda ser una herramienta capaz de convocar a proyectos colectivos. Y para mí eso es estratégico. Es estratégico, en definitiva, construir una sociedad de derechos, derechos civiles, derechos sociales. Es estratégico construir más y mejor democracia para más justicia social, y es estratégico construir más justicia social para más democracia.

Se trata de construcción de ciudadanía, de crecimiento con equidad y eso se hace con voluntad política de hacerlo, con un estado que asuma esa responsabilidad, convencido además que no existe plan estratégico, ni proyecto colectivo, ni construcción a futuro que no impliquen fuerte compromiso ciudadano, fuerte participación de la comunidad como un actor protagónico a la hora de construir el futuro para nosotros, para nuestros hijos, para nuestros nietos. Gracias.

Hermes Binner, ex intendente de Rosario y diputado nacional por Santa Fe
“La gran fortaleza del plan estratégico es que hace del estado un estado donde no decide una sola persona”

Un tema vital en nuestra forma de ver y pensar la ciudad de Rosario ha sido a partir de la salud pública. Obviamente que en el ejercicio de un cargo -en este caso de intendente- muchísimo tiene que ver la disciplina con la cual uno se ha formado, hay disciplinas que tienen mayor afinidad para el ejercicio de la cosa pública. A partir del ejercicio de la salud pública y de generar un modelo de atención médica particular, hemos logrado repensar también la administración de la ciudad.

¿Qué es lo que nos proponíamos? No ser los buenos administradores del viejo estado, un estado que generaron los liberales, que fue progresista, pero que luego -y particularmente desde el Consenso de Washington- fue víctima de todas las felonías neoliberales. De manera que había que recuperar ese estado pero no en la misma idea del viejo estado sino pensando en uno nuevo.

¿Y qué significaba el nuevo estado? Significaba repensar la ciudad desde el lugar de la gente, significaba abrir el estado para que sea permeado por la sociedad civil. Y ésta es una gran convicción, porque hay que vencer también la tentación de llegar a un lugar donde se tiene la lapicera y la posibilidad de firmar decretos, no caer víctima de esa tentación y de reemplazar mientras tanto, con las excusas que uno pueda encontrar, la verdadera renovación.

Creo que el plan estratégico es precisamente una extraordinaria posibilidad de pensar la ciudad, desde otro lugar, desde lo colectivo, desde la participación. Por eso **el plan estratégico no es un plan de gobierno, es una construcción que no tiene tiempos electorales**, que no tiene periodos de gobierno pero si compromisos de una sociedad, mas allá de quienes circunstancialmente estén al frente de una organización civil o de una organización del estado. **Ésta es la gran fortaleza que tiene el plan estratégico**, y en la medida que se desarrolla también va cambiando al propio estado. **Hace del estado un estado donde no decide una sola persona.**

Esto es un juego, no es una simple suma de pedidos, significa diálogo y concertación, ejercicios que no son frecuentes en esta sociedad. Dialogar significa escuchar, concertar significa ceder. Esa construcción no es sencilla, lleva tiempo, hay que estar con una predisposición para opinar y para llevar adelante planteos que vienen de un marco teórico definido pero que indudablemente, en la medida que se va marchando, se van definiendo los grandes lineamientos por los cuales tiene que transitar una ciudad.

El eje por el cual el plan estratégico contribuye a mejorar la política es la integración, porque contribuye a generar entre estos tres elementos que son el estado, el mercado y la sociedad civil una integración que permite avanzar en un sentido de crecimiento económico, social y político. Creo que realmente de esa manera podemos transitar un camino de recuperación del valor de la ciudad. Porque hablamos mucho de federalismo, pero verdaderamente tenemos un federalismo invertido. Hay una tendencia de un vector que va hacia la centralidad que tiene muy poco que ver con todo lo que estamos conversando. Hace poco menos de 15 años, el 45% de la torta se distribuía en las

provincias, hoy estamos en el 30%. Y marchamos a provincias pobres, con un estado nacional rico. Y marchamos a desfinanciar los municipios.

Hoy, si no reconocemos esta realidad de que el 90% de la población vive en conglomerados urbanos, no estamos reconociendo dónde están los problemas y también dónde están las soluciones. ¿Cómo trasladamos estas ideas a la práctica para que realmente se pueda fomentar el desarrollo de los municipios? ¿Y para que los municipios puedan tener esta integración de la sociedad civil, con el estado y el mercado? Indudablemente el plan estratégico puede jugar un rol político muy importante en este camino. Y esto es realmente lo que tenemos que valorar hoy.

Las ciudades tienen que descriptar determinadas formas de pensar, no logramos llegar al pensamiento colectivo, no tenemos traductores que nos puedan acercar a la población, la herramienta extraordinaria que significa la autonomía municipal. No estamos hablando de ciudades anseáticas, estamos hablando de ciudades inmersas en una sociedad que necesita crecer de abajo hacia arriba. Abajo están la gente, los municipios, los conglomerados urbanos y la gran posibilidad de que así como comparten los problemas graves también tienen otra gran potencialidad que es la de utilizar todos los recursos universitarios, de pensamiento, para proponer alternativas.

Cada ciudad tiene su perfil, tiene sus valores, sus elementos que tienen que ser descubiertos y valorados por su gente y están allí los grandes recursos éticos y morales para construir un plan de superación de esta realidad. Por ejemplo, el plan estratégico de Rosario logró el plan Rosario Hábitat, un plan que se copió en su esencia del Favela Barrios, de Río de Janeiro. Es un plan que tiene que ver con la urbanización de las villas miserias. Y se llegó a colocar el plan Rosario Hábitat en un lugar jerárquico del plan estratégico por distintos lugares de pensamiento. Rosario Hábitat significa darle ciudadanía a la gente, que los niños tienen que ir a la escuela, que los jóvenes puedan aprender oficios, que lo más importante son los centros comunitarios, la educación, la salud, la escuela, la sala de usos múltiples. Y que alrededor de ese conglomerado urbano, se forma también el tejido que se integra a la ciudad. Creo que realmente es un aspecto que surge del plan estratégico.

Como surgió el tema de los niños. Y como se generó a través del asesoramiento de Tonucci, la construcción de espacios que hacen a pensar en el niño como base de la democracia social porque los niños no eligen dónde nacer. Hay una desigualdad biológica, hay una desigualdad de arranque en la vida que es tal vez la base de su futuro. Generar espacios solidarios, participativos, para los niños, es generar también la igualdad de oportunidades para que todos esos niños que no eligieron donde nacer, puedan tener las mismas posibilidades.

Estos son los espacios que se logran a partir de la integración de la sociedad civil a ese estado y a ese mercado. Cuestiones que tienen que ver con la integración social inexorable que nos permite avanzar en la construcción de una sola ciudad. No es casual que hace apenas dos años se abriera el primer *shopping* en Rosario, no es casual que no haya barrios cerrados, tiene que ver con un concepto del espacio público. Porque si hay un espacio que es el espacio de la democracia, es el espacio público.

Nos tocaron momentos muy difíciles de resolución. Cuando vino el auge de que todo lo privado era mejor, coincidió con el desguace de los ferrocarriles de la costa. Rosario es una ciudad que está al lado del río y atrás de las murallas del ferrocarril y del puerto. Cuando se corre el puerto a la zona sur de la ciudad, también se libera toda la parte de la costa central, ampliamente apetecible para todos los emprendimientos mobiliarios. Sin embargo hubo una férrea decisión de no privatizar un solo centímetro de costa, pensando que la visión del río y el espectáculo de las islas verdes, es un balcón que debe ser utilizado por toda la ciudad.

La reforma del estado ha sido uno de los ejes fundamentales en el plan estratégico. Tiene que ver con acercar la sociedad al estado, partió de la descentralización y la participación como ejes fundamentales. La descentralización se hizo con la Universidad Nacional de Rosario. Se hizo un convenio, se estudió y se dividió la ciudad en 6 zonas. En cada una de ellas se realizó un centro de

distrito, el último está en plena ejecución ahora, y en cada uno de ellos se pueden resolver todos los problemas o necesidades que habitualmente demanda la población al municipio.

Todo esto no está exento de dificultades. La sociedad sin conflictos fue la sociedad de Tomas Moro, irrealizable. Hay conflictos que tienen que ver con intereses. Hay un camino que está en marcha y en cada resolución de estos conflictos siempre se avanza. El tema del presupuesto participativo no es algo dado, es complejo, los primeros que tienen que entenderlo son los funcionarios porque son los que tienen que ir a escuchar y también a opinar. Tiene que ver con la factibilidad, con las posibilidades. Es muy común que en un dispensario de barrio pidan ambulancia las 24 hs. Es inviable. Hay que establecer el mecanismo para que la ambulancia llegue lo antes posible. El presupuesto participativo es un proceso que es difícil que vuelva atrás y no se puede estancar, de manera que hay que apoyar y ayudar a la población a seguir definiendo en participación y en presupuesto.

En ese cambio del estado que queremos realizar tiene que ver una gran responsabilidad, la de formar a la sociedad civil. Hay que generar cursos de capacitación, hay que ayudar a la formación de las formas primitivas de organización como el vecinalismo, a otras formas organizativas superiores. Después de lo que pasó en diciembre de 2001 donde la gente salió a la calle diciendo “que se vayan todos”, nos quedamos pensando que se lo decían a los otros. En realidad, **la gente quiere un cambio que pasa por fortalecer y generar partidos políticos que sean verdaderamente expresión de distintos marcos teóricos, pero además quiere participar.**

Tenemos que tirar una línea para subir a escena a la sociedad civil. Es un gran desafío de la democracia fortalecer los partidos o generar partidos nuevos, y también subir a escena a la sociedad civil. Esta construcción que se avizora pero que todavía no se concreta, es un camino que puede regenerar el pensamiento político en nuestro país.

Cuando Naciones Unidas distingue a la ciudad de Rosario como ejemplo de gobernabilidad democrática hay dos puntos que son muy interesantes. Primero, cómo se dirige. Al pueblo y al gobierno de la ciudad de Rosario. Primero el pueblo. Y finalmente dice “el gran valor es devolverle el contenido a la política”. Creo que esto es lo que tenemos que utilizar para comenzar a repensar, porque estamos en una etapa nueva, tenemos que desarmarnos para ver de que manera entendemos este momento nuevo.

Que es necesario crear, no tengan ninguna duda. El maestro de Simón Bolívar, Simón Rodríguez, lanzó un apotegma hace mas de 200 años que tiene vigencia “o creamos, o erramos”. Creo que éste es el momento en el cual tenemos que utilizar todas las herramientas que existen. El plan estratégico indudablemente es un desafío. Pero no es algo armado. Es una gran forma para pensar y repensar. Muchas gracias.

Cierre a cargo del moderador, Dr. Mario Rovere

Sobre el cierre quiero rescatar cuatro puntos que me parece han estado adquiriendo densidad a través de estas magnificas presentaciones y que están vinculadas a cuatro categorías centrales de la planificación estratégica. Una en relación al poder, las dos experiencias muestran que está crujiendo algo en relación al tema de la relación democracia representativa vs democracia participativa. Me parece que esto tiene mucho que ver con el tema de nuevas formas de hacer política y lo que se está discutiendo.

El otro punto que me parece absolutamente central es el tema del saber, del conocimiento, de la información. Hay una idea de transparencia, de poner la información al servicio de la población y yo diría democratizar la información es un pre requisito imprescindible para cualquier mecanismo creíble

de participación. Abrir espacios de participación escamoteando información evidentemente impediría la solución.

La tercera, me parece que es la variable espacial. Un tema muy interesante que se está planteando, la tendencia hacia lo intramunicipal o los gobiernos submunicipales o las estructuras submunicipales para acercar gobierno al ciudadano pero esta dificultad medio extraña: tenemos extremada facilidades para hacer redes y al mismo tiempo tenemos enorme dificultad para articularnos con los vecinos. Esta relación espacial es muy interesante para ver como se están configurando las conexiones y la conectividad y la forma de resolver problemas complejos que nos exceden. Específicamente pensando en el tema de salud, esta es una de las grandes deudas, en el área metropolitana tenemos una ciudadanía por municipio y en algunos casos una ciudadanía por pedazos internos del mismo municipio, que significa accesibilidad diferente, oportunidades diferentes, riesgos de vida y de muerte totalmente diferentes y esto no se soluciona sin articulación.

El otro tema que me parece importante es el tiempo, este elemento que parece muy importante. Alguno podría decir “de que manera se estabiliza” y alguno diría “cuando hay coincidencia política se estabiliza”. Aparentemente, no. Quince de los veintitrés años últimos de recuperación de la democracia el partido político que gobernaba la Ciudad de Buenos Aires, la Provincia de Buenos Aires y la Nación era el mismo. Y la articulación que tenemos es la que tenemos. La convergencia política no parece suficiente para resolver esos problemas. Pero si las presentaciones están insinuando mecanismos transversales, más complejos, que obligan a conversar con otros que están aparentemente en otro lugar. Y eso tiene que ver con la construcción de consensos sociales y políticos. Y a la pregunta posterior “esto, ¿cómo se estabiliza?”, hay dos elementos que fueron puestos por los panelistas. Se consolida por la obligación moral que generan los consensos y porque se instala en la cultura. Al instalarlo en la cultura aumenta enormemente el precio político de desestabilizar lo que ya fue consensuado, lo que ya fue acordado.

Por último, me parece que luego de estas presentaciones se reafirma lo que planteaba el Prof. Ezequiel Dror que solía insistir en que “de todas manera al presente, la planificación sigue siendo el mejor sistema de toma de decisiones que tenemos”.

Muchas gracias.