

PLANES ESTRATEGICOS: LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES

Eduardo Reese

¿De qué hablamos cuando hablamos de Plan Estratégico?

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, entre otras muchas cuestiones, está situando 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 trascendentes transformaciones 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” generó una nueva visión del papel que les cabe a los territorios provinciales y las ciudades en los nuevos escenarios de apertura de fronteras nacionales, movilidad del capital, énfasis en la productividad como soporte de la competitividad, etc.

En el marco descrito y más allá de los distintos factores que explican estos procesos, lo cierto es que en los gobiernos provinciales y municipales existe una fuerte necesidad de buscar caminos alternativos a los modelos tradicionales de gestión pública que habían llevado a la acción estatal, en las últimas décadas, a un profundo descrédito frente a la sociedad. 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. Simultáneamente los métodos de planificación tradicional sufrieron una fuerte crítica centrada en su “ineficiencia” para dirigir y gobernar los procesos de cambio social.

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 creció en “popularidad” entre los agentes de los gobiernos provinciales y municipales y entre diferentes organizaciones no gubernamentales. En síntesis, la planificación estratégica aparece actualmente en la agenda de las administraciones 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;
- 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; y
- el acceso a información de gestiones de corte estratégico exitosas en ciudades y regiones principalmente europeas (Lyon, Barcelona, Bilbao, Aragón, País Vasco, etc.)

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

Asimismo, una estrategia es una manera de asignar recursos (humanos y financieros) en el tiempo. La estrategia se asienta en una cierta visión del futuro, en objetivos o líneas de acción prioritarias y en resultados determinados a alcanzar. La dificultad de prever los acontecimientos, y en consecuencias el impacto de las acciones previstas, ha conducido a la dirección de las organizaciones (como por ejemplo un gobierno municipal) 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.

Ahora bien, la pregunta es ¿Cuál es el modelo de desarrollo al cuál apunta un plan estratégico?. Frente a la opción neoliberal actual, el modelo de desarrollo que se propone se fundamenta en el concepto de Desarrollo Local definido como “un proceso de desarrollo integral en el que las condiciones de vida de todos los miembros de la sociedad local mejoran de manera sostenida tanto en lo material como en lo social, lo cultural y lo político” (Instituto del Conurbano, 1998). Así, el Desarrollo Local, aún cuando todavía es un paradigma en discusión y construcción, es entendido como un proceso que articula las esferas del crecimiento económico, la equidad social y el uso racional de los recursos naturales a partir de una construcción social participativa y de enfoque estratégico con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población.

La elaboración de un Plan Estratégico, que busque promover el Desarrollo Local, plantea así un doble desafío. Por un lado, que la cultura del cambio antedicha sea democrática y participativamente asumida por la sociedad; y, por otro, que el accionar del Gobierno Local posea la ductilidad para acompañar los esfuerzos que la comunidad realiza para hacer sustentable la mejora de su Calidad de Vida, entendiendo que el Desarrollo Local constituye un paradigma que la gente está buscando construir.

El proceso de planificación 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). Al decir de Carlos Matus, “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”.

En el marco descripto, el Plan Estratégico es un instrumento de gestión. Su objetivo es servir de herramienta para transformar la realidad a partir de establecer estrategias para promover el desarrollo. Por lo tanto el Plan Estratégico representa un proyecto colectivo y global de la ciudad y la gestión, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y capaz de convertirse en un "espacio" de acuerdos y movilización de la sociedad.

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.
- Un conjunto de decisiones de lo que hay que hacer en el futuro sino decisiones actuales que pretenden alcanzar objetivos y tendrán repercusiones futuras.

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 Plan, concentrar recursos y capacidad de gestión en un puñado de temas consensuados entre todos como "los más importantes".

De la manera en que se lo concibió en párrafos anteriores, el Desarrollo Local sujeto a una planificación estratégica es muy incipiente en nuestro país, y al momento se han registrado experiencias de diversas envergaduras y con resultados que, aún cuando no están en condiciones de ser totalmente evaluados por la necesidad de una mayor maduración de los procesos puestos en marcha, muestran importantes avances. Una mirada preliminar del estado de la cuestión muestra el siguiente panorama:

Ciudad	Estado de Gestión
Córdoba (Córdoba)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Catamarca ⁴	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Resistencia (Chaco)	Formulado y sin implementación de acciones
Rosario (Santa Fe)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Río Cuarto (Córdoba)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Rafaela (Santa Fe)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Puerto Madryn (Chubut)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Bell Ville (Córdoba)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Carlos Paz(Córdoba)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Concepción del Uruguay (Entre Ríos)	Formulado y en etapa de implementación de acciones
Ciudad de Buenos Aires	En etapa avanzada de formulación
Santiago del Estero (Santiago del Estero)	En etapa avanzada de formulación
Bahía Blanca (Buenos Aires)	En etapa avanzada de formulación
Venado Tuerto (Santa Fe)	En etapa avanzada de formulación
Sunchales (Santa Fe)	En etapa avanzada de formulación

⁴ El Plan Estratégico Consensuado de Catamarca se formuló como plan de desarrollo provincial y corresponde a una iniciativa del Gobierno Provincial.

Gran Mendoza (Mendoza) ⁵	En etapa inicial de formulación
Chaco ⁵	En etapa inicial de formulación
Campana (Buenos Aires)	En etapa inicial de formulación
Paraná (Entre Ríos)	En etapa inicial de formulación
El Bolsón (Chubut)	En etapa inicial de formulación
Valle del Río Chubut (Chubut) ¹	En etapa inicial de formulación
Santa Fe (Santa Fe)	En etapa inicial de formulación
Comodoro Rivadavia (Chubut)	En etapa inicial de formulación
Junín (Buenos Aires)	En etapa inicial de formulación
Trenque Lauquen (Buenos Aires)	En etapa inicial de formulación
Necochea (Buenos Aires)	En etapa de organización y análisis previos
Mar del Plata (Buenos Aires)	En etapa de organización y análisis previos
Neuquén (Neuquén)	En etapa de organización y análisis previos
Crespo (Entre Ríos)	En etapa de organización y análisis previos
Villa Dolores (Córdoba)	En etapa de organización y análisis previos
Gran Tucumán (Tucumán)	En etapa de organización y análisis previos
San Francisco (Córdoba)	En etapa de organización y análisis previos
Rufino (Santa Fe)	En etapa de organización y análisis previos
Esquel (Chubut)	En etapa de organización y análisis previos
Cañada de Gómez (Santa Fe)	En etapa de organización y análisis previos
Luján (Buenos Aires)	En etapa de organización y análisis previos
Capilla del Monte-Cruz del Eje-San Marcos Sierra (Córdoba)	En etapa de organización y análisis previos
Esperanza (Santa Fe)	En etapa de organización y análisis previos

Por cierto, el cuadro es parcial pero muestra de manera significativa una “búsqueda” de parte de importantes ciudades y provincias de nuevos paradigmas y modelos de gestión.

Las condiciones para poner en marcha el proceso y el rol del Estado Municipal

La puesta en marcha de un Plan Estratégico de Desarrollo supone contar con algunas condiciones mínimas previas:

- Decisión política del municipio que implica sumar a la gestión cotidiana la visión estratégica del desarrollo.
- Voluntad de liderazgo por parte del municipio y de las instituciones locales de mayor “peso” social.
- Actitud de diálogo y voluntad de consenso de la sociedad local.

El liderazgo del estado municipal en el proceso de planificación/gestión es ineludible para garantizar la equidad y la complementariedad de las políticas que se definan en el marco del Plan. Freddy Garay lo expresa claramente y aunque él lo refiere al campo del urbanismo sin duda se podría generalizar su aseveración al ámbito más global de las políticas urbanas: “El urbanismo no puede seguir ingenuamente las tendencias del mercado; la iniciativa privada no contabiliza los efectos, equilibrando las cargas dentro de

⁵ Incluye las Municipalidades de Capital, Godoy Cruz, Guaymallen, Maipú, Las Heras y Luján de Cuyo. La Municipalidad de Maipú cuenta con un Plan Estratégico particular que abarca el ámbito de la administración municipal.

⁶ El Gobierno del Chaco es el responsable de la elaboración del Plan MILENIO de reconstrucción y desarrollo integral de la Provincia.

¹ El Plan Estratégico del Valle del Río Chubut es una iniciativa conjunta de los municipios de Trelew, Rawson, Gaiman, Dolavon y de la Comisión de Fomento de 28 de Julio.

un modelo que sea a la vez eficaz, equitativo y legítimo. Tampoco es cierto que, en este contexto, el Estado pueda confiar en su propia capacidad de inversión. No garantiza la reversión de las tendencias, perdiendo en cambio la potencialidad de las iniciativas de la sociedad. Promover, encauzar, acotar, compensar son los parámetros para la construcción de un instrumental adecuado a las condiciones actuales de desarrollo de la ciudad ” (Garay, 1994).

Sobre esta base, se hace necesario que el municipio asuma la iniciativa de la construcción del Plan Estratégico. El dinamismo político que muestre el gobierno local y el liderazgo del Intendente son en gran parte determinantes para el éxito del proyecto en la medida que el sistema político institucional de la Argentina tiene un carácter fuertemente presidencialista y personalista. En la experiencias argentinas el Intendente es una figura clave del proceso. “La planificación tradicional (y su metodología básicamente tecnocrática) supone un Estado fuerte, actor único o fundamental en inducir respuestas previsibles de los otros actores sociales y en el modelamiento de los diversos escenarios. Hoy el Estado debe compartir la tarea con otros actores sociales, con aquéllos que sean pertinentes en cada escenario de gestión. Ello no significa de ninguna manera que el Estado, como institución específica de la sociedad, pierda su rol de gestor, de direccionador, de control y de actor social concreto que interviene en aquello que la sociedad le encomienda. El Estado es así un actor social indispensable e indeclinable en los procesos de planificación de los escenarios de lo público, de lo que atañe a la ciudadanía. Pero su papel en dichos procesos se está redefiniendo, debe redefinirse” (Robirosa, 1998).

Promover y liderar un proceso de planificación y gestión participativa no significa asumirse como el “propietario” del mismo. La construcción de acuerdos que desencadenen proyectos y acciones de desarrollo local dependen en gran medida de la capacidad de negociación que tengan los actores y de la creación de ámbitos de confianza mutua. Estos ámbitos de confianza se construyen y se recrean en el tiempo a partir del respeto cuidadoso que los actores, y entre ellos especialmente el Gobierno Municipal, tienen de las decisiones tomadas por consenso. Así, el Plan Estratégico se convierte en un plan “de” gobierno y no en un plan “del” gobierno de la ciudad o la región. En este marco, gobernar el territorio implicando a los diferentes actores supone construir un proceso de “aprendizaje social” no exento, en las experiencias argentinas, de avances y retrocesos.

Las limitaciones del proceso de planificación en la práctica argentina

Analizar la problemática de la planificación estratégica en la Argentina, requiere inscribir estos planes en sus condiciones de posibilidad, vinculándolos a los procesos de ajuste económico y de reforma administrativa que marcaron desde los años 80 el contexto latinoamericano. Desde esta visión global, los procesos de planificación estratégica se encuentran sujetos a una tensión fundamental: “Por un lado, la propia dinámica capitalista, supone una lógica de acumulación que implica configuraciones regionales inequitativas, determinando la viabilidad de algunos proyectos y la imposibilidad de otros en el nivel local. Por otro lado, la decisión política de gobierno que, en función de la disputa de los distintos sectores, da lugar a emprender determinado proceso de planificación. Por último, se destaca el reclamo de los diferentes actores locales – territoriales como potenciales participantes de dicho proceso” (Catenazzi y Reese, 1998).

A su vez y en ese marco, es importante visualizar que todo proceso que, en general, plantee cambios o transformaciones y, en particular, todo proceso innovador de gestión del desarrollo, supone tener que vencer resistencias y limitantes. El análisis de la práctica

de la planificación estratégica en la Argentina muestra que esta no es una excepción mas allá de los éxitos que muchas ciudades puedan mostrar.

Las limitantes que se presentan en el curso del proceso tienen, a su vez, variadas y complejas características. De tal manera, al plantearse su análisis no es posible clasificar tipológicamente estas limitaciones como limitaciones políticas, limitaciones sociales, limitaciones metodológicas, etc. Esto es así porque los problemas que aparecen en escena en el curso del proceso “atravesan” todas estas cuestiones al mismo tiempo. Por esta razón parece mas conveniente analizarlas, aún a fuerza de parecer simplista, según los momentos en que aparecen con mayor fuerza:

- a) el momento previo a la formulación del plan en el que se diseñan las metodologías y la organización del proceso;
- b) el momento de la elaboración del plan propiamente dicho; y,
- c) el momento de ejecución de las estrategias y de los proyectos acordados.

Resulta obvio pensar que los problemas que aparecen en un proceso tan complejo como es el de un plan estratégico participativo son bastantes mas amplios que los que se pueden enumerar en un trabajo de las características como el del presente. De tal forma, se han sintetizado solo los que parecen mas relevantes. Por otro lado, es importante resaltar en este punto que la clasificación de las dificultades en momentos del proceso del plan, no significa que estas no aparezcan reiteradas en cualquiera de los tres.

En el primer momento, las principales limitaciones se pueden resumir en:

- Existe, en general, una falta de conocimiento y entrenamiento en metodologías de planificación innovadoras respecto de la visión tradicional “tecnocrática”.
- Aún cuando hoy ya nadie discute que la búsqueda de consensos es un camino democrático y eficiente de gestión de políticas, existen grandes dificultades para hacer efectiva y sostenida la participación comunitaria.
- Las estrategias y canales de comunicación existentes son débiles y se limitan al uso de los medios “masivos”.
- El rol que jugará el municipio en el proceso suele generar suspicacias: existe una fuerte desconfianza por el uso político “partidario” del Plan (en particular en años electorales).
- Cortoplacismo en el sistema político local: la planificación no se inaugura.
- En reiteradas oportunidades se encuentran resistencias en los Concejos Deliberantes en la medida que estos “sospechan” que las diferentes instancias de construcción de consensos en el plan les hará perder su papel de mediadores políticos.
- Es generalizada la falta de confianza en la utilidad del Plan. La crisis de credibilidad de la planificación como instrumento, se explica por su histórica ineficacia.
- Los conflictos de espacios de poder entre áreas municipales son la fuente de generación de fricciones en el aparato burocrático.
- El concepto “desarrollo local” es un concepto en formación, poco difundido, poco conocido y, todavía, propiedad de los intelectuales y académicos.

En el momento de la elaboración del plan propiamente dicho reaparecen algunos de los problemas anteriores, pero se expresan o verifican otros particulares:

- Los actores públicos y privados suelen carecer de información actualizada y/o confiable para la toma de decisiones. Si bien es cierto que no se está impulsando una metodología “datista” o basada meramente en datos (que se suponen “técnicamente objetivos”), es común la falta y/o dispersión de la información y el conocimiento sobre los procesos que operan sobre el territorio. Esta situación suele expresarse con mayor crudeza en las ciudades medianas y chicas.

- La participación de los diferentes sectores sociales que caracteriza a los procesos de elaboración y ejecución de los planes estratégicos no ha sido equitativa. La primera causa debe atribuirse a la capacidad estructuralmente diferente que tienen los sectores de alta capacidad económica para imponer su agenda de intereses frente a los sectores más pobres de la sociedad. La segunda causa puede encontrarse en la inorganicidad que tienen algunos sectores, como por ejemplo los desempleados, que no constituyen sujetos sociales organizados en términos de un escenario de concertación institucional. A fin de salvar estos "problemas", en distintas experiencias argentinas se intentaron implementar, no sin dificultades, diversas metodologías y técnicas participativas que permitieran "compensar" estas desigualdades. Sin embargo, un análisis de estas experiencias muestra que esta cuestión sigue siendo una asignatura pendiente.
- La cuestión de los alcances que tiene un plan estratégico frente a los planes de ordenamiento urbano vigentes plantea en muchas ciudades un ámbito de conflicto de competencias. En la medida que el desarrollo local abarca las múltiples variables de la realidad, el plan estratégico afecta desde diferentes ángulos las normativas y planes físicos y debe promover su modificación y actualización bajo nuevos criterios y parámetros. Sin embargo, la persistencia del enfoque "espacialista" en muchos equipos municipales de planificación urbana promueve una actitud refractaria a la visión integral e integradora del plan estratégico. De tal forma, este es percibido como "invasor" de sus tradicionales responsabilidades en materia de planificación y regulación territorial. En este sentido, una estrecha relación y complementación (no competencia) entre ambas iniciativas de planificación produce resultados sinérgicos que se traducen en un fortalecimiento de posibilidades de éxito en la gestión del territorio.
- La resistencia al cambio, tanto en la organización municipal como en las instituciones de la sociedad civil, se presenta en general como una traba. Por ejemplo, no resulta sencillo lograr visiones integrales e intersectoriales tanto en la fase de diagnóstico como en la de diseño de las estrategias de acción. Tampoco resulta sencillo romper con el tradicional individualismo institucional y dirigencial. Estas dificultades tienen una estrecha relación con los problemas que se encuentran a la hora de involucrar a los funcionarios y dirigentes en acciones comunes y en crear un clima de compromiso con lo acordado en conjunto. La muchas veces anunciada cooperación público-privada que debe alentar un plan estratégico ha quedado solo en los deseos y en los papeles.

Los factores que explican dificultades a la hora de implementación de los programas y proyectos de desarrollo local son:

- Períodos largos entre la fase de elaboración del plan y las fases de implementación.
- Lenta accesibilidad a los recursos suficientes.
- Circuitos administrativos largos en el gobierno municipal, rutinas complejas o competencias confusas entre áreas.
- Falta de involucramiento efectivo de las instituciones locales.
- Tensiones o mediaciones políticas no resueltas durante el proceso de formulación. Esta situación se verifica tanto a nivel local como en la relación Provincia-Municipio.
- Dificultades en los contactos o relaciones interinstitucionales la mayoría de las veces acompañada de escasa capacidad para negociar.

En este punto parece importante incluir de manera crítica el análisis la cuestión de la rápida "popularidad" de la planificación estratégica en los últimos años. Mas arriba se han comentado algunos de los procesos causales que explican dicha "popularidad". Sin embargo, es necesario también hacerse la pregunta: ¿Es hoy la planificación estratégica una moda que otorga status a las ciudades y gobiernos locales?.

La pregunta es central porque, de ser así, la “moda” convierte al instrumento en elemento pasatista de pseudo modernidad. “La banalización es probablemente el mayor riesgo que acecha hoy al planeamiento estratégico. Precisamente porque se trata de una estructura flexible, de un proceso relativamente abierto, y de un acuerdo global que tiene valor de “contrato político” pero no de norma jurídica, requiere una voluntad directiva muy fuerte. Pero también se presta a formar parte del “pensamiento blando” y convertirse en una pseudo legitimización de un conjunto de actuaciones y proyectos solamente articulados sobre el papel” (Borja y Castells, 1998).

La posibilidad de superar el modismo o el snobismo puede basarse en profundizar y compartir la autocrítica sobre lo realizado. La experiencia desarrollada hasta el momento en más de 30 ciudades de nuestro país muestra una característica común a la hora de analizar los desafíos a futuro que tienen dichas experiencias. Esta característica puede sintetizarse como la necesidad de profundizar los procesos iniciados a través de una mayor institucionalización de las estructuras organizativas y de los canales de participación que se crearon en cada ciudad. Dicho de otra manera,

todos los procesos iniciados en la Argentina en los últimos años requieren dar el “salto” hacia adelante que supone pasar de ser una experiencia de un momento determinado a convertirse en una política consolidada de gestión pública local (y no solo del Estado).

A fin de efectivizar lo dicho se requieren desarrollar un conjunto de iniciativas:

- Hacer más representativo y participativo el proceso del plan. Es decir, corregir los errores, ensanchar el abanico de las alianzas sociales y profundizar e institucionalizar las diferentes instancias y canales de participación.
- Fortalecer el control social ampliando el acceso a la información, especialmente en aquellos sectores de la sociedad con menores posibilidades. Esto supone también fortalecer la capacidad de seguimiento de los programas y proyectos.
- Perfeccionar el paquete instrumental y normativo de los planes estratégicos en lo relativo a procedimientos, mecanismos y métodos que, en los casos argentinos, todavía están en etapa de experimentación.
- Avanzar en una mayor materialización o ejecución de lo proyectado en los planes.
- Contribuir con una mayor difusión, debate y análisis crítico acerca de los procesos en curso.

Las reflexiones hechas hasta aquí intentan reflejar un conjunto de preocupaciones provisorias alrededor del camino recorrido en planificación estratégica en el país, pero, ante todo buscan mejorar lo hecho y lo por hacer. Entre tanto conviene releer cada tanto la cita que sigue para no perder la brújula: “Creo, y a expensas de hacer una afirmación un tanto reduccionista, que la valoración ética que se puede hacer de la vida urbana y de la calidad de una determinada ciudad, radica básicamente en responder a una sola pregunta: hasta que punto nuestras ciudades constituyen un instrumento de integración social, hasta que punto nuestras ciudades son capaces de proporcionar lo que Anthony Giddens denomina ‘un sentido de seguridad ontológica’. Es decir, en que grado nos permiten percibirnos a nosotros mismos como partes integrantes de una realidad compartida o, por el contrario, son espacios fragmentados, desprovistos de cualquier sentido de pertenencia y, en consecuencia, generadores de anonimato y de un grado de despersonalización que hacen que nuestras ciudades se conviertan en espacios

atomizados, en un inmenso puzzle desprovisto de alma colectiva, incitando a la existencia de comportamientos anómicos y fuertemente desintegradores” (Leonardo, 1996).

Bibliografía

Borja, J. y Castells, M. (1998). Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información.

Catenazzi, A. y Reese, E. (1998). “Equidad e integración social como condición del desarrollo. El Plan Estratégico en el ámbito local (Argentina)”. En El Desarrollo Urbano en el Mediterráneo. La Planificación Estratégica como forma de Gestión Urbana. Proyecto MSP (Mediterranean Strategic Planning) - Programa ECOS-OUVERTURE (Comisión Europea, DGXVI/DG1A) - Mancomunitat de Municipis del Area Metropolitana de Barcelona (España).

Garay, A. (1994). "Repensando el proyecto". En Revista ARQUIS, Nro. 1. Buenos Aires. Argentina.

Instituto del Conurbano (1998). Programa de Desarrollo Local. Boletín Informativo 1. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Leonardo, Jon Joseba (1996). Sociología Urbana. Mimeo. Universidad de Deusto, Bilbao, España.

Matus, Carlos (1985). Planificación, libertad y conflicto. Ediciones IVEPLAN. Caracas, Venezuela.

Robirosa, M. (1998). La participación en la gestión: justificación, malosentendidos, dificultades y estrategias. Mimeo.