

Planificación estratégica participativa: un nuevo modelo de gestión pública

Juan Manuel Abal Medina(h)

La Planificación Estratégica a nivel local

El proceso de globalización ha planteado nuevos e importantes desafíos a la ciudad como unidad político-administrativa. En la actualidad son las ciudades, más que los estados nacionales, las protagonistas de una nueva forma de articulación entre la esfera pública y la esfera privada, entre el Estado y la Sociedad Civil.

En un contexto de una fuerte crisis de representación, las instituciones clásicas (partidos y elecciones), han sufrido un hondo cuestionamiento, por lo que los mecanismos de participación ciudadana, entre los que podemos incluir al Plan Estratégico, comporta una opción interesante al momento de pensar en una relegitimación de nuestras democracias modernas.

Las sociedades han utilizado, habitualmente, la planificación como instrumento para organizar sus actividades a largo plazo. La metodología básica consiste en: análisis de la situación de partida, evaluación de los escenarios más previsibles y, por fin, diseño de las modificaciones a realizar en el modelo inicial, siempre en un horizonte temporal ya definido. En la actualidad, algunas entidades se han planteado otra forma de planificar, incorporando a los métodos habituales la participación de todos los actores interesados y consolidando una cultura de colaboración entre las diversas instituciones, entidades sociales y agentes económicos que estén implicados en el proyecto. Esta forma de planificar es la denominada planificación estratégica participativa y el documento que sintetiza todo este proceso es el Plan Estratégico. Este proceso permite combinar la participación de la sociedad civil con la incorporación de una perspectiva de largo plazo en el diseño de la Ciudad por todos deseada.

El Plan Estratégico de una ciudad es un proceso flexible destinado a dotar a ésta de una estrategia consistente, que proporcione notoriedad y singularidad y, sobre todo, que logre implicar a los principales actores de la ciudad, es decir, a aquellos que presentan la capacidad efectiva para transformarla. En este sentido, el Plan Estratégico debe abarcar todos los aspectos de la ciudad: educativos, culturales, económicos, sociales, asociativos y territoriales. Su acción se desarrolla no sólo en todo el territorio, sino para todo el territorio. Es un plan sistémico que afecta al ciudadano en toda su integridad, desde todos los puntos de vista y en todos los matices. Pero no sólo es competencia de un Plan Estratégico discernir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la ciudad. Tampoco es, solamente, determinar objetivos futuros de actuación colectiva. Es un plan de acción. Su éxito consiste en concertar las estrategias de las entidades y las empresas que tienen capacidad y recursos para incidir mediante su actuación sobre el progreso de la ciudad.

En el trabajo cotidiano, la planificación estratégica es, como venimos diciendo, un espacio de encuentro entre el gobierno local y la ciudadanía. Es el ámbito de diálogo en el que se debaten los lineamientos a seguir en el armado de las políticas públicas de cada ciudad. En este sentido, su principal objetivo es el de promover la participación ciudadana en la elaboración y definición de la gestión de gobierno. El Plan Estratégico es, en pocas palabras, una nueva forma de administración del gobierno basada en el consenso y la participación colectiva. También, es un espacio que pretende trascender a los gobiernos y a los nombres propios para transformarse en una herramienta fundamental del desarrollo local. Es, además,

un proceso continuo de reflexión y debate sobre la ciudad, sobre su realidad actual y cómo debería ser según el parecer de sus habitantes.

En síntesis, los principios básicos de la planificación estratégica son: la participación ciudadana, el trabajo conjunto entre el sector público y el privado, el debate democrático, la búsqueda de consensos y el compromiso de acción. La finalidad de todo plan estratégico es desarrollar las capacidades de los agentes políticos, sociales, económicos y culturales de la ciudad.

Por eso, la participación debe orientarse a obtener resultados concretos. Debe evitar que las reuniones de trabajo se conviertan en ámbitos donde se discute absolutamente sobre todo, sin posibilidad de profundizar en ningún tema en particular. Participación amplia y capacidad de decisión deben ser aspectos complementarios y no excluyentes para formular un Plan que sea simultáneamente consensuado en su elaboración y sólido en su propuesta. Como dijimos, el Plan es una pauta de acción que busca transformar a la ciudad sobre la que actúa. Los planes estratégicos de Bilbao, Barcelona, Quito, Río de Janeiro y Rosario entre otras muchas ciudades del mundo, han generado y generan resultados concretos para sus habitantes. Todos sabemos, por ejemplo, lo que ha significado para Barcelona su Plan Estratégico, pilar fundamental de su notable desarrollo.

Cronología del proceso de institucionalización del Consejo de Planeamiento Estratégico (COPE) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Distintas organizaciones de la Sociedad Civil de la Ciudad de Buenos Aires, motorizaron, en los últimos años, un proceso tendiente a lograr la incorporación de la Planificación Estratégica Participativa como una herramienta de la gestión pública de las ciudades. En 1994 la Universidad de Buenos Aires convocó a actores clave y distintas instituciones vinculadas con la educación, la cultura, el trabajo, la salud y la organización comunitaria, quienes empezaron a vislumbrar la idea de consensuar un Plan Estratégico para Buenos Aires, familiarizándose con las experiencias internacionales en la materia. Estas iniciativas fueron el punto de partida y el sustento del proceso de gestación del Consejo de Planeamiento Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires, que alcanzó rango constitucional en 1996. Así pues, el artículo 19 de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires establece la conformación de este Consejo, cuyo fin es proponer periódicamente planes estratégicos consensuados que ofrezcan fundamentos esenciales para las políticas de Estado, expresando los denominadores comunes del conjunto de la sociedad.

Sin embargo, para seguir avanzando en el proceso de institucionalización fue necesario contar con otros instrumentos normativos. De allí que el 4 de diciembre de 1999 la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires sancionó la Ley N° 310 por la cual se reglamentó el artículo 19 de la Constitución. Dicha normativa establece que el CoPE deberá estar integrado por todas las organizaciones representativas del trabajo, la producción, la religión, la cultura, la educación, los partidos políticos, las diferentes organizaciones de la sociedad civil y otras instituciones que manifiesten su interés por conformarlo.

Desde que asumió el primer gobierno electo por el voto popular en la Ciudad de Buenos se impulsaron actividades tendientes a cumplir con el compromiso constitucional. Por ello, se procedió, en una primera etapa, a elaborar documentos y estudios, a compilar información, a comparar las experiencias de otras ciudades y a realizar seminarios nacionales e internacionales. Pero fue recién con el decreto 1213/2000 que se creó la Coordinación del Plan Estratégico del Gobierno de la Ciudad. A partir de entonces, se impulsaron acciones

tendientes a facilitar el proceso de constitución del Consejo y a favorecer el acceso a la información, a través de la creación del website www.buenosaires2010.org.ar. La convocatoria a las organizaciones adquirió formalidad en junio de 2001 con el Decreto N° 823 que creaba un registro, cuya apertura oficial fue anunciada en la Asamblea del 6 de diciembre de dicho año.

A lo largo de 2002 se fue consolidando una metodología de trabajo que sería utilizada en las Jornadas Previas realizadas entre julio y septiembre, donde se organizaron comisiones temáticas (Dimensiones Social, Económica, Física e Institucional) para avanzar en la identificación de áreas críticas, lineamientos generales y una visión integral para el primer Plan. Luego, tras diferentes reuniones sectoriales, se convocó a una nueva Asamblea General en el mes de septiembre donde fueron electas las autoridades del Comité Ejecutivo y se aprobó el reglamento interno.

En el año 2003 se conformaron grupos de trabajo sobre problemáticas específicas y se continuó con las reuniones cuatrimestrales por dimensión, además de crearse la llamada Dimensión Metropolitana (la primera con un abordaje más bien transversal). En ese lapso, el Comité Ejecutivo se reunió mensualmente y fueron realizadas dos Asambleas, en los meses de Mayo y Diciembre, donde se aprobaron los Documentos de Avance I y II.

A comienzos del año siguiente, se produjo un cambio de gestión en la Coordinación del Plan y fui designado en el cargo de coordinador. A su vez, la Coordinación dejó de estar en la órbita de la Secretaría de Descentralización y Participación Ciudadana y pasó a integrar la Jefatura de Gabinete del Gobierno de la Ciudad, con rango de subsecretaría. A partir de ese momento, y en continuidad con el trabajo que se venía realizando hasta entonces, se estableció un objetivo para el año en curso: consensuar el primer Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires.

Con este fin se iniciaron las actividades de las Dimensiones y los Grupos de Trabajo, produciéndose, en algunos casos, un cambio en la estructura y funcionamiento de los mismos para mejorar la dinámica de trabajo. Hasta la primera Asamblea realizada el 15 de Julio se estableció una metodología que tuvo como objetivo reformular las áreas críticas, lineamientos y acciones tipo aprobadas por las anteriores asambleas, a fin de producir un texto más comunicable. En ese lapso, se realizaron las reuniones mensuales del Comité Ejecutivo, muchas de las cuales contaron con la presencia de Secretarios de Gobierno.

Finalmente, en la Asamblea de Julio, con la presencia de más de cien organizaciones, fue aprobado el *Plan Estratégico Buenos Aires 2010 Versión Preliminar*. Luego, a partir de Agosto, se reinició el trabajo en las distintas instancias del CoPE, a las que se incorporó un nuevo grupo de trabajo dedicado a la problemática de Género. La meta fundamental de esta segunda parte del año fue la de consensuar un texto articulado y coherente que sintetizara las aspiraciones de las organizaciones participantes, involucrando otras nuevas, profundizando el intercambio con las áreas centrales del Gobierno de la Ciudad así como con los municipios del Área Metropolitana. Claro que para llegar al documento Plan Estratégico Buenos Aires 2010, el primer plan, fue necesario abocarse a la reformulación de la Visión y profundizar en la articulación de las acciones tipo desarrolladas en cada dimensión o grupo de trabajo existentes.

Esa fue la tarea desarrollada para alcanzar la aprobación, en noviembre de 2004, del Plan Estratégico Buenos Aires 2010, que constaba de una presentación por parte de las principales autoridades de la Ciudad; una sección de diagnóstico de los mayores problemas y desafíos de la Ciudad; y las propuestas estratégicas propiamente dichas, enmarcadas en una visión de la Ciudad deseable para el 2010, con sus lineamientos generales y acciones tipo.

A partir de esas propuestas, en el año 2005 se empezó a trabajar en proyectos específicos y concretos desprendidos de aquéllas. Esto implicó una reformulación de la metodología de trabajo, transformando los grupos temáticos en comisiones específicas de cada proyecto. A su vez, conllevó la necesidad de fortalecer la articulación con las áreas centrales de gobierno y con la Legislatura local, a efectos de acordar propuestas sólidas y viables. El producto de este trabajo se denominó “Buenos Aires 2010. Proyecto para una Ciudad mejor”, que fue aprobado por la Asamblea de julio de 2005. Dicho documento contiene los distintos proyectos seleccionados y el grado de avance de cada uno, que en ciertos casos se ha expresado mediante iniciativa legislativa: reforma de la normativa de uso del suelo; obligatoriedad de las votaciones nominales en la Legislatura; y promoción de los centros comerciales a cielo abierto.

El desafío para el futuro consiste en seguir profundizando el trabajo en los proyectos seleccionados, monitorear el cumplimiento de aquellos ya aprobados, y elegir nuevos temas a tratar. El trabajo conjunto con nuevas organizaciones relevantes de la sociedad civil, con funcionarios del Gobierno y con las distintas Comisiones de la Legislatura es fundamental para que estas propuestas, que combinan el carácter participativo y consensuado de su elaboración con su solidez técnica, sean efectivamente llevadas a la práctica. Con respecto a esto, y a partir de una fuerte iniciativa del CoPE, la Legislatura está avanzando en la conformación de una Comisión específicamente abocada a actuar como enlace formal entre ambas instituciones, lo que constituirá un eficaz vínculo para canalizar el trabajo conjunto.

Consensos alcanzados

En la Ciudad de Buenos Aires, este mecanismo de participación ciudadana adquirió jerarquía constitucional en la asamblea estatuyente de 1996, junto a la implementación de la elección directa del Jefe de Gobierno. La Carta Magna de la Ciudad establece en su artículo 19 la creación del Consejo de Planeamiento Estratégico (CoPE) como el ámbito privilegiado en el que todos aquellos que forman parte de la sociedad civil puedan formular recomendaciones para el futuro de la Ciudad. El COPE, cuyo presidente es el Jefe de Gobierno, cuenta con iniciativa legislativa para la presentación de proyectos de ley, puede solicitar dictámenes, estudios e investigaciones a las oficinas de las distintas áreas de gobierno para el cumplimiento de sus objetivos y coordina la evaluación y seguimiento de los resultados de la implementación de los planes estratégicos consensuados, entre otras de sus funciones.

Por su parte, el Poder Ejecutivo de la Ciudad creó la Oficina de Coordinación del Plan Estratégico como organismo de enlace entre el Gobierno y el CoPE. Sus principales tareas son las de asesorar técnicamente al Consejo con información y documentos de análisis necesarios para el desarrollo del planeamiento estratégico de las diferentes dimensiones de trabajo; proveer de cooperación técnica a aquellas áreas de gobierno que soliciten su colaboración; asesorar técnicamente al Jefe de Gobierno de la Ciudad; informar a la Legislatura de la Ciudad de los avances del Plan, entre otras. Mediante la participación de más de 160 organizaciones de la sociedad civil representativas del trabajo, de la producción, religiosas, culturales, educativas y de los partidos políticos, tiene como objetivo diseñar líneas estratégicas consensuadas que guíen las políticas públicas de la Ciudad en el largo plazo, como fundamento para las políticas de Estado.

La importancia del Plan Estratégico radica en la necesidad de enfrentar y anticipar a los importantes desafíos políticos, sociales y económicos después de la fuerte crisis política,

económica e institucional que ha atravesado nuestro país en el 2001. Asimismo, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con una de las administraciones más grandes y complejas de la Argentina, motivo por el cual resulta fundamental recuperar una visión integral, de conjunto, que articule el funcionamiento de las distintas áreas. En este marco, nos encontramos en un momento histórico en el que tanto el gobierno como importantes y representativas asociaciones de la Ciudad se encuentran dispuestas a llevar adelante acciones basadas en el consenso y en el compromiso. Participan del Plan, entre otros, el Sindicato de Empleados de Comercio, la Cámara Argentina de la Construcción, Acción Católica, la Federación de Entidades Vecinales y de Fomento, la Universidad de Buenos Aires, la Fundación Ciudad, la Sociedad Central de Arquitectos, el Colegio Público de Abogados, el CEAMSE, Poder Ciudadano, FLACSO, la Fundación Judaica, ADELCO, el Centro Argentino de Ingenieros, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, el CELS y la Fundación Konex. En definitiva, como dice la Declaración del Congreso del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) de Rosario de 2001, el Plan Estratégico es una herramienta de gobernabilidad en la medida en que, a través de la participación y del consenso de los ciudadanos, contribuye a una mayor eficacia en la gestión del desarrollo deseado por el conjunto de actores implicados.

En diciembre de 2004 el CoPE alcanzó un objetivo histórico: aprobar el primer Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires pensado, debatido y consensuado desde la sociedad civil. El *Plan Estratégico Buenos Aires 2010* plantea una visión sobre la Ciudad futura que soñamos, así como lineamientos estratégicos y acciones tipo para alcanzarla. El Plan abarca las temáticas sociales, físico-territoriales, institucionales, económicas, de género y metropolitanas de la Ciudad, siendo así una propuesta integral y precisa para pensar Buenos Aires.

Entre las propuestas elaboradas se encuentran: la culminación del proceso de descentralización política y administrativa de la Ciudad (Comunas, sistema electoral, etc), la urbanización de las villas de emergencia, la integración equitativa de la zona sur, la realización de evaluaciones ambientales estratégicas, la radicación de actividades productivas compatibles con el medio ambiente, el desarrollo de MiPYMES, la descentralización del sistema de defensa del consumidor, la implementación de un sistema de salud metropolitano, la creación de un gabinete social, la atención integral de la población en riesgo y la sanción de una ley de mecenazgo.

En términos generales se encuentran tres elementos importantes del Plan que cortan transversalmente a las distintas temáticas. En primer lugar, alcanzar la autonomía plena para la Ciudad de Buenos Aires permitiendo el desarrollo de políticas propias en cuestiones de seguridad, justicia y fiscalización de servicios públicos. En este sentido, el Plan enumera una serie de medidas destinadas a dar cumplimiento a la normativa constitucional, comenzando por la derogación de los artículos 7º, 8º y 10º de la Ley 24.588 (Ley Cafiero).

La importancia de la demanda por una completa autonomía radica en el hecho de que, de aprobarse las propuestas de derogación de diversos artículos de esta norma presentadas en el 2004 por la mayoría de los diputados nacionales por la Ciudad, el gobierno local podrá desarrollar sus propios órganos de seguridad y de Justicia ordinaria, y asumir competencias en cuestiones portuarias, de transporte y de uso del suelo. De tal manera, las decisiones sobre estos temas que afectan la vida de los porteños podrán ser tomadas en el ámbito de la Ciudad y no, como hasta ahora, en el nivel nacional, donde no resultan prioritarias y donde los vecinos de la Ciudad carecen de canales adecuados de participación y control.

El avance hacia la plena autonomía implica el traspaso de numerosas competencias de la Nación a la Ciudad. Dada la importancia de las áreas que se transferirán, principalmente

justicia y seguridad, la transición deberá ser gradual y progresiva, siendo fundamental una coordinación interjurisdiccional eficaz que evite la aparición de "zonas grises" e incertidumbres en la delimitación de las atribuciones que corresponden a cada jurisdicción. En tal sentido, es importante desarrollar instancias institucionales entre la Nación y la Ciudad que se encarguen de esta tarea de coordinación. Además, la propia Ciudad deberá formular una política consensuada y de largo plazo que fije pautas y plazos definidos para el traspaso, brindando previsibilidad y certeza al proceso.

El desarrollo de un Plan Integral de Seguridad, encarado desde una visión integral que contemple a la seguridad no sólo desde el aspecto policial, sino como un problema social, educativo, cultural y económico, es una de las metas a alcanzar en esta dirección. El énfasis debe situarse en la inclusión social de los sectores marginados y excluidos, así como en las tareas de prevención del delito.

Por otro lado, la transferencia de competencias judiciales a la Ciudad debe acompañarse de reformas que tiendan a hacer más eficiente y transparente su funcionamiento. Entre estas últimas podemos mencionar la realización de censos de personal con indicación de horarios de trabajo y funciones ejercidas; la identificación de los magistrados y funcionarios que desarrollan tareas docentes, y los horarios en que las realizan; la concentración de tareas administrativas, para reducir costos innecesarios; y el establecimiento de una justicia de veinticuatro horas para cuestiones urgentes. Una vez alcanzada la plena autonomía, la Constitución de la Ciudad prevé la creación de tribunales de vecindad que deberán entender en materias de vecindad, medianería, propiedad horizontal, locaciones, prevención de violencia familiar, protección de personas, y cuestiones civiles y comerciales. Los tribunales vecinales podrán ofrecer soluciones rápidas y económicas a conflictos de escasa cuantía y baja conflictividad que, al ser tramitados en la actualidad por la justicia ordinaria, son realmente costosos en tiempo y presupuesto.

El fortalecimiento de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos y la realización de un censo de necesidades jurídicas insatisfechas son otras dos propuestas complementarias al logro de una mayor y mejor autonomía.

Un tema no menor incorporado asimismo en el Plan consiste en el fortalecimiento de la participación ciudadana a través de las herramientas institucionales creadas a tal fin. Así, encontramos una serie de iniciativas concretas orientadas al logro de una mayor difusión y mejor implementación de los mecanismos de participación ciudadana reconocidos en la Constitución de la Ciudad.

Propuestas de reformas a la Ley de Acceso a la Información (Ley 104) y su implementación como condición necesaria para una participación y control ciudadano efectivos; modificaciones a la Ley de Iniciativa Popular (Ley 40) que extiendan el plazo de recolección de firmas, que agilicen los procedimientos de entrega de planillas (por ejemplo, mediante el uso de Internet para tal fin), que reduzcan la cantidad de firmas necesarias para acceder a la difusión oficial, y, fundamentalmente, que comprometan efectivamente al Gobierno de la Ciudad a realizar una promoción intensa de estos proyectos; fortalecimiento de la experiencia del Presupuesto Participativo a través de la institucionalización de esta práctica en una ley, difundiendo aún más entre la ciudadanía sus alcances (democratización de la toma de decisiones, mayor control ciudadano, mayor transparencia) y respetando con fidelidad lo resuelto por los vecinos; modificaciones en el funcionamiento de las audiencias públicas a partir de una mayor difusión de las audiencias, una mayor accesibilidad de los lugares de reunión y la obligación de asistencia de los funcionarios involucrados cuando se los convoca; insistencia en la Ley de Comunas como una herramienta para lograr una descentralización que acerque la administración a los vecinos y les adjudique un mayor protagonismo en la

gestión de lo público; son algunos claros ejemplos.

Asimismo, la sanción de un sistema electoral mixto, la realización de internas abiertas simultáneas, la implementación del voto electrónico, la realización de votaciones nominales en la Legislatura y la creación de un Juzgado Electoral de la Ciudad, son acciones encaminadas al logro de un control electoral efectivo hacia los representantes.

En segundo lugar, el componente metropolitano del Plan aparece como un aspecto central, en tanto existen numerosas problemáticas –de salud, transporte, ambientales, de complementación productiva, entre otras- que requieren necesariamente de un abordaje conjunto. No es posible pensar soluciones para la Ciudad sin una efectiva coordinación interjurisdiccional, que involucre también a la Nación, la Provincia de Buenos Aires y los municipios del Área Metropolitana. Por definición, el Área Metropolitana de Buenos Aires es de naturaleza transterritorial, es decir que lo metropolitano se define por trascender los límites físicos de las unidades político territoriales de gobiernos locales. La realidad de los distintos municipios que componen el Área Metropolitana supera ampliamente los límites de la Ciudad de Buenos Aires, constituyéndose en una compleja realidad territorial que no se encuentra contenida por ningún marco institucional específico. El *Plan Estratégico Buenos Aires 2010* detalla una batería de propuestas tendientes a subsanar esta carencia.

Entre ellas se incluyen las de: mejorar el acceso a la vivienda y las condiciones del hábitat, procurando una superior calidad de vida para todos los habitantes, prioritariamente de los sectores de menores ingresos; mejorar la calidad ambiental desde una perspectiva metropolitana; reestructurar el ordenamiento territorial y el uso del suelo para lograr una Ciudad más equilibrada y sustentable, a través de la instrumentación de políticas de planeamiento urbano; y promover la convivencia de los distintos modos de transporte, incluidos los no motorizados, priorizando al transporte público y atendiendo el equilibrio entre la economía, la movilidad y la calidad ambiental.

Por último, se propone incorporar la perspectiva de género en la formulación e implementación de las políticas públicas, siendo el primer Plan Estratégico del mundo que incorpora esta problemática de género como uno de los principales temas a ser trabajados.

Los grandes objetivos en esta área abogan por: incorporar la perspectiva de género en la formulación e implementación de las políticas públicas, impulsar Campañas de Sensibilización y Concientización, e instrumentar Políticas de Igualdad de Oportunidades. Concretamente, lo anterior podría realizarse a través de la Generación de estadísticas que contemplen en su recolección la segmentación por sexo; la instrumentación de medidas de acción positiva; la realización de talleres, seminarios o encuentros de diverso tipo que promuevan el cambio de conductas, estimulando la tolerancia y la convivencia; la implementación de mecanismos de monitoreo de las acciones de gobierno que se enmarcan en el Plan de Igualdad de Oportunidades (Ley 474); y el fortalecimiento de los CGP tanto en sus estructuras internas como en su relación con la comunidad para generar una mayor conciencia respecto de la importancia de la perspectiva de género.

El futuro de la planificación estratégica

Las ciudades son hoy los centros donde se generan los grandes y vertiginosos cambios de las sociedades. La planificación estratégica participativa es una herramienta fundamental para orientar el sentido de esos cambios y para plantear las líneas más adecuadas para el posicionamiento de la Ciudad, más allá del gobierno de turno. Este primer Plan Estratégico debe servir como una guía para los sucesivos gobiernos de la Ciudad, a fin de orientar su

acción cotidiana al horizonte común allí establecido. Por eso, el actual desafío del CoPE consiste en la elaboración de proyectos específicos, en las distintas áreas temáticas, a partir de los consensos alcanzados en el Plan.

Esto no significa limitarse a objetivos de corto plazo y visibilidad inmediata, descuidando el abordaje de las cuestiones estructurales de largo plazo. Por el contrario, la meta consiste en conciliar ambas temporalidades, a la vez que compatibilizar las particularidades de cada proyecto con el enfoque global del Plan en su conjunto. También será fundamental, en esta etapa, involucrar a las distintas áreas de la administración pública, y la Legislatura de la Ciudad, para lograr que las propuestas elaboradas en este ámbito se transformen en políticas públicas. Dado que muchos de estos proyectos requerirán financiamiento de la propia administración, se impone con más fuerza la necesidad de alcanzar amplios y duraderos consensos que respalden lo propuesto. La fortaleza de las sugerencias del Plan radica, precisamente, en su carácter concertado al nivel de la sociedad civil.

En la década pasada era habitual escuchar que la planificación era una idea anacrónica, y que el Estado debía olvidarse de ella. Sin embargo, las empresas privadas utilizan permanentemente la planificación estratégica, identificando debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades, nuevos escenarios y objetivos a alcanzar. Lo mismo deben realizar nuestras ciudades. En tiempos de cambios vertiginosos, las ciudades pueden y deben anticiparse a los nuevos retos, y la mejor manera de realizarlo es elaborando una visión estratégica con la participación de los actores más representativos y relevantes de la sociedad, que son quienes tienen los instrumentos para cambiarla. El Plan Estratégico es, así, la guía que nos orienta, los objetivos comunes que nos fijamos, el faro que nos ilumina en alta mar.

Bibliografía

Abal Medina, Juan Manuel (2005), "Planificar el futuro de Buenos Aires, entre todos" en Revista *Comunidad & Desarrollo*, Buenos Aires.

Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano (septiembre de 1996), *Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano*, Bilbao, Bilbao Metròpoli.

Consejo de Planeamiento Estratégico (julio de 2005), "Buenos Aires 2010. Proyecto para una Ciudad mejor", Buenos Aires, CoPE.

Consejo de Planeamiento Estratégico (junio de 2003), "Documento de Avance", Buenos Aires, COPE.

Consejo de Planeamiento Estratégico (diciembre de 2003), "Documento de Avance 2", Buenos Aires, COPE.

Consejo de Planeamiento Estratégico (julio de 2005), "La Ciudad Hoy: una visión integral. Cómo pensar a escala ciudad", Buenos Aires, CoPE.

Consejo de Planeamiento Estratégico (noviembre de 2004), "Plan Estratégico Buenos Aires", Buenos Aires, CoPE.

Consejo de Planeamiento Estratégico (junio de 2004), "Plan Estratégico Buenos Aires 2010 Versión Preliminar", Buenos Aires, CoPE.

Consejo de Planificación Urbana Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires (1989), *Bases para la participación pública en la planificación territorial de Buenos Aires*, Buenos Aires, EUDEBA.

FADU/UBA (2002), *La ciudad y su espacio público*, Buenos Aires, Ediciones de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo/UBA.

Instituto Nacional de la Administración Pública (comp..) (2001), *Cooperación Intermunicipal en Argentina*, Buenos Aires, EUDEBA.

Martelli, Giorgio (comp.) (noviembre de 2003), *Guía de gestión urbana*, Sgo. de Chile, Naciones Unidas – CEPAL – Cooperazione Italiana.

Rovere, Mario (verano de 2003), “La planificación estratégica y la ciudad como sujeto”, en *Revista La Gran Ciudad*, Buenos Aires.

Sabsay, Daniel et al (2002), *Región metropolitana de Buenos Aires. Aporte jurídico-institucional para su construcción*, Buenos Aires, Fundación Ambiente y Recursos Naturales.

Santacana, Francesc y Campreciós, Joan (1993), “Planificación estratégica urbana”, I seminario técnico del CIDEU, Barcelona.

Reseña Biográfica

Juan Manuel Abal Medina (h) es politólogo de la Universidad de Buenos Aires, Magíster en Ciencia Política de la Fundación Banco Patricios y Doctor en Ciencia Política de FLACSO México y Georgetown University.

Actualmente es investigador del CONICET y Coordinador del Consejo de Planeamiento Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires. Se desempeña como docente de grado y posgrado en la Universidad Nacional de General San Martín, en la Universidad de Buenos Aires y en la Universidad de San Andrés.

Ha escrito cuatro libros y numerosos artículos en libros y revistas especializadas nacionales y extranjeras. Entre sus últimas obras se encuentran: “*La muerte y la resurrección de la representación política*”, “*Los Partidos Políticos: un mal necesario?*”, “*El asedio a la política. Los partidos latinoamericanos en la era neoliberal*” y “*El federalismo electoral argentino. Sobrerrepresentación, reforma política y gobierno dividido en Argentina*”.

Cargo actual:

Coordinador del Consejo de Planeamiento Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires.

Dependencia: Secretaría Jefatura de Gabinete

Institución: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Dirección postal: Bolívar 191, 1er piso, CP 1066, Ciudad de Buenos Aires – Argentina

Teléfono: 4331-7632

Fax: 4331-7632

Mail: jabalmedina@buenosaires.gov.ar

Página web: www.buenosaires2010.org.ar