

# **APUNTES SOBRE CINCO AÑOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ARGENTINA (1996-2001)**

Roberto Monteverde<sup>1</sup>

Los planes estratégicos se han instalado como un interesante instrumento de gestión en la Argentina desde los inicios de los noventa, pero a partir del segundo lustro han tomado un gran impulso. Con distinta suerte, nivel de apropiación y de éxito se vienen desarrollando en un marco que va de convencimientos profundos en tanto a su utilización como “nuevo modo” de construcción de ciudad a otros que se asocian a una especie de aggiornamento del gobierno local adecuándose a una “nueva moda” de gestión territorial.

La presente ponencia intenta ordenar algunas reflexiones acerca de esta Tecnología de Gestión, a partir de cierta experiencia obtenida en planes estratégicos de la Argentina como parte de los equipos técnicos de planificación, en condición de coordinador y asesor externo, y de las tareas realizadas en la Unidad temática de planificación estratégica de la red de mercociudades y del Centro Iberoamericano de desarrollo estratégico urbano CIDEU.

Estos apuntes se ordenarán según los siguientes bloques de preocupaciones:

- Las motivaciones para el lanzamiento de un plan
- Participación, apropiación y compromisos sociales e institucionales.
- La tarea técnico-profesional en los procesos de planificación
- Los logros de los planes
- Las asignaturas pendientes de los planes

Luego de desarrollar estos cinco ítems, tratando de apuntar algunos elementos comunes, reiteraciones, tendencias, riesgos, se plantea a modo de reflexión final que en esta tensión entre “el modo y la moda”, los planes estratégicos constituyen una tecnología apropiada para la instalación de un nuevo modo de gestión de ciudad, que se encuentra permanentemente amenazado por la moda, la cultura instalada de gestión ciudad, la conducta política tradicional, la ausencia de riesgo empresarial y político y particularmente como todo proceso de innovación de las limitaciones de las personas que lo llevan adelante

Rosario, junio de 2001

---

<sup>1</sup> Roberto Monteverde, se ha desempeñado como Coordinador técnico del Plan Estratégico de Rosario 1996-2000, desde esta función trabajó en la Unidad Temática de Planificación Estratégica de la Red de Mercociudades y en las actividades del CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano). Actualmente es asesor externo y coordinador de los equipos técnicos de los planes estratégicos de las ciudades de: Santa Fe (Pcia. de Santa Fe), San Nicolás (Pcia. de Buenos Aires), Cipolletti (Pcia. de Río Negro), Gálvez (Pcia. de Santa Fe) y Ushuaia (Pcia. de Tierra del Fuego)

## **< INTRODUCCIÓN >**

Las ideas que a continuación se detallan están planteadas desde la intencionalidad de apuntar una serie de cuestiones para mejorar estos instrumentos de gestión de ciudad.

Más allá del debate ideológico que supone considerar a estas herramientas como funcionales al modelo, la propuesta es plantear que es posible utilizar esta tecnología de gestión trabajando desde lo local en una visión crítica del modelo, con logros efectivos para la ciudad y sus habitantes.

El intento es señalar aquellas cuestiones que estos procesos no han resuelto, marcando en cada caso las búsquedas que se están realizando en un sentido superador.

## **< LAS MOTIVACIONES PARA EL LANZAMIENTO DE UN PLAN >**

Hasta el momento en la Argentina y a excepción de algunos pocos casos en países del Mercosur, la iniciativa para el lanzamiento de un plan estratégico la ha tenido el gobierno local. Es el municipio el que propone la realización del plan, el que aporta los recursos económicos, humanos, el soporte teórico conceptual al proceso, aunque en la mayoría de los casos sin dimensionar totalmente la asignación de esfuerzos que este proyecto le demandará.

La decisión de poner en marcha estos procesos se da por una combinación de factores que termina de cerrar el Intendente de la localidad cuando se apropia o compra la idea. En algunos casos es el propio intendente el que introduce el tema en la gestión, en otros es un área o secretaría la que comienza a instalar el tema. Esas áreas suelen ser las tradicionales de planificación urbana, o las nuevas de producción o desarrollo económico, o las vinculadas a programas de modernización del estado.

Es decir que estos instrumentos de innovación de gestión ingresan y se sostienen a partir de aquellos sectores más inquietos con respecto a los temas de planificación o a aquellas nuevas áreas de la gestión municipal que se han incorporado recientemente a las agendas municipales y que comparten una visión diferente sobre el rol del municipio. Las áreas tradicionales más vinculadas a la prestación de servicios, o al manejo de la hacienda pública son las que menor adhesión muestran a estos proyectos.

De los factores que intervienen en la decisión de iniciar un plan podemos precisar tres,

### **Convencimiento**

Que corresponde a aquellas gestiones que creen profundamente en la necesidad de modificar el rol del estado local. En esta concepción el plan

estratégico es una herramienta necesaria para la gestión e interactúa con otros instrumentos innovadores. En estos casos esos municipios han comenzado o están iniciando programas o procesos de modernización y reforma del municipio.

### **Aggiornamiento**

Corresponde a aquellas gestiones que sin mostrar señales de intentar un cambio profundo en la forma de gestionar la ciudad, sin intentar o evidenciar tareas vinculadas a la modernización de su propia gestión, deciden poner en marcha estos procesos como una manera de expresar o exhibir modernidad, pero descreyendo íntimamente de la misma.

En estos casos se visualizan como proyectos más independientes y acabados, el plan se inicia, se desarrolla, se publica y de allí en más constituye una supuesta hoja de ruta. No se desconoce las ventajas del proceso, pero se visualiza su producto de una manera tradicional de planificación, el plan es... "el que nos indica que debemos hacer en los próximos años....".

### **Condiciones externas**

Estos casos son aquellos en donde se han dado un par de cuestiones particulares,

En algunos casos el municipio ó algún actor local calificado ha instalado momentáneamente el tema, el ejecutivo lo trató, insinuó y lo dejó sin cerrar. Es decir quedó como una especie de asignatura pendiente, que en un momento es tomada como reclamo por alguna institución, por la oposición política ó por el Concejo Deliberante que reclaman el plan, no tanto por sus convicciones profundas sino como reclamo a una gestión que promete y no hace, ó que se ocupa de la coyuntura. Ante estos reclamos y/o presiones el municipio que nunca descartó totalmente la posibilidad de elaborar un plan lo pone en marcha.

En otros casos las actuales políticas provinciales y nacionales dirigidas a los municipios, alientan la elaboración de planes estratégicos, ofrecen alternativas de capacitación técnica y dan posibilidades de acceso a créditos internacionales para financiar estos proyectos. Esta situación valorable en lo general en algunos casos comienza a mostrar algunos signos de preocupación, ciudades en donde el Plan estratégico no sería el instrumento más adecuado para resolver los problemas locales se ponen en marcha, se comienza a percibir algunas cuestiones de reiteración de esquemas y modelos, se observan créditos de montos excesivos para el desarrollo de planes de escasa complejidad.

Por otra parte alguna idea instalada y no siempre visualizable indica que las posibilidades de algunos organismos internacionales financien proyectos concretos aumentan si los mismos están insertos en un plan estratégico local lo que alienta la formulación de estos planes.

Esta conjunción de factores externos a la gestión se combina y en ciertos casos tienen mucho que ver con la decisión del lanzar el plan.

Queda claro que el punto de partida de cada plan condiciona su concepción, su desarrollo, su apropiación y los resultados concretos de los mismos.

## **< PARTICIPACIÓN, APROPIACIÓN Y COMPROMISOS SOCIO-INSTITUCIONALES >**

### **La propuesta de un espacio nuevo: Expectativas y Desconfianzas**

En la mayor parte de los procesos de PE, la creación de espacios de participación ha sido una constante, con diferentes modalidades y fortuna han desarrollado una experiencia interesante signada por la creación de una gran expectativa ciudadana acompañada en todos los casos por la desconfianza inicial, su superación y la apertura de nuevas dudas.

En ninguno de los casos las dudas fueron resueltas con argumentaciones teóricas o discursos políticos, las dudas se fueron disipando en tanto el proceso de participación-planificación se desarrolla con signos concretos de avances e incorporación de las opiniones y acuerdos conseguidos. En tanto esa duda es superada, aparece la siguiente según la etapa de desarrollo del plan.

La duda inicial instalada en los comienzos del plan es acerca de la intencionalidad política del proyecto, el temor de los convocados a ser manipulado, el estar participando de algo que tendrá tiempos limitados de acuerdo a la estrategia política del gobierno local, su vinculación con alguna etapa eleccionaria, etc. Los argumentos suelen ser de los más variados y creativos de acuerdo a los sectores sociales de que provenga la crítica y la situación particular de la ciudad.

En todos los casos es la continuidad y el afianzamiento de estos procesos los que resuelven la ecuación, ya que más allá de las motivaciones iniciales de la puesta en marcha de estos procesos, no son desarrollos lineales por lo que suscitan cambios en las formas de actuación de los actores incluidos el propio municipio que dio lanzamiento al plan.

### **Las modalidades de participación: La representación institucional**

En términos generales cuando se habla de participación en los planes estratégicos se está planteando la representación de carácter institucional con las ventajas y los inconvenientes que ello supone. Se recurre a la confección de un inventario institucional el cual se suele organizar en dos bloques, un primer grupo que reúne lo más representativo de la ciudad y los que tienen mayor capacidad de transformación de la realidad. En un segundo bloque el conjunto de las instituciones de la ciudad.

Se reúnen en el grupo más reducido a las instituciones con incidencia en la opinión pública, las de mayor poder, las que tienen intervención directa en los proyectos o emprendimientos más significativos de la ciudad. Estas instituciones suelen constituir los grupos de lanzamiento de los planes aumentando el soporte institucional del proyecto. Grupos, Consejos ó Juntas Promotoras son las formas que toman estos grupos. Creados por acuerdos o por ordenanzas (hay ejemplos de éxito y fracaso de ambos) son los socios principales del municipio para el emprendimiento y convocan luego a sumarse a la totalidad de las instituciones de la ciudad, a través de consejos, asambleas, acuerdo ciudadanos, etc.

### **Los espacios de trabajo y consenso**

La modalidad que viene llevando adelante los planes son talleres o mesas de trabajo. Estas técnicas de trabajo intenta abrir espacios de debate y apropiación a partir de documentos de base que son propuestos por los equipos técnicos.

Una cuestión crítica que deben resolver los planes es la amplitud que deben tener estos espacios,

- Trabajar con un nivel muy amplio de representación institucional que permita sostener un alto nivel participativo en el desarrollo del plan, lo que significa prever tiempos algo más dilatados para la elaboración de acuerdos ó,
- trabajar en espacios más reducidos con posibilidades de acortar tiempos, obtener resultados en un plazo menor y con esos resultados obtenidos ampliar la base de sustentación de los mismos.

Problema difícil a resolver, ya que hay elementos válidos en ambos caminos. Es cierto que los tiempos para poder llegar a resultados concretos son cada vez más breves, planes que no tengan posibilidades de lograr algo parecido a algún éxito o producto satisfactorio, genera descreimiento, debilita los niveles de participación y no se legitima ante la sociedad y ante la misma gestión que lo sostiene. Por otra parte procesos de planificación que plantean la necesidad de niveles alto de participación, asignan un papel diferente a uno u otro grupo de instituciones genera dudas.

Algunos planes están intentando resolver estas cuestiones tratando de alcanzar rápidamente acuerdos con un grupo más reducido de actores para luego ampliar y focalizar la participación institucional en el diseño e implementación de los proyectos concretos.

### **La necesidad de animar los procesos de participación**

No obstante, las preocupaciones y búsquedas para mejorar los espacios de participación y sostener los niveles de la misma es un asunto recurrente en los planes. Tareas específicamente diseñadas, con asignación de tiempos, de recursos, son puestas en marcha para concretar la participación efectiva de personas e instituciones.

Más allá de las demandas generalizadas de ausencia de espacios participativos, la apertura de los mismos no significa una movilización generalizada de las personas e instituciones. En términos numéricos apenas tentativo se estima que la convocatoria a estas actividades, como promedio en diferentes ciudades alcanza a un 25 a 30% de los convocados.

La necesidad de animar los procesos de participación, motiva a algunas reflexiones que deben ser cruzadas en todos los casos por las particularidades locales, pero podríamos citar algunos factores vinculados al tema:

- A/ el decaimiento generalizado de los niveles de participación,
- b/ la falta de credibilidad en la herramienta de gestión,
- c/ falla en el diseño de las actividades de participación
- c/ la propuesta de tratar temáticas de mediano plazo,
- d/ acotar los espacios para las reivindicaciones sectoriales.

De cada una de estas afirmaciones se desprenden otra buena cantidad de interrogantes y reflexiones que completan un menú de opciones interesantes a abordar.

### **Las búsquedas para mejorar los niveles de representación**

Ante esta conjunción de situaciones que atenían con la construcción de espacios participativos los equipos de trabajo están intentado diseñar una serie de alternativas que mejoren esta cuestión.

Entre estas búsquedas se plantean:

- a/ la articulación de espacios de participación,
- b/ la representación territorial,
- c/La representación ciudadana aleatoria

Los ejes principales de trabajo están vinculados a contar con espacios más específicos de participación de acuerdo a las expectativas de cada sector social. Esto suponen contar con ámbitos que aborden temas de mediano y largo plazo (planes estratégicos), con otros vinculado al tratamiento de cuestiones coyunturales de corto plazo (a cargo de las áreas de gobierno: planeamiento urbano, promoción social, servicios públicos).

El contar con estos canales de participación ciudadana permite canalizar expectativas y dar respuestas acordes a los intereses de cada persona. Esto supone un alto nivel de coordinación y acuerdo con la gestión de gobierno.

En la medida que se trabaja con problemática y proyectos concretos, posibles de ser ubicados geográficamente, es posible incorporar a sectores más amplios de la sociedad a través de la representación de carácter territorial, haciendo un rastreo de las formas de organización social de esa parte de la ciudad para poder ampliar las bases participativas del proyecto.

Otra modalidad que se está incorporando en las distintas etapas del proceso, es la invitación aleatoria tomada de padrones electorales de manera de intentar incluir la opinión de los que no se sienten representados en los diferentes tipos de institución, incorporando la mirada del famoso “vecino común”.

### **La participación del sector privado empresarial**

Hasta el momento se ha logrado percibir un papel de protagonismo relativo de los sectores empresariales en estos procesos. Más precisamente se ha notado una adhesión importante en las etapas de puesta en marcha de estos procesos, un acompañamiento del proceso, pero escaso entusiasmo a la hora de liderar o llevar adelante proyectos, que impliquen un compromiso o riesgo empresarial.

Una cierta conducta especulativa sigue esperando que el Estado realice los primeros movimientos y asuma los mayores riesgos. A partir de la definición de estos espacios seguros el sector privado comienza a tener un papel algo más protagónico.

Por otra parte estos sectores empresarios, si bien acompañan y animan los procesos de planificación, en pocos casos han aportado económicamente para sostener los mismos, dejándolo todo en manos del gobierno local.

En las etapas de implementación y gestión estratégica se observa cierto agrupamiento de estos sectores alrededor de los proyectos que más interesan desde un punto de vista corporativo.

### **La participación de la propia gestión de gobierno**

Las actitudes de la gestión con respecto al plan varían de acuerdo a la etapa de desarrollo en que se encuentre el mismo. Desde la adhesión total en los inicios con un nivel importante de decrecimiento en la medida que los temas del plan avanzan sobre las formas tradicionales de gestión y sobre temáticas específicas que fueron parte de los cotos de caza de estas áreas.

El proceso inverso lo recorren aquellas áreas de la gestión vinculadas a la innovación que en la medida que el plan avanza visualizan a un nuevo actor con el que dialogar y sostener mejor las instancias de cambios en el modo de gestión municipal.

La situación particular de los planes en cuanto a su vinculación con la gestión de gobierno dificulta la percepción de los actores. Los planes estratégicos no son el plan del gobierno local, pero se realiza por su iniciativa y sostenido por sus recursos; los planes estratégicos intentan ser el plan de la ciudad, pero la ciudad no lo sostiene ni tiene a su cargo los equipos técnicos operativos. De este cruce surge una lectura a veces confusa. Para algunas áreas de la gestión el plan está más afuera que adentro, no opera como un incondicional, es más, en ocasiones acuerda con los “supuestos enemigos” de la misma. Mientras tanto para afuera, si bien es aceptado como un intento de construcción del plan

de la ciudad, está presente la idea de que en última instancia el plan operará funcionalmente a la gestión. En este punto radica su fortaleza y su debilidad, que de acuerdo a cada coyuntura opera en uno u otro sentido.

## **< LA TAREA TÉCNICO-PROFESIONAL EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN >**

La puesta en marcha de estos instrumentos innovadores, supone un aprendizaje colectivo para los actores involucrados en el proceso. De este aprendizaje no están exentos los equipos técnicos que más allá de tener conocimiento sobre estas metodologías la puesta en marcha de la misma y su adecuación a la realidad local supone un significativo cambio con respecto a la serie de ideas previa que poseía antes de involucrarse directamente en estos proyectos.

### **El perfil multidisciplinario e integrador de los equipos**

Una de las constantes de estos procesos es la conformación de equipos multidisciplinarios que en principio son la suma de formaciones y miradas específicas, que en el tiempo van elaborando una visión y un discurso transversal que tal vez sea una de los avances más serios que estas metodologías proponen.

Estos equipos se forman a partir de combinar recursos propios del municipio con recursos externos lo que permite tejer una forma de trabajo alejado de las rigideces de la administración pero que no desconoce las reglas y códigos de la misma lo que permite interactuar con la organización, proponiendo rupturas en los casos en que esté en condiciones de lograrla y convivencia en aquellos otros que resulta difícil la transformación.

La motivación de estos equipos y la mística que crean estas nuevas organizaciones son una constante más allá de la latitud de la ciudad. Nuevos temas, nuevos actores, la posibilidad de proyectar y proyectarse hacen de que los equipos estén verdaderamente convencidos de la tarea que llevan adelante, condición básica para poder actuar con cierta consecuencia.

En estos ámbitos de trabajo no tradicionales han surgido productos no tradicionales, absolutamente diferenciado del standard habitual de producción pública, lo que es muy valorado externamente y relativamente valorado en lo interno, ya que en la misma medida que se transforma en referente cosecha competencias internas.

### **La falta de continuidad de los equipos de trabajo**

La fortaleza que supone comenzar a construir estos espacios sólidos técnicamente, motivados, con un formato novedoso y profesional de producción, se debilita en tanto contrasta con gestiones que no cuentan con una política definida en cuanto a recursos humanos, que no protege los mismos sino por el contrario plantea un cierto descuido hacia ellos.



En esta marco es que se pone en riesgo la continuidad de estos equipos. Tras el segundo o tercer año de trabajo se suelen observar cierto desgranamiento por razones diversas que podríamos sintetizar en:

A/ Precariedad de la relación contractual. Baja remuneración, falta de estabilidad, ausencia de beneficios sociales, situaciones confusas como pasantías universitarias, etc., que significan contrataciones que no plantean un horizonte de futuro para el profesional, que da como resultado la emigración de recursos calificados.

B/ Desarrollo de profesionales con un perfil “requerido” para la gestión. Capacitado, que produce, que tiene tiempos y formatos diferentes de trabajo, por lo que puede encargarse de resolver problemas críticos de la gestión de gobierno. De allí es que podrá observarse profesionales que se han desarrollado dentro de los equipos técnicos del plan cubriendo áreas de gabinete, secretarías y subsecretarías, o como responsables de proyectos específicos de importancia para la gestión. Lo que supone en primera instancia un reconocimiento al producto y los productores del plan, termina atentando contra los recursos humanos del mismo.

C/ Desarrollo de profesionales con un perfil “temido” para la gestión municipal tradicional. Los planes constituyen un espacio de vinculación externa que en el caso de avance exitoso de los planes logra visibilidad de sus principales animadores. De la misma manera que en el caso anterior, lo que puede ser valorado como avances concretos en el posicionamiento de los planes, bajo una mirada política tradicional y temerosa se visualizan riesgos para la gestión política, tanto más grande cuanto mayor independencia tengan esos profesionales. Esta situación sostenida en el tiempo se termina resolviendo con cambios en la composición de los equipos técnicos.

## < LOS LOGROS DE LOS PLANES >

A pesar del escaso tiempo de desarrollo que estos planes llevan en nuestro país, podemos señalar desde un modo general que la propuesta misma de estos modos diferentes de gestión de ciudad constituyen un logro en sí mismo, ya que más allá del éxito efectivo que el plan pueda obtener, son experiencias positivas que se van acumulando en la cultura local.

Como logros más específicos de estos proceso podemos indicar,

**Incorporar una visión amplia de lo urbano**, superando intentos tradicionales de planificación sectorial referidos a lo urbano, lo social o lo económico.

**Colaborar en la elaboración de un discurso local acerca del presente y del futuro de la ciudad**, Mas allá que los planes no crean discurso propios sino que articulan ideas, proyectos existentes, el ejercicio colectivo que supone

consensuar una visión de la situación de la ciudad, sus posibilidades de escenarios alternativos, la visualización de uno de ellos como probable y la determinación de los proyectos concretos para llevarlo adelante, colabora con el armado de un discurso local que fortalece las convicciones internas de la ciudadanía y fortalece la visión externa de la ciudad.

**Fijar nuevos estándares de trabajo para lo público**, revalorizando la acción del estado local poniéndola en sintonía con sus actores más calificados. Los planes, y los equipos de trabajo interactúan en un pie de igualdad con instituciones y empresas, y en algunos casos marcan rumbos y orientaciones de avanzada. Esta modalidad, fija pautas de trabajo hacia fuera y hacia adentro de la propia gestión de gobierno. Hay un standard-plan difícil de soslayar, se produce en sintonía, por debajo o por encima del plan. Esta marca para un producto público es importante.

**Introduce nuevos temas y nuevos instrumentos de gestión urbano territorial.** Los planes vienen actuando como verdaderas ventanas de innovación, no solo porque definen algunos proyectos de importancia, sino porque brindan el espacio para que ingresen y se instalen nuevas temáticas de futuro para la ciudad, se precisen o se discutan nuevos instrumentos de gestión.

**Constituyen una carta de presentación de la ciudad** . Más allá de ciertos rasgos marketineros de algunos procesos, los planes son una buena presentación de la ciudad. El plantear un documento de acuerdo sobre el futuro de la ciudad que presente el perfil que intenta fortalecer, es de una importancia superlativa. En tiempos en que las ciudades salen en busca de oportunidades externas dentro o fuera del país, el plan es un factor diferencial. Son las ciudades que intentan dotarse de un proyecto, diseñan una política de imagen externa y toman el marketing de ciudad como una herramienta de trabajo.

**Incuban y/o desarrollan importantes proyectos urbanos.** Los planes han conseguido hilvanar una serie de proyectos en marcha con algunos proyectos nuevos. Estos proyectos en la mayor parte de los casos constituyen proyectos de importancia para la ciudad, tanto por las posibilidades de resolver situaciones coyunturales presentes, como empezar a incidir en temas de potencial futuro.

## **< LAS ASIGNATURAS PENDIENTES DE LOS PLANES >**

### **Consolidarse como herramienta de gestión urbana**

En la misma orientación que se indicara la brevedad de estos procesos, ( los más extensos llevan 4 o 5 años), se entiende que deben continuar su consolidación sobre la base de ciertas condiciones,

**Que los municipios incorporen la planificación como forma de trabajo**, y no solo estratégica sino criterios de planificación, implementación, control, evaluación, monitoreo a su proceso de trabajo.

**Que se gestione cotidianamente lo que se planifica estratégicamente**, comprendiendo desde los sectores involucrados que se trata de dos facetas de un mismo proceso.

**Co-gestionar proyectos con el sector privado**, dando muestras concretas de su factibilidad y de los beneficios que este tipo de relación puede brindar a la ciudad.

**Superar los cambios de gestión**, es una prueba que las ciudades y los planes no han superado. No han sobrevivido planes en gestiones de diferente signo. Esta lectura puede significar el fracaso del instrumento o la ausencia de condiciones de madurez social y política para superar estas pruebas.

### **Ampliar la base de sustentación del plan**

Además de los aspectos señalados en lo referente a las modalidades de participación, es necesario resolver algunos aspectos centrales que permitirán darle mayor sustento a estos procesos:

**La incorporación de los sectores excluidos de la sociedad**, en algunos casos ausente por cuestiones ideológicas, en otras por dificultades objetivas para incorporar a sectores con escasas formas de organización y representación.

**La incorporación de los sectores juveniles**, que serán los que afronten estos planes de futuro, y hoy no tienen espacio suficiente. Si bien las organizaciones juveniles parecen no plantearse proyectos amplios y abarcativos, también es cierto que desde los planes no se han creado condiciones atractivas para la incorporación de estos sectores.

**La incorporación cuotas de mayor decisión social en la gestión de proyectos**, involucrar más a la sociedad en la toma de decisiones de implementación de proyectos, en lo referente a priorización, asignación de recursos, seguimiento, control y monitoreo.

### **Definir el perfil de los planes luego de la formulación,**

El problema no es cómo se hacen los planes, el problema es qué se hace luego con ellos. Constituye la etapa más crítica y aun no resuelta de los planes, aunque se perfilan dos formatos,

**Los planes que gestionan proyectos**, por lo que adquieren visibilidad a partir de operar con la coyuntura y tener logros concretos para mostrar como resultado de su propia gestión, pero que de la misma manera que se comprometen con lo cotidiano desdibujan su perfil de planificador, evaluador, y verificador de tendencias.

**Los planes que siguen planificando**, monitoreando, evaluando, construyendo indicadores de avances y de desempeño de ciudad. Que actualizan agendas, instalan e incuban nuevas temas y proyectos, pero que a la vez que trabajan con elementos tan intangibles. pierden visibilidad y presencia.

**< A MODO DE CIERRE >**

Los planes deben trabajar en sintonía con un proceso de cambio de gestión que se viene dando o que se debe dar en las gestiones locales y deberá superar algunas contradicciones en el sentido de,

**Los planes son buenas herramientas de cambio para los que quieren cambiar.**

Un plan estratégico no actúan solo sino en interacción con otros espacios de innovación, de allí que para un proceso sostenido de cambio el plan es un instrumento apto; pero para quienes no quieren cambiar son auténticas molestias. Si realizamos una mirada rápida por los gobiernos locales podría afirmar que la mayor parte adhiere a formas tradicionales de gestión, el problema es que con las formas tradicionales de gestión llegamos hasta acá, y todos acordamos que no es bueno.

**Los planes deben formar parte de la gestión de gobierno en tanto se consolida como proyecto de ciudad**

Este concepto es muy difícil de aceptar por la gestión tradicional, cuando todo se hace para la acumulación desde un sector y la forma de hacer política es poniendo al otro en el lugar de lo equivocado, las posibilidades de “construir con”... se tornan más complejas.

Cuando el accionar de gobierno se legitima pasando revista a todo lo que la gestión hizo, plantear que hay proyectos que se “trabajaron con”... se torna difícil

Cuando para plantear liderazgos compartidos se necesita de seguridad absoluta de la propia fuerza y de las propias ideas y estar convencido que un electorado inteligente va a legitimar esta forma de gestión, el “liderar con”.... tiene chances de ganar lugar.

**Los acuerdos y los consensos de actores no deben ocultar el conflicto sino resolverlo**

Durante este tiempo los esquemas participativos apuntaron principalmente a sumar actores, sin precisar demasiado en los perfiles, intencionalidades, juegos de poder de cada uno. Se priorizaron en todos los casos los consensos por encima de las diferencias. Lo que se consensuaba se llevaba adelante y lo que significaba disenso se bajaba. Esto en alguna medida ocultó el conflicto. Una cuestión superadora de esta etapa significa tomar partido, actuar para corregir aquello que el modelo desarma, actuar para modificar la realidad local en términos generales pero también en términos particulares. Queremos hacer planificación estratégica, no porque suena moderno, sino porque queremos modificar una realidad que no nos gusta y no queremos modificarla en cualquier sentido sino en uno en particular.

Esto demanda convicción, decisión, soporte técnico, liderazgo moral y liderazgo de gestión. Dotarse de estos ingredientes toma su tiempo, mientras tanto hay formas diferentes de acumulación.

En definitiva si alguna cosa queda clara es que más allá de las críticas, de las apologías y los rechazos, la planificación estratégica no es para “cualquier gestión” y tiene sentido no como instrumento aislado sino en su interacción con otras herramientas innovadoras en un proceso de cambio en el modo de gestionar ciudad.

Y finalmente volvemos al inicio del planteo, estamos hablando de instrumentos, de herramientas facilitadoras de la tarea de quien la utiliza, por lo tanto habrá que comprender que los inconvenientes no están tanto en el objeto, sino como todos los procesos de innovación, tienen las limitaciones de las personas que lo llevan adelante.