

Elementos para la gestión del desarrollo local en Montevideo.

Estudio de casos en la zona rural oeste

Arq. Álvaro Trillo Sommaruga

Universidad de la República

Dr. Rodrigo Arocena

Rector

Facultad de Arquitectura

Dr. Arq. Gustavo Scheps

Decano

Consejo de Facultad de Arquitectura

Orden Docente

Arq. Andrés Mazzini

Arq. Conrado Pintos

Arq. Jorge Nudelman

Arq. Marcelo Payssé

Arq. José Luis Sancho

Orden Estudiantil

Bach. Ariadna Beorchia

Bach. Gastón Ibarburu

Bach. Leonardo Altmann

Orden Egresados

Arq. Sergio Florio

Arq. Walter Corbo

Arq. Guillermo Rey

El libro se basa en el trabajo de tesis correspondiente a la **Maestría en Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano** que imparte la Facultad de Arquitectura de la Universidad de la República. La tutora de la investigación fue la Dra. Geysler Margel (socióloga)

Diseño de tapa y de la publicación: Alejandra Larregui

La publicación de este libro fue realizada en el marco del Programa de Apoyo a Publicaciones 2009 de la Comisión Sectorial de Investigación Científica - (CSIC) de la Universidad de la República.

El trabajo que se presenta fue seleccionado por el Comité de Referato de Publicaciones creado por Resolución del Consejo de la Facultad de Arquitectura de fecha 17 de junio de 2009, e integrado por los arquitectos Liliana Carmona, Edgardo Martínez y Teresa Rodríguez.

Trillo, Álvaro. Elementos para la gestión del desarrollo local en Montevideo. Estudio de casos en la zona rural oeste. Montevideo. Universidad de la República. Facultad de Arquitectura, 2009. 144 p.

ISBN 978-9974-0-0607-2

Descriptor: GESTIÓN DE PROYECTOS. DESARROLLO LOCAL. COMPLEJIDAD. LA BARRA.

CoViSRu. MONTEVIDEO.

© Facultad de Arquitectura

Universidad de la República

Br. Artigas 1031. C.P. 11.200

Montevideo, Uruguay

Tel. +(598 2) 400 11 06 Fax +(598 2) 400 60 63

www.farq.edu.uy

webmaster@farq.edu.uy



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA

URUGUAY

farq | uruguay
facultad de arquitectura/universidad de la república



I
La Maestría en Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano se cursa entre los años 2001 y 2003 (primera generación) y la tesis se presenta en marzo del 2009.

La mayor parte del trabajo de tesis de Maestría se produce en el año 2007, a partir de que el proyecto “Estrategias de Gestión Territorial en Montevideo Oeste”, presentado por el autor, fuera financiado por el Programa para Proyectos de Investigación de la Facultad de Arquitectura, y aprobado por resolución del Consejo con fecha 11 de septiembre de 2006. La Comisión Asesora de Calidad Académica, que evaluó el resultado final de esta investigación, estuvo integrada por los arquitectos Jorge Nudelman, Mabel Olivera y Haroutun Chamlian.

II
Lo que motivó el trabajo fue el entretenimiento. Disfrutar del trabajo significó en gran medida poderlo realizar.

III
Agradecimientos:

Facultad de Arquitectura de la UdelaR
Compañeros de generación de Maestría
Isabel Martínez de San Vicente.
Salvador Schelotto
Carlos Acuña
Cooperativa CoViSRu.
Compañeros de Hacer Desur.
Fernando Ronca y Liliana Pertuy.
Geyser Margel.

Álvaro Trillo Sommaruga es arquitecto egresado de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de la República y Magíster en Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano.
Es profesor adjunto de anteproyecto de arquitectura en el Taller Schelotto de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de la República.

Actualmente, a nivel profesional, es arquitecto en la División Planificación Estratégica de la Intendencia Municipal de Montevideo y es Asesor en Infraestructura Edilicia del Consejo de Educación Secundaria.

Elementos para la gestión del desarrollo local en Montevideo.

Estudio de casos en la zona rural oeste





ÍNDICE

[Resumen]	7
0. Introducción	10
1. Contexto	16
<i>(Del pensamiento emergente, de la gestión y del escenario montevideano)</i>	
1.1 Escenario global- enfoques de pensamiento emergentes	18
1.2 Gestión	26
1.3 Planificación-gestión en el Montevideo Contemporáneo	39
2. Casos	52
<i>(De la gestión de proyectos de desarrollo local a través de dos casos concretos)</i>	
2.1 Montevideo Oeste	54
2.2 Proyecto La Barra	56
2.3 Proyecto CoViSRu	81
3. Análisis y resultados	98
<i>(Sobre debilidades en la gestión de proyectos y propuestas de nuevas herramientas)</i>	
3.1 Metáforas	100
3.2 Sobre debilidades	103
3.3 Herramientas para la gestión	110
[Conclusiones]	123
Anexos	126
A1 Algunos sucesos relacionados	128
A2 Cartografía del “Circuito Oeste”	130
A3 Definiciones y siglas	133
Bibliografía y materiales especiales	134





Resumen

Este trabajo corresponde a la tesis que concluye el curso de Maestría en Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano impartido por la Facultad de Arquitectura de la Universidad de la República.

El trabajo aborda los problemas de gestión que se presentan en la implementación de programas y proyectos en nuestro país y propone reflexionar acerca de las herramientas e instrumentos utilizados.

La experiencia en nuestro medio indica que en la mayoría de los proyectos, a pesar de su consistencia a nivel de intenciones, surgen debilidades en el tránsito de la proyección a la acción y fallan en su puesta en práctica.

Se toma como hipótesis de trabajo, que la causa de que muchos programas no lleguen a los objetivos propuestos radica en el diseño y puesta en práctica de los instrumentos de gestión.

La investigación se ubica territorialmente en la periferia oeste del departamento de Montevideo, una de las zonas con altos niveles de exclusión social de acuerdo a monitoreos realizados últimamente y en donde se implementan diversos proyectos de desarrollo local.

Dentro de la estrategia metodológica se seleccionan intencionalmente programas pertinentes al desarrollo local, para analizar su gestión, identificando puntos críticos, fortalezas y vectores de cambio. A su vez este trabajo se centra en el rol del técnico responsable de la gestión de proyectos, problematizando su formación y su perfil.

A partir del análisis de diferentes elementos identificados tanto en el trabajo de campo como en la investigación de documentos, se reflexiona acerca de una nueva racionalidad y la necesaria incorporación de componentes no tradicionales a la gestión de proyectos, como la incertidumbre, el accidente, la intuición y el trabajo colaborativo.

Se pretende contribuir a través del planteo de diversas líneas de actuación, que quedan abiertas para futuras profundizaciones, en un tema de importancia social y de definiciones de políticas con escaso desarrollo a nivel académico en nuestro medio.





0. Introducción

*< De la justificación de la investigación.
De sus antecedentes. De los objetivos
específicos propuestos y de los méto-
dos para llegar a ellos >*

El Área Metropolitana de Montevideo (AMM) no escapa a las lógicas globales y puede ser analizada a partir de su posición relativa en el espacio de flujos, con los efectos que producen éstos en su estructura interna.

La globalización actúa en el AMM fundamentalmente a través de la agudización de las tendencias de segregación espacial y de una aceleración del proceso de metropolización, al mismo tiempo que integra un sector de la ciudad en las redes globales. Las distancias entre los sectores dinámicos de la ciudad se profundizan con respecto al resto, verificándose el comportamiento de “ciudad dual” caracterizado por Manuel Castells¹ entre otros investigadores.

En este sentido, se encuentra que el desequilibrio aparente a partir de los procesos de segregación y metropolización en el AMM responde a un nuevo orden global y son perfectamente funcionales al sistema económico. El desequilibrio y des-estructuración que aparece a nivel local es parte de un sistema que se presenta estructurado y coherente a nivel global.²

En un intento de **amortiguar** la situación de asimetría y fragmentación crecientes, el gobierno local de Montevideo, desde 1990, ha intentado tener una aproximación a las situaciones de aislamiento económico y social localizadas fundamentalmente en las periferias del departamento. Las obras de infraestructura realizadas en estas áreas³, las experiencias de “presupuesto participativo” y emprendimientos dirigidos al uso y goce democrático del territorio, priorizando lo público como espacio de vínculo e intercambio⁴ tienden a mitigar la exclusión social y a disminuir las debilidades ante las amenazas del libre mercado, aumentando fortalezas y oportunidades. También se implementan varios programas en Montevideo Rural que apuntan directamente a la mejora de las condiciones de subsistencia de familias a través de programas de incremento de la seguridad alimentaria y la capacidad de generación de ingresos.⁵ A su vez se implementa en todo el departamento un proceso de descentralización municipal intentando grados de eficiencia y vínculos más estrechos con la comunidad, en permanente ajuste y revisión.

Si bien existen estos antecedentes como señales positivas del giro que tienen las políticas municipales a partir de la asunción de la izquierda política al gobierno municipal, de acuerdo a las investigaciones realizadas desde el “Observatorio Montevideo de Inclusión Social”⁶ las situaciones de exclusión no mejoran. En un intento de monitorear la situación social municipal desde 1986 al 2004, se muestra a través de una serie de indicadores pertinentes,⁷ cómo la

¹ “...los países y regiones están atravesados por una lógica dual, en que se crean redes transnacionales de componentes dinámicos de la globalización, al mismo tiempo que se segregan y excluyen segmentos sociales y áreas, al interior de cada país, región o ciudad.” (Castells, 1998)

² Como sostiene David Harvey acerca del nuevo orden económico, cuanto más flexibles e inarticuladas son las estructuras locales, espaciales, temporales, materiales o sociales, más estable es el sistema económico y social a nivel global. (Harvey, 1990)

³ Ciclovías en la zona de Piedras Blancas, Plan de Saneamiento III, etc.

⁴ Mejora de espacios de uso público en áreas centrales y periféricas, la no reglamentación en Montevideo de las urbanizaciones en propiedad horizontal, etc.

⁵ Promoción agroindustrial de pequeña escala, programas de trabajo con productores de cerdos, agricultura urbana, agricultura orgánica, etc. Como ejemplo, en la presentación del programa “agricultura urbana” se lee: *El Programa de Agricultura Urbana es un proyecto de promoción dirigido a familias y grupos organizados de vecinos, que viven en zonas urbanas y de transición hacia la zona rural de Montevideo y que se dediquen o deseen iniciarse en el cultivo de la tierra o cría de animales. Busca promover la seguridad alimentaria y la mejora del ambiente, mediante una estrategia organizativa de redes que fomenten la inclusión social y un acceso más justo a los alimentos.* (www.imm.gub.uy/mvd_rural)

⁶ www.imm.gub.uy Investigación realizada en el año 2004 y coordinada por Gustavo Leal.

⁷ Datos socioeconómicos de la encuesta continua de hogares, talla de los niños a través de los censos de talla, información de delitos ocurridos en cada barrio, datos de repetición escolar y datos del censo de clasificadores. Bercovich, I. + Gallo, M. (2004) “Metodología de Análisis y cálculo de indicadores de inclusión social” Observatorio Montevideo de Inclusión Social. IMM.

exclusión social se encuentra fuertemente **localizada** y es producto de un **proceso en el tiempo** en el cual intervienen factores políticos, económicos y sociales.

De acuerdo al mencionado monitoreo, al 2004 las situaciones de exclusión se localizan fundamentalmente en las periferias oeste y norte de Montevideo, y van en aumento a pesar de las medidas tendientes a amortiguar estos procesos.

A partir de estos hechos se infiere que existen dificultades para arribar a los resultados sociales planteados y que, tanto las organizaciones sociales como las instituciones públicas brindan escasas respuestas frente a la multiplicación de situaciones de precariedad.

Ramón Martínez Guarino sostiene que la gran mayoría de las buenas ideas y proyectos quedan por el camino por no pensarse adecuadas estrategias de gestión en contextos complejos e inciertos (Martínez Guarino, R. 2004:17).

De acuerdo a esta observación es posible que la gestión del territorio que se lleva a cabo no sea operativa a los objetivos sociales a que se quiere arribar, **existiendo un desfase entre las lógicas que están presentes en el territorio y los instrumentos y herramientas que existen para actuar sobre él, a los efectos de poder arribar a los objetivos planteados.**

Este hecho puede ser perfectamente explicable, o previsible, en un período histórico de cambio de paradigmas. Un cambio de ciclo, representado por una multiplicidad de nuevos acontecimientos, en donde el paradigma de la complejidad intenta abrirse paso ante el paradigma positivista o cartesiano. En donde se desarrollan nuevas categorías conceptuales para su explicación y en donde se necesitan nuevos instrumentos, estrategias y tácticas, para la interacción.

En ese sentido muchos de los formatos tanto institucionales como técnicos que están presentes en entidades públicas y privadas resultan escasamente operativos a la realidad contemporánea. Boissier, analizando a nivel general los sucesivos fracasos de las *políticas de desarrollo*, se pregunta si en buena medida tal fracaso puede ser atribuido a cuestiones epistemológicas y metodológicas derivadas del paradigma positivista y en particular de la disyunción cartesiana (Boissier, S. 2003:13), que inducen a actuar dividiendo la realidad en partes, en un escenario en donde se hace fundamental entender las relaciones entre las multiplicidades.

Esta observación de Boissier no sólo es válida para las instituciones públicas, sino también, y en otro estrato, para un sector de emprendedores locales alineados a un estilo de desarrollo pautado por las lógicas clásicas o modernas (linealidad, parámetros cuantitativos, lógica racional), difícil de poder interactuar en las lógicas globales contemporáneas (desregulación, flexibilización, desterritorialización), que facilitan la inserción en el movimiento de flujos. Una cuestión cultural derivada de nuestra formación a partir del reduccionismo analítico, dividiendo la realidad en "partes" y perdiendo de vista lo sistémico.

Se conforma así un complejo sistema de actores emprendedores, políticos, sociales y técnicos intentando gestionar proyectos bajo formatos y lógicas que muchas veces no conciben con el devenir contemporáneo.

A partir de estos elementos, tanto empíricos como teóricos, se justifica la *hipótesis* que la actual debilidad de los planes y proyectos radica en la forma en que estos se llevan a la prácti-

ca.⁸ **Con este supuesto, el trabajo pretende profundizar en las estrategias de gestión empleadas en proyectos de desarrollo local, así como en los aspectos conceptuales que las sustentan.**

Ante lo expuesto, a pesar de que la manera de gestionar proyectos se ha venido modificando en el correr del tiempo (ver: 1.2_ gestión) persisten elementos que responden a un *estilo moderno* de interactuar con las diferentes situaciones que se presentan en el transcurso de los programas.

< *Objetivos* >

A partir de presentar el problema con una óptica particular, se plantean los siguientes objetivos:

- *Esbozar los componentes que dificultan los procesos de gestión. Puntos críticos y debilidades del sistema, que amortiguan, dificultan o frenan totalmente los procesos*
- *Proponer elementos a incorporar a los procesos que puedan viabilizar la gestión de programas y proyectos. Vectores de actuación apropiados que faciliten y potencien los procesos.*
- *Plantear líneas de investigación necesarias de continuar desarrollando*

La identificación de componentes que dificultan los procesos como de componentes que facilitan los mismos, aportan hacia la construcción de un sistema de indicadores de gestión local, tema que supera el alcance de este trabajo.

Retomando los conceptos de Martínez Guarino, la gestión es una preocupación reciente y en buena medida ausente en los ámbitos de formación sistemática de profesionales y planificadores (Martínez Guarino, R., 32:2004). En la certeza de que es necesario pensar en el “tránsito de la idea a la realidad”, se propone aportar en un doble camino: el académico, desde la universidad generadora de conocimiento y el práctico, en la construcción de un modo de actuar en el territorio. Se es consciente de las dificultades que encierra este compromiso, por lo cual, se pretende arribar a un aporte con la convicción de que estas propuestas forman parte de un proceso abierto y en construcción.

< *Estrategia de Investigación* >

La investigación se localiza territorialmente en una de las zonas con mayores índices de exclusión⁹, la periferia oeste, específicamente en los barrios **Casabó, Pajas Blancas, Paso de la Arena, Tomkinson y La Paloma**.¹⁰ Estos territorios, han sufrido significativamente los impactos de la reestructuración económica evolucionando hacia la acumulación de factores de riesgo. También se elige esta zona por llevarse a cabo últimamente algunas experiencias de gestión novedosas¹¹ que pueden aportar al análisis y además por ser un área determinada geográficamente de forma natural, con lo cual facilita la aprehensión de la pieza de estudio.

⁸ Retomando fundamentalmente lo afirmado por Martínez Guarino: “Si miramos alrededor surge de manera evidente que la mayoría de los proyectos no prosperan por deficiencias de gestión.” (Martínez Guarino, Ramón :17, 2004)

⁹ Ver “Observatorio Montevideo de Inclusión Social” www.imm.gub.uy [última entrada: febrero 2008]

¹⁰ Montevideo se divide en 62 barrios definidos por el Instituto Nacional de Estadísticas a partir de una combinación de secciones y segmentos.

¹¹ Cooperativas de vivienda y producción impulsadas desde el gobierno Municipal, proyectos de desarrollo turístico no tradicional, diversos movimientos sociales de gestión local, entre otros.



Casabó, Pajas Blancas, Paso de la Arena, Tomkinson y La Paloma. Los territorios de la investigación.

Se recurre a la modalidad de investigación llamada "estudio de caso". En esta investigación "el caso" no se considera como un objeto de estudio en sí mismo, sino como un instrumento, como un medio para estudiar los procesos de gestión. En este sentido la investigación se focaliza sobre las estrategias y los instrumentos de gestión empleados. A su vez se toman dos casos que, junto con el estudio de otras modalidades de gestión a nivel general, permitan comparar datos y triangular la información recabada, buscando contradicciones y elementos que apoyen el marco teórico.

Los casos se seleccionan con una intencionalidad definida. Son casos que apuntan al desarrollo local, son *experiencias piloto*, que logran atraer a la financiación internacional y en donde intervienen un gran número de actores diferentes; emprendedores y asalariados locales, ONGs y diversos niveles del gobierno municipal, entre otros.

Por su modalidad y forma de gestión pueden ser considerados *casos atípicos*.¹² Justamente se eligen por poseer mayor potencial explicativo que los casos típicos. De acuerdo a Gundermann Kroll, "*la excepcionalidad apoyada en un desarrollo teórico puede ser mucho más productiva en la formación de conocimientos y contribuir a refutar o poner límites al desarrollo de una teoría o un procedimiento*" (Gundermann Kroll, H, 2001:268)

¹² Un caso atípico es aquel que puede despegarse de la generalidad, con características particulares, en donde se pueden advertir condiciones que sirven tanto para poner límites a una teoría como para enriquecer a otra (Gunderman Kroll, 2001)

Los casos son “CoViSRu”¹³ y “La Barra”. Se trata de dos programas novedosos en su propuesta. Son casos de desarrollo territorial a partir de capacidades y especificidades de la población local. Desde su inicio presentan respaldos técnicos, políticos y sociales y por su intento de innovar en nuestro medio poseen enorme potencial explicativo. Los dos casos tienen una destacada presencia mediática, sobre todo La Barra, lo que indica su interés y respaldo. Por otra parte, CoViSRu, por su carácter novedoso ha sido objeto de otras investigaciones que se incorporan como insumos a la presente investigación.¹⁴

El proyecto “**CoViSRu**” es una experiencia de *cooperativa de vivienda y producción* con financiación de la cooperación internacional a través de la IMM. CoViSRu es un proyecto de escala menor, puntual, pero con un programa muy definido y con objetivos y límites territoriales y sociales precisos.

El proyecto “**La Barra**” es el “*proyecto de mejoramiento ambiental y desarrollo urbano de la zona oeste de la ciudad de Montevideo*”.¹⁵ Se trata de un emprendimiento de desarrollo local con base turística y productiva, de gestión público-privada¹⁶, con fondos de la Unión Europea.

La Barra es un programa de desarrollo local más complejo y abarcativo territorialmente. Tiene su centro en el pueblo de Santiago Vázquez pero se extiende a toda el área rural oeste en donde interactúan varios proyectos, y en donde CoViSRu podría ser uno de ellos.

Los casos seleccionados presentan características que los unen y los separan, consideradas convenientes a la investigación. Los dos son experiencias de desarrollo local en la zona de estudio y en las cuales participa el gobierno municipal. Por otro lado se trata de casos de diferente escala y complejidad, en donde el gobierno local participa con diversos formatos.

Para estudiar los procedimientos de gestión de cada caso necesariamente se incursiona por los diversos niveles que lo componen o inciden en el mismo.

En ese sentido, se abordan “desde dentro”, con los diversos actores protagonistas, pero también y principalmente “desde fuera”, a partir de los actores encomendados a definir las políticas de desarrollo local y su monitoreo.

Al pertenecer al mismo territorio muchos de los actores públicos y privados se repiten en los dos emprendimientos. Esta situación permite enriquecer el análisis al cruzar información y datos obtenidos desde varias fuentes.

En el entendido de que los técnicos tienen un rol fundamental en la gestión de proyectos de desarrollo local¹⁷, se debe mencionar que el estudio es abordado desde el nivel técnico, focalizando las visiones de la gestión desde los técnicos.

Finalmente, del material que se extrae de los casos se infieren contenidos teóricos que se relacionan en un marco conceptual particular derivado del escenario contemporáneo.

¹³ Cooperativa de Viviendas Sueño Rural

¹⁴ Otras Investigaciones que han abordado CoViSRu son: “*Una experiencia Innovadora en la gestión social, productiva y ambiental del área rural protegida*” (Santandreu, A., 2001) y “*Sistematización de experiencias de desarrollo rural en Montevideo, Tacuarembó y Paysandú*” (De Hegedus, P y Vasallo, M., 2005)

¹⁵ Fagetti, C., 2005

¹⁶ IMM / Corporación Oeste Verde

¹⁷ Como hacedores de proyectos, como ejecutores y como nexo entre el nivel político y social

< *Técnicas empleadas* >

En el primer capítulo, en donde se analiza al contexto contemporáneo y los modos de gestión, se recurre a las siguientes fuentes documentales:

- análisis teóricos de autores reconocidos.
- artículos que examinan la gestión en nuestro medio.
- artículos de prensa.
- documentos originales referidos a planes y proyectos.
- trabajos de investigación ya realizados.

Estos datos se cruzan y comparan consistentemente, obteniendo un panorama de los métodos de gestión en nuestro medio vinculados con las técnicas de gestión y el contexto paradigmático y epistemológico global.

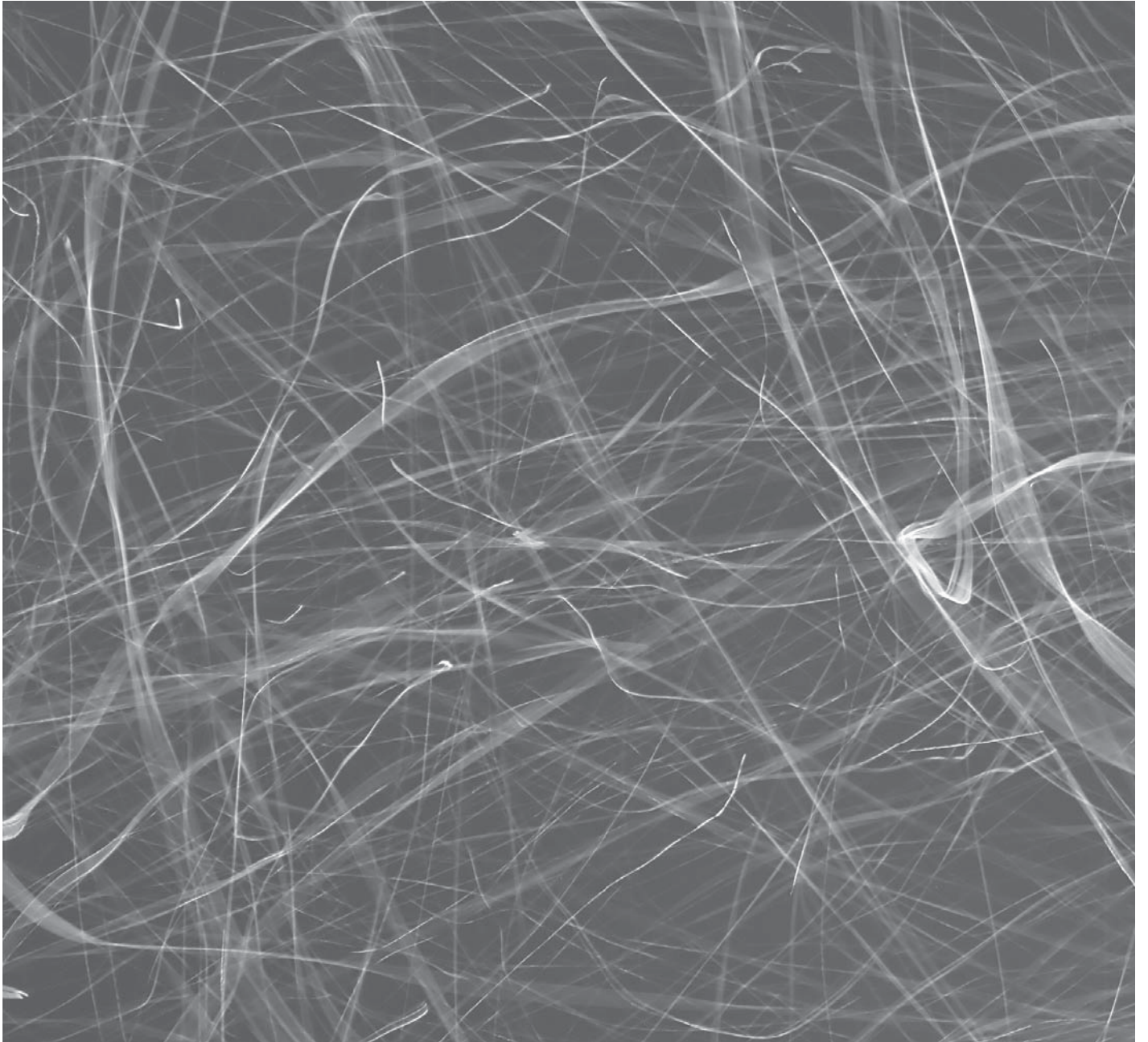
Se incluye en este capítulo una serie cronológica que vincula sucesos notables, acontecimientos teóricos y modos de gestión utilizados en diversos ámbitos.

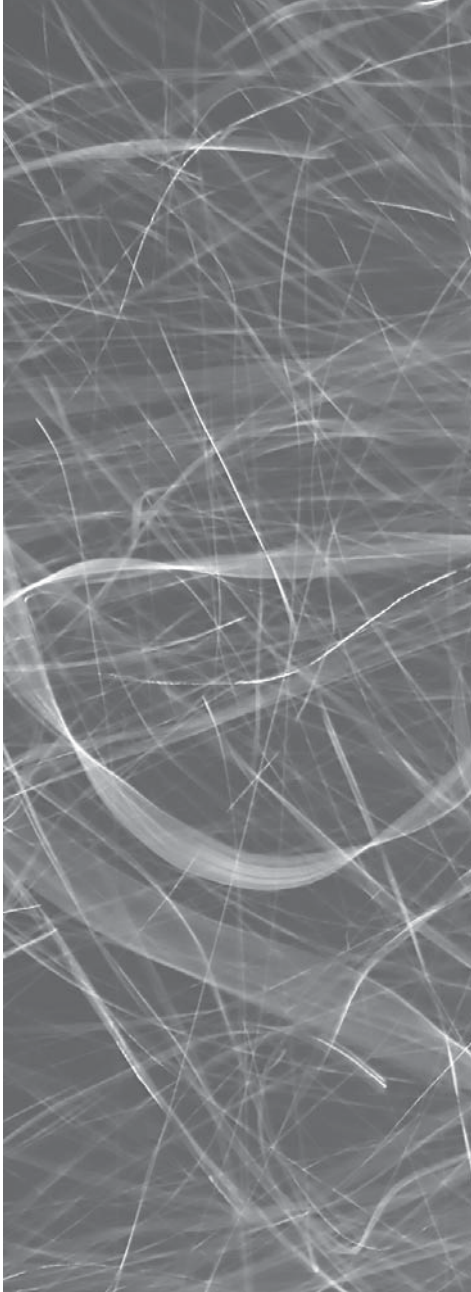
En el capítulo dos se describen y analizan los casos. Como insumos de la investigación se recurre a:

- entrevistas a técnicos que intervinieron en los procesos.
- entrevistas a actores no técnicos.
- observación participante en el caso de CoViSRu.
- información obtenida a partir de visitas de campo.
- artículos periodísticos y de divulgación.
- trabajos de investigación ya realizados.

También aquí se cruzan y comparan datos y situaciones relevantes extrayéndose algunas conclusiones primarias.

En el tercer capítulo se relacionan los dos capítulos anteriores a partir de elementos vinculantes que provienen tanto de la teoría como del trabajo de campo y se extraen las conclusiones de los objetivos propuestos.





1. Contexto

<Del pensamiento emergente, de la gestión y del escenario montevideo>

1.1 Escenario Global

< Del escenario de actuación contemporáneo a escala global >

1.1. A _ Enfoques de pensamiento emergentes¹⁸

En el último cuarto del siglo XX se consolida un cambio en la estructura del pensamiento de nuestra cultura a través de una nueva manera de entender el mundo y de interactuar a nivel físico y social.

Poco a poco se conforma el llamado “paradigma de la complejidad” a partir de la consolidación de una serie de corrientes alternativas al pensamiento cartesiano–newtoniano.

El paradigma complejo se construye a partir de la combinación de teorías que emergen a lo largo de todo el siglo XX, alternativas a los modelos mecanicistas y deterministas más ortodoxos.

Estas corrientes y teorías de las disciplinas más variadas, consideradas muchas veces marginales en el pensamiento occidental, confluyen hacia fines del siglo XX en el corpus conceptual del pensamiento complejo.

Existe un auge de teorías orientales, zen y otras, avances en la ecología y en la teoría sistémica, se imprime un nuevo rumbo en física y matemáticas que parecen explicar mejor el comportamiento territorial del planeta.

A fines del siglo existe una superposición de procesos a escala temporal en donde coexisten paradigmas que se traducen en diversos modos de hacer y actuar, a veces conectados, a veces descontextualizados con el entorno: “*los nuevos procesos de configuración se superponen sobre los existentes conectando con ellos en diversas formas complejas*” (Soja, E. 1998:38). Los nuevos procesos no sustituyen sino que suman.

Se pueden mencionar algunas de las más significativas corrientes de pensamiento que emergen fuertemente y que constituyen la base del nuevo “paradigma complejo”¹⁹.

< *El principio de indeterminación o incertidumbre* > expuesto por *Karl Werner Heisenberg* (1901-1976) fue una de las primeras teorías que comienzan a corroer el pensamiento positivista en la cultura occidental. En 1927, a partir de la investigación en mecánica cuántica matricial, enuncia que no se puede determinar con precisión ciertos pares de variables físicas en un momento dado, como la posición y la cantidad de movimiento de un objeto. Este enunciado contrasta con la teoría de Bohr donde es posible una especificación exacta de la posición y el movimiento de un electrón, de la misma manera que lo había enunciado Newton para el movimiento de los planetas. “*Es falso asignarle una trayectoria a una partícula. Todo lo más que podemos es decir que hay una determinada probabilidad de que la partícula se encuentre en una posición más o menos determinada*”²⁰. Ya en los inicios del siglo XX este principio supone un cambio básico en la forma de pensar y ver el mundo. De la certeza de un conocimiento exacto (determinismo científico) se pasa a admitir que la **incertidumbre es parte de cualquier sistema**.

¹⁸ De alguna forma, el cine refleja las nuevas miradas y formas que adopta la sociedad contemporánea. En este capítulo se sugieren algunas películas asociadas a algunas de las corrientes emergentes: “*Efecto Mariposa*” (Bress y Gruber)/ Teoría del Caos; “*XXY*” (Puenzo)/ Lógica Difusa; “*Crash*”(Haggis)/ Rizoma; “*Babel*” (González Iñárritu)/ Globalización

¹⁹ Esta sección contiene hipervínculos que pueden ser desplegados en versión electrónica, con conexión a Internet.

²⁰ Wikipedia. Relación de indeterminación de Heisenberg

< *Teoría del caos* > A partir de intentos por construir un modelo simplificado que pudiera explicar el comportamiento climático, *Edward Lorenz*- (nacido en 1917, matemático y meteorólogo) se dio cuenta que **alteraciones mínimas en los valores de las variables iniciales resultaban en soluciones ampliamente divergentes**. En su trabajo principal, "*Flujo Determinístico no Periódico*" (1963) describió un sistema relativamente simple de ecuaciones que dieron lugar a un patrón de complejidad infinita, llamado *atractor de Lorenz*. La estrecha dependencia a las condiciones iniciales, más tarde, fue conocido como "*efecto mariposa*"²¹, y su investigación concedió un renovado interés a la "*teoría del caos*".



Los sistemas caóticos se encuentran habitualmente en la naturaleza. Abundan. El ritmo cardíaco es caótico, los desórdenes atmosféricos y oceánicos, las fluctuaciones de poblaciones silvestres de animales y vegetales, el agua que sale por el grifo de una canilla, los valores de la bolsa... Aunque una "ciencia exacta" como las matemáticas se encuentran en la base del estudio de los comportamientos caóticos, se concluye que **las descripciones más precisas no garantizan la certeza de la predicción de la situación futura del objeto de la investigación**.

¿Qué hacés?! Te cuido/ No me vas a poder cuidar siempre... / Hasta que puedas elegir. / ¿Qué? / Lo que quieras... / ...¿y si no hay nada que elegir?

Lucía Puenzo _XXY (2007, 1:15:55)



< *Lógica difusa* > El concepto de **lógica borrosa o difusa** refuerza el principio de indeterminación e incertidumbre. Fue enunciado por primera vez en 1965 por el matemático Lotfi Zadeh²². La lógica difusa permite explicar el mundo "real" saliéndose de los modelos teóricos convencionales. La lógica clásica se basa en dos *axiomas* fundamentales:

- 1- Toda proposición es verdadera o falsa y no cabe otra posibilidad.
- 2- Ninguna proposición es verdadera y falsa simultáneamente.

Cuando la complejidad del sistema estudiado es muy alta resultan una serie de paradojas e insatisfacciones que hacen necesario superar la estricta bivalencia veritativa de la lógica clásica.²³

La lógica difusa sostiene que la mayor parte de los hechos son borrosos (no sólo blanco y negro, sino multiplicidad de grises), existiendo una **multivalencia de posibilidades correctas o múltiples valores de verdad**

²¹ La graficación del atractor de Lorenz recuerda a la forma de una mariposa.

²² Del "Fuzzy Logic System Institute" de la universidad de Berkeley

²³ Por ejemplo, el papel con una declaración por cada lado: "lo que pone en la otra cara es verdadero", "lo que pone en la otra cara es falso" o..." tengo un montón de arena y le quitas un grano, ¿qué queda?". ¿Cuándo dejas de tener un montón de arena para tener granos separados? llegamos a la lógica difusa o borrosa que se fundamenta en el hecho de que la verdad no es absoluta, sino que consiste en una gradación entre dos extremos opuestos. (Cisneros, C., 2000)

Cuando Zadeh utiliza la palabra “borroso” y sostiene que no existen modelos matemáticos precisos para procesos no lineales (procesos en donde se incluyen definiciones y conocimiento no estrictamente definido, impreciso o subjetivo) recibe innumerables críticas²⁴. Bart Kosko²⁵, también matemático, asume y recupera las críticas recibidas por Zadeh. En 1995 propone una solución algebraica para calcular la entropía borrosa de cualquier conjunto, y, en esa forma, resolver las paradojas²⁶. Este cálculo sirve para saber en qué medida un conjunto presenta límites precisos entre sus elementos, o si sus límites son difusos. Esta solución le permite negar los estatutos epistemológicos de la probabilidad y concluir “*El universo no es aleatorio, el universo es determinista pero gris*”²⁷.

Kosko manifiesta que existe un “**problema de la discordancia**” a nivel epistemológico y práctico señalando que: “...*el mundo es borroso, pero nuestras descripciones no, el mundo es gris pero la ciencia es blanca y negra, el mundo no es bivalente, sus elementos son graduales y poseen multivalencias*” (Kosko, 1995 citado por Cisneros, 2000).

En ese sentido, Kosko, de origen japonés e influido por la cultura oriental remarca la diferencia entre borrosidad y aleatoriedad, donde muchos científicos clásicos ubican a la lógica borrosa. En términos del pasado, encuentra en la pareja Buda y Aristóteles su máxima expresión. “*Mientras que Aristóteles propone A o no A, Buda propone A y no A*. (Cisneros, 2000)

Al estudiar la lógica borrosa se hace manifiesto el problema de “*las dos culturas*”. Una falsa (pero existente) división entre “*lo científico*” y “*lo intuitivo*”. El pensamiento borroso se alinea en la interdependencia que existen entre ciencias duras y vertientes intuitivas y perceptivas (Snow), entre el pensamiento paradigmático y pensamiento narrativo (Bruner²⁸), entre la cultura occidental y otras culturas. Al igual que en las teorías zen y en el tao, la lógica borrosa percibe que “*todos los componentes de la materia y de los fenómenos subyacentes que se encuentran relacionados con ella, están todos interconectados, al punto de no poder ser considerados como entes aislados, sino como partes integrales de un todo unificado*” (Capra, F 2000 :125)

< **Pensamiento complejo** > Edgard Morin²⁹ sostiene que la naturaleza humana es multidimensional, generativa y arborescente, que el universo es una mezcla de caos y orden y que todo se encuentra íntimamente relacionado. Es así que no puede existir el *todo* sin la interrelación de sus partes, al mismo tiempo de *que cada parte tiene algo del todo*. Lo económico, político, sociológico, psicológico, afectivo y mitológico están íntimamente relacionados. El pensamiento complejo apuesta a la *interrelación de partes y todo* y a la construcción sobre un tejido interdependiente, interactivo y recursivo a partir del trabajo interdisciplinario.

“*Complexus quiere decir, lo que está tejido en conjunto; la trama, el tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados que presenta a la vez la paradoja de lo uno y lo múltiple. Tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que constituyen nuestro mundo fenoménico*” (Morin, E. 1997:32)

²⁴ Ante una postura tan removedora, recibió la crítica dura de los matemáticos “de la bivalencia” (Cisneros, C 2000)

²⁵ Del Laboratory for International Fuzzy Engineering Research

²⁶ Por ejemplo, en el caso del montón de arena, afirmar que en ningún momento hay un montón y un “no montón” sino que cada situación participa con una cierta probabilidad en ambas situaciones.

²⁷ La frase de Kosko se encuentra citada en el artículo de César Cisnero “Pensamiento borroso y narrativas cotidianas” (2000) donde realiza un breve y buen resumen de la lógica borrosa.

²⁸ Ver Jerome Bruner (2000) “Realidad Mental y Mundos Posibles”. Gedisa, Barcelona. También ver: www.dialogica.com.ar/unr/redaccion1/unidades/archivos/2005/08/dos_modalidades_2.php

²⁹ filósofo, n. en 1921

La complejidad como concepto es evidencia de numerosas incapacidades: la incapacidad de alcanzar certezas, de formular leyes, de concebir un orden absoluto, de evitar contradicciones, de comprender la realidad como unidimensional.

Para Morin, la complejidad está regida por tres principios:

- *el principio dialógico, orden y desorden mantenidos a la vez en una unidad*
- *el principio de recursividad, que rompe con la idea lineal de causa-efecto, de producto-productor, de estructura-superestructura, porque el todo constituye un ciclo autoconstitutivo, autoorganizador y autoproducido y*
- *el principio hologramático que promulga que el todo está en las partes que están en el todo. (Morin, E. 1997: 107) "El todo es más y al mismo tiempo menos que la suma de las partes" (Morin, E. 1997:122)*

< **Rizoma** > En biología un **rizoma** es un tallo subterráneo con varias yemas que crece de forma horizontal emitiendo raíces y brotes herbáceos de sus nódulos. Es un sistema de reproducción vegetativa común a muchas plantas, como Achimenes, Canna, Zantedeschia, Lirio y Jengibre³⁰.

El término, específico de la botánica, ha sido transferido a la filosofía, a la epistemología y a otras ciencias por varios autores, entre los que se destacan Gilles Deleuze y Félix Guattari.³¹



De acuerdo a Deleuze y Guattari, cuatro principios definen al rizoma:

- **principio de conexión y heterogeneidad:** *"cualquier punto del rizoma puede y debe ser conectado con cualquier otro"*. Este principio se define en parte oponiéndose a una sucesión ordenada de eventos con puntos fijos. En referencia a la lingüística Deleuze y Guattari comentan: *"...cada rasgo no remite necesariamente a un rasgo lingüístico: eslabones semióticos de cualquier naturaleza se conectan en él (rizoma) con formas de codificación muy diversas, eslabones biológicos, políticos, económicos, etc., poniendo en juego no sólo regímenes de signos distintos, sino también estatutos de estados de cosas"*. Y más adelante: *"Un método del tipo rizoma sólo puede analizar el lenguaje descentrándolo sobre otras dimensiones y otros registros"* (1988:13). La realidad, las cosas, los problemas no se presentan por su raíz, sino por un punto cualquiera, por el intermedio, por sus rizomas.
- **principio de ruptura asignificante:** *"un rizoma puede romperse, destruirse en cualquier punto, pero volverá a desarrollarse desde una de sus antiguas líneas, o mediante líneas nuevas"* (1988:15). Al igual que sucede en botánica con algunas especies de gramas rizomórficas que conforman redes, un rizoma es muy difícil de extinguir, romper o controlar. Sobre todo porque los rizomas pueden conformarse a partir diversas especies, estructuras y variables, en donde aparecen *"comunicaciones transversales entre líneas diferenciadas que borran los árboles genealógicos"* (1988:16).

³⁰ De Wikipedia

³¹ Ver "Introducción: Rizoma" en "Mil Mesetas. Capitalismo y esquizofrenia"

Al estar conformados por varias estructuras, no tendrá rupturas hipersignificativas separando estructuras o cortando a través de una sola de ellas.³²

- **Principio de multiplicidad:** “*Mil Mesetas*” comienza de la siguiente forma: “*El anti edipo lo escribimos a dúo. Como cada uno de nosotros era varios, en total ya éramos muchos*” (Deleuze y Guattari, 1988:9). Un rizoma no tiene ni sujeto ni objeto, sino multiplicidades. “*El nombre propio sólo puede ser un caso límite de nombre común que contiene en sí mismo su multiplicidad ya domesticada y la relaciona con un ser y objeto planteado como único*”³³ (Deleuze y Guattari, 1988:34). Este principio habla de que cada objeto está compuesto de multiplicidades: diversas variables, velocidades, tiempos y materias diversamente formadas que a su vez, y con diferente intensidad, cambian constantemente.
- **principio de cartografía y calcomanía:** “El mapa no reproduce, sino que construye. El calco es algo que se da por hecho. La línea genética o la estructura de árbol son calcos sobre estructuras que se sobrecodifican. Contrariamente y frente a la rigidez del calco, un mapa tiene múltiples entradas, “...es abierto, conectable en todas sus dimensiones, desmontable, alterable, susceptible de recibir constantemente modificaciones.” (1988:18). “...un rizoma no es asimilable a ningún modelo estructural o generativo. El rizoma es mapa y no calco” (1998:17).

Una lectura posible de este principio es relacionándolo con formas de actuación (gestión). Actuar a manera de calco implica “sacar una fotografía” del mapa, estructurando y cristalizando al rizoma. “*Inyecta redundancias y las propaga. El calco solo reproduce los puntos muertos, los bloqueos, los embriones de pivote o los puntos de estructuración del rizoma*” (1988:19).

En conclusión, un rizoma es básicamente un sistema acentrado, abierto, múltiple y heterogéneo, no jerarquizado, no estratificado, en donde la comunicación se produce entre dos puntos cualquiera, y en donde todos los puntos son “intercambiables”.

Al igual que la lógica difusa, el pensamiento rizomático es propio de la cultura de las sociedades orientales.³⁴

1.1. B_ El escenario en concreto.

Estos enfoques de pensamiento alternativos a las lógicas cartesianas y positivistas forman parte de una espiral de transformaciones en el campo epistemológico, tecnológico y social que se alimentan mutuamente.

En un primer nivel de análisis destacan en la escena contemporánea la confluencia de tres ma-

³² Se pone el ejemplo de la orquídea que “hace rizoma” con la avispa (1988:15) o el ejemplo de los virus que conectan variadas especies “mezclando” información genética: “*Los virus pueden transportar, tras una integración-extracción en una célula como consecuencia de un error de escisión, fragmentos de ADN de su huésped y transmitirlos a nuevas células: ese es el fundamento de lo que se denomina “ingeniería genética”. Como consecuencia una información genética de un organismo puede ser transmitida a otro por causa de los virus. Si nos interesamos por las situaciones extremas, podríamos perfectamente imaginar que esa transferencia de información podría efectuarse de una especie más evolucionada hacia una especie menos evolucionada o genitora de la precedente. Ese mecanismo actuaría pues a contracorriente del que clásicamente utiliza la evolución. Si estos pasos de informaciones tuviesen una gran importancia, uno se vería obligado, en ciertos casos, a sustituir por esquemas reticulares (con comunicaciones entre ramificaciones según sus diferenciaciones) los esquemas en árbol que se utiliza en la actualidad para representar la evolución*”, Benveniste, R.E. + TodaroG.J. en “Le rôle des virus dans l'évolution”. La Recherche n°54, marzo 1975, citado por Deleuze + Guattari (1988:31)

³³ Ver *Mil Mesetas*, capítulo “1914. ¿Uno sólo o varios lobos?”

³⁴ A partir de los diferentes paisajes culturales, Deleuze y Guattari relacionan la cultura occidental con el árbol y la raíz a través del cultivo de gramíneas, los bosques y la ganadería, mientras que en Oriente estaría presente el rizoma asociado al desierto y el oasis o a la estepa y el huerto, a una agricultura de tubérculos y una ganadería nómada. (1988:23)

croprocesos relacionados: la **globalización**, la **informatización** y la **reestructuración económica**, implicando ámbitos de incertidumbre y nuevas relaciones en el tiempo y en el espacio.

< *Tecnologías de la información* >

Borja y Castells colocan en el centro de los cambios de nuestras sociedades a una revolución tecnológica, organizada sobretodo en torno de las tecnologías de la información: “*Basándose en la nueva infraestructura tecnológica, el proceso de globalización de la economía y la comunicación ha cambiado nuestras formas de producir, consumir, gestionar, informar y pensar*” (Borja, J.+ Castells, M. 1997:21).

Advirtiendo un nuevo paradigma tecnológico, Castells sostiene que la capacidad de Internet consiste en enlazar “*cualquier cosa desde cualquier sitio*”.

En “*La Galaxia Internet*” alude al funcionamiento en red como herramienta fundamental del devenir contemporáneo. “*Una RED es un conjunto de nodos interconectados...Las redes tienen extraordinarias ventajas como herramientas organizativas debido a su flexibilidad y adaptabilidad, características fundamentales para sobrevivir y prosperar en un entorno que cambia a toda velocidad*”. (Castells, M. 2001)³⁵

Por diversas vías, a principios de los 70, emergen las primeras aproximaciones a las comunicaciones y al funcionamiento en red. Mientras en 1972 en Francia se editaba “*El Anti Edipo*” de Deleuze y Guattari, primera parte de “*Mil Mesetas*”, en Estados Unidos se realizaba la primera demostración pública de ARPANET, precursor de INTERNET.³⁶

Internet surge a partir de la estrategia militar³⁷ en el año 1969 en Estados Unidos. Por aquel entonces los sistemas de comunicación estaban basados en la tecnología telefónica (Red Telefónica Conmutada). Se producía una conexión entre llamante y llamado, estableciéndose enlaces únicos y de número limitado. En plena guerra fría se piensa en el riesgo de quedar aislado parte del país si un ataque militar destruyera una porción de esas arterias de comunicación. Los sistemas de comunicación eran muy vulnerables.

Buscando eliminar los riesgos, el Departamento de Defensa ideó en 1969 un sistema en donde la información llega a su destino aunque parte de la red estuviera destruida.³⁸ Se creó entonces una nueva tecnología cuya característica principal reside en fragmentar la información y encauzarla hacia su destino por un camino aleatorio, no preestablecido, a través de diferentes nodos y de tal manera que si una parte de la red es destruida, el flujo de información será automáticamente encaminado por nodos alternativos.³⁹

³⁵ Castells señala que siempre, a lo largo de la historia, las sociedades se basaron en la comunicación y sus tecnologías para su desarrollo: “...el Imperio romano no puede comprenderse sin la tecnología de la ingeniería necesaria para las vastas obras públicas y los sistemas de comunicación que llevó a cabo; sin la codificación lógica de las actividades gubernamentales y económicas en el Derecho romano; y sin el procesamiento de la información y la comunicación gracias a la existencia del latín como lengua desarrollada.” (Castells, M en Himanen, P 2002). Pero en la actualidad existen tres rasgos distintivos que permiten realizar esa afirmación: la capacidad de estas tecnologías para ampliar por sí mismas el procesamiento de información en cuanto a volumen, complejidad y velocidad, su capacidad recombinatoria, y su flexibilidad distributiva. (Castells en Himanen 2002:113)

³⁶ Ver Anexo 1.

³⁷ Al igual que la planificación estratégica (ver 1.2_gestión)

³⁸ Ver relaciones con el principio de ruptura asinificante de la teoría de Rizoma (0.2A)

³⁹ La agencia de Proyectos de Investigación Avanzados del Departamento de Defensa (ARPA) desarrolló esta **nueva tecnología denominada “conmutación de paquetes”**. La información es dividida en porciones de una determinada longitud a las que se llama paquetes. Cada paquete lleva asociada una cabecera con datos referentes al destino, origen, códigos de comprobación, etc. Así, el paquete contiene información suficiente como para que se le vaya encaminando hacia su destino en los distintos nodos que atraviese. Los códigos de comprobación permiten conocer la pérdida o corrupción de paquetes, estableciéndose un mecanismo que permite la recuperación. Esta primera red se denominó Arpanet, que luego evoluciona hasta Internet. (Naciones Unidas, 2001)

Internet se convierte primero en una “telaraña mundial”⁴⁰ y luego en una “red de redes”, conformada a partir de dos elementos básicos: los nodos y los segmentos o enlaces que son la conexión entre los distintos nodos y que constituyen el “espacio entre”.

Ese “espacio entre”, conformado a partir de un conjunto de “circuitos de datos en forma de hilos telefónicos, fibras ópticas, microondas y demás soportes propios de telecomunicaciones”⁴¹ son elementos que posibilitan el vínculo cercano y el intercambio entre nodos espacialmente distantes, y que no es otra cosa que densos flujos de información.

El potencial de Internet “se halla en la recombinación de toda la información y la comunicación existentes, con un propósito específico decidido en tiempo real por cada usuario/productor de hipertexto. La recombinación es la fuente de innovación, sobre todo si los productos de esta recombinación se convierten en puntos de apoyo para una ulterior interacción, en una espiral de información cada vez más significativa.” (Castells en Himanen, 2002:114)

Las herramientas de Hipertexto e Hipermedia⁴² avanzan en el concepto de enlace y conexión y en la actualidad la telefonía celular a través de otras herramientas como los i-phone permite la movilidad de los nodos. Las tecnologías de la información se han desplegado y, **a través de códigos de comunicación comunes**, han llegado a todos los niveles y estratos de la población mundial, en un uso masivo, brindando la posibilidad de acortar distancias y tiempos, de interconectar y articular diversas entidades funcionando sistémicamente.

Las tecnologías de la comunicación permiten el aumento de la capacidad para procesar mayor volumen de información, información más compleja y en menos tiempo, en un sistema informático que se autoexpande y regenera constantemente.

<globalización>

“1.f. Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. (Real Academia Española, 2006)



El término globalización se refiere, en sus orígenes, a una reestructuración de la economía a nivel mundial⁴³ en donde los modos de producción y de circulación de capitales se configuran a escala planetaria. Con el desarrollo de las TICs⁴⁴ y luego de la apertura del bloque socialista, se hacía inexorable la globalización en todos los niveles. Lo que ya era globalización económica, también es globalización cultural.

⁴⁰ “World Wide Web” (www)

⁴¹ Los enlaces son las conexiones físicas entre nodos. La información, se divide en trozos de un número determinado de caracteres. A cada trozo de estos, denominado paquete, se le asocia información de enrutamiento, y se envía por un enlace. Es decir, cuando se establece una conexión a internet, el equipo queda conectado por un enlace a la red. (U.N, 2001)

⁴² Hipertexto – 1.m. inform. Sistema que permite que un texto contenga enlaces con otras secciones del documento o con otros textos. (“http significa protocolo de transferencia para hipertexto”). Hipermedia_ hipertexto que no se limita a documentos escritos.: el hipermedia puede vincular sonidos, gráficos, etc. (diccionario de la lengua española 2005 Espasa – Calpe SA, Madrid)

⁴³ El término fue utilizado por primera vez, por Theodore Levitt (economista, Harvard) en *The Globalization of Markets* para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década de los 60.

⁴⁴ Tecnologías de la Información y Comunicación

En este sentido los límites se diluyen y comienzan a tener sentido las hibridaciones, las composiciones diversas, y la aparición de una gama de grises entre “lo local y lo global”. Lejos de llegar a la homogenización planetaria se posibilitan procesos de diversificación y sinergia.

La posibilidad de un mundo interconectado en todos los niveles permite extender las fronteras individuales y amplificar el nivel perceptivo. Al espacio habitual se le incorpora el espacio virtual con nuevas lógicas: la imbricación de acciones, lugares y temporalidades cuestionan los preceptos de la lógica positivista al tiempo que cobran sentido las posturas epistemológicas de la lógica borrosa y del rizoma.

< reestructuración económica >

Si existe una característica admirable del sistema capitalista, es su capacidad de mutar de acuerdo a las condiciones existentes. Las crisis inherentes al desarrollo capitalista tienden a ser absorbidas mediante reorganizaciones periódicas del espacio. Fundamentalmente a partir de la “crisis del petróleo”⁴⁵ de 1973 el régimen capitalista busca una nueva reorganización, en donde los mercados nacionales tienden a integrarse en un único mercado capitalista mundial.

La acumulación constante de capital de las empresas multinacionales crean las condiciones favorables de una nueva fase del capitalismo, en donde las empresas se fusionan, generando la “licuefacción” de las estructuras rígidas para permitir la circulación, el flujo y el intercambio de recursos, inversiones, información y trabajo. Las sucesivas crisis luego del ‘73 fueron absorbidas, a la vez que el sistema se ajusta constantemente.

La apertura de mercados luego de la caída del bloque socialista, la desregulación del comercio y las inversiones a partir del “Consenso de Washington”⁴⁶, el surgimiento de la Organización Mundial del Comercio en 1995⁴⁷ y la posterior entrada de China e India en la OMC, son momentos trascendentes de la permanente reestructura.

A este “capitalismo avanzado”, David Harvey lo denominó “*régimen de acumulación flexible*” en donde el aparente caos territorial se puede explicar a través de la reformulación económica⁴⁸. En efecto, la reestructuración económica provoca mutaciones y fragmentaciones del territorio a nivel local. Mecanismos de acumulación, hiperespecificidad de funciones en puntos clave, desterritorialización y reterritorialización de empresas en forma permanente, territorios híbridos y duales son aspectos **perfectamente funcionales al sistema, que lo mantienen estable a nivel global.**

Zaera Polo postula que *la capacidad integradora de la ciudad desaparece*, la geometría coherente y continua se desvanece para dejar paso a una topografía de centralidad múltiple.⁴⁹ Por su parte Borja y Castells afirman que “*El mundo se encuentra globalmente estructurado en su centro y desestructurado localmente en múltiples periferias*” (1997: 13), conformando a su vez un territorio dual caracterizado por una creciente diferenciación entre zonas ricas o dinámicas conectadas a los flujos económicos globales y zonas pobres o excluidas, ya sean ciudades o territorios.

El sistema económico mundial se consolida como un sistema recursivo, caótico, rizomático y autoorganizado.

⁴⁵ El 17 de octubre de 1973 los países árabes deciden no vender más petróleo a los países que apoyaron a Israel en la guerra del Yom Kippur (que enfrentaba a Israel con Siria y Egipto). Esto provocó una fuerte crisis debido a la dependencia que tenía el mundo industrializado con el petróleo.

⁴⁶ Ver 04.A. El cambio de paradigma hasta 1990

⁴⁷ Creada luego de la ronda Uruguay del GATT (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles)

⁴⁸ Harvey, David. “*The Condition of Postmodernity*”.(1990)

⁴⁹ Zaera Polo, A. “Orden desde el caos”

1.2 Gestión

< en donde se proponen varias definiciones de **gestión**, se analiza la relación histórica que tiene con la planificación así como también los actores que la realizan. >

Ramón Martínez Guarino define gestión como “el trayecto que une las ideas con los hechos concretos, los proyectos con las realizaciones, los papeles con la realidad” (Martínez Guarino, R, 2004 :17).

Entre muchas otras⁵⁰, esta definición aporta la imagen de *trayecto que une* y parece coincidir mejor con el significado de gestión que se desarrolla en este trabajo.

Es así que, como trayecto, no se podría analizar la gestión sin tener en cuenta sus márgenes: el proceso planificador y sus resultados.

Un plan que no piense o establezca como ha de llevarse a la práctica es un plan incompleto. No obstante, la articulación entre planificación y gestión varía a lo largo de la historia. Su especificidad y carácter se modifica de acuerdo al paradigma dominante, y consecuentemente a las variaciones de las sociedades.

A lo largo del siglo XX la modificación de la relación entre planificación y gestión transcurre desde considerar a la planificación autónoma de la gestión pasando por la postulación del “plan-proceso” y finalizando por considerar a la gestión urbana como impulsora de la planificación.⁵¹

La llamada “planificación tradicional” se consolida a mediados del siglo XX, en la postguerra, inscribiéndose dentro del paradigma *racional comprensivo*, correspondiendo con un modelo de sociedad cuyas raíces se remontan a la ilustración. El positivismo, la geometría euclidiana, el saber científico occidental como el único saber válido y un modelo de desarrollo lineal alimentan este paradigma. Consecuente con el método y la etapabilidad, con la reducción y disección del objeto de estudio en diferentes partes para su análisis y comprensión, el urbanismo tradicional concibe a la **gestión** como una fase **autónoma y posterior a la elaboración del plan**.

En esta forma de planificar el rol del planificador se limita a relacionar los fines con los medios para lograr determinados objetivos. Teóricamente los fines son propuestos por la autoridad política y son aceptados por la sociedad y, en este contexto, el planificador diseña el *plan* para lograr los objetivos, sin problematizarlos.

De esta forma de planificar resulta el llamado “plan libro”⁵², con trabajos donde se desarrollan desde análisis sectoriales hasta propuestas integradoras, en una presentación que busca ser exhaustiva y totalizadora, pero en donde no se encuentran elementos de gestión.

En este esquema el planificador no incide en la implementación del plan, considerando que existe un organismo público, con su lógica burocrática, preparado para llevarlo a cabo.

⁵⁰ Otras definiciones: **gestión-** (lat. Gestio) f. Acción y efecto de gestionar ,|| Acción y efecto de administrar | sinón: instancia. **gestionar-** significa hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo. (Real Academia Española, 2004). “Podríamos definir **capacidad de gestión** como aquella capacidad que tienen hombres y mujeres para lograr sus objetivos mediante procesos concientes e inteligentes” (Martínez Guarino, R. 1999). Se entiende por **gestión** al conjunto de actividades desarrolladas para el cumplimiento de un objetivo o conjunto de objetivos.(Kullock, D. y otros, 2001)

⁵¹ Ver Kullock y otros (2001) “Nuevas corrientes de pensamiento en planificación urbana. Rastreado en las revistas de la SIAP” en Revista Interamericana de Planificación N°122

⁵² Llamado así por constituirse de varios tomos de grandes dimensiones (Kullock, op.cit.)

Ante el cambio de paradigma que acontece en el último cuarto del siglo XX la disociación entre la planificación y gestión aparece descontextualizada e inaceptable: un saber parcelado, fragmentado, rígido, con pretensiones de reducir la realidad a lo modelizable, a desarrollos lineales, para así poder lograr su mayor control, no es operativo a los nuevos contextos. (ver 02- escenario)

Los planes que siguen la línea de la “planificación racional” mostraron una total incapacidad para resolver los grandes problemas del desarrollo contemporáneo. Lo que más tempranamente desafió los planes y no se le pudo dar respuesta fue la irregularidad y la pobreza urbana localizada en el tercer mundo, sobretudo la magnitud del problema y su continua expansión.⁵³

“Enfrentados a este torbellino de transformación social y espacial, las categorías intelectuales que constituyeron la fundación del planeamiento en general, y del planeamiento de la ciudad en detalle, se han hecho obsoletas” (Castells, M. 1998:26)⁵⁴.

La necesidad de un nuevo posicionamiento acorde a los nuevos procesos sociales y económicos obligan a los planificadores a investigar y proponer nuevas formas de planificar y actuar.

Es así que junto con propuestas de planificación tradicional, comienzan a explorarse otras posibilidades, sobre la base de conceptos no alineados con el paradigma racional comprensivo. Posturas que tempranamente cuestionan la idea de una planificación “pura” técnicamente separada de la gestión, comenzando a complejizar el tema.

En los primeros momentos, las nuevas formas de actuación cobran escasa visibilidad frente al paradigma dominante, manteniéndose a manera de corrientes subterráneas, en forma latente, para ser reconsideradas luego y emerger en otras condiciones paradigmáticas.

1.2.A_ Aportes tempranos

< 1960_Incrementalismo disjunto >

A pesar que en los años 60 el llamado “plan libro” es la herramienta utilizada, ya existen corrientes de pensamiento, más experimentales que evidentes y comprobadas, que ponen en cuestión la planificación tradicional.

En 1960 Charles Lindblom plantea flexibilizar el enfoque más rígido de la planificación tradicional con mecanismos más heterogéneos y menos regulados⁵⁵. Resulta interesante como se vincula su propuesta de planificación con los mecanismos más flexibles que el capitalismo estaba construyendo a nivel empresarial⁵⁶.

Lindblom, vinculado a la tarea de toma de decisiones de la administración pública, sostiene que en los hechos, el método ideal racional y deductivo, **no se aplica nunca**, porque es imposible de hacerlo. Debido a la excesiva demanda de información, a la cantidad de variables, teorías y métodos necesarios para realizar un análisis exhaustivo, el modelo racional totalizante no es factible.

En los hechos, sostiene, lo que se realiza aunque no se explicita en ninguna teoría, es considerar un número limitado de variables.

“resulta curioso que en la bibliografía de la toma de decisiones la formulación de políticas, la

⁵³ Jorge Fiori, seminario “Introducción a las Teorías de Desarrollo Urbano”. Maestría de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano. Udelar. 2001

⁵⁴ Artículo del Berkeley Planning Journal. Traducción del autor

⁵⁵ Lindblom, Charles “Public Administration Review”. American Society for Public Administration.

⁵⁶ En 1960, en la Escuela de Negocios de Harvard comienza el desarrollo conceptual de la planificación estratégica empresarial. (ver 03B)

planificación y la administración pública se formalice el primer enfoque y no el segundo, dejando a los administradores públicos encargados de tomar decisiones complejas en la posición de hacer lo que muy pocos predicar” (Lindblom, 1960)

Su método consiste en tomar una decisión considerando un número limitado de variables, poner en práctica la decisión y repetir nuevamente el proceso, realizando los ajustes necesarios a partir de la experiencia y de los resultados que se van alcanzando. Se sustenta básicamente a través del mecanismo de las comparaciones sucesivas: *“La política no se hace de una vez por todas; se hace y se rehace interminablemente. La decisión política es un proceso de aproximación sucesiva a algunos objetivos deseados, en que lo deseado mismo sigue cambiando a cada reconsideración.”* (Lindblom, 1960)

Sergio Boisier considera este método críticamente debido principalmente a la subdivisión que se realiza de la totalidad en partes.

*“No es difícil descubrir el parentesco entre el método del incrementalismo disjunto y la disyunción cartesiana, principal arma del método analítico. En efecto, el intento de comprender un problema pasa por la aplicación de ciertas “reglas simples” según Descartes, la segunda de las cuales es dividir las dificultades en partes, para poder solucionarlas desde las más simples (es la regla de la resolución), en tanto que la tercera dice que comenzando por lo simple, ir componiendo de manera ordenada lo complejo (es la regla de la composición)”*⁵⁷ (Boisier, S. 2005:11)

En efecto, Lindblom plantea un método en el que se descompone la totalidad de valores y objetivos (disjunto) focalizando la atención en aspectos marginales o accesorios.⁵⁸

Sin embargo, y a pesar de la crítica realizada por Boisier, el método de *“empezar por las ramas en lugar de comenzar por la raíz”*⁵⁹ (Lindblom, 1960) ataca directamente al paradigma racional-comprensivo y aporta tempranamente aspectos que interesan rescatar.

El primero es **la asunción de una actitud pragmática** despojándose explícitamente de una visión totalizadora, de planes grandiosos cuyas consecuencias no pueden prevenirse ni concretarse. Para ello necesariamente se transita un proceso de síntesis, y aunque concentra la atención en aspectos marginales también se plantea la opción del **continuo ajuste y puesta a punto**, aportando la idea del **monitoreo** y de la planificación continua.

A su vez, le otorga una importancia explícita al **hacer**, a la gestión en sí misma, en desmedro de las posturas que sostienen que buena gestión queda garantizada detrás de un desarrollo teórico exhaustivo. Propone un proceso en donde la consistencia de las propuestas se logra a partir de alimentar los aspectos teóricos con la experiencia de los hechos concretos. *“... la teoría a veces es de una utilidad sumamente limitada en la toma de decisiones de políticas, al menos por dos razones bastante distintas. La teoría está ávida de hechos; sólo se la puede construir mediante un gran número de observaciones. Y, de manera característica, no es lo*

⁵⁷ ver los cuatro preceptos de Descartes en 3.1.A “La escuela de Varela”

⁵⁸ “El administrador centra su atención en valores marginales o incrementales. Ya tenga conciencia o no de ello, no encuentra muy útiles las formulaciones generales de objetivos y, de hecho, hace comparaciones específicas marginales o incrementales. Se encuentra ante dos políticas, X e Y. Ambas le prometen el mismo grado de alcance de objetivos, a, b, c, d y e. Pero X le promete un poco más de f de lo que le promete Y, mientras que Y le promete un poco más de g de lo que promete X. Al elegir entre ellas, en realidad se le está ofreciendo la alternativa de una cantidad marginal o incremental de f a expensas de una cantidad marginal o incremental de g. Los únicos valores que son aplicables en su elección son estos incrementos por los cuales las dos políticas difieren; y cuando finalmente elige entre los dos valores marginales tiene que hacer una elección entre políticas” (Lindblom, 1960)

⁵⁹ Recuerda a lo que luego sostendrían Deleuze y Guátari en *Rizoma* (1988): La realidad, las cosas, los problemas no se presentan por su raíz, sino por un punto cualquiera, por el intermedio, por sus rizomas. (ver 02A)

bastante precisa como para poder aplicarla a un proceso político que avance por medio de cambios pequeños. Por contraste, el método comparativo economiza la necesidad de hechos y a la vez dirige la atención del analista precisamente hacia aquellos hechos que son pertinentes para las sutiles decisiones que habrá de considerar el que las toma". (Lindblom, 1960)

Otro aporte es la consideración de **aspectos subjetivos** en la toma de decisiones en situaciones complejas. Múltiples presiones, diferentes escalas de valores de los distintos actores, emergencias, o cualquier otra variable, demandan la puesta en práctica de la **intuición** o "el oficio" del tomador de decisiones.⁶⁰

Un tercer aspecto destacable es la asunción de un punto de vista "alternativo" para abordar la gestión de políticas. Abordar los temas desde un lado marginal, tangencial, o desde una multiplicidad de lados (las ramas), acomete al pensamiento lineal, racional-comprensivo, esbozándose un cambio paradigmático.

< 1968_ La sociedad activa >

Amitai Etzioni⁶¹, propone en "La sociedad activa" (1968) el concepto de *planificación entrelazada* que sintetiza la orientación social de un plan definida a partir del consenso de una *sociedad activa*. La propuesta que plantea Etzioni es un proyecto de "conciencia comunitarista" inspirado en la idea del *kibbutz*.⁶² Plantea una organización basada en las redes de comunicación, en la cultura en red, mediante múltiples estructuras independientes, con identidad propia, enlazadas entre sí. En esta estructura las relaciones no se basan tanto en una jerarquización de poderes, sino en un consenso basado en la información y el conocimiento, el aprendizaje y la ayuda del conjunto.

Con una postura alternativa al desarrollo tradicional Etzioni incorpora tempranamente al quehacer planificador conceptos como el de trabajo colaborativo, responsividad⁶³, construcción colectiva y consenso⁶⁴. Este último considerado una herramienta fundamental en la transformación social, permitiendo la conversión de demandas agregadas, individuales, en directrices colectivas.

Etzioni aporta en las relaciones y en las fuentes de poder. Sostiene que las organizaciones y las personas en las organizaciones obtienen su poder por medio del control de las bases sociales. Por medio de la cohesión de las bases a partir del trabajo colaborativo y el consenso entre sus integrantes, se podría arribar a relaciones de poder más equilibradas entre los tenedores de poder y el cuerpo social.

A partir de la consideración de las identidades y especificidades locales, valorando la "par-

⁶⁰ "Salvo de manera vaga y aproximada, no conozco ninguna forma de describir —o siquiera de comprender— lo que son mis evaluaciones relativas, digamos, de libertad y seguridad, de rapidez y precisión en las decisiones gubernamentales o de bajos impuestos y mejores escuelas, como no sea describiendo mis preferencias entre las elecciones específicas de política que puedan tomarse entre cada uno de estos pares de opciones." (Lindblom, 1960)

⁶¹ Sociólogo, nace en Alemania en 1929 como Werner Falk. Luego cambia de nombre por el hebreo Amitai Etzioni

⁶² **kibbutz**_ experimento de carácter único, uno de los movimientos comunales más importantes de la historia. Forzados por la necesidad a desarrollar un tipo de vida comunal e inspirados por su propia ideología sionista socialista, impregnada en ideas de Tolstói, los miembros del kibbutz desarrollaron un modo de vida comunal que atrajo el interés de la opinión pública mundial. "Un pueblo no puede ser libre si no produce su sustento por sí mismo, empezando por la producción agrícola" es uno de sus principales postulados y motores. Los kibbutz han durado varias generaciones como utopía comunitaria. El primer kibbutz surge en 1909 a partir de un grupo de judíos rusos llegados a Israel luego del fracaso de la revolución de 1905. Hoy en día se pone en duda la vigencia del kibbutz como un modo de vida socialista y alternativo al sistema. (www.wikipedia.org)

⁶³ La palabra "responsividad" no se encuentra en el diccionario de la Real Academia. Se trata de un término técnico, específico, utilizado para indicar los niveles de responsabilidad social que tiene un individuo o una comunidad para permitir el desarrollo del sistema.

⁶⁴ Consenso entendido como la congruencia en la perspectiva de dos o más actores. Congruencia es diferente a semejanza, por lo tanto no es necesario que los grupos sean homogéneos para que haya consenso. (Etzioni, 1968)

ticipación social”, se le agrega valor al trabajo comunal y las ideas de Etzioni suman en la construcción de políticas públicas hacia la planificación-acción y la gestión descentralizada.

< 1969_ La era del conocimiento >

Peter Drucker, un teórico de la gestión empresarial, fue llamado “el humanista de los negocios” por considerar al saber particular y específico de cada trabajador como un recurso clave en el desarrollo de una empresa.

En 1969 publica “*La edad de la discontinuidad*” en donde expone el concepto del “trabajador en la era del conocimiento” refiriéndose a la necesidad de incorporar los distintos saberes, no sólo de los capas gerenciales, sino de todos los niveles que conforman la empresa, hacia un objetivo común. “*Aunque el trabajador de la era del conocimiento no es un peón, y menos un proletario, tampoco es un subordinado en el sentido de que no se le puede decir qué es lo que debe hacer; es más, se le paga para que aplique sus conocimientos, su sentido común y asuma, con responsabilidad, el papel de líder*” (Drucker, P, 1969)

Drucker, asesorando a los directivos de la General Motors, y apoyado en los conceptos de innovación como fuente del desarrollo elaborados por Schumpeter⁶⁵ varios años antes, propuso diferentes formas de compartir el conocimiento y la información dentro de una empresa.

Lejos de generar una moda, o de revolucionar las formas de gestionar la empresa, sus ideas fueron resistidas en su época, pero se han ido incorporando paulatinamente a la gestión empresarial. La idea del trabajador creativo, intuitivo, propositivo, que hace uso de su conocimiento, en lugar de aquel que solo cumple con el protocolo “mecánicamente”, terminan siendo aceptadas definitivamente en la década del 90 y continúan desarrollándose.



*

Lindblom Etzioni y Drucker son ejemplos entre tantos que emergen tempranamente y que aportan hacia la construcción colectiva y sucesiva, de herramientas alternativas a las formas de planificación y gestión dominantes.

1.2.B_ Planificación estratégica

“... la estrategia cabe definirla como una argucia para superar los obstáculos puestos por la voluntad del oponente. Donde haya antagonismo, habrá estrategia, es decir, un método de pensamiento que permita jerarquizar y clasificar acciones para luego escoger los procedimientos más eficaces dirigidos a reducir o eliminar contraposiciones o antagonismos” (Fernández Guell: 20)⁶⁶

En un sistema sustentado por la fuerte competencia, como el que propone la sociedad capitalista, las empresas toman elementos del arte militar, como el sentido estratégico para lograr sus objetivos. La gestión empresarial incorpora elementos estratégicos para adecuarse a los cambios paradigmáticos de finales del siglo XX, como la flexibilidad, la descentralización y el trabajo corporativo. De la misma manera en los años 90 se conforma una corriente planificadora en donde se asimila la gestión del territorio a la gestión empresarial realizándose la traslación en algunos casos, y la adaptación en otros, de herramientas y conceptos.

⁶⁵ Joseph Schumpeter (1883-1950) Economista y cirujano austriaco. Se destacó por sus investigaciones sobre el papel de la innovación en el ciclo económico. Popularizó el concepto de *destrucción creativa* como forma de describir el proceso de transformación que acompaña a las innovaciones.

⁶⁶ José Miguel Fernández Guell. (1997) “*Planificación estratégica de ciudades*”

Fernández Guell expone claramente un hilo conductor entre la planificación estratégica militar, la planificación estratégica empresarial y la planificación estratégica de ciudades, entrelazando el sentido estratégico utilizado desde Alejandro Magno hasta el plan de Barcelona, pasando por la IBM.⁶⁷

<Estrategia militar>

La aplicación de la **estrategia en el arte militar** se remonta al origen de la historia y atraviesa por varias etapas y modalidades. Se puede mencionar en los últimos 100 años la **estrategia moderna**, alimentando a las dos guerras mundiales del siglo XX, basada en la guerra total, en donde se persigue la consolidación de una estructura al mismo tiempo que se busca el exterminio o la disolución total de la estructura del enemigo.

Ya en la posguerra, a mediados del siglo XX, asumiendo los elevados costos y la irracionalidad de la guerra total, la estrategia militar cobra un fuerte giro, adoptándose una **estrategia contemporánea** en donde, principalmente, se subordina la estrategia militar a un plan estratégico de concepción política.

Se adopta una **estrategia indirecta** sustituyendo paulatinamente la confrontación militar por procedimientos indirectos de orden político, económico o psicosocial.⁶⁸

La **guerra de guerrillas** es una estrategia también utilizada desde el origen de la historia, pero empleada en situaciones de gran asimetría, en general contra un invasor de territorios o de derechos. Son acciones de resistencia, en donde pequeños ejércitos irregulares o “comandos” hacen rendir al máximo capitales positivos de los que no cuenta el ejército regular, como los ataques sorpresivos, el conocimiento del territorio, o un estado de ánimo particular. En base a estos argumentos en no pocas situaciones el (supuestamente) débil supera al poderoso.

En la guerra de Irak en 1991, el plan de operaciones de la invasión estadounidense regresa a los patrones de la “guerra total”, similar a las campañas militares de Hitler en el frente oriental contra Rusia. Existe, sin embargo, una diferencia fundamental frente a los escenarios de Hitler: **la revolución tecnológica en las fuerzas militares** aéreas y espaciales, que permite la detección y destrucción de cualquier blanco táctico en tierra mediante armas teledirigidas, volviendo inútiles los esfuerzos de cualquier ejército basado en la artillería pesada y los tanques.

En ese escenario, Heinz Dietrich⁶⁹ analiza las posibilidades del bando más débil a partir de una estrategia que podría interpretarse por guerra de guerrillas, pero también por **trabajo colaborativo de una multiplicidad descentralizada, móvil e interconectada**.⁷⁰

De todas maneras existe un lazo muy fuerte entre el aparato militar (que crece continuamente) en un estado imperial, como muchos consideran a los Estados Unidos de las últimas décadas, y sus estrategias económicas, en el rol de promover y proteger a las corporaciones,

⁶⁷ Ver “Orígenes y fundamentos de la planificación estratégica” de José Miguel Fernández Guell, en “Planificación Estratégica de Ciudades” (1997)

⁶⁸ A través de tratados internacionales, bloqueos económicos o marketing político.

⁶⁹ Heinz Dietrich Steffan es sociólogo, nace en 1943 en Alemania, pero reside en México. Referente teórico de la izquierda anticapitalista, sus aportes suman a la construcción de un movimiento altermundista surgido en la década del 90. En 1996 contribuye a la creación del medio informativo alternativo Rebelión. (www.rebellion.org)

⁷⁰ “Frente a la enorme superioridad tecnológica y de poder de fuego del agresor, el éxito de la defensa reside en una combinación de los siguientes elementos: a) amplias fuerzas especiales, para la guerra irregular; b) uso extensivo de minas terrestres y marítimas; c) entrenar entre el pueblo a decenas de miles de francotiradores con fusiles especiales; d) equipos de visión nocturna; e) pequeños equipos móviles con cohetes antiaéreos, tal como usaron con gran éxito los yugoeslavos contra la intervención estadounidense; f) organización descentralizada con sistemas de comunicación confiables, no sólo entre las unidades de resistencia, sino entre el comando central y esas unidades. Esto es tan importante en términos operativos, como para mantener la moral pública.” (Dietrich, H. 2003)

bancos y empresas de importación exportación, protegiendo al mismo tiempo un status quo determinado⁷¹

También el atentado del 11 de setiembre contra el WTC es considerado por muchos como un **ataque estratégico a la economía hegemónica**. *“La decisión de los terroristas no fue un acto de venganza basado en criterios religiosos, sino en una estrategia económica que revelaba un conocimiento excelente de la situación tanto económica como espacial de sus objetivos, y el funcionamiento de los ciclos de la economía. Tanto el momento como el lugar fueron elegidos con el objetivo de maximizar los efectos estratégicos de los atentados sobre la economía estadounidense, no para infligir el mayor número posible de víctimas humanas.”* (Petras, J. 2004)

< **estrategia empresarial** >

La incorporación de la estrategia a la empresa se realiza con la intención de poder desarrollar un emprendimiento en un medio competitivo, en donde se perciben muchas veces a los competidores como adversarios.

Del mismo modo que sucede con la estrategia militar, a medida que se complejiza el entorno, la planificación basada en la confrontación directa se sustituye por un conjunto de estrategias indirectas.

En un comienzo la estrategia empresarial sólo consiste en fijar objetivos y proyectarse hacia ellos⁷². A partir de la escuela de negocios de Harvard, a principios del 60, surge la **planificación estratégica empresarial** que plantea la consideración de diversas variables para investigar sobre *herramientas estratégicas* que permitan anticiparse al futuro. El sentido previsor, la mirada puesta en un horizonte a mediano y largo plazo, no implica que se tomen en consideración situaciones no previstas que puedan ocurrir en un trayecto demasiado lineal.

Con la **crisis económica mundial** acontecida en 1973⁷³ muchas empresas entran también en crisis y se encuentran obligadas a ajustar y corregir los preceptos de la planificación estratégica. En ese momento se asume que el crecimiento empresarial no es ilimitado, pueden surgir hechos imprevistos y el futuro se presenta ante los empresarios con grandes zonas de incertidumbre.

La **planificación estratégica** necesita de ajustes y se propone la noción de **gestión estratégica**⁷⁴ en donde se investigan e incorporan elementos capaces de dotar de mayor agilidad y flexibilidad a la planificación. El nuevo enfoque *“sugiere la necesidad de contar con sistemas de información actualizados y análisis continuados, que permitan reaccionar anticipadamente a los desarrollos internos o externos a la organización que pudieran afectar la estrategia”* (Fernández Guell:23)

Se plantea una forma de gestionar la empresa acompañada por herramientas de monitoreo, control y ajuste, al tiempo que se incorporan aportes de otras áreas para conformar una *estrategia competitiva*. La planificación se flexibiliza y puede rehacerse constantemente a partir de imprevistos o variaciones del medio interno o externo en donde los procesos de planificación y gestión se encuentran imbricados. En esta modalidad los procesos resultan más iterativos y circulares que secuenciales.

⁷¹ Ver por ejemplo Hardt + Negri *“Imperio”* o James Petras *“La estrategia militar de los Estados Unidos en América Latina”*

⁷² Fundamentalmente a partir de la “gestión por objetivos” propuesta en la General Electric por Peter Drucker (ver de Drucker *“The Practice of Management”*. Nueva York. Harper and Row, 1954)

⁷³ También llamada crisis del petróleo. Ver <reestructuración económica> en 1.1B.

⁷⁴ Planteada entre otros por Igor Ansoff. (ver *“Strategic Management”* Londres, Mac Millan, 1979)

Por otro lado, la apertura de mercados derivada de la reestructuración económica, obliga a la búsqueda permanente de la competitividad. Para poder posicionarse de la mejor manera en este escenario más abierto, se desarrolla el llamado marketing estratégico, en donde, a partir del desarrollo de las técnicas y herramientas de comunicación, se profundizan procesos de *producción de la subjetividad* o *agenciamiento de comportamientos*⁷⁵, en especial a través de los medios, según los códigos que establecen los recursos de manipulación de masas.

Ya en los años noventa se pone en práctica la **“planificación estratégica creativa y participativa**, la cual busca estrategias novedosas a partir de la participación de todos los estamentos de la empresa en la elaboración de la estrategia corporativa” (Fernández Guell:23). En la misma línea Drucker ya en 1969 planteaba “el trabajador en la era del conocimiento” desarrollando un concepto que luego lo repetiría sucesivamente en años siguientes: el de la incorporación a la gestión de la empresa del saber particular y específico del trabajador.

“El activo más valioso de una empresa del siglo XX era su equipo de producción. En el siglo XXI, el activo más valioso de una institución, independientemente de si es una empresa o no, serán los trabajadores de la era del conocimiento y su productividad” (Drucker, 1969)⁷⁶

Otro formato que cabe la pena mencionar es el **clúster empresarial**⁷⁷, una concentración geográfica de empresas interconectadas, servicios e instituciones asociadas, que co-operan sobre un campo particular.

En la última parte del siglo XX las empresas pasan de una estrategia basada en la confrontación directa a partir de un plan técnico-racional hasta la gestión participativa con mecanismos de descentralización, monitoreo y ajuste permanente. Una de las características que se debe apreciar del sistema capitalista es su capacidad de mutación y de adaptabilidad a los cambios luego de las sucesivas crisis.

< **estrategia territorial** >

La crisis económica mundial de 1973 incide en la economía y la planificación territorial. “Fue sobre todo la crisis económica la que asestó los golpes más decisivos al desarrollo de la planificación urbana. En la segunda mitad de los años setenta, la crisis económica afectó progresivamente a la mayor parte de las regiones y de los sectores de actividades económicas. Se asistió al fin del crecimiento urbano generalizado, al desarrollo de una alta tasa de desempleo, principalmente en las viejas regiones industriales, a una caída brutal de la actividad de las industrias de la construcción y de obras públicas”. (Ascher, F 1999 :10)

A lo largo de los años 70 y 80, al observar el relativo éxito en el camino adoptado por las empresas ante la imprevisibilidad de los nuevos escenarios, algunos teóricos perciben la tarea de planificar el desarrollo territorial como un *emprendimiento* asimilable a la planificación empresarial.

Algunos preceptos de la planificación estratégica empresarial son adoptados paulatinamente por la planificación estratégica de las ciudades y el territorio. Bouniot y Bermelis afirman que las ciudades están siendo desafiadas por mutaciones idénticas a las vividas

⁷⁵ Ver Rolnik, Sueley y Guattari, Felix, *Micropolítica. Cartografías del deseo*, 2005

⁷⁶ Ver <1969- la era del conocimiento> en 1.2A

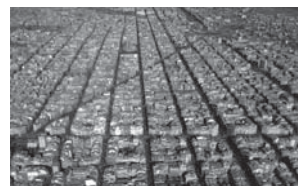
⁷⁷ La denominación de *clúster* para este formato particular de asociación de actores proviene de Michael Porter, donde la propone en *The Competitive Advantage of Nations*, en 1991.

por las empresas (Bouinot & Bermelis, 1995: 12)⁷⁸, a su vez para Borja “se produce una creciente **competencia** entre territorios y más especialmente entre sus puntos nodales o centros, es decir las ciudades” (Borja, 1995:276)

Para Borja, una ciudad competitiva debe de ser principalmente una ciudad atractiva a los flujos globales, con los respaldos sociales y políticos necesarios desde el interior de la propia ciudad. En 1986, en la conferencia de ciudades europeas denominada “*Las ciudades motoras del desarrollo económico,*” surge el movimiento de las eurociudades. Constituido formalmente en la segunda conferencia de Barcelona en 1989, las eurociudades han sido definidas como “*las multinacionales europeas*”. (Borja, J. 1998:104)

En este contexto surge un modo de planificar que intenta regular el interés general, a la vez que posibilita posicionar a la empresa-ciudad de una manera favorable en el territorio. En muchos casos se produce una articulación de doble sentido entre las empresas y los gobiernos locales, en donde los territorios procuran emprendimientos económicos para su desarrollo a la vez que las empresas necesitan de un entorno adecuado para desarrollarse.

En materia de planificación territorial se genera una corriente favorable a “aprovechar las energías exteriores”. “*El urbanismo puede y debe aprovecharse en el dinamismo del mercado. (...) “Es una ilusión creer que un plan de gestión puede ser realizado únicamente por las autoridades que lo implantaron. En efecto un plan sólo tiene posibilidades de ser realizado en sus grandes líneas si una diversidad de organismos, operadores, actores públicos y privados consiguen articular sus propios objetivos”* (Ascher, F. 1999)



En esta modalidad de “hacer con” las fuerzas económicas, se incorporan a la planificación territorial figuras provenientes del ámbito empresarial. Principalmente se pueden mencionar por un lado, el manejo de diversas opciones estratégicas a través de una **batería de programas** (estrategia programática) con posibilidades de recurrir o no a ellos dependiendo de las situaciones que se presenten.

Por otro lado, la conformación de un aparato de “**management urbano**” necesario para escapar del pesado sistema burocrático y proporcionar la operatividad necesaria a las opciones estratégicas.

Esta vinculación de la planificación empresarial con la planificación territorial, y la incorporación de elementos derivados de las nuevas teorías propias de un nuevo escenario en conformación, permiten la adopción de nuevas figuras, formas y posturas para la planificación y la gestión en particular. No existen, por supuesto, *formas puras* pero se pueden mencionar algunos elementos fuertes que se destacan en las líneas de actuación: *la desregulación, la descentralización, la visión prospectiva, el plan como proceso y la flexibilidad relacionada a la operatividad.*

⁷⁸ Bouinot, Jean + Bermelis, Bernard “*La gestion stratégique des villes. Entre compétition et coopération*”. Paris, Armand Colin Editeur, 1995. en Vainer, Carlos “*Patria, Empresa e Mercadoria. Notas sobre a estratégia discursiva do planeamento estratégico urbano*”

1.2.C- Otras líneas de actuación

<Urbanismo Liberal>

Uno de los fenómenos que se desarrolla fundamentalmente en los años ochenta, luego de la crisis económica de los setenta, es el reemplazo de la *planificación por la desregulación*. Para la solución de los problemas derivados de esta crisis se apuesta al dinamismo del mercado, produciéndose un retroceso del Estado caracterizado como “Estado de Bienestar”.

“De manera muy evidente con Ronald Reagan y Margaret Thatcher, de manera más discreta cuando se trataba de gobernantes socialdemócratas. La ruptura del compromiso del Estado y el recurso al dinamismo del mercado se tornaron los ejes de las nuevas políticas. El tema de la desreglamentación - y de la desregulación - reemplazó - en grados diferentes - al de la planificación” (Ascher,F 1999:10)

Desde el comienzo hasta el fin de su mandato Reagan enfatizó permanentemente su escepticismo con respecto a la habilidad del gobierno para remediar problemas y la confianza en “las fuerzas transformadoras del mercado”, y esta actitud es retomada por vastos territorios con influencia norteamericana, particularmente el latinoamericano.

Las posturas liberales se ven abonadas por un estilo y actitud empresarial que busca estrategias nuevas para la solución de problemas, pero también por la demostrada ineficiencia del Estado y de la planificación tradicional, con su pesada metodología racional-comprensiva inadecuada para hacer frente a los desafíos de un mundo en rápida transformación.



En Gran Bretaña el gobierno de Margareth Thatcher cuestionó los poderes de planificación de las autoridades locales. Un ejemplo paradigmático lo constituye la experiencia de los Docklands, en Londres. A partir de que los territorios portuarios estaban sujetos a una normativa especial, exentos de disposiciones específicas en la normativa urbana, se impulsa a una empresa a urbanizar 600ha de territorio sin restricciones. Una propuesta abierta totalmente a las iniciativas de los inversores. *“Se partía del supuesto de que esta intervención abriría una nueva dinámica en la actividad inmobiliaria, que como expresión de la capacidad transformadora de las fuerzas del mercado, haría frente a las tendencias recesivas de la economía de la época, promoviendo efectos benéficos sobre la estructura del empleo.”* (Garay, A. 2000)

El sentido de estas políticas es dinamizar la actividad económica de la ciudad, descartando por completo acciones tendientes a mitigar las situaciones de inequidad social.

De todas formas, las posturas liberales a ultranza evolucionan hacia la superación de la visión del mundo polarizado en la oposición público-privado.

Patricia Wilson destaca una de las características que para ella es un nuevo urbanismo emergente: *“...superar los antagonismos entre el sector privado y el sector público a través de un proceso de cooperación que movilice los recursos privados, tanto del sector informal como del formal”* (Wilson, P 1993)⁷⁹

⁷⁹ El Artículo de Patricia Wilson aparece en la revista de la SIAP N°103. En Kullock, D y otros, 2001

En esa misma línea Ascher plantea: “este nuevo urbanismo se inscribe tanto oponiéndose a la planificación reglamentaria como a la gestión liberal. No es un compromiso entre las dos. No es un poco una ni lo otro, aún si intenta conjugar las virtudes de la planificación y el mercado” (1999)

< Descentralización >

En otros contextos nacionales con diferentes sensibilidades locales, luego de los setenta, en vez de promoverse la desregulación dando paso al urbanismo liberal, se apuesta a descentralización y a la conformación de gobiernos locales.

El fenómeno, que se establece en los estados de la socialdemocracia europea, principalmente Francia, consiste en la transferencia de las responsabilidades a los gobiernos locales en un proceso de creciente descentralización, en donde éstos deben buscar los caminos para revertir las situaciones de desempleo y de recesión económica.⁸⁰

“...una importante descentralización transfirió una parte significativa de las obligaciones y del peso del Welfare State a las colectividades locales y a los departamentos, haciéndolos responsables de ellos, como manera de animarlos a comprometerse con esa nueva política.” (Ascher, F 1999:10)

Los gobiernos locales se plantean revertir la recesión económica a partir de actividades que promuevan la atracción de inversiones económicas e inmobiliarias. “De ello resultó una especie de urbanismo competitivo en donde se imponen las colectividades que más ofrecen para atraer inversiones” (Ascher, F, 1999:11)

En la década del noventa, la planificación estratégica territorial propone las modalidades de competencia entre territorios, propias del *marketing estratégico*, para lo cual la descentralización territorial pasa a ser una herramienta fundamental. Surgen otros conceptos asociados a la gestión empresarial que se suman al de *marketing estratégico urbano*, como “territorios ganadores y perdedores”⁸¹, y la “ciudad mercancía”⁸² que se ponen en práctica.

Pero también, el mecanismo de la descentralización territorial trae consigo la posibilidad de instaurar instrumentos y dispositivos en concordancia con una realidad compleja.

La unidad territorial más reducida es abarcable por una serie de actores sumamente diversos⁸³, a los que se le presentan posibilidades de involucrarse en la toma de decisiones y de transformar el territorio sobre la base de consensos.

Esta modalidad de gestión de los asuntos públicos, a partir de la participación de la sociedad civil, genera la incorporación por parte de algunos medios académicos a partir de los años noventa, del concepto de “*gobernanza*”. Se elige una palabra poco utilizada, y por tanto bastante libre de connotaciones, para designar una nueva modalidad de gestión.

La herramienta de la descentralización genera consenso en sí misma, permitiendo tender puentes entre actores con intereses aparentemente distantes, como el mundo empresarial y los movimientos sociales de izquierda.

⁸⁰ El 2 de marzo de 1982 el gobierno de Mitterand vota la ley “*Relativa a los Derechos y Libertades de las Comunas, de los Departamentos y las Regiones*”, primer ley de descentralización del gobierno Francés. En dicha ley se comprendían los siguientes requisitos: 1- el traspaso de atribuciones del poder central a las comunidades territoriales 2-el traspaso de recursos del poder central a los órganos de las comunidades locales 3- La supresión de la tutela administrativa y financiera sobre las comunidades territoriales 4-La elección por sufragio universal de todos los integrantes de las comunidades territoriales 5- El otorgamiento de personalidad jurídica de derecho público a todas las comunidades territoriales (Catherine Meyson-Renoux (1994) *El Modelo francés de descentralización*. Revista de derecho, Valdivia. Versión en internet.

⁸¹ Benko, G + Lipietz, A (1994) “*Las regiones que ganan*”. Edicions Alfons el Magnánim. Comunidad de Valencia.

⁸² Vainer, Carlos (2001)

⁸³ Actores que tienen competencia territorial tan diversos como empresas, sindicatos, patronales, asociaciones de vecinos, universidades, entes públicos, empresas multinacionales, promotores inmobiliarios, otros.

“Sin duda es válido decir que ha caducado aquella planificación estatal, que más que alta política parecía centrada en ejercicios de cúpulas tecnocráticas, muchas veces volcados en documentos plan que no siempre se concretaban en decisiones efectivas. Pero se abre, en cambio, la posibilidad de una concertación de acciones de múltiples actores, públicos, sociales y privados, en una dirección acordada como proyecto compartido de país, de región, de ciudad. En otras palabras, la posibilidad de hacer Política, es decir de acordar un interés común que articule la diversidad de intereses superando los marcos de suma-cero y generar un poder colectivo capaz de cabalgar el mecanismo ciego de mercado. De algún modo, la metodología denominada de “planificación estratégica” ha tendido un puente entre aquel pasado y un nuevo estilo de hacer política con mayúscula.” (Coraggio, J 1999)

< Visión prospectiva >

La reflexión prospectiva se presenta como una herramienta más para convivir con la incertidumbre, aceptarla y convertirla en parte de nuestra lógica.

Comienza a desarrollarse en la primera mitad del siglo XX, luego que Heisenberg formulara en 1926 el *principio de incertidumbre* contraponiéndose al universo determinista que seguía a las ideas de Laplace⁸⁴ y que correspondía al paradigma dominante.

Si bien la reflexión prospectiva comienza a desarrollarse en los años treinta del siglo XX, no es hasta el último cuarto del siglo que cobra relevancia, al complejizarse el entorno y hacer del futuro algo sumamente etéreo y difícilmente predecible. “La planificación tradicional estaba basada en predicciones que funcionaron razonablemente bien durante las décadas estables de los 50 y los 60. Sin embargo desde principios de los setenta los errores de predicción han llegado a ser más frecuentes y, en ocasiones, de una magnitud dramática y sin precedentes” (Fernández Guell, J 1997:58)

Asumiendo la incertidumbre del futuro, el método prospectivo admite la posibilidad de conformarlo. Se trata de **pensar el futuro colectivamente**, a largo plazo para poder planificar y orientar políticas. “La prospectiva tiene su origen en la toma de conciencia de que el porvenir es producto a la vez del determinismo y de la libertad. En otras palabras, el futuro no se explica únicamente por el pasado, sino también por la imagen del futuro que se imprime en el presente” (Fernández Guell, J 1997:59)

Pensar el futuro colectivamente implica entrelazar los diferentes patrones temporales que están presentes en el colectivo de actores, hasta arribar a una imagen final que representa el escenario deseado. A partir de estrategias a corto plazo, el futuro se va anticipando y conformando. A diferencia de las previsiones que suponen el futuro a partir de tendencias presentes, el método prospectivo admite que el futuro es múltiple en todo momento. La prospectiva es, además de un método sistemático, una actitud particular ante el futuro, una **actitud proactiva**, a partir de que en el presente se configura un futuro deseable. *El futuro es la razón de ser del presente.* (Godet, 1991)

⁸⁴ Laplace plantea a principios del siglo XIX que el universo es completamente determinista, sugiriendo la existencia de un conjunto de leyes que permitieran predecir todo lo que sucediera. La doctrina del determinismo científico, aunque criticada por los sectores que defendían la libertad del “poder divino” de cambiar los acontecimientos, constituyó el paradigma de la ciencia y la cultura hasta entrado el siglo XX.

<procesos abiertos>

Bajo el nombre de “*planificación heurística*”⁸⁵ Ascher, se refiere, aunque sin mencionarlo explícitamente, al “*incrementalismo disjunto*” que Lidblom propuso en los años sesenta⁸⁶

“Las tesis recientes llamadas ‘incrementalistas’ o aún ‘heurísticas’, que apuntan a controlar con racionalidad limitada, parecen hoy más interesantes. (...) En estas condiciones, si no se quiere caer en el empirismo, es necesario que la articulación operativo-estratégico sea permanente.” (Ascher, F 1999:19)

“De lo que se trata es de manejar esos sistemas (los complejos sistemas urbanos y territoriales) bajo racionalidad limitada, es decir aceptando no conocerlos plenamente pero teniendo en cuenta esa falta de conocimiento.” (Ascher, F 1999:21)

Por otro lado, Alfredo Garay, comentando los modos de gestión de grandes proyectos de fines del siglo XX, hace énfasis en el consenso y en la participación de los diferentes actores pero también en la necesidad de un planteo abierto y flexible, capaz de adaptarse a diferentes situaciones futuras. *“Un dato que interesa destacar es que el proyecto debe combinar aspectos que signifiquen ventajas para los diferentes actores que intervienen en la toma de decisión. Debe por lo tanto ser atractivo para los inversores, prestigioso para los políticos y debe implicar mejoras objetivas para las condiciones de vida del vecindario. Este aspecto guarda relación con la existencia de códigos flexibles, capaces de ser modificados para incorporar iniciativas imposibles de imaginar en el momento de su concepción.”* (Garay, A. 2000)



⁸⁵ *“Heurístico, ca. En algunas ciencias manera de buscar la solución a un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, reglas empíricas, etc.”* (Real Academia, 2006)

⁸⁶ A partir de la toma de decisión sobre un problema concreto, Ascher plantea lo siguiente: *“Es necesario, entonces, disponer de un sistema de análisis y de decisión que permita zanjar la cuestión. Para ello, primero hay que ser capaz de formular las preguntas correctas, luego encontrar las correctas soluciones heurísticas más que las correctas respuestas. Conviene codificar ese sistema de análisis y de decisión y evaluarlo regularmente. El procedimiento se mejora sin cesar (aprendizaje), de allí su calificativo de incrementalista o heurístico”* (Ascher, F 1999:19).

1.3 Planificación-Gestión en Montevideo contemporáneo

Para entender el escenario montevidiano contemporáneo en relación a la gestión de proyectos, se retrocede hasta los años setenta, y se visualizan tres períodos importantes marcados por momentos políticos diferentes. Uno hasta la asunción de la izquierda política al gobierno de Montevideo (1990), el segundo hasta la asunción de la misma corriente al gobierno nacional (2005) y el tercero desde ese momento hasta la elaboración de esta investigación.

1.3.A_ El cambio de paradigma hasta 1990

Del Estado de Bienestar al modelo liberal, en Uruguay.

La reestructura económica se llevó a cabo en todo el planeta y el territorio del Uruguay no deja de formar parte del “sistema mundo”.⁸⁷

Con el “Plan Nacional de Desarrollo” primero, durante la dictadura, y de “Modernización del Estado”, después, comienzan a darse una sucesión de acontecimientos que configuran paulatinamente a nuestro territorio como un (pequeño) engranaje del nuevo capitalismo avanzado. Desde los años ochenta, y bajo la dictadura militar, comienzan a promulgarse leyes y decretos que facilitan el accionar de las empresas red multinacionales.⁸⁸ En una época en donde llega a su máxima expresión la crisis del “Estado de Bienestar”, sobretodo en Estados Unidos e Inglaterra bajo los influyentes gobiernos de Reagan (1981-1989) y Thatcher (1979-1990) respectivamente, las empresas multinacionales se encuentran en óptima situación, beneficiadas por el nuevo escenario. En Uruguay, ya en democracia, y como pequeña pieza del sistema global, inexorablemente se profundiza el perfil liberal siguiendo estrictamente las recomendaciones del consenso de Washington,⁸⁹ pese a algunos intentos de la sociedad civil de amortiguar el proceso del retroceso de Estado.

En un sistema de cambios a escala planetaria, al igual que sucede en otras partes del mundo, el estado uruguayo “se moderniza” al mismo tiempo que pierde parte del control sobre su territorio.

Bajo estas lógicas, el territorio nacional y Montevideo en particular, modifica su estructura. La política económica liberal apunta a un crecimiento de la economía, sin reparar en la profundización de las desigualdades sociales. Es así que durante los años ochenta, se producen procesos de polarización de actividades y de segregación social a partir de la atractividad relativa de

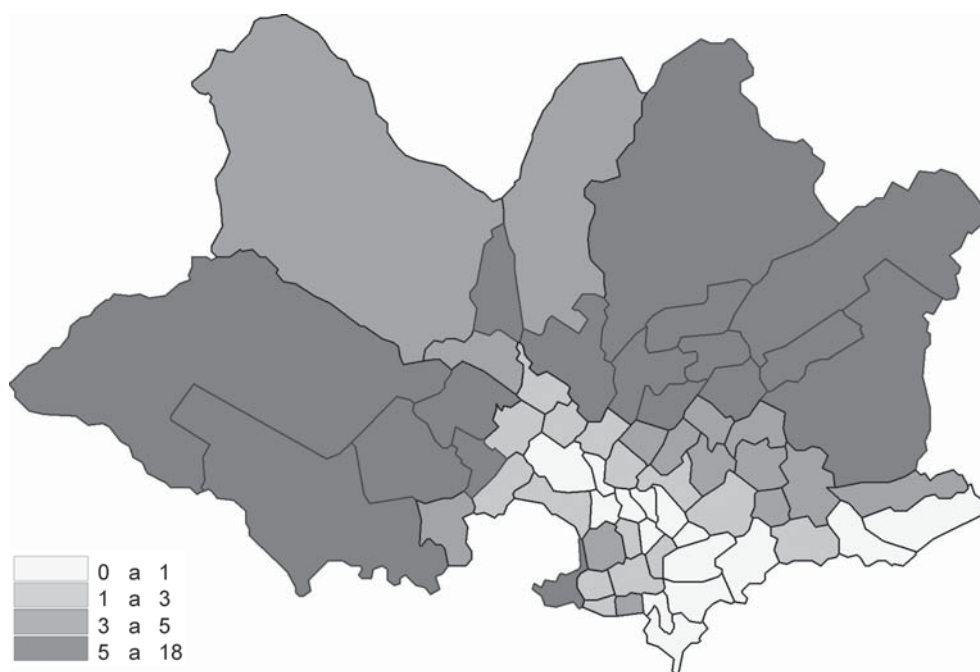
⁸⁷ Ver 1.1B_ el escenario concreto-reestructuración económica

⁸⁸ Como la “ley de indeterminación financiera” que incluía el “secreto bancario”(ley 15322del 14 de setiembre de 1982)

⁸⁹ En noviembre de 1989 el economista estadounidense John Williamson incluyó en un documento de trabajo una lista de diez políticas que consideraba más o menos aceptadas por los grupos económicos con sede en Washington y lo tituló el “Consenso de Washington”. Con los años se convirtió en el programa de la globalización económica. Las diez políticas son las siguientes: 1-Disciplina fiscal 2-Reordenar las prioridades del gasto público 3- Reforma Impositiva 4-Liberalización de las tasas de interés 5- Tasa de cambio competitiva 6-Liberalización del comercio Internacional 7-Liberalización de la entrada de inversiones extranjeras directas 8-Privatización 9-Desregulación 10-Derechos de propiedad. (de enciclopedia Wikipedia). En nuestro país a partir de 1990 efectivizan procesos de privatizaciones, concesión de obra pública, eliminación de monopolios estatales, ley de zonas francas y procesos de flexibilización laboral. En el plebiscito de 1992, bajo la presidencia de Luis Alberto Lacalle, la sociedad civil impide la privatización de las empresas públicas. Más adelante se juntan firmas para impedir la privatización de ANTEL (telefonía) y ANCAP (combustibles).

ciertas zonas de la ciudad, y el consecuente abandono de otras. *Las regiones se vuelven más homogéneas en su interior y más heterogéneas con las otras, apreciándose la pérdida de riqueza y diversidad cultural al interior de cada una de ellas.* (Kaztman,R,1999, De León E, 2000).

Las actividades dinámicas de la ciudad, vinculadas con los flujos globales, se polarizan en la zona de Montevideo llamada “ciudad costa”. Los patrones de atractividad para las funciones globales dinámicas, vienen dadas por el riesgo país y el “investment grade” a nivel nacional, pero también por la dotación de la infraestructura de servicios, la población calificada y los modelos culturales propios de cada zona particular.



Población con tres y más NBI. (porcentaje de hogares particulares). Fuente: Juan José Calvo (2001), en base a microdatos proporcionados por el censo de población y vivienda de 1996

La imagen de la distribución espacial de la pobreza (y riqueza) proporcionada por Calvo, elaborada a partir de datos del censo de 1996, es conocida e ilustrativa. La *ciudad costa* (en amarillo) es el sector del AMM en donde se instala el sector dinámico, conectándose a la red de flujos globales. Se generan nuevas centralidades a partir de la implantación de nodos con mix de servicios, fundamentalmente contenedores comerciales asociados a otras funciones.⁹⁰ Es de destacar además el desarrollo de una zona franca (antes “Zona Franca de Montevideo”, ahora “Zona América”) con actividades tecnológicas, de investigación y servicios globales en plena “zona roja”, a manera de *enclave global*, desconectado de su entorno inmediato pero fuertemente conectado a través de rápidas vías de acceso tanto a la “ciudad costa” como al

⁹⁰ Comercio + ocio + negocios (Montevideo Shopping + WTC) / Comercio + transporte regional (Shopping + Terminal de transporte en Tres Cruces) / Comercio + ocio + Hotelería 5* (Punta Carretas Shopping + Sheraton Hotel) / Comercio + Parque Tecnológico (Portones Shopping + LATU)

aeropuerto internacional. Las nuevas modalidades de ocupación del territorio producto de la globalización se dan fundamentalmente en la zona costa, y no cambian el comportamiento en la dualidad costa - interior que se venía gestando históricamente, sino que lo fortalecen y le imprimen un nuevo carácter.

1.3.B_ Algunos giros desde el gobierno de Montevideo.

*<De las primeras correcciones y la
asunción de una postura articuladora>*

En 1990 asume una nueva corriente política al gobierno local de Montevideo. Valiéndose del nivel de apoyo social acumulado, se inicia en Montevideo un proceso descentralizador y planificador que concluye en el POT (Plan de Ordenamiento Territorial). Este hecho constituye uno de los cambios de carácter estructural más importante que tiene la ciudad en su historia. A través del POT y de los nuevos instrumentos propuestos, se intenta interactuar de otro modo en el escenario contemporáneo.

Con una sensibilidad cercana a la socialdemocracia europea, se apuesta a la estrategia de la descentralización involucrando a una multiplicidad de actores sociales, procurando revertir los procesos negativos que se estaban produciendo, tanto económicos como sociales.⁹¹

La cercanía al modelo europeo se fortalece a partir de la asesoría de técnicos españoles⁹², que aportan fundamentalmente en aspectos estratégicos, y de gestión en la elaboración del plan. A pocos años de formulados los conceptos de la gestión estratégica empresarial, casi contemporáneo al Plan Estratégico de Barcelona, considerado modelo de plan estratégico⁹³, el POT es el primer *plan estratégico* de la región.

La transferencia de la experiencia española en sus características generales no impide que el proceso planificador adopte un sesgo local. Al decir del Arq. Mariano Arana, intendente desde 1995 durante dos períodos consecutivos, "...se constituye la '*vía montevideana*' de la *planificación estratégica urbana a partir de la síntesis de instrumentos de planificación estratégica creados en el hemisferio norte, con el sistema de descentralización con participación social montevideana*⁹⁴.

El Plan Montevideo representa, tanto en su posicionamiento táctico como ideológico, un modelo articulador de distintos intereses, y esto es en gran medida lo que posibilita su aplicación.

Estructurándose básicamente a partir del par planificación-gestión, se puede aproximar al "*nuevo urbanismo estratégico, asociativo, resolutorio, heurístico*" que plantea Ascher.⁹⁵

Se puede mencionar, de manera muy sintética, algunos aspectos que propone, **en su discurso**, el proceso planificador de Montevideo que entran en concordancia con el fluido escenario contemporáneo⁹⁶.

< Descentralización >

Montevideo se divide en 18 zonas que corresponden a sus 65 barrios, en un intento de involucrar a los vecinos en la administración de su territorio. El cambio de escala y de actores

⁹¹ Ver 1.2C <Descentralización>

⁹² Provenientes de la Dirección General de Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía

⁹³ Ver Borja, Jordi (1995) *Barcelona. Un modelo de transformación urbana*

⁹⁴ Mariano Arana en IMM (2001) *Montevideo Como te Veo, Como te Quiero*. Documento PLEADEZ. Versión pdf, imm.gub.uy

⁹⁵ Ver en este documento 1.2_gestión <procesos abiertos>

⁹⁶ Ver 1_escenario global

en la toma de decisiones permite identificar las particularidades de cada zona y mejorar las intervenciones.

Se pretende que el consenso social permita validar, mantener y desarrollar el contexto planificador. *“Se estima que las reformas introducidas en un sistema de histórico y acentuado centralismo implican un proceso gradual y acumulativo, así como la búsqueda de amplios respaldos que otorguen a los cambios institucionales proyecciones que trasciendan la administración que los ha implantado.”* (POT:19)

Esta nueva forma de gestionar el territorio incide positivamente sobre la población, como un intento, por parte del gobierno municipal de “bajar” al barrio, de “abrir las puertas” a las distintas demandas y opiniones.

< Plan proceso >

El POT se define explícitamente como un producto inacabado, en permanente revisión. *“...a diferencia de los (planes) tradicionales, admite que las tendencias asumidas puedan sufrir discontinuidades o incluso ser suplantadas por otras nuevas.”* (POT:17)

La característica de proceso en constante revisión se asocia con uno de los principios intrínsecos de la planificación estratégica (ver: 1.2_gestión). A su vez se aleja de las posiciones positivistas y deterministas, acercándose a los procesos abiertos de la realidad contemporánea, emparentándose conceptualmente con los procesos recursivos.⁹⁷

El POT plantea instrumentos de seguimiento esencial para su permanente retroalimentación. A partir de la Comisión Permanente del Plan y de la Unidad Central de Planificación se procura su seguimiento, evaluación y ajuste en forma permanente. *“La retroalimentación que asegura el seguimiento permite reforzar la vigencia efectiva del sistema y ajustarlo flexiblemente a la realidad cambiante”* (POT:237). Esto a dado lugar a algunos ajustes en el proceso, acercándose, como se mencionó, a algunos supuestos del *management estratégico* que propone Ascher.

< doble articulación >

En una **doble articulación** el gobierno municipal busca, por un lado amortiguar los efectos territoriales de la reestructuración económica, y por otro lado insertarse en los emergentes flujos globales con un rol más activo.

Las particularidades de lo local que surgen a partir de la descentralización no se contraponen con el devenir del escenario global buscando compatibilizar intereses.

A través de la descentralización, se reconoce explícitamente la existencia de una diversidad de estructuras sociales, unidades territoriales y relaciones en el espacio urbano que conforman una red de oportunidades locales para una posible incorporación a las políticas sociales.⁹⁸



WTC Montevideo y Rambla del Cerro. Promoción de la inversión privada en zonas dinámicas e inversión pública en zonas carenciadas.

⁹⁷ Ver 1.1A_escenario global

⁹⁸ Este aspecto lo desarrolla Ruben Kaztman en *“La dimensión espacial en las políticas de superación de la pobreza urbana”* (2003, capítulo 2)

Por otro lado, con el objetivo de una inserción más favorable en la red global, se procura generar las condiciones necesarias para la instalación de empresas red multinacionales a través de elementos atractivos para inversión privada.

Más allá de las condiciones intrínsecas que posee el país y Montevideo en particular (nivel educativo, mano de obra calificada, buenos niveles de seguridad ciudadana, entre otros) el plan permite, y el gobierno municipal asume, ciertos mecanismos que actúan como atractores a la inversión en determinadas zonas estratégicas.

Lejos de liberar zonas enteras de la ciudad para la inversión privada, como sucedió con los Docklands en Londres o el Battery Park en New York, el gobierno municipal se alinea con ciertos aspectos de la política que el gobierno nacional venía implementando para facilitar la instalación de la inversión privada.⁹⁹

El POT propone nuevos instrumentos de gestión “*adaptando las propuestas a la mutante relación entre el plan y el desarrollo real de la ciudad y el territorio*”. (IMM, 1998)

Para ello incorpora figuras propias de la planificación derivada: planes sectoriales, planes zonales, planes especiales de significado estratégico. Diferentes formas de gestión pensadas para ser debidamente articuladas, sostenidas a partir de un marco conceptual que se apoya en la flexibilidad para acceder a la concertación de propuestas diferentes.



Instalaciones logísticas en suelo rural. Imágenes Google 2000 y 2009

< *Visión Prospectiva* >

El proceso planificador de Montevideo marca la intención de la construcción del futuro colectivamente. Señales de ello son los procesos de descentralización, la vocación de promover la participación social, los intentos de consultas permanentes y la disposición a generar consensos.

Los Planes Estratégicos de Desarrollo Zonal (PLEADEZ) es la herramienta mediante la cual se intenta llevar a la práctica la construcción prospectiva. “*PLEADEZ: Construyendo entre todos una visión de futuro desde los barrios y las zonas*” fue el título de la publicación que se realizó para divulgar el proceso de elaboración y los resultados de los planes estratégicos realizados en las dieciocho zonas de Montevideo, bajo el programa “Para seguir construyendo imaginemos Montevideo”.

⁹⁹ Las normativas específicas que permiten las instalaciones logísticas y de transporte en áreas rurales protegidas del departamento o de proyectos especiales en determinadas zonas de la rambla montevidéana, son atractores y facilitadores de la inversión extranjera, pudiéndose asociar a nivel nacional a la ley de zonas francas (ley 15921 de febrero de 1988) o la ley forestal (ley 15939 de febrero de 1988).

< Hibridación >

En el POT existe una referencia constante y se alienta permanentemente al uso de instrumentos y herramientas que permitan la hibridación de políticas y tendencias diferentes, en muchos casos antagónicas. Este espíritu robustece una actitud hacia la articulación y la flexibilidad, y condice con la complejidad del paradigma contemporáneo, despegándose de posturas mecanicistas y lineales.

Se combinan herramientas clásicas con emergentes. Se refuerza el rol del municipio en sus líneas sociales, como organismo público, al mismo tiempo que se facilitan espacios para la inversión privada. Con la descentralización se apuesta a reforzar los capitales locales, al tiempo que se intenta una mejor inserción a nivel regional y global. Las políticas sectoriales se combinan. Los equipos de trabajo se diversifican.

*

A pesar del entusiasmo y de la masa crítica que se agrupa en torno al proceso planificador, los primeros monitoreos comienzan a marcar las principales dificultades o trabas referidas principalmente a los procesos de gestión.

“Montevideo en foro II”, actividad que se desarrolla en 1996, “*expresan los resultados del diálogo permanente que se viene desarrollando desde hace siete años con los vecinos y vecinas, con dirigentes barriales y organizaciones sociales, con profesionales y con representantes de diversas instituciones privadas y públicas*”¹⁰⁰, **detectándose tempranamente dificultades** que resultan difíciles de corregir en el transcurso de los años. Se mencionan las más relevantes surgidas en esa instancia:

< Bajos niveles de participación >

Se asume una *crisis de participación*, natural luego del esfuerzo realizado en el proceso de recuperación del régimen democrático. Allí la participación social tuvo niveles extraordinariamente altos como suele acontecer en esas ocasiones, aunque de eso ya habían transcurrido diez años.

Pero también se encuentran otras muchas respuestas a la escasa participación en el gobierno de la ciudad:

- Los costos económicos, familiares y sociales de la participación. *Participar implica tiempo* que se debe de restar de otras actividades, ya sean éstas vinculadas al sustento económico o a los afectos.

- *Descreimiento y desmotivación derivados de la falta de logros*, comparados con el esfuerzo realizado.

- Los Consejos de vecinos es un acontecimiento inédito, novedoso en nuestro país. *Los vecinos tienen dificultades en asumir su rol como consejales*. Existe la extrañeza propia de quien asume nuevas responsabilidades con poca preparación.

- “Falta de cultura” en el gobierno colectivo de la ciudad. Se menciona que “*muchas de las dificultades (a la participación) señaladas por los vecinos están directamente vinculadas a las inercias que se derivan de modelos paternalistas o reivindicativos, de estilos de ejercicio del poder personalistas e individualistas y del tránsito de la ilusión a la desesperanza que la ciudadanía uruguaya sufrió luego de la reconquista de la democracia*” (IMM, 1997:9)

¹⁰⁰ “Construyendo Ciudadanías. Montevideo en foro II”. Junta Departamental de Montevideo. IMM. Departamento de Descentralización. (1997, Introducción: 3)

- *Escasas herramientas y falta de capacitación a la sociedad.* Esto incluye técnicos, políticos y ciudadanos en general en sus diversos roles. Asumiendo que es un acontecimiento inédito en el país, no se potencializa a los ciudadanos a través de la transferencia de instrumentos conceptuales y metodológicos para la acción. Se destaca, por el rol que deben cumplir en el contacto directo con los ciudadanos, la falta de capacitación de los técnicos y el personal designado a los CCZ, en donde surgen tempranos cuestionamientos. *“La selección de personal para desempeñarse en los centros comunales zonales debe privilegiar **capacidades de comunicación y relaciones humanas**¹⁰¹ en la medida que a nivel zonal se establece un relacionamiento directo y cercano con los vecinos, y contemplar las habilidades y destrezas vinculadas a la gestión específica”* (IMM, 1997:12)

< **Competencias y roles** >

Al no estar definidos con precisión roles y potestades, se generan vacíos y superposiciones entre los distintos órganos del gobierno descentralizado: juntas locales, consejos vecinales y CCZ.

A su vez, se presentan dificultades en el relacionamiento entre niveles centrales y locales, en donde existe una confusión de competencias por no encontrarse bien delimitadas. Se genera la dicotomía centralizado- descentralizado, perdiéndose de vista que el sistema es uno solo y que los gobiernos locales y el central son dos caras de una misma moneda.

< **Falta de Operatividad** >

Se detecta la falta de operatividad en las gestiones cotidianas. *“Se percibe una tendencia a reproducir los mecanismos burocratizados de las estructuras centrales ahora trasladados a los CCZ”* (IMM,1997:16)

Los consejos de vecinos tienen poca autonomía de gestión, no poseen recursos financieros propios y tienen incapacidad para articularse en la interna, dificultándose la elaboración de políticas zonales.

Asimismo se menciona que *“el proceso descentralizador despertó fuertes expectativas en la población que no pudieron ser satisfechas, ya que los Centros Comunales Zonales y los Gobiernos Locales carecen de la ejecutividad necesaria”* (IMM, 1997:23)

1.3.C_ Una aproximación a la situación actual.

<Pequeña Síntesis del escenario contemporáneo Montevideano>

En el 2004, con la finalidad de realizar un “estado de la situación” de la exclusión social en el departamento, la IMM lleva a cabo el “Observatorio de Inclusión Social”. Se identifican allí los procesos que producen *la exclusión*, su evolución en el tiempo y su ubicación territorial, planteándose una serie de indicadores para permitir el posterior monitoreo.¹⁰² En este sentido se manifiesta el interés de la IMM de monitorear las situaciones de asimetría al tiempo de verificar los efectos de las políticas sociales llevadas a cabo desde 1990.

El estudio plantea que la exclusión *“es el resultado de un proceso en el tiempo. Esto es la evolución y acumulación de factores de riesgo en circunstancias históricas particulares”* (Leal, 2004:4)

¹⁰¹ Negritas del autor.

¹⁰² Ver 01_introducción

Los resultados, como se menciona en la introducción de este trabajo, indican la consolidación de una tendencia. Los barrios pobres son más pobres y los barrios con mejores niveles de ingresos se consolidan, aumentando las diferencias en los niveles de vida entre unos y otros.

En el 2007, en la misma línea de investigación, el *“tercer informe de coyuntura social”*, estudia *“la evolución de la pobreza y la indigencia en los barrios de Montevideo en el período 1999-2006”*¹⁰³. Dicho informe concluye que en el período baja considerablemente los niveles de pobreza e indigencia, marcando un punto de inflexión en el año 2004, haciéndose más pronunciado todavía en el 2006.

Si bien la pobreza baja en todos los sectores y barrios de Montevideo, existe una *“Desigual distribución geográfica del descenso de la pobreza”*, presentándose la reducción más drástica en los barrios *“de clase media y alta”*.¹⁰⁴

En cuanto a la disminución de la indigencia, se señala que es análoga a lo ocurrido con la disminución de la pobreza. Se acota además que en este aspecto tuvo una especial incidencia el *“Ingreso Ciudadano”*¹⁰⁵. *“Cabe destacar que en gran parte de los barrios donde se redujo la indigencia hay una presencia importante de beneficiarios del PANES”*¹⁰⁶. *Aunque no hay un vínculo lineal entre el descenso de la indigencia y el PANES es notorio que la pronunciada baja está asociada a dicho programa.”* (Espíndola + Leal 2007:9)

*

De manera similar a lo acontecido en 1990 a partir del ingreso de la izquierda política al gobierno municipal, con el ascenso de la misma corriente al gobierno nacional en el 2005, se procuran amortiguar los efectos de la reestructuración económica.

Asumiendo que el país transita por un período de emergencia social, la estrategia adoptada fue, por un lado establecer acciones urgentes, y por otro lado plantear una serie de medidas a mediano plazo, con un formato de planes entrelazados que apuntan fundamentalmente a suministrar *herramientas* a la población más vulnerable para que pueda salir de la situación de precariedad e insertarse en el *“Uruguay Productivo”*¹⁰⁷.

Para tal empresa, con una fuerte suma de endeudamiento externo¹⁰⁸, se crea el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)¹⁰⁹ y a través de este ministerio se lanza el Plan Nacional de Atención a la Emergencia Social (PANES). El PANES se concreta a través de diferentes planes, programas y proyectos, fundamentalmente *“de impacto”* tendientes a apuntalar rá-

¹⁰³ Espíndola, Fabiana + Leal, Gustavo (2007)

¹⁰⁴ *“En algunas zonas de la capital, la velocidad de la recuperación ha sido importante, habiendo disminuido la pobreza entre un 33 y un 68%. Estos altos índices se registran en particular en los barrios de estratos económicos de clase media y también en los sectores altos. En dichas zonas la recuperación económica ha impactado en forma evidente. En la medida que los habitantes de dichos barrios en promedio tienen un nivel educativo mayor y en general un capital de relaciones mayor, han logrado incorporarse rápidamente al proceso de reactivación económica. Es posible pensar que la reducción de la pobreza, operó en este primer período en aquellos sectores sociales de pobreza reciente que habiendo caído bajo la línea de la pobreza durante la crisis tenían un conjunto de activos que les permitió aprovechar las oportunidades en el marco de la reactivación económica.”* (Espíndola + Leal 2007:3-4) y también se agrega: *“En los barrios donde la pobreza descendió por debajo del promedio de la ciudad es donde se encontraban en el 2006 mas del 50% de los pobres, mientras que en aquellos barrios donde descendió rápidamente se ubican menos del 10% de los pobres (:5). De todas maneras el informe también indica una disminución de “la brecha” entre el barrio más pobre y el menos pobre: “Pese a estas permanencias, se observa una disminución en las distancias: en 2006 el rango de variación entre el barrio peor posicionado y el mejor es de 66.6 puntos, en tanto que era de 78.8 puntos en el bienio 2004-2005” (:5-6)*

¹⁰⁵ Ingreso Ciudadano- Programa del PANES en donde a las familias en situación más desfavorable acceden por un período de tiempo a un salario mínimo nacional, a cambio de cumplir con algunas contraprestaciones básicas, como ser escolarización de los hijos, el acceso a controles médicos del núcleo familiar, y tareas comunitarias de mejora del entorno donde habitan.

¹⁰⁶ PANES- “Plan Nacional de Atención a la Emergencia Social”

¹⁰⁷ Eslogan de la izquierda uruguaya.

¹⁰⁸ Doscientos millones de dólares. (www.mides.gub.uy)

¹⁰⁹ Ley 17866 del 31 de marzo de 2005.

pidamente las situaciones de precariedad más acuciantes.¹¹⁰ El PANES constituye una primera fase de atención a la emergencia social, y en la actualidad, luego de 2 años del plan, se intenta ingresar en una segunda fase ajustando los programas *de emergencia* en nuevos programas más estables, que superen la coyuntura.¹¹¹

Si bien el análisis del trabajo desarrollado por el MIDES escapa al alcance de esta investigación, se puede mencionar que a partir del 2005 bajo el cambio de escenario político, se refuerzan por varias vías y escalas *el ataque* a las desigualdades sociales en el territorio. El MIDES quizás sea el ejemplo más fuerte y consistente en escala, pero también desde otros ámbitos de competencia nacional se refuerzan, sectorialmente, las políticas sociales. En un doble sentido se intentan coordinar acciones desde el MIDES y desde otras instituciones como lo son las Intendencias Departamentales, el Programa de Integración de Asentamientos Irregulares (PIAI),¹¹² la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), la Universidad de la República a través de varias Facultades, diversas asociaciones gremiales y ONGs entre otros. Esta coordinación no se lleva a cabo de manera natural, y en los hechos se presentan muchas dificultades.

A partir del 2005 se plantea un escenario en donde por un lado se intenta tejer una malla institucional enfocada a amortiguar los procesos de desigualdad social y por otro lado los territorios excluidos viven el desembarco de un gran número de proyectos, planes y programas, aunque muchas veces superpuestos y descoordinados.¹¹³

1.3.D_ Estado de situación en el área de estudio

<Del necesario foco en el área de estudio>

El devenir de las distintas políticas sociales desarrolladas en los últimos años han posibilitado la generación de diferentes herramientas de gestión para intervenir en el territorio, dirigidas al desarrollo local.¹¹⁴ Esta zona en especial, debido a sus altos índices de exclusión social, es particularmente “fértil” para ello. Estas herramientas constituyen un sistema que se ha ido conformando, elaborando y modificando a través del tiempo por múltiples actores. Existen bajo diferentes formatos para ser aplicadas en diversas escalas y en distintas situaciones. Pueden estar bajo formatos normativos, que posibilitan acciones, pero también

¹¹⁰ En el Plan de Emergencia se desarrollan los siguientes programas: Apoyo Alimentario / Ingreso Ciudadano / Emergencia Sanitaria / Trabajo Transitorio / Atención de personas en situación de calle / Apoyo educativo en zonas de contexto crítico / Mejoramiento de asentamientos precarios, casas de Inquilinato, Pensiones y Tugurios. (Plan de Atención a la Emergencia Social y Programa de Ingreso Ciudadano. Creación. Informe. Anexo 1 al repartido 244. Comisión especial de Población y desarrollo Social. Cámara de Representantes. Poder Legislativo. Mayo 2005)

¹¹¹ Algunos de los programas en funcionamiento al momento de la elaboración de este trabajo: Plan de equidad / Fondo de Iniciativas locales. / Proyectos de opción productiva. / Programa de Atención a los sin Techo. / Construyendo rutas de salida. / Programa Uruguay clasifica / Cooperativas sociales / Yo sí puedo / Programa de mejoramiento del hábitat. Fuente: www.mides.gub.uy

¹¹² El PIAI programa también financiado por endeudamiento externo (BID) si bien existe en períodos anteriores, en este período intenta una nueva formulación a partir del rediseño de las modalidades de intervención. Fundamentalmente se refuerza el concepto de “hábitat” en desmedro de la “solución habitacional” como centro de las modalidades de intervención. En ese sentido cobran fuerza en el diseño de las intervenciones variables como “participación ciudadana”, “integración socio espacial”, “desarrollo local”, “descentralización” y “organización”. A su vez en las modalidades de intervención se adopta como eje el trabajo interdisciplinario y la integración de los saberes populares a los saberes técnicos.

¹¹³ Este fenómeno se aprecia en mayor medida en las zonas más carenciadas, como los asentamientos irregulares, en donde convergen programas de varias instituciones, públicas y privadas con una visión sectorial, haciéndose muy difícil la coordinación interinstitucional.

¹¹⁴ Conjunto de instrumentos combinados que sirven de medio para conseguir un fin.



pueden presentarse a partir de asociaciones de diversos grupos de individuos o entidades, o incluso a partir de elementos físicos o infraestructurales.

La existencia de herramientas de gestión posibilitan el surgimiento de proyectos y programas que se sirven de ellas para poderse implementar, y viceversa, en ocasiones proyectos específicos generan determinadas herramientas. A su vez proyectos que provienen tanto desde el nivel institucional como desde la sociedad civil devienen en herramientas.

Se debe acotar que no todo es exclusión en la zona de estudio. Es una zona diversa, en donde, a manera de focos se pueden identificar algunos emprendimientos de escala familiar en la mayoría de los casos, capaces de articular con zonas dinámicas de la ciudad, al tiempo de tener cierta inserción local.¹¹⁵

Lamentablemente, y salvo excepciones, la mayoría de los programas que apuntan a revertir situaciones de exclusión, no involucran a estos emprendimientos con mayores capacidades dinámicas, que a manera de *puntos* o *focos* se distribuyen por la zona.

Las herramientas y programas que provienen de instituciones de cobertura nacional (como el MIDES, PIAI y otros) al descentralizarse y posicionarse en un territorio concreto, para

¹¹⁵ Emprendimientos productivos con características singulares y con gran demanda en zonas dinámicas, como la producción de quesos de cabra, agricultura o lactería orgánica. También establecimientos que se dedican a la cría de especies no tradicionales, como cabras o ñandú y establecimientos dedicados a la organización de fiestas y eventos.



Emprendimiento Los Tilos. Restaurante de Campo. Piscina y área deportiva junto al río. Camino del Tropero y Camino O'Higgins

interactuar directamente con la comunidad, adquieren un formato mixto, público/privado, asociándose el organismo público con una ONG.¹¹⁶ De la misma forma muchos programas municipales adquieren el formato público/privado para poder desarrollarse, pero también existen herramientas que son diseñadas para ser gestionadas exclusivamente por la sociedad. Tal es el caso de los consejos vecinales o diversos programas que se impulsan desde la Unidad de Montevideo Rural (UMR), por ejemplo. De la misma manera existen herramientas y proyectos que parten de la sociedad civil, a través de comisiones barriales de distinta índole que eventualmente pueden llegar a asociarse mediante proyectos concretos con ONGs o con el propio gobierno municipal.

Al asumir que cada herramienta se vincula con uno o varios programas, y a su vez éstas se relacionan entre sí, se *podría* leer el conjunto como una zona densa, conformada por mallas, redes, situaciones puntuales y lineales de elementos que apuntan en la misma dirección. Un verdadero mecanismo para ser usado por diferentes actores en el desarrollo local. (ver plano A2)

¹¹⁶ Es lo que sucede, por ejemplo con los SOCATs (Servicios de Orientación, Consulta y Articulación Territorial) del MIDES, gestionados por diversas ONGs las cooperativas de viviendas financiadas por el Ministerio de Vivienda, Desarrollo Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) pero asesoradas por los Institutos de asistencia Técnica (IATs) o el trabajo en asentamientos llevados a cabo por los Equipos Técnicos Multidisciplinarios (ETMs), en coordinación con el PIAI.

1.3.E_ Síntesis del capítulo

*Cuando el cielo se torna gris las luces no entienden qué hora es.
Sentir así no es la cuestión, no distingo el corazón de la razón.
Quiero escapar. Gris es todo lo que hay.*

(Gris- Loop Lascano)¹¹⁷

Los últimos años del siglo XX, a través de fuertes modificaciones en diversas áreas, marcan el surgimiento de un nuevo paradigma, llamado por muchos, el paradigma complejo.

Las características principales de este nuevo paradigma se expresan en elementos conceptuales, epistemológicos y en formas de actuar. Se pueden enunciar algunas de las características que marcan el nuevo entorno y que se despegan de la lógica y el pensamiento clásico:

- Es imposible mantener el control de todos los elementos de un sistema.
- Un alto control de los elementos no garantiza su buen funcionamiento.
- Contra la sectorización, todos los elementos se encuentran interrelacionados.
- La lógica borrosa es más pertinente para enfrentar las nuevas situaciones: existen múltiples posibilidades correctas, múltiples valores de verdad.

El carácter masivo de estas modificaciones produce un cambio en las maneras de pensar y actuar que se incorporan cotidianamente en todos los niveles de las sociedades. Sin embargo, la rapidez con que se generan las modificaciones y el cambio de estructuras que conllevan no permite asimilarlas fácilmente por buena parte de la población, coexistiendo una realidad compleja y una forma de actuar y proceder lineal y positivista.

Los procesos de gestión de proyectos y programas no son ajenos a este devenir. En el ámbito de la gestión emergen nuevos enfoques conceptuales, se proponen nuevos instrumentos y herramientas para la acción, pero también surgen trabas y dificultades a nivel práctico.

A partir de los años setenta, tanto la planificación liberal como la planificación social y participativa refuerzan el mix planificación gestión, y la idea de que lo uno incluye a lo otro.

A su vez, en un entorno complejo, pautado por posibilidades múltiples, los procesos de planificación-gestión son necesariamente abiertos, en continua transformación, y no lineales.

La participación de diversos actores en el diseño del plan, el monitoreo permanente y los ajustes sobre la marcha son elementos que cobran importancia en el devenir contemporáneo de la planificación-gestión de proyectos.

La incertidumbre se asume como un dato. Se minimizan sus efectos no deseados a través de una fluida articulación entre los diferentes actores y niveles de decisión.

Los imprevistos y los sucesos inesperados también son datos del sistema y deben ser vistos como capitales o elementos positivos. Como elementos que potencian la creatividad e intuición de los diferentes actores, favoreciendo la innovación y retroalimentación del sistema.

¹¹⁷ Loop Lascano (2007) "La mutación del Peón" [disco-versión demo] tema "Gris". Versión formato .mp3. Disponible en www.fotosdeuruguay.com.uy. Archivo publicado el 28 de julio de 2007.

En Montevideo, a partir de los años noventa, existe una apuesta fuerte desde la clase política y los estratos técnicos, en reforzar las políticas sociales. Esta línea de acción se fortalece luego del 2005. Son innegables los resultados que se han obtenido desde ese momento en atenuar las desigualdades sociales.

Con fuertes *señales* al comienzo del proceso el POT logró una base ancha de apoyo social. La población en general toma conciencia efectiva de la necesidad de contar con un proceso planificador y descentralizador. Se percibe al plan como una herramienta necesaria, capaz de *construir* a partir de consensos, y la descentralización como algo natural y deseable. El POT se revela consistente en su conceptualización y se convierte en un instrumento poderoso que, junto a una política clara a nivel municipal que redistribuye recursos y acciones, tiende a recomponer los desequilibrios.

De la misma manera la actitud que se toma desde el MIDES y otros organismos a nivel nacional, inciden positivamente y posibilitan morigerar los efectos del libre mercado. Los avances en la disminución de los índices de pobreza de acuerdo a las cifras del *Observatorio Montevideo de Inclusión Social* son una muestra.

Sin embargo, se asume una postura crítica en referencia a los modos de ejecutar las políticas. Las tempranas observaciones y llamados de atención que ha recibido el POT en su gestión y desde su concepción, nunca han llegado a ser resueltos. El bajo rendimiento del proceso descentralizador en referencia a los niveles de participación, y las debilidades de los Consejos Vecinales y las Juntas Locales para actuar en el territorio se mantienen.¹¹⁸

En cuanto a la mejora de los niveles económicos que permiten disminuir los índices de pobreza e indigencia se sostienen en gran medida por una coyuntura externa favorable y por la inyección económica que representó el programa *Ingreso Ciudadano* del MIDES.

A pesar de los esfuerzos y de la importante cantidad de recursos humanos y materiales dedicados a las políticas sociales, tanto a nivel municipal como nacional no logran generarse proyectos de desarrollo local de forma consistente que hagan sostenible los procesos de mitigación de las desigualdades sociales.

En la zona de estudio se encuentra un importante número de programas que provienen de lugares diversos, y que con diferente intensidad se encuentran en la misma dirección, compartiendo conceptos e intenciones similares. Se dirigen al trabajo asociado y cooperativo, a la formación de redes, a la economía solidaria, a la capacitación de actores, al uso de los recursos existentes, a la preservación de los recursos ambientales, a la descentralización y a la participación.

Esta situación funcionando en un territorio acotado, con una escala sumamente manejable, tendría que tener como resultado una explosión de acontecimientos sinérgicos *“sin fin”*, que se retroalimentarían constantemente. Sin embargo esto no sucede con el impulso que a priori se puede esperar. Por algún motivo las iniciativas no prosperan y devienen en herramientas vacías de *“comunidad”*.



¹¹⁸ La "crisis de integración sociocultural de sectores de población que no enganchan con los mecanismos de prestación de servicios y de participación ciudadana" (IMM, 1997:3) señalada en Montevideo en *Foro II* en 1997.



2. Casos

*<De la gestión de proyectos de desarrollo local
a través de dos casos concretos>*



Foto Centro Municipal de Fotografía

Esbozado un contexto de actuación general, interesa ejemplificar la gestión del desarrollo local en la zona de estudio. Para ello se enmarca el trabajo en Montevideo Oeste y se estudia la gestión de dos casos concretos.

2.1 Montevideo Oeste

El área rural de Montevideo se encuentra sometida a una serie de tensiones propias del área rur-urbana. Existen dos amenazas permanentes que la alejan del uso rural: la ocupación de asentamientos irregulares y la instalación de industrias o funciones vinculadas a emprendimientos logísticos.¹¹⁹

La extensión de la ciudad a partir del vaciamiento de las áreas centrales asociado a la disponibilidad de tierras predispone la ocupación ilegal.¹²⁰ El bajo costo de las tierras rurales en contraste al alto costo del espacio portuario, más la existencia de una excelente infraestructura vial que conecta rápidamente ruralidad con puerto, han propiciado el desarrollo de emprendimientos logísticos y el retroceso de las áreas rurales.



Ocupaciones en suelo rural. imágenes google 1997 y 2009

A pesar de ello esta zona en particular se encuentra en alta proporción bajo explotación agropecuaria, con amplio predominio de la horticultura, y *“puede considerarse una de las áreas rurales del departamento que mejor conservan las características rurales agrícolas, con una clara especialización hortícola.”* (Santandreu, A 2001:6).

El área todavía conserva su característica agrícola a pesar de que a partir del 2001 las áreas destinadas a industrias y emprendimientos logísticos aumentan rápidamente, particularmente en torno a los accesos por Ruta1.

En este sentido el gobierno municipal ha intentado la difícil tarea de conciliar situaciones disímiles. Preservar el uso rural de estas tierras, permitir el desarrollo de actividades que puedan beneficiar la economía municipal o nacional, y atender los problemas sociales de los sectores más vulnerables.

¹¹⁹ Ver los siguientes estudios de caso: *“Conflicto por la propuesta de instalación de un centro de transporte y logística en suelo rural”* y *“El asentamiento irregular ‘El Monarca’* realizados por Alain Santandreu (2001), como parte del proyecto de investigación *“Gestión Participativa del área Rural de Montevideo”*, coordinado por Guillermo Scarlatto. CIEDUR-UMR/IMM

¹²⁰ Analizando los indicadores que señalan un crecimiento explosivo de la zona rural del departamento de Montevideo, (en contraposición a lo que sucede con las zonas rurales del resto del país) se expresa en el POT: *“... este indicador es en el caso de Montevideo y del Área Metropolitana, poco apropiado para medir la población vinculada a la actividad agropecuaria, en tanto incluye un elevado número de residentes en la zona rural no relacionada con el agro. Especialmente el fuerte crecimiento demográfico se localiza próximo a la zona urbana y se vincula a procesos de ocupación- en muchos casos irregular- del suelo con fines residenciales”* (IMM, 1998:39)



En esta suerte de cruce de caminos en donde lo público y lo privado intentan conciliar y resolver intereses y problemas, es que se desarrollan los casos analizados.

Se trata de proyectos que no alteran el paisaje rural, toman en cuenta que se opera sobre paisajes preexistentes, constituidos por capas de cultura acumulada, con determinado “código genético”¹²¹, organización formal, estructura y diálogo con el entorno, y lo utilizan como recurso de desarrollo.



¹²¹ Al decir de Joaquín Sabaté. Seminario “*Teorías y enfoques del Ordenamiento Territorial contemporáneo II*” Maestría de Ordenamiento territorial y desarrollo Urbano. Farq, UdelaR Montevideo. 2002

2.2 Proyecto “La Barra”

El proyecto “La Barra” es impulsado por la IMM a partir del año 2002 y está destinado a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona oeste de Montevideo.

“El Proyecto se propone contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes y establecer las condiciones necesarias para el desarrollo sustentable de la zona oeste de Montevideo, a partir de varias intervenciones sistematizadas en un Plan Especial de Desarrollo Urbano – Rural.” (Faggetti, 2005)

Para lograr ese objetivo se propone hacer uso de recursos que hoy están presentes en la zona, con enorme potencial y subutilizados, como lo son los recursos paisajísticos naturales y los paisajes culturales conformados a partir de las modalidades productivas que se desarrollan en la zona.

La actividad que dinamiza la propuesta, que sirve de motor y al mismo tiempo conector de los diferentes recursos, es la actividad turística.¹²²



¹²² El turismo es una actividad no menor en la capital. Montevideo es uno de los principales destinos turísticos del país. “Durante estos primeros meses de 2007, 930 mil visitantes llegaron a nuestro país, donde Montevideo y Punta del Este concentraron la mayor afluencia de turistas, y en donde el gasto promedio diario por persona, fue de 57 dólares.” Hector Lescano. Ministro de turismo. Informe semanal SEPREDI. 20 de setiembre de 2007. Disponible en www.presidencia.gub.uy/_web/informe_semanal/20070920.html

El proyecto se propone los siguientes objetivos y actividades:¹²³

Objetivos generales:

- Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona oeste de Montevideo.
- Establecer las condiciones necesarias para el desarrollo sustentable en la zona.

Objetivos específicos:

- Fomentar el desarrollo turístico bajo la modalidad de “ecoturismo”
- Fortalecimiento de la red de actores locales.
- Motivación y capacitación de la población local para la actividad turística.
- Apoyo a la pequeña empresa y a la producción agroalimentaria local.

Acciones y Actividades planteadas:

Las acciones y actividades que se proponen se pueden dividir en tres líneas de acción principales:

1- Mejoras en la infraestructura física

- Equipamiento y reordenamiento del sector urbano de Santiago Vázquez y zonas conexas.
- Conexión y accesibilidad de Santiago Vázquez con las áreas naturales. Sistema de caminos y ciclovías que conectan el pueblo de Santiago Vázquez con humedales y Parque Lecoq. Tren que conecta Santiago Vázquez con Parque Lecoq. (3km. de vía). Conexiones entre el Parque Segunda República y la rambla y pista de regatas.
- Intervenciones de reciclaje de locales para uso productivo (procesamiento de alimentos)
- Intervenciones de reciclaje de locales para usos culturales.
- Restauración de la pista de regatas sobre el río Santa Lucía.
- Local de venta de productos locales en la rambla del Santa Lucía.
- Equipamiento del río para amarras de botes.
- Cambio en el sistema de recolección de residuos.
- Acondicionamiento y equipamiento urbano de la rambla de Santa Lucía en Santiago Vázquez.

2- Actividades de educación y capacitación de la población:

- Intervención de técnicos de LATU y de la UMR con programas de capacitación de actores locales en la mejora de la calidad, presentación y comercialización de productos.
- Talleres para la formación de niños guías locales
- Talleres recreativos educativos en ambiente para jóvenes.
- Capacitación de los vecinos en jardinería con técnicos del jardín botánico.

3- Actividades de gestión local.

- Formación de una herramienta de integración de emprendedores locales: la Corporación Oeste Verde de Montevideo

¹²³ Datos Obtenidos de diversas fuentes. “Cooperación UE-Uruguay” (www.delury.cec.eu.int/contenidos/) / Faggetti, Carlos (2005) Ponencia con motivo del cuarto encuentro nacional de ecoturismo y turismo rural, / Università degli Studi di Siena. Dipartimento de Economía Política www.econ-pol.unisi.it/opts/INTAP%20ita/PDF/ProyectoLaBarraSantaLucia.pdf . / Entrevistas.

- Uso sostenible de los humedales del Santa Lucía. Visitas controladas por agua (catamaranes) y por tierra (sistema de caminos)
- Operaciones de marketing territorial. Creación de una marca local de calidad y origen: “Montevideo Oeste Verde”. Diseño de folletería y Cartelería.
- Conformación de circuitos turísticos zonales articulando emprendimientos productivos, áreas naturales y ofertas gastronómicas.

El proyecto La Barra es un proyecto ambicioso que pretende amalgamar, de forma sistémica, una gran variedad de actores entre los que se destacan: la población de Santiago Vázquez, emprendedores y empresarios locales, técnicos, autoridades y funcionarios municipales, referentes de la comunidad, instituciones educativas, culturales, deportivas, y otros.

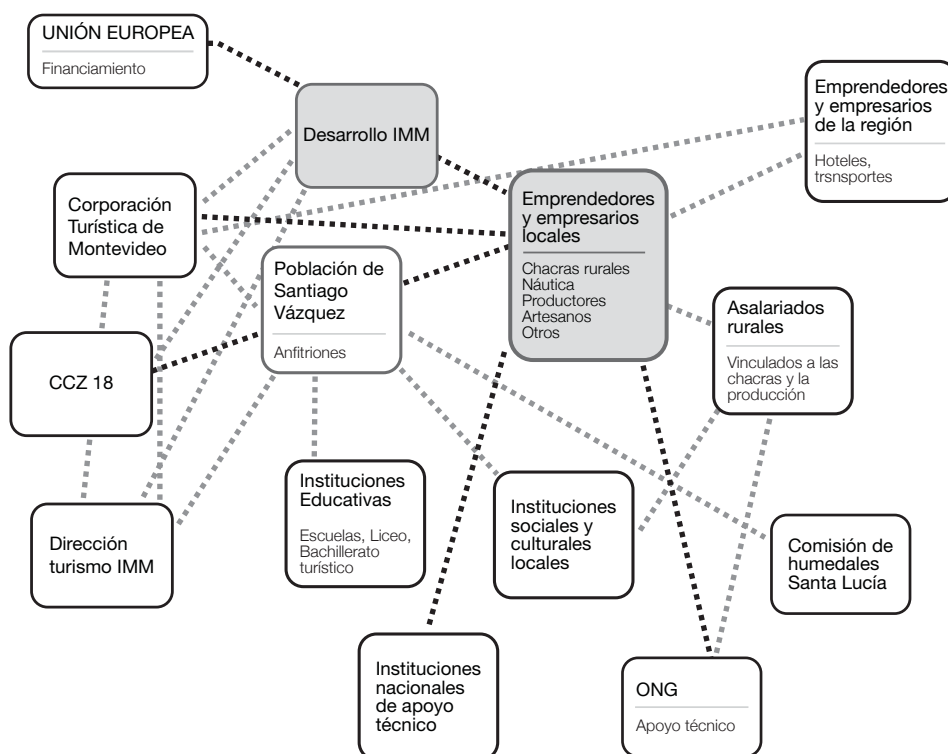
“La fortaleza de esta zona es la posibilidad de que a 20 minutos de Montevideo tú tengas un centro de servicios que es el pueblito Santiago Vázquez, un área rural protegida que es el área de los humedales del Santa Lucía y el Parque Lecoq y un área de producción de frutas y verduras que están a la mano de las familias de Montevideo. Entonces la invitación un poco es que vengan las familias, disfruten, hagan actividades, consuma lo que se produce en la zona, consuma natural, y se lleve tal vez la canasta para toda la semana” (Fagetti, C en Gallo, L 2005- parte1 18:00’)¹²⁴



Puente de La Barra

¹²⁴ El asistente social Carlos Fagetti junto con el arquitecto Carlos Pascual son los coordinadores del proyecto “La Barra”. Los comentarios son extraídos de una serie de entrevistas radiales realizada durante los años 2005 y 2006 por el periodista Luis Gallo en Radio Nacional, 11:30AM, en el programa “*Salvemos al planeta. Mirada sobre el ambiente en la capital*”

En un intento de graficar los sectores que involucra y sus relaciones, resulta el siguiente esquema:



Se puede realizar un primer análisis de la propuesta en donde se piensa un sistema en el cual la Unidad de Desarrollo Local de la IMM, la población de Santiago Vázquez y los emprendedores locales asociados de forma corporativa¹²⁵ son los actores principales. La Unión Europea es un actor importante al comienzo del programa debido a su carácter financiador. El resto de los actores tienen un rol más periférico presentando relaciones de diferente grado y distintas formas de participación. A partir de que la propuesta hace foco en la localidad, la población de Santiago Vázquez tiene una función excluyente. Su rol será el de conectar a los diversos actores con los distintos recursos a través de la ejecución de servicios¹²⁶. Los visitantes con los diversos emprendimientos productivos, con los microcircuitos, con actividades deportivas y con otras opciones, además de ser nexo entre los diversos emprendedores. Los emprendedores locales agrupados en torno a la Corporación Oeste Verde juegan el rol de puntos de anclaje y destinos temporales. Son los nodos del circuito. Por su parte la Intendencia de Montevideo a través de su Unidad de Desarrollo Local o del CCZ18 cumplirá el rol de tutor de la propuesta, de apoyarla y apuntalarla en sus inicios. Podrá retirarse paulatinamente a medida que el proyecto se robustezca, dejando su rol a los actores locales.

¹²⁵ A través de la "Corporación Oeste Verde" Corporación conformada para esta instancia.

¹²⁶ De ahí las diferentes propuestas de formación y capacitación de la población local que se incluyen en el proyecto.

La propuesta del proyecto “La Barra” presenta afinidades conceptuales con las propuestas de parques patrimoniales, proyectos de desarrollo local sostenible de base turística.

“El reciente debate sobre la planificación territorial destaca una nueva generación de planes de impulso regional basados en el reconocimiento de lo que algunos autores denominan ‘el amazón cultural del territorio’, entendiendo éste en su más amplia acepción, como patrimonio natural y construido. La aparición de numerosos parques patrimoniales de carácter cultural (industriales, agrarios, mineros arqueológicos) o natural (fluvial) encierra por otra parte un potencial de renovación de los métodos e instrumentos de intervención”¹²⁷

Puestos en práctica exitosamente en Europa desde los años setenta, estos proyectos se caracterizan por buscar alternativas de desarrollo de las comunidades a través de un turismo no convencional¹²⁸ explotando lo que se ha dado en llamar “paisajes culturales.”¹²⁹



Se trata básicamente de paisajes conformados a partir del binomio naturaleza-cultura, asociando los recursos naturales a los recursos patrimoniales.

¹²⁷ Sabaté, Joaquín. Seminario “Paisajes culturales: patrimonio y proyecto territorial”. Universidad Nacional de Rosario, 2007

¹²⁸ Alternativo al “sol y playa”

¹²⁹ “..utilizamos el término paisaje cultural como una cualificación que define la forma y el uso social de una porción del espacio terrestre, enriqueciendo la acepción del término territorio que hace prevalecer los aspectos funcionales-productivos y político-jurisdiccionales, y la de ambiente donde prevalecen los aspectos ecológicos. El paisaje cultural aparece entonces como el resultado de modificaciones del ambiente operadas en función del uso social de los recursos del territorio” (Sabaté, Joaquín. Seminario “Paisajes culturales: patrimonio y proyecto territorial”. Universidad Nacional de Rosario, 2007)

“En particular se definió impulsar el Desarrollo Local apoyado en el Ecoturismo¹³⁰, tomando en cuenta los recursos naturales, paisajísticos y culturales del área, interpretando el territorio y rescatando su identidad y su capacidad generadora de puestos de trabajo y redistribuidora de la renta, mejorando la autoestima de los residentes, buscando atraer diferentes segmentos de demanda así como retener a antiguos visitantes.” (Fagetti, C, 2005)

<Recurso paisaje>

El área presenta zonas de diverso carácter paisajístico. Una zona natural protegida constituida por humedales¹³¹, el paisaje del río Santa Lucía, los parques municipales de Lecoq y Punta Espinillo, el parque Segunda República, playas sobre el Río de la Plata y un paisaje antropizado de carácter agrícola, también protegido.



¹³⁰ En 1993, la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) definió el Ecoturismo como: “aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente o del pasado) que pueda encontrarse en el lugar, a través de un proceso que promueva su conservación de los recursos y el desarrollo local. Tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia la participación activa de las poblaciones locales en su desarrollo, de manera que le permitan obtener beneficios sociales y económicos”.

¹³¹ Los humedales del río Santa Lucía son considerados un Área Natural Protegida en la categoría “Parque Nacional”. La categoría indica la forma de manejo del área. **Área Natural Protegida:** “Un área protegida es una superficie de tierra y/o mar especialmente consagrada a la protección y el mantenimiento de la diversidad biológica, así como de recursos naturales y los recursos culturales asociados, y manejada a través de medios jurídicos u otros medios eficaces” (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. Congreso Mundial de Parques Nacionales y Áreas Protegidas. Caracas, 1992) **Parque Nacional:** “Área terrestre y/o marina natural designada para proteger la integridad ecológica de uno o más ecosistemas para las generaciones actuales y futuras, excluir los tipos de explotación u ocupación que sean hostiles al propósito con el cual fue asignada el área y proporcionar un marco para actividades espirituales, científicas, educativas, recreativas y turísticas, actividades que deben ser compatibles desde el punto de vista ecológico y cultural” (UICN, 1994).

<Recurso patrimonio>

En la zona se identifican trazas asociadas a nuestra historia e identidad cultural, ya sea vinculada a la actividad productiva (chacarera o ganadera) o a la identificación de un pasado turístico

En muchos casos todavía subsisten vestigios de ese pasado, ya sea una estructura física o material, eventos conmemorativos, costumbres o recuerdos de los pobladores, singularidades culinarias o modalidades de producción y convivencia que el proyecto considera como elementos atractores de la actividad turística.

“El Hotel donde estuvo alojada la selección argentina para el mundial del 30’, el Parque Segunda República, el puente metálico, el río mismo, la costanera, la pista de regatas hablan de una ‘vocación turística’ en la zona, que fue deteriorándose. Buscando esos rasgos de identidad, pero a su vez un potencial muy fuerte que tiene la zona del punto de vista del desarrollo local es que un poco ahora estamos empezando a intentar revertir la situación de crisis socioeconómica en que la que se encuentra” (Fagetti, C, en Gallo, L 2005-parte1, 8:04’)

“El proyecto la Barra tiene por objeto reconstruir lo que era... Ustedes saben que el parque Segunda República era el primer lugar donde se faenaba el ganado y después por un tranvía iba a los mercados municipales, a los mercados de Montevideo. Ese tranvía ya no existe, pero sí existe la trama. Entonces lo que se ha hecho es, por adoquines, se ha jerarquizado esa trama, y hoy es un camino peatonal que atraviesa todo el pueblo y desemboca por un lado. (Fagetti, C. 2006, 8:48’)



“...con el Centro de Estudios de Santiago Vázquez estamos haciendo una especie de convenio en el cual...hay una construcción en el parque segunda República, que eran los antiguos baños, que se lo acondicionaría como un centro de información, que nosotros lo llamaríamos “La Identidad de la Cultura Local”, que esos materiales estén un poco a la vista del público. Es también un nuevo producto que ya...porque un poco también para valorizar la investigación científica de estos lugares, que si no queda en los anaqueles, y hay una gran voluntad del Centro de Estudios de dar a conocer lo que fue esta zona que, entre otras cosas fue conocida anteriormente como “la zona de la guardia” porque había una guardia española que custodiaba esta entrada a Santa Lucía.

O sea esta zona fue conocida primero como La guardia, después como La barra y finalmente como pueblo Santiago Vázquez” (Fagetti, C en Gallo L 2005 23:40’)

Joaquín Sabaté, impulsor de los parques patrimoniales como herramienta de desarrollo local, sostiene que los recursos identitarios son capitales potenciales que se pueden convertir en recursos verdaderos a partir de definir un ámbito coherente, una historia que contar, en donde se puedan encadenar una serie de eventos unidos por un hilo conductor. Sabaté propone la elaboración de un guión consistente que pueda eventualmente aglutinar recursos que actualmente se presentan fragmentados y desconectados para potencializarlos¹³².

Los recursos patrimoniales no sólo son entendidos como los elementos históricos, sino además por todo elemento que conforman las identidades y las características culturales. En este sentido se incluyen en el proyecto las actividades productivas.

<Actividades productivas>

Con la vocación de sumar recursos, el proyecto incorpora diversos emprendimientos productivos novedosos asociados a la actividad agrícola, la cría de animales, o a eventos sociales y educativos en el medio rural, que se ubican en el entorno del pueblo Santiago Vázquez. Pero además, para potenciar tanto los emprendimientos individuales como al proyecto La Barra en sí mismo, se intenta amalgamar a las distintas ofertas. Se propone generar una arquitectura de redes para, a partir de la complementariedad de distintas actividades productivas, funcionando sistémicamente, posibilitar la aparición de distintas propiedades emergentes, y un mejor posicionamiento en el mercado. Es así que se concibe a la “Corporación Oeste Verde” como la herramienta que nuclea a los diversos productores.

“Contamos un poco que las chacras existían ya como emprendimientos privados antes de la venida del proyecto, y que el proyecto tuvo la virtud fantástica de unirnos con algo superior a lo que eran nuestros microproyectos y darnos una visibilidad exterior como grupo. Eso se dio en llamar Corporación Oeste Verde de Montevideo.” (Gallo, Gianella en Gallo, L 2005 parte 2, 4:30’) ¹³³

A su vez Fagetti expresa la conformación de vínculos y redes entre productores como un objetivo del proyecto: “También está la parte de fortalecimiento de grupos o fortalecimiento institucional. Con estos cuatro sectores (casas rurales, agroalimentario, artesanal y náutico) hemos impulsado la concreción de la Corporación Oeste Verde de Montevideo. Un poco para dar

¹³² Seminario “Teorías y Enfoques del Ordenamiento Territorial Contemporáneo II” Joaquín Sabaté + Miguel Corominas. MOT. Farq. Montevideo, Agosto 2002. Conferencia “Paisajes culturales y desarrollo local. ¿Alta costura o pret-a porter?” Joaquín Sabaté. Seminario Alfa. Montevideo, 29 de agosto de 2005.

¹³³ Gianella Gallo es una emprendedora local, propietaria de la chacra Santa Catalina, perteneciente a la Corporación Oeste Verde.



visibilidad y articulación a estos sectores que si bien se conocían como vecinos muchas veces no se conocían como pequeños empresarios, que en definitiva es lo que estamos impulsando como una forma de generación de empleo a nivel local” (Fagetti, C en Gallo, L parte 1 17:35’)

<Actividades deportivas>

Otro recurso presente en la zona y que el proyecto pretende potenciar y combinar con otro tipo de recursos es el referido a las actividades deportivas. Principalmente las actividades náuticas, vinculadas al río.

“Santiago Vázquez como decimos básicamente lo nuestro es el agua, es decir, la parte náutica” (José¹³⁴, en Gallo, L 2005 parte2 10:50’)

En Santiago Vázquez existen dos clubes náuticos (club Alemán de Remo y Yacht Club Uruguayo), que ofrecen diferentes servicios como amarras, astillero, guardería de veleros y otros, pero además el río cuenta con una pista de regatas hoy fuera de funcionamiento. Tanto la pista de regatas como la realización de mejoras en la navegabilidad del río son aspectos que el proyecto pretende rehabilitar.

“Conjuntamente el Yacht club y la Marina (Uruguay) estamos en un emprendimiento que significa hacer un dragado en la zona de agua nuestra e instalar marinas flotantes que es la

¹³⁴ “La Unión Europea facilitó los fondos para la obra física”.(Fagetti, C.en Gallo L 2005 21:48)



parte que le está faltando a Santiago Vázquez. Antes era un lugar no solamente hermoso del punto de vista de la tierra, sino que tenía profundidad para todo tipo de embarcación, y hoy eso se ha perdido” (José, en Gallo, L 2005 parte2 11:15’)

Y agrega Fagetti: “Quiero acotar que ya hemos tenido reuniones con el nuevo director de hidrografía, con el subprefecto, y la etapa no es ‘que estamos pensando’ sino que ya estamos planificando cuál es la posibilidad concreta de dragado. Porque una vez que se concrete el dragado, se balice y se hagan nuevas cartas náuticas, junto con los emprendimientos del Club Alemán de Remo y el propio Yacht Club más la rambla reconstruida y el mercado de productos, se potencia mutuamente todo. Eso es una cosa bien interesante que en el proyecto hemos querido impulsar siempre y es la interacción fuerte público-privado. A veces actores tanto públicos como privados, con escasos recursos pero que si se articulan bien podemos impulsar fuertemente el desarrollo local. (Fagetti en Gallo, L 2005 parte 2 17:30’)

Además de las actividades náuticas el proyecto se propuso reacondicionar la estructura física de caminos y conexiones entre los distintos puntos de interés.¹³⁵ Es así que se generaron ciclovías y un circuito circular de 15km aproximadamente que sale de Santiago Vázquez atraviesa los humedales y el parque Lecoq, regresando nuevamente al pueblo, con diversos puntos de interés y paradas en su trayecto, para poder ser realizado tanto en bicicleta como a pie.

¹³⁵ Existe una “comisión de seguimiento” creada por la resolución 1918 de junio de 2006, a partir de “la culminación del proyecto La barra realizado con Cooperación Internacional” (IMM, resoluciones 2000- 2007). Es una comisión integrada por varios departamentos municipales. F. Ronca comenta: “se formó una Comisión para que interviniera en lo que quedó de La Barra, que se reunió una o dos veces, creo y no logré hacer grandes cosas.” (Ronca, F. 2007 6:00’)



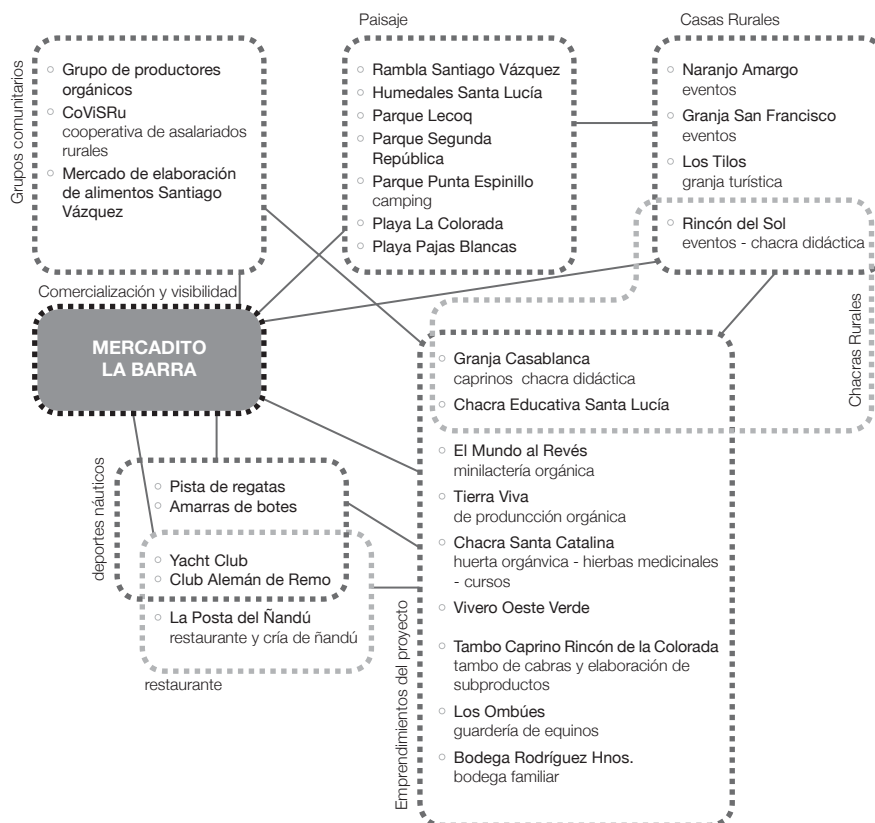
<Centro de servicios>

Una propuesta de esta naturaleza debe tener un centro de servicios local o un “punto de anclaje” que sirva de referencia y que le permita al visitante obtener servicios básicos, como transporte, alimentación e información.

El proyecto plantea que ese rol lo lleve a cabo el pueblo de Santiago Vázquez. Allí se propone la construcción de un centro de información y de venta de productos locales (artesanías y productos de las chacras, como por ejemplo quesos, dulces, envasados y licores), la existencia de guías locales (se plantean talleres de capacitación turística para la población), potenciar la instalación de restaurantes, medios de transportes locales y servicios de toda índole.

“Estamos madurando el tema de los microcircuitos que es lo que se va a dar a conocer. Usted va a venir acá, al centro de información y se va a dar la información necesaria para ir a un lugar a comer, a otro lugar a ver naturaleza y a otro lugar a ver un aspecto productivo y/o cultural, que es un poco el perfil de todas las chacras.” (Gallo, G. en Gallo, L. parte 2 4:15’)

Para ilustrar gráficamente el proyecto, se propone el siguiente esquema de los diferentes recursos del sistema y su punto de entrada más fuerte, el Mercadito La Barra:



Interesa resaltar la vocación de trabajo en red que tiene la propuesta para potenciar los distintos emprendimientos.

En ese sentido el proyecto está abierto a la incorporación del espectro más variado de actores, con la Corporación Oeste Verde como nodo de intercambio y unión.

“Pequeños empresarios, agricultores, artesanos...los propios clubes. Ahora se incorporó el Club de Leones de Paso de la Arena, el Club de Leones local, la Fiesta del Río. Lo que se está buscando es que la Corporación sea un ámbito donde todas las instituciones tengan una mezcla de intercambio de información, experiencias., programación de eventos y creemos que esa es la mejor manera de impulsar el desarrollo local (Fagetti, C en Gallo, L 2005 parte2. 16:50’)



2.2.A_ Resultados.

Para muchos el proyecto La Barra terminó. Por ejemplo, para Liliana Pertuy, actual coordinadora de la Unidad de Desarrollo Local de la Intendencia Municipal de Montevideo *"Yo creo que el proyecto se terminó. (...) mirá que todo esto que te digo no es 'lo oficial', porque también capaz que vas al (CCZ) 18, que estaría bueno, y te dicen tenemos una comisión de seguimiento, el proyecto sigue..."*¹³⁶ (Pertuy, L. 2007 23:10')¹³⁷

En este momento el proyecto La Barra tiene 5 años de haber comenzado y los objetivos específicos propuestos están lejos de haberse logrado. Existen algunos indicadores para poder realizar esta afirmación. Los más notorios son la constatación de que los circuitos turísticos nunca fueron puestos en funcionamiento, no se pudo conformar una estructura de servicios para el visitante, y el equipamiento, a poco de ser instalado ya se encuentra vandalizado.

"...quedaron armados, rutas circuitos turísticos, que de eso nada funcionó, te aclaro. Por eso te digo que para mí terminó. El equipamiento urbano ma-ra- viloso, está destrozado. No se inauguró eso ¿sabías? Las columnas de aluminio compradas... (porque además Pascual, el arquitecto, es de una exquisitez...) ¡las serrucharon! Estuvieron rato para cortar una columna de aluminio, por ejemplo... ¿Quiénes? y es la gente de allí." (Pertuy, L. 2007 23.05')

¹³⁶ La Unidad fue creada a mediados de 2007, depende del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional y tiene a su cargo el seguimiento de varios proyectos, entre ellos La Barra.

¹³⁷ También Fernando Ronca coincide con los destrozos: *"Inclusive, varias de las obras están siendo...están robando cosas, luminarias, algunos destrozos...Y bueno, ahora se está tratando de contar con guardaparques, intentando incluso controlar la situación."* (2007, 10:45) Fernando Ronca es Ingeniero Agrónomo, integrante de la Unidad de Montevideo Rural de la Intendencia Municipal de Montevideo.



El equipamiento urbano, con un diseño pertinente al proyecto y cuidadosamente instalado, fue dejado *fuera de servicio* de forma temprana. *“Nada de eso funciona. El destrozo es una muestra. El primer día que me dijeron que tenía Santiago Vázquez, fui con una cámara de fotos y saqué 96 fotos de vandalismo. Y no 96 repetidas. 96 de cosas distintas. De octubre a julio, agosto”* (Pertuy, L. 2007)¹³⁸

En la entrevista realizada en el 2006, Faggetti, coordinador del proyecto colocaba en un lugar de especial interés la recuperación física de la zona, contemplando requerimientos turísticos, y considerando el diseño del equipamiento y el entorno como un atractor más del sistema. *“... recuperamos un tanque de la OSE que iba a ser destruido. Se recuperó como mirador. Se le colocó una escalinata de metal al costado y hoy tenemos lo que le llamamos ‘el mirador escondido’, que si uno asciende por él se puede ver todo el pueblo, los dos puentes, la isla del Tigre, el río Santa Lucía, los humedales, y eso va a quedar bajo la égida de la Comisión de Humedales.”* (Faggetti, C. 2006, 8:48’)

¹³⁸ Otro ejemplo en este sentido es lo sucedido con las luminarias colocadas en la rambla costanera. Comentaba Faggetti: *“Ahora que vienen los caloritos del verano, la rambla de Santiago Vázquez, en las noches de primavera y de verano, nosotros colocamos una iluminación apropiada, porque tiene como un...como unas ‘frutillitas’ que permiten ‘no quemar el cielo’, es lo que dicen los arquitectos. Esto permite observar las estrellas de forma plena, y realmente los atardeceres y las noches en la ramblita de Santiago Vázquez son muy, muy bonitos, muy recomendable. (2006, 10:53’)* Un año después Pertuy comentaba la siguiente anécdota: *“Vos venís caminando por la maravillosa rambla y tiene unos foquitos en el piso, que se ve que eso se prendía y era maravilloso. Entonces venís caminando desde la punta y no hay foquitos. Los robaron, los robaron, los robaron...Queda uno solo. Entonces me paré frente al foquito... ¿por qué no lo robaron? Hago así (gira y levanta la vista) está la prefectura, a unos metros. Entro a prefectura, a hablar con el prefecto (nuevo prefecto), este, y me senté en el escritorio, ahí al lado de él y miré por la ventana. El foquito se ve desde la ventana, de donde está el prefecto. Si, claro, no lo robaron porque éste es el único que este hombre ve.”* (2007, 22:15’)



Sin embargo, un año después... *“Rompieron todo... El mirador que hay... para el avistamiento... le sacaron los tablones de arriba, que pusieron para que subieras... pero unos tablones...No fue una pillería que la hicieron. No, no. Fue rato laburando, voy con una camioneta, herramientas, tres o cuatro. ¿entendés?”* (Pertuy, L. 2007)¹³⁹

Además de la infraestructura física que no tuvo la utilidad ni la duración esperada, tampoco los circuitos turísticos se han puesto a funcionar.

Fernando Ronca se refiere al rendimiento nulo, hasta el momento, de los circuitos y en particular menciona el bajo desempeño del espacio que se construyó en la rambla como nodo de información, divulgación y venta de productos. Un local posiblemente pensado como el punto de acceso más importante al sistema.

(En la zona) *“hay grupos de referencia fuertes como para decir, bueno, alimentamos un local. Lo que pasa que la gente recuerdo que cuando se inauguró el mercadito de abajo, el de exposición y ventas...es un lugar difícil para algunos momentos del año, porque es muy frío, es difícil mantener puestos ahí, y además hay que armar una rutina que permita a los que están ahí, no sólo esperar que caiga alguien, si no hay que introducirlos en una dinámica de tours. Que vos sepas que estás, y vas a estar como 5 horas y capaz que te caen un par de ómnibus, dos o tres ómnibus, con visitantes de Montevideo, o como quieras armarlo.*

¹³⁹ Ver en anexo entrevista a Fernando Ronca



- ¿Eso no esta armado? porque eso era una propuesta del proyecto La Barra, es decir, armar un circuito turístico, por ahí adentro...

Yo creo que algo se debe haber trabajado pero me parece que no lo suficiente como para que la gente percibiera que está interesante ir ahí... (Ronca, 2007 13:50)

Tampoco el pueblo en su totalidad funciona como “centro de servicios” al visitante. No hay que olvidar que el proyecto de desarrollo local sustentable hacía foco en Santiago Vázquez.

“Y otra de las cosas es que también el pueblo...yo fui el domingo de tarde el día del patrimonio a la barra y bueno, ahí como que encontrabas alguna oferta de productos allí, como para comer o tomar a nivel de Luis Battle Berres, en el centro de Santiago Vázquez pero no es una cosa habitual. En general no hay un boliche no hay un lugar donde uno pueda comprar algo para comer, entonces también los visitantes...Tá bueno ir a mirar ahí el entorno pero no tenés donde caer. Entonces... yo recuerdo que compré unas tortas fritas para los gurises pero no hay mucha cosa, no había mucha cosa más. Y eso que era un día que en general van miles de personas, digo por patrimonio igual, un día especial. Saben que va mucha gente, entonces cualquier día hay mucho menos preparación y no es atractivo” (Ronca, F. 2007, 14:09’).

Quizás la principal “frustración” del proyecto resida en que no logra “prender” en la población objetivo a la que estuvo dirigido, la población de Santiago Vázquez. “... pensando en lo que puede ser el casco urbano, que fue donde enfocó el proyecto, que fue donde se gastaron la mayor cantidad de los recursos... Ahí en lo que son los habitantes, que no son muchos, pero son los del pueblo de Santiago Vázquez, quizás ahí haya sido el...**principal dolor que hay.**

Existe en la gente una percepción de como que pasó el proyecto y quizás no logró los objetivos que pretendía. (...) Bueno, hubo mejoras que se hicieron en la rambla, en la pasarela, cosas que son atractivos pero hoy no tienen la suficiente difusión o están en un marco de volumen turístico que le permita a la gente tener mayor oportunidad. Y eso lo perciben, es como que quedó ahí...Inclusive, varias de las obras están siendo...están robando cosas, luminarias, algunos destrozos..." (Ronca, F, 2007: 10.47')

2.2.B_ Buscando algunas claves.

A nivel técnico se coincide en que, aparentemente, están todas las condiciones dadas para que el proyecto funcione. La cercanía geográfica con el gran mercado potencial que es Montevideo (y a partir de Montevideo la proyección hacia el turismo internacional), recursos paisajísticos, diversos sitios de interés, una serie de emprendedores locales con ofertas atractivas, y hasta una demanda de esta tipología turística: turismo alternativo sustentado sobre la base de los paisajes culturales.

*"Yo creo que atractivos tiene pila ahí. Y si lo vinculás con el casco, los atractivos del casco con el humedal, con lo que quedó es impresionante. Se arma un tour buenísimo, inclusive vinculando, porque tenés gente que hace alimentos artesanales, tenés alguna Bodega, la de Elordoy, por ejemplo. O sea te armás un tour ahí para todo el día con unas variantes impresionantes. Tenés desde lo natural del bañado, el río, una bodega, la elaboración de productos artesanales...Tenés unas variantes y unos lugares también como para coordinar, lugares que reciben visitantes, ahí cerca en Punta Espinillo como para caer y tomar algo, impresionante. O sea creo que están todas las condiciones como para que alguien con cabeza turística lo tome y lo explote. Entonces **no sé bien cuáles son las razones** pero no obedecen a que no están los recursos ahí como para tomarlos." (Ronca, F. 2007 15:50')*

Pero quizás no estén dadas todas las condiciones. Propuestas de estas características cobran sentido en la construcción colectiva, sobre bases locales, pudiendo viabilizarse a partir de la existencia de una masa crítica local.

En ese sentido es básico el empoderamiento del proyecto por los diversos actores: actores sociales (población de Santiago Vázquez, emprendedores locales y externos), técnicos (municipales y de otros sectores) y políticos.

Se percibe que en proyectos de esta índole, que implican procesos sociales complejos y emergentes, la participación del gobierno (en este caso departamental) parece ineludible. Son proyectos **innovadores** sustentados sobre **nuevas lógicas conceptuales** que necesitan ser apuntalados, apoyados, mientras las dinámicas locales no se hagan robustas. El Estado, a través del gobierno de la ciudad, en su rol de "cumplir con la obligación social" que le compete, debería participar activamente a través de sus apoyos políticos y técnicos.

En varias instancias se menciona el apoyo Municipal sólo mientras dura el período de actuación de la Cooperación Internacional. Cuando la cooperación se retira, también lo hace el gobierno de la ciudad, cuando aún las dinámicas locales no se terminan de conformar. Ésta parece ser una modalidad de actuación no sólo para este proyecto, sino en general.

"Yo creo que hay...la más clara que sale que no sólo es la experiencia del proyecto "La Barra", es que... como que no nos preparamos bien desde la Intendencia para después que los pro-



yectos,... los apoyos vienen y dejan algo, **poder continuar la gestión de eso**. Nos estamos pegando fuerte en casi todos los casos. Vos te das cuenta que no hacemos previsiones de recursos posteriores mientras el proyecto está. Mientras funcionan esos recursos, bárbaro, pero después que se caen, que se caen no,... que dejan de actuar, la financiación externa,... bueno entran complicaciones porque no hay recursos, no se pensó en como seguir, y bueno, ahí hay que llamar a alguna gente que venga a participar, pero sin haber participado del proceso previo, con todo lo que significa meterse en algo que no es continuar. Debería ser algo mucho más fluido. Se da un corte. Bueno **acá se va el financiamiento y luego queda como un impass, “a ver que pasa”, y después recién se retoma**, y bueno, y como hacemos. Yo creo que hay un problema ahí.” (Ronca, F. 2007 3:60’)

Liliana Pertuy también tiene presente esta situación. La conformación de una “Unidad de Desarrollo Local” apoya este concepto al tiempo que, de alguna manera, se intenta buscar las formas de resolver la situación.

“Justamente ahora, hace poco, desde el año pasado, y yo creo más que nada, fruto de que se terminaba un proyecto con la Unión Europea, varios proyectos, La Barra es uno de ellos, y los Centros de Desarrollo Económico Local que terminaron el año pasado dijeron ¡juy! ¿Qué hacemos con esta historia? (que era mucho más que estos proyectos, en realidad). Entonces yo llego un poco de casualidad, bueno, no de casualidad. Hago la auditoría de uno de los proyectos, para la Unión Europea y ahí me conocen y me convocan. (Pertuy, L. 2007 2:07’)

Pero el cambio de personas, de referentes y modalidades de trabajo genera un corte en el proceso (un impass, como menciona Ronca), que implica la mayor parte de las veces un “ba-



rajar y dar de vuelta”. Por eso la impresión en algunos actores de que este proyecto terminó y comienza otra etapa.

“Creo que pasa eso ¿no? Bueno, después que todas las fuerzas se van cayendo como seguimos. No pensamos mucho en eso. Pensamos muy en lo que está pasando en el momento, y bueno eso hace que después muchos proyectos tengan problemas. Algunos directamente dejan de funcionar prácticamente y para volver a levantarlos...La gente...Ahí se genera como un descreimiento. En el proyecto La Barra hemos hablado ahora con alguna gente y bueno, sí, en determinado momento si hay mucho volumen de trabajo, mucha gente en la vuelta y con cosas que hacemos,... que va a ver esto que no sé cuanto y después la gente también percibe que todo ese empuje se va y cuando uno quiere retomar, fuá, la gente te dice ‘bo pero esto ya me lo quisieron vender’ y, este... es más difícil para el que viene ¿no? intentar retomar eso” (Ronca, F. 2007 6:12’)

Pero además, Pertuy reflexiona sobre la inserción “de un proyecto maravilloso” en un entorno con determinadas tensiones que no fueron consideradas, o por lo menos que no fueron trabajadas correctamente.

Desde su visión de socióloga menciona la asimetría que existe entre Montevideo y Santiago Vázquez, en donde, en un proceso histórico, el primero crece y anula o inhibe al segundo. En ese sentido, al modificarse las condiciones en un proceso extendido en el tiempo, el potencial turístico que presentaba Santiago Vázquez antes, hoy se encuentra disminuido.

“Lo otro que me parece es que esa centralidad que en otrora cuando ese Santiago Vázquez era un lugar de veraneo y de esparcimiento y que iban las familias de picnic al parque Segunda



República, hay fotos maravillosas, por eso te digo del 'Uruguay Feliz' porque las señoras con sombreros...este...se empezó a ver opacada por el avance de Montevideo sobre eso y...se le implanta una nueva centralidad que es el Paso de la Arena"

Con el crecimiento y extensión de Montevideo hacia el oeste, se genera una nueva centralidad local, Paso de la Arena, que *compite* con la centralidad que antiguamente fue Santiago Vázquez en la zona, restándole protagonismo.

"Paso de la Arena es la extensión de Montevideo que no tiene el respeto sobre lo otro. (...) Paso de la Arena es algo muy caótico. (...) Y para colmo se instala la parte administrativa (de esa zona de Montevideo, el comunal 18). Lo terminó de matar."

Con el comunal 18 instalado en Paso de la Arena se genera una suerte de competencia entre las dos centralidades. La lectura que se hace es que, por un lado el proyecto es resistido por la gente de Paso de la Arena porque le quitaría protagonismo a esa zona, por otro lado, desde Santiago Vázquez no se tiran lazos hacia el Comunal.

"...a mí me parece que el proyecto estuvo bueno, que se paró en las potencialidades de Santiago Vázquez desde ese lugar...lo que sí me parece...que no logró articular con esa complejidad." (17:05') Debe ser muy difícil, te voy a decir. Yo no sé si lo voy a lograr. Debe ser muy difícil. Porque también, lo otro que me dí cuenta, que la gente de Santiago Vázquez, no es que yo esté tomando partido, no, los miro, entonces como esa cosa de tener a la más grande y a la más linda y a la más no sé qué al lado, te genera ese complejo ¿no? (expresión de echarse hacia atrás) y refuerza la identidad de Santiago Vázquez, esa "mu-



ralla” de “yo soy esto” que por un lado está bueno, no estoy en contra de las identidades, estoy en contra de lo que vienen después, hace que se torne muy complejo. Ellos también, es decir, nadie se tiende puentes. (18:54) Tienen un puente maravilloso hacia San José pero no hay puente hacia... ¿entendés? (Pertuy, L 2007)

Esta percepción lleva casi directamente a reflexionar sobre los vínculos, débiles o nulos, que existen entre los diversos componentes del sistema. Si se regresa a los gráficos de análisis de la propuesta de las páginas anteriores (1.2), la mayoría de las líneas que unen no existen. La complementariedad de distintas actividades productivas y el funcionamiento sistémico posibilita la aparición de distintas propiedades emergentes. Esto significa considerar el proyecto como sistema, en donde todos los elementos deben funcionar de manera vinculante y coordinada. Frente a contextos de inestabilidad, o como en este caso, frente a un proyecto emergente, una malla densa de conexiones y relaciones múltiples permite la supervivencia y sostenibilidad del sistema. Pero en este caso esa malla no se ha conformado

Si se observan los gráficos, la mayoría de las relaciones parten desde la población de Santiago Vázquez¹⁴⁰. El proyecto confía a la población el rol de interconectar los diferentes nodos del sistema. En la apuesta al funcionamiento en red, Santiago Vázquez es el elemento que une, que amalgama. A la manera de circuitos, redes telefónicas y fibras ópticas, la población de Santiago Vázquez interconectaría los distintos nodos del sistema.¹⁴¹ Haría

¹⁴⁰ En el segundo, desde el mercadito La Barra, desde Santiago Vázquez.

¹⁴¹ Ver en 1.1_B <tecnologías de la información>



rizoma con el territorio interconectando los distintos actores. Pero la población no estaba ni formada ni preparada para ese rol. Los técnicos no consideraron ese aspecto fundamental, y el organismo público no apuntaló una propuesta que se presentaba débil desde el comienzo en su gestión.

El Estado (municipio en este caso) debería canalizar de forma positiva para el conjunto del cuerpo social la energía y capacidades del privado, interviniendo en las situaciones conflictivas y amalgamando partes.

*“Resistido por la gente de Paso de la Arena, de la otra centralidad, ¿entendés? Que en realidad **son el gobierno, la administración, que debieran haber visto un potencial en la zona, por favor** ¿no? a mi me parece, es una percepción, nada más. Capaz que venís dentro de unos meses y te digo mirá hice este estudio tengo estas entrevistas y soy horrible percibiendo. Pero a mi me da como esa impresión, que hubo como un divorcio ahí, que **dejaron hacer el proyecto, pero no hubo facilitación en absoluto**. Eso refuerza, todos esos gestos refuerzan el parapetarse, el atrincherarse, de la gente de Santiago Vázquez, me parece.”* (Pertuy, L 2007)

El componente que puede incidir en la mayor cantidad de elementos del sistema es el organismo público, representado en este caso por el municipio. Si interesan los proyectos de desarrollo local, tendría que facilitar acciones, coordinar y amalgamar. Articular la complejidad, apuntalar a los diversos elementos para tender puentes entre los diversos actores.

*

Muelle de los pescadores ■

Puente Viejo ■

Sub Prefectura ■

Casa de Alfredo Zitarrosa ■

Club La Lira ■

Policlínica ■

Escuela 116 ■

Biblioteca Evaristo Ciganda ■

Ex Hotel La Barra ■

Parque Segunda
República Española ■



Santiago Vázquez

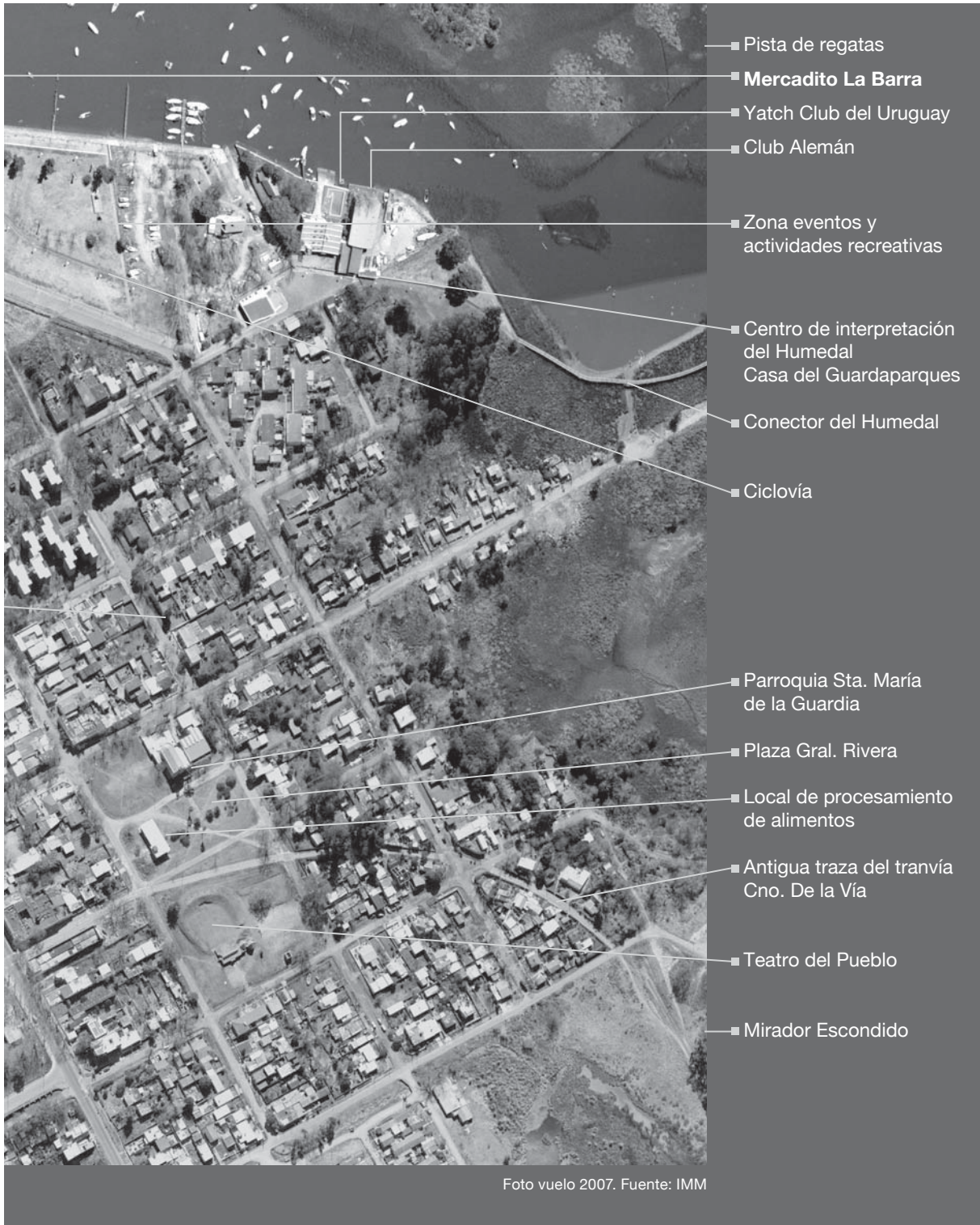


Foto vuelo 2007. Fuente: IMM

Se debe mencionar que el proyecto La Barra deja en su zona de actuación algunos capitales, elementos o estructuras de valor con posibilidades de ser retomados por otros proyectos.

Más allá del vandalismo de la estructura física, existen algunos elementos muy difíciles de ser depredados, o por lo menos todavía no lo fueron, con posibilidades aún de ser preservados.

El proyecto genera un **sistema circulatorio** de caminerías internas y externas al pueblo que **conectan físicamente** diversos sectores. Además de facilitar la conexión de actores, esta estructura circulatoria se presenta a “la espera” que futuros emprendimientos puedan “engancharse” a ella. El diseño cuidadoso y atractivo, tanto de la circulación de madera que posibilita atravesar los humedales, como la caminería de adoquines que permite recorrer la rambla y el interior del pueblo, hoy sin uso, evocan una imagen de ciencia ficción de una ciudad inhabitada. Puede ser, sin embargo, motivador o provocador de futuros emprendimientos.

Otro elemento que queda es el antiguo mercado municipal, hoy transformado en centro de procesamiento de alimentos. Aunque se encuentra subutilizado es otro capital potencial que deja el proyecto. *“Y tenés el mercadito de arriba, que creo que es una de las ganancias del proyecto. El mercadito de Santiago Vázquez, que no es el mercado de la rambla, se refaccionó con plata de la Unión Europea, después se equipó con una donación de la Xunta de Galicia, y hoy en la parte de frutas y hortalizas se pudo desarrollar un emprendimiento gestionado por lo que en principio eran tres grupos. Ahora hay uno que lo gerencia y algunos otros que van eventualmente. Mas allá de las mujeres de Punta Espinillo, bueno, se elaboran dulces, mermeladas y hacen comidas también.”* (Ronca, F. 2007 10:52')

La Corporación Oeste Verde también fue un intento que se revela positivo. La Corporación intenta convertirse en una herramienta que permite conectar actores muy diversos en torno a propuestas comunes. A su vez permite identificar en la zona los actores sociales positivos, con capacidad emprendedora, de formular propuestas y de aglutinar otros actores en torno. A pesar de tener un funcionamiento embrionario y hoy, al retirarse algunos elementos, la Corporación Oeste Verde es una herramienta potencial en estado latente.

2.3 Proyecto CoViSRu¹⁴²

CoViSRu es un caso de pequeña escala, si se toma en cuenta el número de personas para la que fue destinado el proyecto. Sin embargo es una experiencia novedosa en nuestro medio, y se trató como *proyecto piloto*, pensando en la posibilidad de ser replicado en situaciones similares.

La fortaleza del caso reside en la posibilidad de convertirse en una herramienta capaz de controlar la ocupación de suelo rural por asentamientos irregulares, al tiempo de ser un vehículo para el desarrollo económico y la inclusión social de los asalariados rurales del departamento.

2.3.A_ Ubicación

CoViSRu se encuentra sobre una vía importante en la comunicación local, camino O'Higgins, en la intersección con Camino Leoncio López. Es un predio esquina de 10.000 metros cuadrados contiguo a una chacra en activa producción hortícola. "Si bien el predio es municipal, hasta antes de ser ocupado era cultivado por el productor lindero, que incorporaba esta área al resto de su explotación". (Santandreu, A. 2001:6)



¹⁴² CoViSRu significa "Cooperativa de Viviendas Sueño Rural"

2.3.B_ Génesis

En mayo de 1999 un grupo de productores rurales ocupa el predio situado en Cno. O'Higgins y Leoncio López demandando construir viviendas.¹⁴³

Ocupan quince familias. Esperan que se retire la cosecha por parte del productor lindero, y ocupan inmediatamente a través de la construcción de una serie de viviendas precarias.¹⁴⁴ Denotan una actitud de respeto y de preservación de los vínculos de vecindad. Son todas familias de la zona, algunas provienen del asentamiento que se encuentra enfrente, *El Húmedo* y algunas incluso trabajan como asalariados con el productor mencionado.

La Unidad de Montevideo Rural (UMR) es el sector municipal que primero se entera de la ocupación. *"El señor Carlos del Pino (productor lindero) comunica en mi domicilio, sobre las 21 horas, que varios vecinos de la zona ocuparon un terreno ubicado en Cno. O'Higgins y Leoncio López"* (Carriquiry, A. 1999)¹⁴⁵. Al día siguiente la IMM se encuentra en el sitio a través de la UMR y del CCZ 18.

Los ocupantes manifiestan el deseo de la vivienda propia, en el lugar, cerca de sus trabajos. *"En principio buscamos resolver el problema de la vivienda. La mayoría vivimos en nuestras casas, con la madre, con los hermanos o en casa prestadas. Cuando nos metimos no teníamos ninguna expectativa. Cuando ocupamos íbamos a hacer ranchos, nada más"* (Cóppola, A. en Santandreu, A. 2001:8)¹⁴⁶



¹⁴³ Ver información de las familias al final de este capítulo.

¹⁴⁴ *"Esperamos que el muchacho levantara toda la producción y nos metimos. Trajimos unas chapas y unos palos como para ocupar"*. Alejandro Cópola, integrante de CoViSRU entrevistado por Santandreu. (Santandreu, A 2001:8)

¹⁴⁵ Alfonso Carriquiry era por entonces el director de la UMR, pero al mismo tiempo productor rural y vecino. La llamada telefónica a su domicilio, de noche, es indicador de lazos políticos y sociales de cierta solidez.

¹⁴⁶ Alejandro Cópola, activo integrante de CoViSRU, entrevistado por Alain Santandreu.

La UMR propone un desalojo voluntario, lo que implicaría en todo caso una eventual negociación, y así informan a las autoridades "...le informamos lo conversado con la gente, que esperamos lograr un desalojo voluntario y que creemos inviable que la IMM logre un desalojo formal de los ocupantes, ya que habitualmente los antecedentes que tenemos no son halagüeños..." (Carriquiry, A 1999)

Días después y luego de sucesivas reuniones en donde se incorpora también la CEPMR¹⁴⁷ y el representante nacional José Mujica (también vecino de la zona), se llega a un acuerdo con los ocupantes: "la IMM se compromete a buscar, junto con los ocupantes, alternativas que den solución a su problema habitacional dejando el predio bajo su control" (Santandreu, A. 2001:7)

Las familias también tienen obligaciones: el grupo no debe aumentar en número, y deben dedicarse al mantenimiento, vigilancia y limpieza del predio.¹⁴⁸

Fue en la reunión de las familias con la CEPMR a diez días de la ocupación en donde se establecen los puntos del acuerdo que luego son aprobados por las autoridades de la IMM.

"1- Se considera posible la instalación de un núcleo de viviendas para trabajadores rurales en área de suelo rural de uso agrícola.¹⁴⁹

2-El predio en particular debe continuar bajo propiedad de la IMM y no se fraccionará.

3-Se propone la forma organizativa de los interesados como cooperativa que garantice que en el futuro las viviendas tengan como destino trabajadores rurales.

4- Realización de un relevamiento social de los interesados con el apoyo del CCZ.

5- Realizar todos los esfuerzos posibles para lograr el apoyo de MEVIR¹⁵⁰" (Carriquiry, A 1999)



¹⁴⁷ CEPMR = Comisión especial Permanente de Montevideo Rural. Por ese entonces el presidente era Alberto Zumarán, y el vicepresidente Álvaro Elhordoy, también productor de la zona.

¹⁴⁸ Resolución municipal N° 2138/99

¹⁴⁹ Subrayado original

¹⁵⁰ MEVIR = Movimiento por la Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural.

2.3.C_ Las bases del proyecto CoViSRu

La propuesta sugerida tanto por la UMR como por la CEPMR es clara. Beneficia en cierto modo a las familias ocupantes, aunque también, enfrenta un problema más general: intenta buscar una solución integral a la situación de vulnerabilidad de los asalariados rurales. La clave está en que la urbanización **sea de trabajadores rurales** y que éstos se mantengan como tales luego de resolver sus carencias habitacionales.

En la nota enviada al Intendente se revela una línea política muy clara desde la UMR: *“... es de hacer notar que existen más de 4000 asalariados rurales en Montevideo rural. La situación de un porcentaje grande de los mismos es de gran inestabilidad laboral, ya que son destajistas. No existen organizaciones ni capacitación específica para valorizar su trabajo. El abrir esta instancia de negociación y posibilitar el agrupamiento en función de un objetivo inmediato, que es la construcción de las viviendas, nos abre la posibilidad de un trabajo a futuro en los temas anteriormente mencionados”*. (Carryquiry, A 1999)

Por otro lado, el haber manejado el desalojo (principalmente por el CCZ, el Departamento de Descentralización y otros órganos municipales) es haber actuado de acuerdo a pautas reglamentarias. La legislación determina la preservación de suelo rural para usos rurales. *“En 1995, (...) la Junta Departamental de Montevideo aprueba el decreto 26.986¹⁵¹ que, de manera cautelar, establece áreas de la zona rural del departamento a ser protegidas de usos conflictivos con la producción agropecuaria o la conservación de valores paisajísticos, ecológicos o culturales destacados (POT:34)*

De hecho, se genera una situación conflictiva. El predio se encuentra en un área agrícola protegida (*ver plano1*) en donde explícitamente se prohíben las urbanizaciones. Mantener el carácter agrícola de Montevideo rural, preservando su biodiversidad, resulta estratégico para su desarrollo, ya sea a nivel productivo como paisajístico, con enormes potenciales del punto de vista de la recreación y el turismo. (POT:23)

No obstante, la realidad marca que se producen, de todas maneras, urbanizaciones conformadas como asentamientos irregulares.

En este caso, la UMR es consciente que si no se consigue una solución de vivienda, existen grandes probabilidades de que se forme un nuevo asentamiento.

Fernando Ronca, posterior referente de la UMR ante CoViSRu, lo ve de esta manera: *“ante la situación que estaba dada, que los vecinos iban a ocupar un espacio municipal para hacer viviendas precarias para tener una residencia ahí en la zona rural, nosotros intercedimos de alguna forma con el planteo de que bueno, aceptamos la realidad que tienen y los vamos a ayudar a tratar de que puedan tener sus viviendas pero tenemos que trabajar en el marco de lo que es el ordenamiento del territorio y lo que está pregonando la Intendencia que bueno, en suelo rural, no se puede urbanizar, tiene limitaciones, y para eso hay que generar un proyecto que sea distinto y que vincule la residencia con la producción. Es lo que uno pretende de la gente que vive en las áreas rurales. Si bien hoy hay mucha gente que reside en las áreas rurales y no trabaja, pero bueno, una chacra siempre tiene algún elemento de articulación con trabajadores de la zona, quizás para mantenimiento. Ese fue como el objetivo inicial, nosotros nunca pensamos en ayudar a CoViSRu en hacer un emprendimiento que contravenga el orden que nosotros estamos pregonando para toda el área rural. Entonces un espacio de suelo rural, bueno puede vivir gente pero con*

¹⁵¹ El mismo decreto establece la creación de la CEPMR

determinadas...con una proyección distinta a lo que puede ser una residencia, una cooperativa de viviendas en suelo urbano.” (2007 23:50’)

En este contexto la UMR busca una solución de formato alternativo para esta situación no prevista, buscando la flexibilidad relativa del Plan Montevideo.

Es una actitud positiva en la temprana aplicación del POT, que pone a prueba su característica de *plan proceso*. El POT se pensó flexible y no rígido, de tal manera de contemplar la revisión constante de su normativa frente a hechos concretos (ver 1.3_ el escenario en Montevideo) En este caso, básicamente, en lugar de forzar una situación a una norma se intenta que la norma se ajuste a una realidad compleja en beneficio colectivo.¹⁵²

Esta situación de aparente conflicto es vista por la UMR como una oportunidad.



2.3.D_ Objetivos y despegue

“El objetivo de este emprendimiento es doble: por un lado busca generar una experiencia productiva asociada a la solución de viviendas construidas en forma cooperativa; por otro,

¹⁵² Comentando en un programa radial acerca de la labor realizada por la URM en los años de su gestión Carriquiry maneja ese concepto: *“las circunstancias históricas fueron determinando que los planes y proyectos van cambiando a medida que la realidad nos marca”...* eso también es un valor, el haber adaptado las políticas a las circunstancias concretas” (Carriquiry, A 2005 3:30’)

intenta generar fondos que le permitan al grupo un financiamiento mínimo". (Santandreu, A 2001:11)

Los objetivos que busca impulsar este emprendimiento cooperativo de viviendas en área rural son los siguientes:

- Controlar la "urbanización" del suelo rural.
- Controlar la conformación de asentamientos irregulares en suelo rural productivo.
- Afincarse en el área rural a los trabajadores rurales.
- Reforzar el paisaje cultural productivo de la zona.
- Incluir en el sistema social a un grupo de familias excluidas, impulsando un proceso para su sostenibilidad económica.
- Generar un centro de servicios locales, un nodo que permita intercambio de información y servicios.

Para este último punto se propone incluir en el programa un centro de procesamiento de alimentos. Un lugar destinado a la elaboración de conservas y envasados, que no se restrinja a CoViSRu y que pueda ser usado además por otros grupos de la zona. Se piensa en ello como una herramienta que facilite las actividades productivas en el predio y que cumpla un rol en la sostenibilidad económica del grupo.

Además de cumplir una función en lo productivo, este equipamiento al ser usado por otros grupos de productores, serviría de nexo e intercambio social. Si a su vez a este elemento se le suma el salón de usos múltiples o salón comunal, propio de la cooperativa pero abierto al barrio y los dos comercios que existen en el cruce de caminos, se genera en el área una pequeña centralidad rural.

Es condición previa antes de iniciar las acciones que el grupo se conforme como cooperativa. La municipalidad no sólo piensa en esto para la construcción de las viviendas por ayuda mútua, sino también para funcionar de manera asociada en lo productivo.

Para ello la voluntad de la IMM es incluir en el proyecto a los organismos públicos que son referencia y tienen competencias sobre soluciones habitacionales para las poblaciones de escasos recursos: MEVIR y MVOTMA¹⁵³ La IMM asume el rol de interlocutora natural ante los ocupantes, y a pesar de las comunicaciones para intentar articular acciones, desarrolladas al más alto nivel, no se obtienen los respaldos esperados.¹⁵⁴

La respuesta de MEVIR es que, de acuerdo a sus estatutos, no trabaja en Montevideo, por más que sea en su zona rural.¹⁵⁵

¹⁵³ MEVIR: Movimiento por la Erradicación de la Vivienda Rural Insalubre. MVOTMA: Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

¹⁵⁴ El propio Intendente Municipal de Montevideo, Arq. Mariano Arana invita al presidente de MEVIR a participar en el proyecto, a través de una extensa nota donde se desarrolla la propuesta y se explican fundamentos. (nota del 12 de julio de 1999. 3 carillas. Copia en poder del autor) Se debe señalar que en esa época tanto MEVIR como MVOTMA seguían una corriente política muy distinta a la del gobierno municipal.

¹⁵⁵ Asesorados por sus juristas la respuesta que da lugar MEVIR es la siguiente: "de acuerdo a la Ley N° 13.640 de diciembre de 1967, la Comisión Honoraria Pro – Erradicación de la Vivienda Rural Insalubre tendrá como cometido la construcción de viviendas higiénicas que sustituyan las habitaciones insalubres existentes en el medio rural y aledaño a las poblaciones urbanas del interior, que no estén comprendidas en la zona suburbana y urbana de dicha población". Para MEVIR "la expresión 'interior' en la sistemática de la legislación nacional debe entenderse referida a los departamentos ajenos a Montevideo. No es al interior de cada departamento, incluido Montevideo. Se trata de un concepto de Interior del País para diferenciarlo de lo que es el Departamento de Montevideo. Por ello es que se ha admitido pacíficamente que esta Institución se ubica dentro de sus cometidos cuando, actuando en el Interior del País, lo hace en zonas rurales o en los aledaños de las poblaciones urbanas". (sesión de la comisión ordinaria de MEVIR del 3/8/99 - en Santandreu, A. 2001:9)

Los contactos con el MVOTMA fueron a nivel de los estratos técnicos, y la respuesta de la Dirección Nacional de Vivienda de este organismo es que la modalidad de los programas del Ministerio “no incluye zonas rurales, sugiriendo remitirse a MEVIR”. (Santandreu, A 2001:9)

El primer elemento que se constató fue la existencia de **vacíos jurisdiccionales** en cuanto a programas destinados a solucionar el problema de la vivienda en poblaciones de escasos recursos en Montevideo rural, pero también la escasa voluntad política de los organismos con jurisdicción nacional en participar en el proyecto.

Frente a la negativa de los órganos de gobierno, la IMM comienza a explorar nuevos caminos en la búsqueda de apoyos, para conformar el grupo como cooperativa. A través de la CEPMR se contacta con instituciones sociales más afines a su política como FUCVAM (Federación Uruguaya de Cooperativas de Ayuda Mútua) y CCU (Centro Cooperativista del Uruguay).

Santandreu en su investigación identifica este camino como posible y favorable: “Se constató un elevado interés y articulación con instituciones sociales (no gubernamentales) dedicadas a la promoción social, al cooperativismo y a la construcción de viviendas por ayuda mutua como el CCU y FUCVAM. Ello muestra que existe un gran potencial en las organizaciones de la ‘sociedad civil’ que no siempre es aprovechado.” (Santandreu, A 2001:13).

Sin embargo, luego de algunos días de trabajo, estas posibilidades también caen. FUCVAM asesora al grupo en la obtención de la personería jurídica, pero no va más allá de eso. “FUCVAM, quién brindó apoyo en el área de la gestión (libros, trámites) para la conformación de la cooperativa, no así para incluirla en su sistema, pues las familias no cumplían con el requisito de un ingreso de \$ 6.000 o superior”. (De Hegedus, 2005:324). Además del condicionante de los ingresos, el pertenecer a una *federación* implica aceptar estatutos y condiciones que el grupo no se encontró en condiciones de asumir.¹⁵⁶

Por otro lado la relación con el CCU tampoco se pudo mantener. Los técnicos acostumbrados al trabajo con grupos más organizados tuvieron dificultades en la comunicación de la propuesta. El proyecto elaborado por el Centro Cooperativista del Uruguay se percibió como impuesto y el grupo de familias, por su cuenta comienza a buscar otras opciones.

Se puede inferir una segunda verificación: la dificultad que existe en ese momento, aún para instituciones sociales o ONGs, de adaptabilidad al trabajo con formatos diferentes a los habituales.¹⁵⁷

FUCVAM proporciona a las familias una lista de IATs¹⁵⁸ y ONGs con posibilidades de asesorarlos para conformarse en cooperativa. El grupo de familias encuentra en el Instituto de Asistencia Técnica Hacer Desur¹⁵⁹ la opción de asesoramiento que mejor se podría adaptar a sus intereses.

¹⁵⁶ Por ejemplo, participar de las movilizaciones dispuestas por la federación, participar de las comisiones, plenarios y asambleas de la federación, entre otros

¹⁵⁷ Existe aún en ese momento histórico, una manera comprobada de trabajo en el movimiento cooperativo con protocolos definidos y verificados que se mantienen en el tiempo Existe un consenso social en este sentido, con escasa apertura hacia opciones que se aparten un poco de la línea básica de trabajo y puedan implicar cambios metodológicos .

¹⁵⁸ Institutos de Asistencia Técnica.

¹⁵⁹ Hacer Desur funciona como cooperativa de profesionales y asesora a grupos sociales en temas relacionados con el hábitat, especialmente cooperativas de viviendas. Al momento del contacto con CoVISRu se encontraba compartiendo otra “experiencia piloto” con la Intendencia: el asesoramiento de una cooperativa de ayuda mutua en un inmueble en proceso de reciclar en la Ciudad Vieja.

Mientras esto sucede, autoridades de la Intendencia buscan financiamiento para el proyecto constructivo¹⁶⁰ y CoViSRu junto a la UMR comienzan a diseñar el proyecto productivo, al tiempo se inicia el fortalecimiento del grupo en aspectos sociales y organizativos.

Un programa de estas características nunca se había implementado en el país. El objetivo de la UMR es replicar el programa en casos similares, a partir de un fondo rotatorio generado con la devolución del dinero de CoViSRu.¹⁶¹

Al Respecto Santandreu afirma: “CoViSRu constituye una experiencia innovadora e interesante de manejo social, desarrollo productivo solidario y equipamiento urbano sustentable en el área rural del Departamento de Montevideo.” (Santandreu:10)

La Intendencia declara el proyecto de “Interés Municipal”. En la pasada administración, CoViSRu aparece formando parte del “programa de apoyo a grupos de productores rurales”, y se posiciona por su potencial como un programa estratégico del gobierno municipal, en donde participan varias unidades de la IMM¹⁶²



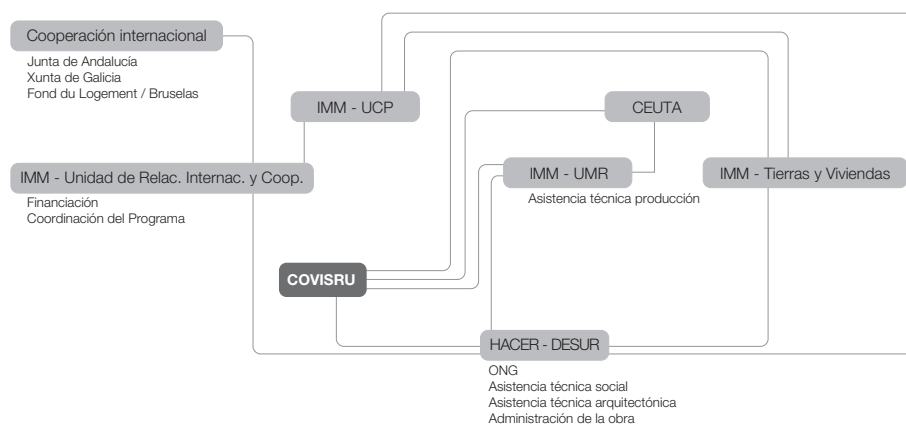
Respaldo político. En primer plano el Intendente Arana, atrás junto con integrantes de CoViSRu, aparecen Raúl Vallés (Hacer Desur) Roberto Villarmarzo (Planificación Territorial IMM) Marta Ponce de León (Directora Relaciones Internacionales y Cooperación IMM) y Manuel González Fustegueras (Junta de Andalucía)

¹⁶⁰ Fundamentalmente se busca financiación externa a través de la Unidad de Relaciones Internacionales y Cooperación y del propio Intendente. Finalmente se consigue el financiamiento desde diferentes entidades de la Unión Europea.

¹⁶¹ En el convenio IMM-CoViSRu-Hacer Desur, en numeral dos que hace referencia al objeto del convenio se lee “Desarrollar un proyecto de afincamiento de trabajadores rurales de Rincón del Cerro que proporcione vivienda decorosa para los integrantes de CoViSRu y genere un proyecto productivo asociado al núcleo habitacional (...), que se constituya en un proyecto piloto **que permita incorporar experiencia en cuanto a la problemática de la vivienda de asalariados y jubilados rurales**” (letras en negrita del autor)

¹⁶² Unidad de Montevideo Rural / Unidad Central de Planificación / Unidad de Relaciones Internacionales y Cooperación.

El esquema de gestión del proyecto CoViSRu se puede sintetizar de la siguiente manera:



2.3.E_ Resultados

El proyecto tuvo resultados positivos en el aspecto físico con la construcción de las catorce viviendas, un local para el procesamiento de alimentos y un salón de usos múltiples. Otro aspecto positivo es el incipiente desarrollo social que tuvo la comunidad, el relacionamiento cooperativo y el arraigo en la zona con el desarrollo de la identidad local. Pero, desde el punto de vista productivo y de la sostenibilidad económica, no se lograron los objetivos propuestos.

Los resultados más notorios se muestran desde lo físico. Las viviendas no sólo mejoran la calidad de vida de las familias que las habitan, sino que además contribuyen a controlar la calidad del entorno frente a la posibilidad de la instalación de un asentamiento irregular.¹⁶³

En una “sistematización de experiencias de desarrollo rural” realizada en 2005 De Hegedus y Vasallo incluyen este caso, mencionando que el principal resultado de la experiencia fue que “se detuvo un asentamiento irregular en Suelo Rural Agrícola en base a un acuerdo entre la IMM y los ocupantes”. (De Hegedus, 2005:329). Si bien, al momento de la mencionada investigación no se había culminado aún la construcción de las viviendas, las obras estaban avanzadas. Sin embargo el proyecto productivo, luego de seis años, no había siquiera comenzado. De Hegedus y Vasallo analizan que “La demanda sentida era por viviendas y en eso se obtuvo buena respuesta; no existía demanda en todo el grupo por la cooperativa de producción y allí es donde no hay resultados. La realidad indica que una parte quiere seguir en sus lugares de trabajo y otros, muchos menos, en el emprendimiento productivo. No se lograron resultados tampoco en la comercialización ni en el reparto de utilidades, donde se mezclan ambas cooperativas. Esto hizo que actualmente sólo trabajen dos familias. Se observó la dificultad que existe para separar la cooperativa de vivienda, de la de producción.” (De Hegedus, 2005: 330)

¹⁶³ CoViSRu se encuentra inserta en la zona en donde intentó desarrollarse el proyecto La Barra, una zona con paisaje rural protegido y con potenciales turísticos.

Al preguntarle a Fernando Ronca por los objetivos cumplidos en lo productivo responde: *“Del punto de vista productivo...yo creo que no ha sido...no se logró en el período, en ningún momento, salvo de alguna gente, muy pocos de los 14 residentes, como un compromiso o una ida y vuelta ahí que posibilitara desarrollar alguna cosa con algún éxito, si bien algo se hizo desde que se inició el proyecto con nosotros, inclusive antes que se hicieran las casas empezamos a trabajar...”* (2007 27:00')

Sin embargo desde la UMR se buscaron en el transcurso de la experiencia diferentes alternativas y propuestas intentando captar a la gente en emprendimientos productivos. Desde la donación de semillas hasta capacitación para la realización de conservas y envasados con normas de calidad.

*“En junio fue que se intercedió en el asentamiento y creo que en agosto fue que llevamos las 5000 frutillas ahí, que hubo, una participación interesante de la gente. Ahí sí se involucró, si bien hubo algunos referentes más fuertes, había una buena participación, estuvo interesante la experiencia.¹⁶⁴ Después como que el proceso productivo se fue centralizando en dos o tres personas. Ponele cuatro. Y bueno y cada vez como que...no logramos que se sumara más gente. Eso hacía una realidad inclusive incorporando algunas variantes como fue la gestión de parte de un pequeño parquecito de maquinaria que teníamos para la zona en toda la movida de las huertas y las huertas comunitarias y los espacios en donde (...) dos de los integrantes de CoViSRu, eran los referentes para gestionar un minitractor y después eran secundados por dos de sus compañeras en la parte administrativa. Yo creo que eso, me parece que fue una etapa interesante, también de salida de la gente hacia fuera, hacia conocer otras cosas, otros emprendimientos de la vuelta. Metimos esa variante, después intentamos que el espacio de huerta pudiera ser plantado también con distintos referentes. Fueron distintos empujes por unos años...Pero yo diría que por propia mentalización de la gente o convicción de la gente, nosotros aspirábamos a tener algún adherente más al proyecto productivo que no logramos, esa es la realidad. Nunca tuvimos más de 5 o 6 de la totalidad de las familias, si bien las familias siempre fueron, digamos, el proyecto estaba para 14, nosotros pensábamos en un grado más de involucramiento, no total pero por lo menos de que esto es parte del proceso, y bueno no se logró. **Capaz que nosotros también ahí no fuimos capaces de generar alguna cosa concreta que ellos le vieran una punta más atractiva.** (Ronca, F 2007 28:3)*

La parte productiva del proyecto le fue puesta al grupo como condición con algún grado de imposición. Si bien algunos integrantes se plegaron en alguna de las variantes, no lograron sostener por sí solos la dinámica y los conocimientos adquiridos.

“Es importante destacar aquí la disposición de las familias para participar en las actividades de capacitación y en la gestión de los servicios necesarios para la construcción del complejo de viviendas. También en el tema producción realizan la gestión, ya sea en la compra de materiales, en la venta de productos, en los diferentes trámites que deben realizar. En el área de capacitación, han llevado a cabo cursos de diferente tipo, en el área productiva como así también en cooperativismo”. (De Hegedus, 2005: 331)

¹⁶⁴ En referencia a la primera actividad productiva realizada en grupo, la plantación de la frutilla, Alejandro Cópola, uno de los referentes más activos expresaba: *“Cuando ocupamos ninguno se imaginaba que pudiéramos plantar, pero nos está yendo bastante bien. Hay poca participación, pero vamos bien. La plata que hay metida en el terreno no se puede perder. Lo importante es no perder esa inversión”* (en Santandreu, A 2007:8)

A otra parte del grupo nunca le interesó la producción. Y una pequeña parte, sólo dos familias, se encontraban desde el inicio predispuestos a la propuesta productiva.

Si bien la idea de construir las viviendas era el objetivo principal del grupo de familias, no lo era de la UMR. Para ésta, el objetivo principal del programa era lograr la sostenibilidad económica de un grupo de asalariados rurales en base a una propuesta productiva en común, e intentó, por todos los medios durante el proceso de construcción, que el grupo hiciera suyo ese objetivo.

“... si bien la idea no se quedaba en tratar de construir las casas, era tratar de dar oportunidades para la gente, inclusive no sólo para la gente que va a vivir ahí, sino pensábamos que vincularlo con lo productivo y tener algún espacio más de tipo social. Que podía darle oportunidades a la gente de la zona también con el emprendimiento que finalmente no se concretó que era el de un lugar de elaboración.” (Ronca, F 2007 21:60’)



El local que se realizó para el procesamiento de alimentos tampoco está funcionando, otro indicador de las dificultades que existieron para la conformación de una cooperativa de producción.¹⁶⁵

El no haber podido incidir en la sostenibilidad económica del grupo, entre otras consecuencias se encuentra la dificultad para el repago de las viviendas. Éste no se está realizando

¹⁶⁵ *“El local productivo quedó en stand by.” (...)“Está sin explotar, y el local que estaba muy cerca de poder conseguir una habilitación como local para elaborar alimentos. Y hay una parte también de una donación de la Xunta de Galicia con algunas ollas, una cocina y un freezer, que bueno, están a la espera.” (Ronca, F. 2007 37:00’)*

impidiendo replicar la propuesta realizando los ajustes pertinentes en base a la experiencia acumulada.

La reflexión de De Hegedus y Vasallo realizada en el 2005, sintetizan los resultados del programa:

“La ausencia de interés en el tema productivo impide consolidar la cooperativa de producción. El interés de la mayoría es continuar con el trabajo asalariado, lo que genera rupturas y falta de apoyo al proceso asociativo productivo. (De Hegedus :332)

La cooperativa de producción está lejos todavía de alcanzar los objetivos planteados. Les queda mucho camino por recorrer. Hay un avance en la metodología grupal de trabajo. Las reuniones son más planificadas y la discusión se procesa mejor. (de Hegedus :331)

La última reflexión refiere a un resultado, no planteado a priori, marginal o secundario, que es el desarrollo embrionario de las relaciones y vínculos interpersonales. Un conjunto de familias e individuos con bajos niveles de organización previa se conforma como grupo, experimentando, por un tiempo determinado, la necesidad de negociar, de proponer, de escuchar al otro, de construir en conjunto.



2.3.F_ Otras reflexiones.

<Vínculos>

Interesa destacar el rol que tiene el “capital relacional” en emprendimientos de desarrollo local. Los vínculos preexistentes entre las autoridades municipales¹⁶⁶ y la comunidad local fueron claves para que el proyecto se pusiera en funcionamiento. De la misma forma, las relaciones que existían previamente entre el Instituto de Asistencia Técnica y la IMM, en un buen ejemplo de interacción público-privado, facilitaron el desarrollo del emprendimiento. También los



¹⁶⁶ El conocimiento del territorio físico y social de algunos componentes tanto de la UMR como de la CEPMR (Carriquiry y Elordhoy respectivamente), basados en los vínculos de vecindad, posibilitaron en buena medida la génesis de este proyecto.

vínculos construidos entre los técnicos actuantes y la comunidad permitieron que el proceso de obra por ayuda mutua pudiera efectivizarse.¹⁶⁷

En este sentido juegan un rol destacado los individuos específicos que, a partir del uso de determinados códigos en la comunicación, son capaces de aglutinar o generar lazos entre los diferentes actores.

Dentro del grupo de CoViSRu no se destacó ningún líder positivo de estas características, lo que significó que luego de retirarse el asesoramiento técnico el grupo perdiera gran parte de su cohesión.

<Tutorías fuertes>

La idea de conformar una cooperativa de vivienda y producción nace de los niveles técnicos. Se percibe que propuestas de esta naturaleza aplicadas en grupos de escasos capitales sociales y materiales, requieren seguimientos y tutorías muy fuertes y sostenidas en el tiempo. Eso se debe, fundamentalmente al impacto potencial que estos programas pueden generar en el grupo, a partir de las transformaciones en hábitos de vida y modalidades de trabajo. Se plantean cambios culturales que conllevan cierta complejidad y que el proyecto no logra realizar por el simple hecho de plantearlo en sus objetivos, debiendo ser parte de un proceso sostenido en el tiempo.

Además de compatibilizar paulatinamente los objetivos de la administración y de la población, deben tenerse en cuenta las condiciones iniciales del grupo en cuanto a formación, capacitación, expectativas, disponibilidad de tiempo, decisión y motivación entre otros.

“...como que esa gente piensa mucho antes de descartar lo que hace diariamente y pasar a otra cosa (...) En general uno cuando encara algo nuevo tiene que ocupar un proceso que muchas veces deja algo de ganar y creo que por ahí sí, capaz que hubo un poco de utopía en lo que pensábamos, pero no sé, yo atribuyo a que estas experiencias si bien mucha de esta gente tenía cultura agrícola y se puede asimilar a lo que nos pasó también con todas las experiencias de las huertas comunitarias, que ahí nosotros nos golpeamos bastante porque creímos que el empuje de la gente, o sea la gente queriendo hacer cosas, como que iba a ir más allá del tema de tener o no cultura agrícola..Y bueno ahí nosotros nos ‘comimos una pastilla’ y pensamos que eso podía salir adelante y bueno, la gran mayoría de los casos que apoyamos terminaron desarmándose. Eso no quiere decir que nos han quedado cosas interesantes porque la gente quedó laburando el tema y todo pero en determinados proyectos que nosotros pusimos mucha fuerza, como que la organización de los núcleos humanos fueron los que finalmente no pudieron procesar el trabajo, digo, nosotros en algún momento pensamos: la gente tiene fuerza, se organizó en torno a algo, este..., le faltan los recursos, bueno, le conseguimos los recursos, conseguimos apoyo internacional...tiene que andar. Y bueno, en esos casos, y creo que en Co-ViSRu también se puede extrapolar algo, me parece que hay algunos niveles de participación de la gente de estos perfiles que necesitan tutorías muy fuertes externas. Nosotros como que vimos en algún momento ‘faltan los recursos externos’, bueno vamos a meterle cooperación, equipos, lo que sea para que funcione y nos damos cuenta que después poníamos los recursos en los lugares y muchas veces la gente no sabía utilizar los recursos y entonces...y no había personal técnico o si bien había referentes que podíamos estar en la vuelta, en la diaria muchas veces no se sabía para donde agarrar. Hubo casos que llegamos a cooperar con bombas de

¹⁶⁷ Algunos técnicos que interactuaron fuertemente con el grupo, tanto de Hacer Desur como de la UMR. supieron interpretar códigos diferentes y “leer entre líneas” los problemas y aspiraciones del grupo que se manifestaron a través de diferentes expresiones.

riego, caños, todo... Vos decís ta, le llevamos todo y la gente llegabas y te miraba 'bo que hago con esto, como arranco...' Entonces no dimensionamos bien lo que son los apoyos en recursos materiales con los recursos humanos y creo que también estas experiencias nos fallaron porque teníamos que haber metido mucho más en apoyo, en seguimiento, en tutoría, en estar ahí, que es lo que necesitan ellos..." (Ronca, F. 2007: 33:16'- entrevista)

<Competencias>

En el trasfondo del proceso se observa una delimitación territorial de competencias poco clara desde la administración municipal. Si bien el programa se ubica dentro del Centro Comunal Zonal 18, éste casi no participa del mismo. Sin embargo, la UMR con competencia en todo el ámbito rural de Montevideo es quien se transforma en el referente de la población ante el gobierno de la ciudad.

Fernando Ronca se refiere al tema y alude a una escasa coordinación entre la UMR y los comunales con territorios rurales.¹⁶⁸

Montevideo rural es una zona de competencias compartidas, y el CCZ podría actuar con su enfoque más global, vinculando lo rural con lo urbano, coordinando acciones con la UMR y su enfoque rural específico.

Sin embargo, Ronca expresa la necesidad de considerar el área rural de Montevideo como una región, basados en que de hecho terminan siendo la referencia de los actores rurales. "... de hecho lo que hace Montevideo rural, funciona como si fuera una región. Debería ser una región. Trabajar sobre una región rural. Tener competencia sobre la región. Eso muchas veces acá hemos dado la discusión. Porque los comunales, en cuanto a la descentralización no son representativos, el área rural no se ve representada en el comunal, y mismo no hay representantes rurales en los consejos. Entonces ahí hay un problema de participación y muchas veces Montevideo Rural es la referencia y no es el comunal. Entonces, a partir de esa lógica nosotros pensamos que en la estructura de descentralización, como existe hoy una región Este, Centro y Oeste, quizás debería existir una región rural en la cual la UMR, un poco potenciada, o articulando con esos comunales periféricos pudiera ser la referencia para la gestión del territorio rural."¹⁶⁹

¹⁶⁸ "...muchas veces acciones de Montevideo Rural el comunal las ve como que 'otros están haciendo cosas en mi territorio' y yo no sé. Eso nos ha generado algunos problemas, pero (...) no es por un afán de protagonismo ni nada, lo único es que bueno, el público objetivo de la unidad está en esas zonas y muchas veces la gente que dirige los comunales no sabe las reacciones. Y en el 18 pasó un poco eso, con CoViSRu. Hubo una puja de competencias, este...y Montevideo Rural pasó a ser como el protagonista en determinado momento cuando se dio, después del asentamiento se retiró un poco el comunal, después volvió el comunal cuando apareció algo de cooperación para armar las casas, pero creo que pasa, me parece, también por una mejor organización de lo que son las competencias y que quede más claro quienes son definitivamente los actores, los que representan mejor a los vecinos de las zonas rurales." (Ronca, F. 2007).

¹⁶⁹ Para realizar este planteo, Ronca menciona que la característica fuertemente vincular y articuladora que tiene la UMR dirigida a apoyar a los emprendimientos emergentes, no la presentan los CCZs: "...Montevideo Rural viene a ser la parte visible del apoyo Municipal. Eso no quiere decir que Montevideo rural puede hacer algunas cosas. Después lo que somos el nexo para habilitar otras cosas que se están pensando en la zona. Por ejemplo el nexo con limpieza o con desarrollo ambiental cuando tenemos problemas de residuos, hay que solucionar algunos problemas... O inclusive vínculos con el comunal, porque ellos no tienen buena relación con el CCZ, increíblemente... Somos como un pivot, que bueno nuestra misión es preservar las tareas rurales, mover la producción, queremos que también en la zona haya algún proyecto productivo, que vaya hacia la revalorización de la zona. Pero también jugamos en todo lo que nos posibilita articular para que los pobladores, la gente que participa tenga oportunidades" (Ronca, F. 2007 21:58')



Proceso de obra de CoViSRu



Integrantes de CoViSRu

CoViSRu se conforma por 14 familias, que suman 50 personas en total. Su ocupación principal es de asalariados rurales. Su ingreso promedio familiar es de \$6000 (U\$300) al mes. Nunca se afiliaron a FUCVAM (Federación Uruguaya de Cooperativas de Ayuda Mútua). Se acordó con la Intendencia un repago de las viviendas en \$500 mensuales, que nunca se concretó.







3. Análisis y Resultados

<Sobre debilidades en la gestión de proyectos y propuestas de nuevas herramientas>

3.1 Introducción al capítulo / Metáforas

Abordar el desarrollo local es interactuar con múltiples actores, situaciones y elementos que confluyen en el proyecto. Estos escenarios complejos pueden representarse a través de las metáforas del **nudo y el laberinto**.

El nudo presenta un doble significado, puede ser obstáculo o conexión, dificultad o facilitador.¹⁷⁰

Enredo, traba, tranca o corte, si se presenta en una misma fibra o flujo, o si confluyen para conformarlo diferentes líneas en un encuentro descoordinado. En esta situación el nudo es problema que puede reconocerse como laberinto.

El laberinto implica desorientación, es nudo que debe ser resuelto y liberado.¹⁷¹

Calabrese menciona que *“el laberinto y el nudo tienen el mismo principio de pérdida de visión global de un recorrido racional, y el ejercicio, al mismo tiempo, de una inteligencia aguda para buscar el desenlace final, es decir, el reencuentro de un orden”* (Calabrese, O. 1989:147)

Pero el nudo y el laberinto tienen también connotaciones positivas. Son representaciones de una complejidad vinculada también con el entretenimiento: parten de un placer (perdersé) y terminan en un placer (reencontrarse), implicando la sustitución de un orden en otro.¹⁷²

La informatización es un nudo virtual en cuanto cruce de caminos, o mejor, un laberinto de múltiples trayectos, explicando de ese modo parte del entretenimiento que busca el hacker al transitar la red. (ver 3.2.E)

También Aristóteles se refiere al nudo como la **parte interesante** de una obra, que es necesario pero que luego hay que desatar, en su desenlace. *“El nudo como la parte confusa, enredada, como la parte enigmática que necesita una solución, como una traba, un obstáculo, que es necesario en la obra, pero que hay que desatarlo, abrirlo separarlo”* (Albornoz, B 2000:106) Tiene interés, tanto el nudo como su desenlace. *“Muchos, después de anudar bien,*

¹⁷⁰ Del diccionario de la Real Academia Española, versión 2007: nudo (del latín nudus por nodus) Lazo que se estrecha y cierra de modo que con dificultad se pueda soltar por sí solo, y que cuanto más se tira de cualquiera de los dos cabos, más se aprieta. 2. m. En los árboles y plantas, parte del tronco por la cual salen las ramas, y en éstas, parte por donde arrojan los vástagos. Tiene por lo regular forma redondeada. 7. m. Lugar en donde se unen o cruzan dos o más sistemas de montañas. 8. m. Lugar donde se cruzan varias vías de comunicación. 9. m. En diversos géneros literarios, enlace o trabazón de los sucesos que preceden al desenlace. 10. m. Principal dificultad o duda en algunas materias. 11. m. Unión, lazo, vínculo. El nudo del matrimonio. El nudo de las voluntades. 12. m. Fis. Punto de una red en que se unen varios conductores. 13. m. Inform. Punto en que se unen varias vías de comunicación. 14. m. Mar. Cada uno de los puntos de división de la corredera. 15. m. Mar. Trayecto de navegación que se mide con cada una de estas divisiones. 16. m. Mar. Unidad de velocidad para barcos y aviones, equivalente a una milla náutica por hora.

¹⁷¹ *“Tanto el nudo como el laberinto se caracterizan por conformar conjuntos complejos de múltiples trayectos que producen relaciones y obstáculos, interrupciones, cortes, en donde se encuentran dificultades para su desenlace y que pueden ser resueltos a través del hilo de Ariadna El laberinto o nudo como hechos complejos se resuelven a través de introducir el hilo, es decir el recorrido que posibilita la relación para propiciar el orden. A partir de producir la continuidad se puede comprender el caos”.* (Albornoz, B. 2000:105) En la mitología griega, Ariadna ayuda a Teseo a salir del laberinto del Minotauro con un hilo mágico. El mito de Ariadna es referencia para las resoluciones de laberintos

¹⁷² Estos placeres se asocian en un par de pulsiones arquetípicas naturales: Perdersé, con la libertad y la exploración, reencontrarse, con la protección y seguridad. En cuanto al placer de perdersé, en la enciclopedia Larrouse se menciona: *“en el arte prehistórico y en ciertos pueblos primitivos, aparecen formas laberínticas cuyo origen debe buscarse en el primario procedimiento mental de insistir en el trazo, entrecruzándolo en un reducido espacio. Este mero pasatiempo descubrió al hombre complejos esquemas ornamentales y le permitió elaborar motivos que, al no referirse a la realidad, adquirieron un significado esotérico simbólico”* (Enciclopedia Larrouse, 1989)

desenlazan mal; es preciso, sin embargo que ambas cosas sean aplaudidas" (Aristóteles en Albornoz, 2000)

El **tránsito en la resolución** del laberinto o en el desenlace del nudo, como dice Calabrese, se realiza a partir de inteligencia, astucia e intuición, pero también por aproximaciones sucesivas.¹⁷³

Pero también el nudo es **acoplamiento, unión y conexión** si se conforma a partir de la confluencia de varias fibras de forma coordinada. El nudo implica un construir, integrar elementos, unir contrarios para producir un nuevo elemento. Los nudos son puntos de cruce, jalones, lugares en donde el medio aumenta la densidad .

El nudo, coincide con el concepto de nodo en la conformación de las redes informáticas.¹⁷⁴ Allí el nodo es el punto en donde confluyen los paquetes de información proveniente de otros nodos, que a su vez se cargan de nueva información y se redirigen hacia otros destinos. (ver 1.1.B)

El nudo es un hecho puntual que en su reiteración permite **conformar un tejido**. A nivel general, el término tejer remite a la creación de un nuevo orden, una nueva estructura. El tejido se conforma a partir de entrelazar varios elementos. En el telar la trama se teje en una urdimbre para conformar el tejido.

El tejer cambia la naturaleza de la cuerda, transformándola de elemento lineal en superficie. Las cuerdas sueltas pasan a ser cuerdas relacionadas a través del nudo.

El tejido es extraordinariamente flexible. *"Plegable, desgarrable, extensible...topológico"* (Seres M. 1991:118)

La red también es tejido. Los dos son elementos utilitarios, el tejido resguarda y abraza el cuerpo, la red cumple el rol de defensa y captura. Protección y sustento posibilitado a través de una multiplicidad de elementos interconectados. La red está compuesta por lo visible y lo invisible. En la red hay tejido y no tejido, espacio entre los recorridos. Ese espacio plano, transparente, indispensable para visualizar la captura se materializa a partir de la distancia de sus límites. Si la red es muy abierta, la captura se escapa¹⁷⁵.

Desde la antigüedad, la red está presente en el pensamiento colectivo, asociada a la planificación "el rey extendió sus redes" aludía a la creación de alguna fortaleza, que podía ser vista como un nudo, con su correspondiente cruce de información. (en Albornoz, B. 2000:120)

Los arquetipos puente y barco también tienen correspondencia con la costura, sutura, unir y conectar.

¹⁷³ "No se tiene control sobre el sistema topográfico, no se poseen mapas para llegar al centro del laberinto y para salirse de él, no se reconocen los recorridos como diversos, o como desatar los hilos antes o después, el uno con respecto al otro. La reconstrucción procede por interfaces locales. Se recorre el laberinto o se desata el nudo sólo deduciendo ciertos movimientos a cada cruce o enredo". (Calabrese, O. 1989:148)

¹⁷⁴ Nodo (*de nodus*) m. *Fis.* Cada uno de los puntos que permanecen fijos en un cuerpo vibrante. En una cuerda vibrante son siempre **nodos** los extremos, y puede haber varios **nodos** intermedios. (real Academia, 2007) Los nodos son los puntos fijos, o de "anclaje", en un sistema móvil. Pero a su vez los nodos, como, punto fijo, tienen movilidad, pueden trasladarse en el espacio.

¹⁷⁵ Deleuze y Guáttari van más allá, y toman el tejido como la representación del espacio estriado, (ordenado, sedentario, fijo), caracterizado por sus normas y sus reglas precisas (la ortogonalidad de la trama y la urdimbre, las mismas distancias entre sus elementos). Lo contraponen al espacio liso (nómada, abierto flexible) que lo caracterizan con el fieltro, basado en aglomerar fibras (puntos y no líneas) En el espacio liso los trayectos no están subordinados a ninguna dirección específica, en el espacio estriado existen canales y un trayecto preestablecido, se transcurre entre nudo y nudo.

El puente tiene correspondencia con el arquetipo cuerda. La cuerda fue el primer elemento que sirvió de unión y comunicación entre diferentes elementos. La cuerda es puente. El puente permite la relación, abre el límite, vincula para comunicar. Donde existe un corte se tiende un puente. Es espacio de transición y permite el fluir, la continuidad. Conlleva el simbolismo del pasaje, y *“el carácter peligroso de este pasaje, que es el viaje iniciático”* (Albornoz, B. 2000:127)

El barco alude al puente, buscando unir territorios, pero es de centralidad móvil. En su recorrido se incorpora la variable tiempo, en donde la orilla (el puerto, el nudo) que se pretende alcanzar se encuentra a más largo plazo. Se visualiza el otro extremo a partir de las cartas de navegación, el mapa. El navegar se vincula con la planificación, incorpora el riesgo y la incertidumbre, el explorar y la aventura. De la misma manera que proponen Deleuze y Guattari al considerar el fieltro (ver nota al pie), en el barco el trayecto es el elemento principal que propicia orden desde el caos y tiende a lo ilimitado.

La gestión de proyectos de desarrollo local es laberinto a resolver, nudo a desatar para conformar nuevos y múltiples nudos en la construcción de red. La red, elemento conformado por multiplicidad de entidades simples pero relacionadas, resulta herramienta indispensable para suministrar protección y sustento.

La solución para lograr los objetivos es gestionar proyectos a partir del trabajo en red, en el entendido de que la complementación de saberes en un accionar solidario es el centro de todo proceso de desarrollo. Avanzando en multitud, adoptando mayor flexibilidad y apertura de opciones, trabajando con el ensayo y el error. Cómo resolver el laberinto y cómo anudar de manera efectiva son los conceptos vinculados a la gestión que se desarrollan en este capítulo.



3.2 Sobre debilidades

Del análisis de los casos, emergen elementos indicadores de las principales “zonas rígidas”, que impiden el fluir de los procesos.

Éstas se relacionan con:

- Poca flexibilidad en la concepción e implementación de los programas.
- Dificultades en la comunicación, enunciados por medio de ruidos en la transmisión y recepción de los mensajes.
- Saltar etapas en la gestión del proyecto que impiden el empoderamiento por parte de los diversos actores que participan.
- Procesos de cambio de paradigma que implican un cambio cultural, relacionado con la educación y formación general.

3.2. A_ Para un ajuste de la educación formal

<De la escasa formación para enfrentar las lógicas del devenir contemporáneo.>

No saber convivir con la incertidumbre es uno de los problemas que se presentan en la gestión del desarrollo local y se relaciona fuertemente con el sistema de educación formal.

En el curso de esta Maestría¹⁷⁶ se ensayan algunas hipótesis con respecto a la incidencia de la formación básica en los procesos de desarrollo en el trabajo final para el seminario del profesor Jorge Fiori¹⁷⁷.

Allí, realizando una reflexión sobre los desafíos de políticas urbanas antipobreza, se plantea la incapacidad de los organismos públicos “*para afrontar proyectos y políticas de forma coordinada, apuntando a la multisectorialidad.*” (2002:8). En un punto se aborda el tema de la educación, reflexionando sobre el papel que juega la escuela en la reproducción de una forma de actuar, tema que Bourdieu expone claramente en referencia a la reproducción de las relaciones de poder en “*Razones Prácticas*”¹⁷⁸. Se infiere que se reproduce una forma de pensar y actuar positivista que **no** resulta apropiada, entre otras cosas, para formar un técnico encomendado a la gestión de situaciones complejas.

¹⁷⁶ *Maestría de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano*. Facultad de Arquitectura. Universidad de la República.

¹⁷⁷ Trillo, Álvaro + Olivera, Mabel (2002) “*Análisis de los elementos centrales de una nueva generación de programas de desarrollo urbano dirigidos a la reducción de la pobreza urbana.*”

¹⁷⁸ “...la escuela es la escuela del estado, donde se convierte a los jóvenes en criaturas del Estado, es decir, única y exclusivamente en secuaces del Estado. Cuando ingresé en la escuela, ingresé en el Estado, y como el Estado destruye a los seres, ingresé en el centro de destrucción de los seres (...) El estado me ha obligado ha ingresar en él por la fuerza, cómo a todos los demás por otra parte, y me ha vuelto dócil ante él, el Estado, y me ha convertido en un hombre estatizado, en un hombre reglamentado y registrado y domado y diplomado, y pervertido y deprimido, como a todos los demás. Cuando contemplamos a los hombres, sólo vemos a los hombres estatizados, a servidores del Estado, que durante todas sus vidas, sirven al Estado y por ende, durante todas sus vidas, sirven a la contranatura.” (Bernhard, T. en Bourdieu, P. ; 1997 « Razones Prácticas » Anagrama. Barcelona.)

<la escuela de Varela>

El "Ideario Vareliano", provoca la revolución de la educación nacional a fines del siglo XIX. En esa época se impartía una enseñanza religiosa, dogmática, con verdades absolutas, en donde se apelaba a incorporar conocimientos a través de la memoria y la repetición, y a través de los castigos corporales ("que no debían ser crueles ni infamantes")¹⁷⁹. Con una postura moderna de progreso y seguridad, Varela propone una enseñanza de espíritu positivista, a partir de pensar de manera científica. Una idea renovadora y muy avanzada para la época.

El libro escrito por José Pedro Varela junto con Emilio Romero "*Manual de lecciones sobre objetos*" (1872)¹⁸⁰ se constituye en un instrumento pedagógico fundamental. Allí se propone una enseñanza alternativa al dogma y al empleo de la memoria, apuntando a que el estudiante incorpore los conocimientos a través de la comprensión. Se propicia de ese modo la enseñanza científica con su *método*, en donde, para poder comprender a un objeto se lo divide en unidades simples, aunque no se estudian sus relaciones. De acuerdo a Carmen Tornaría, Varela, integrante de la llamada "generación del 900", "...fue uno de los contribuyentes más importantes a la revolución cultural del país, impulsando el decidir por sí mismo a través de una demostración científica...y agrega que 'del dogma religioso se pasa al dogma científico'.¹⁸¹

Las ideas de Varela encuentran conexiones directas con el pensamiento de Descartes¹⁸², y resultan estructurales a nuestro sistema de educación, pautando fuertemente nuestra cultura.

El tipo de formación del uruguayo, en general, se encuentra profundamente marcado por la reforma vareliana. Su legado en base a los principios de laicidad y racionalidad que revolucionan a fines del siglo XIX se impregnan en nuestra cultura nacional y se sostienen hasta fines del siglo XX.¹⁸³ El camino es la racionalidad, debiendo quedar afuera toda subjetividad. Con el método, legado de Descartes, lo bueno es posible siempre que se planea racionalmente.

Con una propuesta científico-racional, la educación ha priorizado la técnica y el método ante lo sensible y subjetivo, tanto para el área científica, como para las humanidades. A su vez se ha compartimentado el conocimiento en «materias» estancas con mínimos puntos de contacto, puentes o cruces.

Este tipo de formación genera un individuo con una configuración de pensamiento también compartimentada y rígida. Con escasa capacidad para relacionar y unir diferentes elementos de un sistema, o para tener una visión holística de la realidad, para aceptar múltiples valores de verdad o para contar a favor con la incertidumbre.

¹⁷⁹ Ver de Roque Faraone "Varela: la conciencia cultural" en revista Enciclopedia Uruguay N°23, diciembre de 1968.

¹⁸⁰ Varela y Romero tradujeron del inglés el libro escrito por Norman Allison Calkins

¹⁸¹ Programa "La tertulia en perspectiva", radio El Espectador (21 de marzo de 2008) versión sonora en Internet en www.espectador.com. Carmen Tornaría es docente y fue consejera de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) hasta el año 2005.

¹⁸² René Descartes (1596-1650) consideraba que la lógica se podía reducir a cuatro preceptos fundamentales, que constituyen " las reglas del método":1.*El precepto de la evidencia*: No admitir nunca algo como verdadero sin conocer con certeza que lo es, es decir, no dar asentimiento más que a aquello que no tuviera ocasión de dudar, evitando la precipitación y la prevención.2.*El precepto del análisis*: Dividir las dificultades que tenemos en tantas partes como sea posible, para solucionarlas mejor.3.*El precepto de la síntesis*: Establecer un orden de nuestros pensamientos, incluso entre aquellas partes que no estén ligadas por un orden natural, apoyándonos en la solución de las cuestiones más simples (que Descartes llama "naturalezas simples") para resolver los problemas más complejos.4.*El precepto de la comprobación*: Hacer siempre revisiones amplias para estar seguros de no haber omitido nada. (de Wikipedia, enciclopedia libre)

¹⁸³ "La educación del Pueblo y La Legislación Escolar contienen el ideario, no suficientemente valorado todavía, sobre el que iba a reposar por largas décadas, la evolución nacional. Mucho más allá de una doctrina pedagógica de la escuela primaria, como tiende a vérselo, ese ideario configuró, a partir de dicha reforma, una verdadera revolución mental que recreó desde sus cimientos mismos a la nacionalidad" (Ardao, Aruro en Faraone, Roque, 1968)

Enseñanza Religiosa	Escuela Vareliana	Corriente Crítica
Dogmatismo y verdades absolutas. Educación basada en la memoria y la repetición.	Espíritu positivista. Pensar científico, método y experimentación. Disecación de la totalidad en partes.	Método global. Mundo multimedia. Énfasis en las relaciones. Multivalencias y fronteras difusas. Hacer para pensar.

En este sentido existe una corriente crítica de la educación que se asocia a las corrientes epistemológicas actuales, que comienza a institucionalizarse pero en la que no están formados la mayoría de técnicos gestores de proyectos.

Sergio Boissier en un trabajo en donde realiza una revisión crítica del desarrollo territorial, comenta: *«El paradigma positivista introdujo en el pensamiento científico la disyunción cartesiana, la linealidad, proporcionalidad, previsibilidad y la certidumbre de la física newtoniana y la experimentación baconiana como única fuente de conocimiento científico. En consecuencia construimos modelos mentales que no permiten entender la complejidad del mundo real y que no permiten las visiones sistémicas, holísticas, y que por añadidura, tratan de introducir la experimentación en medios en los cuales no se puede realizar...»* (2003:6)

(...) *“Pero no se crea, desde luego, que se cambia un paradigma científico tan incrustado en el sistema educacional así como así, por decreto. Se requiere de un plazo largo y ésta es una de las contradicciones difíciles de resolver en materia de desarrollo. Se requiere tanto autoridades como técnicos capaces de pensar en términos constructivistas y complejos y no es menor la necesidad apuntada por Yehetzel Dror¹⁸⁴ en el sentido de que ‘...deben hacerse vigorosos esfuerzos para elevar el nivel de entendimiento popular en relación con temas complejos’.* (Boissier, S. 2003 :7)

Paulatinamente otras formas de pensamiento se aproximan a la cultura occidental como alternativas al paradigma positivista. Como dice Boissier un paradigma no se cambia por decreto, y lo cierto es que el nuevo paradigma se conforma paulatinamente, de forma natural, casi sin darnos cuenta, a partir de la vida cotidiana.

El desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la cultura de los videojuegos, indican pautas culturales asociadas con un nuevo paradigma, que ya se encuentra establecido, en algún nivel, en la sociedad, haciéndose más fuerte en las generaciones más jóvenes. Tanto los videojuegos como Internet y la tecnología celular permiten considerar varios planos de realidad al mismo tiempo y desenvolverse en caminos plagados de incertidumbre¹⁸⁵. Son pautas culturales que la educación formal necesariamente está incorporando, con alguna dificultad, derivada de sus antiguos esquemas.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Dror Y. (1996) La capacidad de gobernar. Informe al Club de Roma, F.C.E., México

¹⁸⁵ El psicólogo Roberto Balaguer estudiando la incidencia de los videojuegos en la formación, sostiene: *“Es como si la cultura hubiera encontrado a través de la tecnología una forma de alcanzar nuevos estados mentales antes sólo perseguidos por las filosofías orientales y sus estados de meditación y trance.”* (2007:1) Esta consideración se relaciona con los postulados de la lógica borrosa y el rizoma (ver 1.1A)

¹⁸⁶ Por mencionar un ejemplo, el proyecto *“una computadora, un niño”* que se lleva a cabo en la escuela pública, resistido en un principio por el gremio docente.

3.2.B_ Saltando etapas. El nudo mal atado.

Tanto CoViSRu como La Barra fueron planteos de desarrollo local establecidos desde los niveles técnicos. No fueron propuestas que surgieran desde los grupos sociales beneficiarios.

En ambos casos las expectativas de los técnicos y la lectura que realizan a priori de los objetivos buscados no condicen con el devenir del emprendimiento, encontrándose que las expectativas, ritmos y modalidades de acción de los grupos beneficiarios son otras.

Se puede relacionar con lo sucedido en el Plan de Ordenamiento Territorial de Montevideo (POT). Analizando los factores que dificultan los procesos en el desarrollo del Plan, en *Montevideo en Foro II* (1996)¹⁸⁷ se menciona “una falta de cultura general” para llevar adelante el gobierno colectivo de la ciudad. Si bien existen planteamientos teóricos muy claros y pertinentes, no existe aún una cultura desde las instituciones, desde los niveles técnicos y desde la población para gestionar estos procesos.

A diferentes escalas suceden cosas similares; en el POT y en proyectos y programas específicos. Este desfase entre el plano teórico y el de la acción se hace muy evidente. Aparecen agujeros negros, etapas que se saltan y no se transitan.

En cuanto al proceso que conduce al Plan Montevideo, en Montevideo en FORO II se vincula esta situación a la inercia que “*deriva de modelos paternalistas o reivindicativos*” (ver 0.4B) En relación a CoViSRu (ver cap. 2), Fernando Ronca menciona la necesidad de *tutorías fuertes* a ser aplicadas en el trabajo con grupos como forma de lograr adaptabilidades recíprocas y zonas de acuerdo entre grupo, programa y técnicos. Con referencia a La Barra, se analiza en el capítulo 2.2.B el rol que le debe cometer al gobierno de la ciudad en apuntalar los proyectos sustentados sobre nuevas bases conceptuales a través de apoyos políticos y técnicos.

Los sistemas de referencia contruidos por los niveles técnicos no consideran que los grupos objetivo de los proyectos tengan sus lógicas propias, diferentes a las técnicas. Unas y otras deberían poder conectarse en el devenir del proyecto, en un reconocimiento mutuo, entendiendo y compartiendo códigos distintos.

Gustavo Sheps, analizando las “*redes invisibles*” que se presentan en el desarrollo de un proyecto de diseño, reflexiona acerca de la recursividad e iteratividad que se producen en los procesos complejos. “*En redes invisibles describíamos el proyecto como un proceso iterativo de concatenación de hipótesis formales, con crecientes niveles de definición*” (Sheps, G. 2000)

De la misma forma, un proyecto de desarrollo local, mucho más complejo que un proyecto arquitectónico por el número de variables que intervienen, es un proceso de concatenación de hipótesis de toda índole, en donde debieran fundirse los niveles de incorporación de la propuesta por parte de técnicos y grupo.

Lejos de ello, se intenta cumplir forzosamente con los objetivos desconociendo los diferentes hechos azarosos y las diferentes aspiraciones de los actores que surgen en el devenir de los procesos, desconociendo muchas veces que los objetivos se cumplen con el empoderamiento de la propuesta por parte de técnicos y comunidad.

¹⁸⁷ Ver 1.3B

3.2.C_ Flexibilidad limitada

Se observa a nivel técnico y muchas veces político, la ambición de programar productos cerrados, y minimizar las posibilidades de flexibilización. El cambio en el transcurso del programa es resistido y es considerado como una debilidad, mientras que en realidad, la debilidad consiste en intentar gestionar un producto delimitado y definido a priori.

Los proyectos y programas son, ante todo, procesos en el tiempo, en donde la variable tiempo ha pasado a ser fundamental en la experiencia de la ciudad contemporánea.

Las ciudades en general y Montevideo en particular, presentan una disminución constante de sus estructuras estáticas, generándose cambios cada vez más grandes en lapsos de tiempo cada vez más cortos. En este sentido cualquier programa o proyecto debería ser pensado para su posible flexibilidad o mutación, tanto en su desarrollo como en sus objetivos, de acuerdo al devenir de los acontecimientos. De alguna manera esta característica se encuentra implícita o explícita en muchos proyectos.

En el POT, si bien se explicita su carácter de *producto inacabado y en permanente revisión*¹⁸⁸ la puesta en práctica de su ajuste y revisión constante al momento no pudo concretarse, ya sea por los bajos niveles de participación de los actores en general o por la falta de operatividad de las estructuras creadas para esos fines.

En los casos de La Barra y CoViSRu los objetivos originales se mantienen firmes hasta la culminación de los programas, pese a que en el desarrollo de las propuestas la confrontación de los planes con la realidad local tornaba difícil que esos objetivos pudieran cumplirse. Al final se aceptan los resultados, que difieren de los programados originalmente, con resignación.¹⁸⁹

El devenir del acontecer contemporáneo exige una actitud técnica que incorpore el diseño de programas flexibles como herramienta hacia un resultado exitoso, en un entorno tensionado por el permanente cambio.

En este sentido, se puede realizar una analogía con los modos de organización del sistema capitalista, en donde se está inserto.

El capitalismo se adecua a los cambios de la sociedad contemporánea a través del régimen de acumulación flexible.¹⁹⁰ (ver capítulo 1.1B). David Harvey menciona la existencia de una *tensión creativa* en el capitalismo que *“exige el cambio como condición para su propia supervivencia”* agregando que *“cualquier alternativa, si pretende triunfar, debe seguir el ejemplo del capitalismo en este aspecto”*¹⁹¹

El régimen capitalista presenta unos patrones de organización que le permiten ajustarse, amoldarse a la realidad a partir de su flexibilidad intrínseca, de su creatividad y de la capacidad de mutar. De la misma forma, esta condición postmoderna de interactuar en “la realidad”, puede ser extrapolada a los sistemas de gestión. Una estructura de actuación flexible, asumiendo la incertidumbre de los procesos, redundaría en una gestión más creativa

¹⁸⁸ Ver 1.3B

¹⁸⁹ Ver 3.2C- beneficios marginales.

¹⁹⁰ “cuanto más desarticuladas se encuentran las estructuras a nivel local, más estable es el sistema a nivel global”. Harvey, D. 1990

¹⁹¹ Harvey, D, 1999

y estable, compatibilizando mejor con las tensiones que propone el devenir contemporáneo.¹⁹²

3.2.D_ Trabajo sectorizado. Sin nudos.

Del análisis de los casos se verifica que las piezas del sistema aparecen desarticuladas, funcionando sectorialmente en compartimentos más o menos estancos. El no tener presente la globalidad del sistema, hace que los diferentes nodos o sectores se tornen rígidos, se ejecuten en sí mismos y se pierdan posibilidades de acción.

El trabajo en red es una estrategia poderosa para poder avanzar hacia un objetivo concreto en entornos competitivos. Estrategia que ya se ha experimentado con éxito en el ámbito militar y empresarial. (ver 1.1B y 1.2B)

El trabajo en red supera el trabajo sectorizado. Permite trabajar localmente en relación y conexión con el acontecer global a partir de la información que nos llega desde los diferentes nodos.¹⁹³

Mientras que el trabajo sin nudos ni relaciones, dividido en materias y sectores, abstrayendo la complejidad a formas simples, emerge de la formación cartesiana y positivista, el trabajo en red responde mejor a las exigencias del nuevo paradigma.¹⁹⁴

Esta manera de actuar se sostiene en gran medida por el intercambio de flujos de información. La comunicación posee un importante rol como elemento que hace red.¹⁹⁵

Sin embargo, cuando se llevan a la práctica proyectos de desarrollo local aparecen fallas o ruidos en esa comunicación, lo que provoca en la mayor parte de los casos que la red no pueda conformarse.

Un proyecto complejo como La Barra, en donde participa una gran variedad de actores no se puede pensar si no es funcionando sistémicamente, cada actor con una característica determinada y en un rol preciso. Si se asimila el proyecto a un mecanismo, cada parte que lo compone necesariamente debe de ser una parte "inteligente", en donde, para poder realizar su cometido tiene que saber la posición exacta de las restantes partes del sistema. Cada parte, nodo o sector es eficiente en función de los otros

¹⁹² Tanto en nuestra forma de organización capitalista como en los procesos urbanos emergentes, se puede explicar el aparente comportamiento caótico de los modos de gestión que se proponen a partir de planteos epistemológicos contemporáneos "como un proceso de reformulación de órdenes, más que de su ausencia" (Zaera, A, 1994)

¹⁹³ Reflexionando sobre nudos y redes, nos dice Serres: "La información que cada uno de nosotros recibe por la extremidad de la cuerda le informa, finalmente, no sólo sobre cualquier encordado, sino en suma sobre el estado de todo el sistema del que forma parte. El lazo corre de un lugar a otro, pero además expresa todos los puntos de la totalidad de los emplazamientos; evidentemente va de lo local a lo local, pero sobre todo de lo local a lo global y de lo global a lo local. Así pues el contrato nos concierne como individuo al hacernos participar de forma inmediata en toda nuestra comunidad" (Serres, M 1991: 177) (ver 2.0_ Metáforas)

¹⁹⁴ Serres utiliza la metáfora del nudo para describir el cambio de paradigmas: "La ciencia, en nombre de la exactitud, dividió los lazos, ahora las necesidades llevan nuevamente a invertir la función del contrato, reanudan el lazo que el análisis desanudó." (Serres, M 1991:108) La naturaleza es un conjunto de contratos, entramados de todas clases. (Ver 2.A)

¹⁹⁵ Ver 1.1

En este sentido, y a manera de ilustración de lo que sería incorporar el trabajo en red, y si consideramos el actor *población de Santiago Vázquez* se puede prefigurar la siguiente hipótesis de funcionamiento:

Grupo Santiago Vázquez.

Rol: anfitrión. Centro de servicios locales.

Gestión del punto de ventas, guías locales y servicios al visitante

Debería estar “conectado” (coordinando acciones) con:

- Grupo de productores artesanales_ Para generar stock en el local de venta de productos
- Hoteles del centro de la ciudad_ Para coordinar llegada, salida, transporte interno de los visitantes y para trabajar diferentes menús de recorridos, de acuerdo a las características particulares del grupo.
- Casas rurales_ Para coordinar horarios de visitas y preparación de distintos eventos.
- Medio de transportes locales_ (empresas, alquiler de bicis, caballos, etc.) para coordinar recorridos
- Guías del parque Lecocq.
- Clubes náuticos, para coordinar paseos por el río o almuerzo en sus restaurantes.
- Otros.

En el caso del ejemplo, la población de Santiago Vázquez debería desempeñarse en función de los nodos que se mencionan, y viceversa. Todos *conectados*, formando red, en donde el accionar de una parte depende y está condicionada por otras partes.

En ese sentido la tecnología actual disponible permitiría mantener a todos los nodos interconectados pudiendo trabajar y avanzar el proyecto sistémicamente.¹⁹⁶

Pero el uso de las herramientas informáticas que permite el constante flujo de información, no nos asegura, por sí solo la conformación de la red.

A esto se le suma las dificultades que existen para cruzar y reinterpretar las emisiones realizadas por grupos sociales con códigos diferentes. Muchas veces, tanto desde el nivel técnico como desde los grupos sociales, se dan por obvias ciertas rutinas o preceptos que se manejan sin decodificar, trayendo como resultado que los mensajes no sean entendidos ni interpretados, como si se usaran lenguajes distintos.

Además de las herramientas posibilitadoras es necesaria la actitud y la voluntad de anudar.¹⁹⁷

¹⁹⁶ Al decir de Deleuze y Guattari, generando un gran enjambre que puede hacer rizoma con el territorio. (ver capítulo *Un lobo o varios lobos*, en *Mil Mesetas*, 1988)

¹⁹⁷ Serres relaciona el nudo con el contrato (nudo-lazo-contrato). El nudo enlaza y genera, en la articulación, obligaciones entre las partes. “*el lazo comprende, puesto que junta y aprieta o prende varias cosas, animales u hombres juntos. El lazo es, sin duda, el primer casi-objeto capaz de hacer aparentes y concretas nuestras relaciones: las cadenas reales de la obligación, aquí ligeras, allí nos pesan.*” (Serres, M 1991:176)

3.3 Herramientas para la gestión

*“Lo que se necesitan no son doctrinas sino formas de ver”
Morris Berman¹⁹⁸*

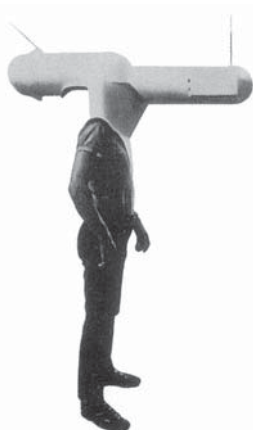
De la misma forma que a nivel epistemológico los teóricos proponen nuevas herramientas conceptuales que explican mejor los acontecimientos contemporáneos, a la hora de actuar se hace necesario recurrir a modalidades en sintonía con esas nuevas herramientas conceptuales, implicando realizar ajustes en los enfoques y métodos tradicionales de intervención. Se considera oportuno incorporar nuevas variables en la gestión de programas y proyectos.

En ese sentido existen elementos que se encuentran en todos los procesos y que los sistemas tradicionales de gestión han considerado laterales, inoportunos, o como situaciones a corregir o minimizar. Son la **incertidumbre**, la **intuición**, el **accidente** y los **beneficios marginales**, elementos considerados en este enfoque, relevantes y pertinentes.

Estas variables que cobran protagonismo en el entorno de nuevos paradigmas pueden potenciarse a partir de **una nueva actitud** del gestor de programas, generando un sistema de referencia para la acción que puede sintetizarse a partir de un esquema que incluye las siguientes variables:

Variables X: Incertidumbre, intuición, accidentes, y beneficios marginales como conceptos y situaciones que necesitan ser rescatados y revalorizados con motivo de sus necesarios aportes en la gestión de proyectos.

Variables Y: El trabajo colaborativo y el esparcimiento conforman una actitud positiva por parte del gestor de proyectos. Las prótesis operativas, no son otra cosa que herramientas que posibilitan las nuevas tecnologías, y que el gestor incorpora para potenciar su trabajo. Estos elementos combinados forman una malla o red, la cual se proponen utilizar para cubrir los proyectos a desarrollar.



*“Mirada híbrida, mirada poliédrica, mirada estratégica”.
En Gausa, M. y Salazar, J.*

¹⁹⁸ Berman, Morris (2004) *Historia de la Conciencia*. Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile.

3.3.A_ El par incertidumbre/intuición.

“...la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones... comprende también incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios.”

Edgard Morin (1994:60)

En los procesos de gestión del desarrollo local, con altos niveles de incertidumbre, **es conveniente manejarse con mínimas certezas y a su vez dejar fluir las múltiples posibilidades que puedan presentarse al poner en marcha el programa. A mayor incertidumbre del medio, se necesita mayor intuición por parte del nivel técnico** en la resolución de las alternativas que puedan presentarse

Los teóricos de los sistemas complejos, demuestran que no es posible garantizar certezas en el devenir de un emprendimiento. (ver capítulo 1.1A) Como plantea Morin, la incertidumbre forma parte de cualquier sistema complejo y como tal es necesario tenerla en cuenta en la planificación y gestión de cualquier emprendimiento. Consciente de no poder obviarla, Charles Lindblom la considera explícitamente al formular la metodología del Incrementalismo Disjunto (ver 1.2A)¹⁹⁹

Los aspectos subjetivos e intuitivos en mayor o menor medida siempre estuvieron presentes en metodologías científicas, muchas veces considerados como desviaciones o aspectos a corregir en la dura tarea de anular la incertidumbre. Frente a la asunción de la misma como algo natural de cualquier proceso, Lindblom hace explícita la importancia del nivel intuitivo.

La incertidumbre puede ser minimizada, nunca eliminada. En los procedimientos estadísticos habitualmente utilizados, los fenómenos se pueden representar a partir de la función gaussiana, extrayendo los valores normales y los valores de posibles desviaciones.

En la medida en que el fenómeno se hace más complejo, participan en el mismo y se combinan una gran cantidad de variables. En estos casos *existen dificultades para su normalización* debido a los altos valores de posibles desviaciones que arrojan las mediciones.

La teoría de probabilidades nos dice que el nivel de incertidumbre es directamente proporcional a la complejidad del evento. En este punto lo “normal” es lo aleatorio, lo impredecible, la desviación. Es un dato de la realidad que de desconocerse, genera dificultades.

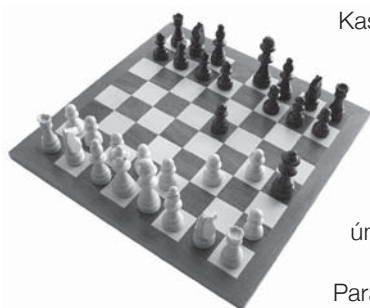
Lejos de tomarlo como una debilidad, asumida la incertidumbre puede convertirse en un capital. El hecho de que en el desarrollo de un proyecto puedan desplegarse múltiples posibilidades y líneas de acción no deja de resultar un acontecimiento positivo. En este sentido la lógica difusa señala que en procesos complejos y no lineales existen múltiples valores de verdad (ver capítulo 1.1) y es en esa dirección que se debería recurrir a una mezcla de intuición y método para transitar por las mejores opciones.

¹⁹⁹ Éste incorpora aspectos muchas veces considerados subjetivos y no científicos, como la intuición y el oficio del técnico, sumando a los aspectos objetivos para la elección de variables pertinentes en la toma de decisiones.

Desde otras disciplinas y perspectivas también surge la importancia manifiesta de la intuición como recurso estratégico. Se puede mencionar el rol de la intuición en actividades complejas como las competencias deportivas, en donde es difícil predecir el devenir de los acontecimientos, y es necesario poner en práctica una estrategia para llegar a los objetivos.

Garry Kasparov, campeón mundial de ajedrez desde 1985, considera este juego matemáticamente infinito para los seres humanos, en donde la complejidad impide utilizar un método racional, objetivo y totalizador como estrategia.²⁰⁰

En el juego de ajedrez también se gestiona una situación compleja, y, como en otros niveles de la vida, la estrategia utilizada se acompaña con los cambios históricos. Kasparov estudia esa evolución de la táctica y la estrategia y advierte como esta cambia de acuerdo al paradigma dominante.²⁰¹



Kasparov asume los altos niveles de incertidumbre que están presentes en un juego complejo y apuesta conscientemente a la intuición. Ante la duda del periodista acerca de la buena guía que pueda significar la intuición a la hora de decidir los movimientos en un juego racional como el ajedrez, Kasparov responde que es imposible en un lapso corto de tiempo calcular todas las jugadas, las posibilidades proyectadas al futuro para luego poder elegir la mejor, por eso la única alternativa es apelar a la intuición.²⁰²

Para desarrollar la intuición, hay que ejercitarla y para ello uno debe confiar en sí mismo y en el equipo de trabajo y asumir que puede equivocarse en el camino. Equivocarse es parte del proceso en el desarrollo de la intuición y en el desarrollo y el crecimiento de un proyecto, el miedo al error en la toma de decisiones anula y paraliza.²⁰³

²⁰⁰ "Hay un gran malentendido acerca de la naturaleza del juego de ajedrez. Para la matemática el juego es finito, pero para nosotros, los seres humanos, el ajedrez es un juego matemáticamente infinito. El número de posiciones, es decir la suma de todas las posiciones posibles, contiene 45 ceros. Creo que es suficiente como para considerarlo matemáticamente infinito." (Alonso, V. 2007, entrevista a Kasparov)

²⁰¹ "En cierta medida, los cambios en el juego reflejan los cambios en la sociedad. Los nuevos conceptos están en consonancia con las ideas sociales y culturales predominantes en su época. No es casual que el primer campeón mundial de ajedrez, Wilhelm Steinitz, quien introdujo conceptos revolucionarios en el juego en la segunda mitad del siglo XIX, tuviera un pensamiento alineado con la ciencia tradicional, y que su sucesor, Emanuel Lasker, contemporáneo de Einstein y de Freud, creyera en la relatividad y en la psicología." (...) "La teoría del ajedrez tomó forma en el tiempo de la física y la matemática clásicas, y fue introducida por el primer campeón mundial, Steinitz. En esa época se creía que una teoría universal podría dar respuesta a todas las preguntas, y Steinitz promovía esa noción en el ajedrez. Su sucesor, Lasker, tuvo un estilo distinto: en vez de hacer la mejor jugada, hacía la mejor jugada contra ese adversario. El acento no estaba en la verdad última, sino en jugar contra un rival; el valor de cada movimiento era relativo." (Kasparov en Alonso, 2007)

²⁰² Kasparov responde con un ejemplo: "En la séptima partida del campeonato mundial de 1894 entre el campeón Steinitz, de 57 años, y el joven retador alemán Lasker, de 25, el enfrentamiento iba parejo. Lasker, que llevaba las blancas, había hecho un juego fuerte en la apertura y, tras algunas complicaciones, tuvo que sacrificar dos peones. Hoy nadie se sorprendería si un gran maestro abandona la partida en circunstancias tan desfavorables. Pero Lasker no lo hizo. Fue aun más agresivo, tratando de complicar las cosas y sacrificó otra pieza en un ataque que Steinitz no entendió. El campeón fracasó. La interpretación fue que el viejo campeón ya no era el mismo, y que se había desmoronado debido a su edad, no a la calidad. Sin embargo, cuando analicé la partida en profundidad con ayuda de una computadora, descubrí otra cosa. Es cierto que Steinitz había estado en una posición ganadora, pero se había equivocado en una etapa anterior. Cuando Lasker sacrificó la pieza, el campeón ya estaba perdiendo. Lo interesante es que Lasker hizo las mejores jugadas posibles. No las podría haber calculado; su intuición lo guió en la dirección correcta. Para mí es una buena demostración de que, si confiamos en nuestra intuición, obtendremos mejores resultados." (Alonso, V. 2007, entrevista a Kasparov)

²⁰³ "El miedo se presenta de diversas formas en la toma de decisiones: como miedo a equivocarse, miedo al cambio, a lo desconocido, a dañar a los seres queridos... Pero, dado que habrá errores, es mejor prepararse psicológicamente y sentirse cómodo con la idea de que uno alguna vez se equivocará. Cuando supere ese temor, podrá aprender de sus errores y su carrera no se detendrá." (Kasparov en Alonso, 2007)

En CoViSRu la lógica hubiera indicado desalojar la ocupación y custodiar el predio, ya que en Montevideo rural no se puede urbanizar, sin embargo desde la UMR se intuye una posibilidad diferente. En La Barra la intuición de “que esto puede funcionar” es lo que mueve el origen de varios de los proyectos. De la misma forma Pertuy intuye una serie de tensiones entre Montevideo y Santiago Vázquez que inhiben su desarrollo...la intuición actúa como motor, elaborando hipótesis y vectores de actuación.

Intuición para leer entre líneas. Para entender el contexto y decodificar mensajes. Intuición para proponer y para arriesgar.

En un juego de ajedrez, en la resolución de un videojuego²⁰⁴, o en la gestión de un programa cualquiera, se deben tomar decisiones de forma rápida, sin tiempo para el análisis. En ese sentido la intuición no requiere de tiempo. Sólo requiere confiar en las propias decisiones, en un acto que permite al mismo tiempo desarrollar la creatividad proponiendo caminos nuevos y no convencionales.²⁰⁵

Abrir la percepción y desarrollar el campo intuitivo resulta una herramienta valiosa para orientarse en la incertidumbre, transformando imprevistos en oportunidades.

El razonamiento sobre bases lógicas implica conocer todos los parámetros que intervienen en una situación determinada. El desconocimiento de todas las variables y elementos, como sucede la mayor parte de las veces en un contexto complejo, invalida el razonamiento clásico. El desarrollo de la intuición, al posibilitar interpretaciones de los hechos en el momento preciso, permite unir esos tramos que permanecen desarticulados en un razonamiento sobre lógicas clásicas

3.3.B_ El accidente.

“... la menor equivocación, y acabaría por saber la verdad”.
Julio Cortázar²⁰⁶

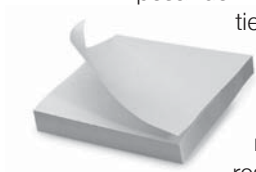
Aunque en general los accidentes se toman como acontecimientos que dificultan o enlentecen los procesos proyectados, **el accidente puede ser algo bueno**. En ocasiones puede significar de un valor impensado, inclusive cuando implican cambios de dirección en el devenir del proyecto. Pensando en los procesos de gestión, el accidente también puede devenir en oportunidad en contextos de desarrollo local.

Se debe tener en cuenta que en procesos complejos, lo más probable es que se presenten imprevistos y sucesos no programados. El accidente existe y es un dato más del sistema.

²⁰⁴ Ver Balaguer, Roberto *Vidas conect@das. La pantalla lugar de encuentro, juego y educación en el siglo XXI*

²⁰⁵ Ver estudios sobre *La visión periférica o El lado derecho del cerebro* en donde se desarrollan conceptos vinculados con la intuición y su necesario vínculo con el razonamiento lógico.

²⁰⁶ “*Todos los fuegos el fuego*” (1966:17) Punto de Lectura.



A pesar del modelo racional comprensivo en donde nuestra cultura se instala desde hace tiempo, siempre existieron imprevistos, accidentes, hechos fortuitos, que resultan en acontecimientos exitosos.²⁰⁷

Es una particularidad que se encuentra en muchos avances y descubrimientos. Einstein, Bhor, Fleming, Hoffman, y otros científicos reconocidos realizaron sus descubrimientos a partir de accidentes.²⁰⁸

Al igual que sucede con el desarrollo científico, en la gestión del territorio, acontecimientos fortuitos que se presentan “fuera del plan”, también pueden ser oportunidades para acelerar procesos o para destrabar situaciones difíciles.

El evento cobra protagonismo. Los hechos no programados que se filtran en el desarrollo de los programas son los que imprimen su rumbo. En varias ocasiones son “accidentes felices” (un actor inesperado con capacidades de movilizar a la comunidad, un vínculo previo, una combinación casual de factores).

Apelando a la intuición, la visión global y la flexibilidad de todos los actores, principalmente el actor técnico, se incorpora el accidente a la gestión resignificando el imprevisto en oportunidad, para poder contar con él de manera positiva.

3.3.C_ Beneficios marginales y aproximaciones sucesivas

*Dicebat Bernardus Carnotensis nos esse quasi nanos, gigantium humeris insidentes, ut possimus plura eis et remotiora videre, non utique proprii visus acumine, aut eminentia corporis, sed quia in altum subvenimur et extollimur magnitudine gigantea*²⁰⁹

Juan de Salisbury (1130)

²⁰⁷ Por ejemplo, se mencionan dos caos: 1_“Como muchos otros grandes descubrimientos de la ciencia, Pasteur arribó a estos hallazgos de una manera casual. El fenómeno crucial es observado mientras se está buscando otra cosa, quizá sin relación, la lógica y la explicación vienen luego. En 1887 trabajaba en la causa del cólera de las aves, enfermedad diarreica mortal para pollos, gallinas y gallos. En uno de tantos experimentos dejó incubando los cultivos más tiempo de lo habitual. Cuando Pasteur inyectó los microbios provenientes de estos cultivos en los pollos, nada sucedió, no enfermaron de cólera. Cuando tuvo un nuevo cultivo inyectó los mismos pollos, que tampoco enfermaron. Se percató entonces de que el envejecimiento de los cultivos de algún modo había disminuido su virulencia - atenuado-, habiendo inducido inmunidad” (Miguez y Loureiro, 2002) 2_En la fábrica de pegamento 3M se estaba produciendo un pegamento extrafuerte, pero un operario olvidó añadir un componente a la mezcla, arruinándola. El pegamento se guardó, pensando en la manera de desecharlo, debido a la gran cantidad que se había producido. Días después del accidente, a un ingeniero de la fábrica se le ocurrió que las hojas con un poco de ese pegamento, que no es demasiado fuerte y resiste ser pegado y despegado muchas veces, resulta ideal para realizar anotaciones y marcar páginas de libros. La partida de pegamento malogrado se transforma en las notas Post-it. (fuente: wikipedia)

²⁰⁸ Particularidad a la que se le llama serendipia. Una **serendipia** es un descubrimiento científico afortunado e inesperado que se ha realizado accidentalmente. El término serendipia deriva del anglosajón *serendipity*, neologismo acuñado por Horace Walpole en 1754 a partir de un cuento persa del siglo XVIII llamado «Los tres príncipes de Serendip», en el que los protagonistas, unos príncipes de la isla Serendip (que era el nombre árabe de la isla de Ceilán), solucionaban sus problemas a través de increíbles casualidades. (Wikipedia)

²⁰⁹ Juan de Salisbyury hace referencia a la opinión de su maestro Bernardo Camotensis (Bernardo de Chartes): *Somos como enanos a los hombros de gigantes. Podemos ver más, y más lejos, que ellos no por alguna distinción física nuestra, sino porque somos levantados por su gran altura.*

“Considerando las corrientes epistemológicas actuales, críticas, la Ciencia es vista como una materia en continuo proceso de elaboración, que se genera en la medida que trata de dar respuesta a los problemas científicos que la humanidad sucesivamente se plantea, como un crecimiento basado en sucesivas rectificaciones, resultado de la superación de múltiples obstáculos y de rupturas paradigmáticas.” (Miguez y Loureiro, 2002)

De experiencias que resultan un aparente fracaso **se producen beneficios marginales**, muchas veces despreciables o desapercibidos, pero que trascendiendo la experiencia original, y en combinación con otros factores, provocan saltos cualitativos en el devenir de otro proyecto, en diferente tiempo y lugar.

Sin dudas, desde el ámbito municipal, CoViSRu no se convirtió en un proyecto modelo de desarrollo productivo local, capaz de ser replicado en casos similares. Pero para la población a la cual fue dirigido el programa, sin dudas fue un éxito.

En una zona protegida, en donde está explícitamente prohibida la urbanización obtienen una vivienda propia y digna, objetivo que se había propuesto la población desde un comienzo.

Pero además, más allá de esos resultados notorios, surgen otra serie de “beneficios marginales”. A manera de ejemplo se puede mencionar:

_ al interactuar con otros actores (técnicos, políticos, sociales), la población tiene la posibilidad de confrontar aspiraciones y puntos de vista, ya sea como grupo o individualmente, permitiéndose el desarrollo del punto de vista social.

_ Se contiene la creación de un nuevo asentamiento en la zona rural próxima a Montevideo, preservando las características ambientales de la zona.

_ El grupo cobra visibilidad, teniendo opciones y posibilidades de incorporarse a futuros proyectos de desarrollo. El proyecto La Barra lo estaba incluyendo en su folletería como un posible emprendimiento de interés a ser visitado.

Los resultados de los programas, contraponiéndose a los preceptos del pensamiento binario, se pueden analizar a partir de la mirada de la lógica borrosa (ver 1.1A), en donde el mundo no es blanco o negro, sino que existe un gran número de multivalencias.

En ese sentido, y desde una lógica rizomática, se interpreta que aunque un proyecto no llegue a los objetivos iniciales propuestos, pueden surgir otras posibilidades, que no dejan de ser importantes:

_ no se cumplen los objetivos para un grupo, pero sí para otro.

_ se cumplen objetivos considerados menores o secundarios para este emprendimiento, pero quizás sean importantes desde otra mirada, aportando en la acumulación para experiencias futuras.

_ Existen beneficios que permanecen en estado latente y, trascendiendo la experiencia original, y en combinación con otros factores, provocan saltos cualitativos en el devenir de otro proyecto, en diferente tiempo y lugar.

Por medio de aproximaciones sucesivas el territorio se construye y deconstruye. El concepto de “hombros de gigantes” se utiliza desde la Edad Media, podemos ir un poco más allá porque otros, antes, llegaron hasta aquí.

3.3.D_ El trabajo colaborativo y la capacidad comunicativa

El trabajo en equipo, la combinación y la amalgama de saberes y pareceres de los distintos componentes (los técnicos, los actores locales y las autoridades, entre otros) **también permite disminuir los niveles de incertidumbre en la gestión de proyectos, al poner en común aspiraciones, riesgos y capitales.**

El trabajo en equipo es trabajo en red y a demostrado ser una herramienta poderosa para avanzar con mayores certezas, minimizando conflictos.²¹⁰ Flexible, adaptable y portadora de diversos tipos de conocimiento y puntos de vista, la red implica multiplicidad de acuerdos y contratos mínimos entre sus nodos. Considerados en conjunto se transforman en “elemento de captura”; cuanto más densa sea la red y menos distancia existe entre sus nodos, más posibilidades de éxito.²¹¹

Para que la red suceda, es imprescindible la fluida circulación de la información, el fácil acceso y la transparencia. Esto refiere a comunicar. La comunicación es esencialmente el elemento o bisagra que une los diferentes nodos y permite la formación de red

Desde fines del siglo XX la comunicación es uno de los campos con mayor desarrollo, uno de los temas más abordados a nivel teórico, una de las propiedades más significativas del devenir contemporáneo. (ver 1.1)

La transparencia en la comunicación alude a las posibles interferencias entre transmisor y receptor. Analizando las debilidades de los ejemplos estudiados, se señalan fallas y ruidos en la comunicación que impiden la formación de red. La falta de práctica en un accionar colectivo se traduce en interferencias en la comunicación que se manifiesta en incapacidad de negociación, malos entendidos, accionar agresivo, miedos y posiciones defensivas. El trabajo de campo revela que estas actitudes se presentan en todos los niveles y estratos, y no dependen del grado de educación formal alcanzado por el individuo.

En los nuevos procesos, la transparencia y la libre circulación de la información pasa a ser una herramienta de poder en el trabajo en red, contrariamente a la clásica premisa de “la información es poder”. Con los nuevos parámetros relacionales, aquel nodo que retiene información, pasa a ser un nodo autista, aislándose del sistema, quedando fuera de todo proceso. En este nuevo orden, la retención de información pasa a ser síntoma de debilidad.

A su vez la transparencia en la información minimiza posibles ruidos e interferencias al hacer explícitos los códigos, parámetros y métodos utilizados.

²¹⁰ Manuel Castells refiere permanentemente a las ventajas de la sociedad red para el trabajo colaborativo. En esta época se produce una revolución en el procesamiento de la información que impactan directamente en la generación y aplicación del conocimiento. Ver 0.2B.

²¹¹ Ver 3.0

La comunicación es considerada como fuente de innovación y creación de conocimiento en un entorno complejo. A partir de la recombinación de toda la información existente, a través de la comunicación y del trabajo en red es posible encontrar soluciones a problemas complejos y superar conflictos de manera natural.

En referencia a la importancia de la comunicación en los procesos contemporáneos, específicamente en su doble rol de bisagra y generación de conocimiento, Gascón y Silva comentan:

“La comunicación es un ámbito donde se desmoronan los pensamientos binarios (del estilo sujeto/objeto), en beneficio del “tercer espacio”, “los pasajes intersticiales y las nómadas estéticas que no temen a los préstamos, los cruces y la superación de los límites que encapsulan el saber.” (Gascón y Silva, 2005)²¹²

“La tendencia a la complejidad se ha ido desarrollando históricamente en lo que se podría denominar la expansión nómada de la mente humana, donde la comunicación es la energía motora y motivo de la existencia y el mestizaje”. (Gascón & Silva 2005)

3.3.E_ Actitud y Motivación

“El entretenimiento puede parecer una elección extraña; pero por entretenimiento entiendo algo más que jugar con la Nintendo. Es el ajedrez. Es la pintura. Es el ejercicio mental que comporta cualquier intento de explicar el universo. Einstein no estaba motivado por la supervivencia cuando pensaba en la física. Tampoco debió de ser para él una cuestión social. Era entretenimiento. Entretenimiento es algo intrínsecamente interesante y capaz de plantear desafíos”.

Linus Torvalds²¹³

Los cambios de paradigmas aparejan cambios culturales. Una nueva forma de entender el mundo deviene en nuevas formas de interactuar con él, más pertinentes, que se ajustan sin esfuerzo a la nueva realidad.

Un cambio de actitud es oportuno, en todos los actores, pero principalmente en el equipo ejecutor de políticas, nexos y referente en los procesos.

Los gestores y ejecutores de programas son referentes del resto de actores, verdaderos tutores de los proyectos. Todas las miradas se posan en ellos. Existe allí algo de “educar con el ejemplo”, de contagiar a partir de la actitud.

Una nueva actitud para posibilitar el éxito en la gestión de programas complejos, transita por la creatividad, el entretenimiento, la transparencia y la cooperación.²¹⁴

Disfrutar de la tarea que se realiza es motivo facilitador de la misma. Pekka Himanen señala

²¹² Gascón y Silva dirigen las investigaciones sobre Redes de Comunicación y Patrimonio y Post estructuralismo y Teorías de la comunicación en La Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile. Editan la revista F@ro, con publicación en Internet.

²¹³ Linus Torvalds, creador del sistema operativo Linux. En Himanen, Pekka:10

²¹⁴ Pekka Himanen describe a esta nueva actitud, que se desarrolla en cualquier actividad, como “ética hacker”, contraponiéndola a la ética protestante del trabajo, expuesta por Max Weber, consistente en la laboriosidad diligente, la aceptación de la rutina, el valor del dinero y la preocupación por los resultados.

acerca de la labor de los Hackers, ocupación de lógica contemporánea, que se encuentran en un “estadio superior” de motivación. Más allá de trabajar para ganar dinero, lo que mueve a la comunidad hacker es disfrutar. Se disfruta de lo que se hace a la vez que se tiene una motivación social. Se comparte este estímulo a la vez que se hace red.

“La razón por la que los hackers de Linux hacen algo es que lo encuentran muy interesante y les gusta compartir eso tan interesante con los demás... Se logra así este efecto de la red Linux, donde hay multitud de hackers que trabajan juntos porque disfrutan con lo que hacen. Los hackers creen que no hay un estadio de motivación superior a éste.” (Himanen, P 2002:11)

Los hackers crean, innovan, resuelven problemas y ejercitan la organización de ayuda mutua y voluntaria.

En un sentido similar, Fernando Ulloa²¹⁵ habla de la importancia del estilo de cada uno para trabajar colectivamente, algo que va más allá de la profesión y formación específica²¹⁶.

Sostiene que la capacitación de un individuo se reduce a dos cosas: **actitud y aptitud**, valorando toda la carga subjetiva que conlleva la actitud. *“Actitud, que quiere decir disposición para la acción, ahí sí es toda la subjetividad, todo el aval detrás que uno tiene, uno se dispone a enfrentar un campo clínico con una actitud. Ahora esa actitud es funcional con aptitud que quiere decir apto, idoneidad, que tiene destreza; una depende de la otra, uno pone en juego todo su estilo, su aptitud y su manera de ser, es cuando podés tener mayor capacidad, mayor aptitud y destreza para resolver un problema”* (Ulloa, F 2004: 101). Ulloa propone como elemento fundamental la vocación y la pasión que coloca cada uno en la tarea que realiza²¹⁷.

Siguiendo esta perspectiva, la gestión de proyectos podría asimilarse a un juego complejo donde los gestores de programas disfrutan su tarea con pasión. El *juego* es entretenimiento, pero también estrategia, intuición y trabajo en equipo.

Independientemente de su aptitud, de su formación académica, adoptando esta actitud los actores responsables de programas de desarrollo podrían incorporar a su accionar los mismos elementos que se adoptan para enfrentarse a un juego complejo:

- < flexibilidad y capacidad de adaptación
- < operatividad y sentido común
- < confianza en la intuición
- < disfrutar de la tarea.
- < autoprogramación. (iniciativa y proactividad)
- < darse permiso a equivocarse, a arriesgar, a no saber y a aprender

²¹⁵ Fernando Ulloa es un referente actual del psicoanálisis argentino.

²¹⁶ *“... cada sujeto tiene su propia vocación, su propio estilo, sus propias cosas, su propia experiencia, su propia trayectoria curricular. (...) no solamente la incumbencia específica porque es médico, es psicólogo, sino también la capacitación de cómo se trabaja colectivamente, cómo se trabaja en una producción colectiva, cómo se inserta cada uno en ese contexto...”*

²¹⁷ Lo ejemplifica con un hecho concreto: *“Pedrolí, un poeta santafesino, era muy amigo de mi suegro y un día le digo ‘Pedrolí ¿usted vive de la poesía?, no -me dice- yo soy tenedor de libros en una fábrica de arados en Esperanza, yo amo ese trabajo, trabajo 4 o 5 hs. y ese trabajo me permite mantener a mi familia, mis hijos están en la universidad, ese trabajo me permite seguir siendo comunista y sobre todo me permite seguir siendo poeta y fijese que algunas veces la pasión y la inspiración me sorprenden en el libro mayor de contabilidad escribiendo un verso, al principio los empleadores se sorprendían con esto y yo me doy cuenta que ahora les gusta; así que cada tanto les pongo algo’. El ponía su magia en una situación que era aparentemente distinta, una ocasión buena para ganar dinero, pero uno puede poner la marca...”* (Ulloa, F 2004 :102)

Estos aspectos actitudinales se consideran herramientas importantes para moverse en situaciones conflictivas y complejas. Al quitarle carga, peso y rigidez a las situaciones a enfrentar surge mayor espacio para la creatividad y flexibilidad para las nuevas propuestas de desarrollo local.

3.3.F_ Herramientas operativas

< Informatización.>

En el devenir contemporáneo, para que el trabajo colaborativo, el trabajo en red, resulte sostenible, es necesario que a las herramientas clásicas (asambleas, reuniones de coordinación o similares) se le incorporen nuevos elementos. Se hace necesario sumar a los modos tradicionales nuevas herramientas que permitan vínculos más robustos pero también flexibilidad, movilidad y operatividad en los acuerdos, que permitan adaptarse y responder a un entorno cada vez más dinámico

El ordenador y el teléfono móvil se han convertido en prótesis necesarias. Son las herramientas que se encuentran disponibles para gestionar gran volumen de información e interconectar fragmentos y nodos.

Para avanzar hacia el funcionamiento en red es pertinente **el uso de los recursos disponibles para la comunicación e interconexión**, cada vez más diversos, eficientes y masivos, desarrollados a partir de **la actitud** del equipo de trabajo.

En este sentido la tecnología celular e informática se convierten en herramientas fundamentales de enlace y conexión a través de la posibilidad de intercambiar información de todo tipo, en cualquier momento y en cualquier lugar.

Sin embargo no se utiliza como debería utilizarse, por parte de todos los actores involucrados. Desde la comunidad muchas veces no se disponen de los medios necesarios. El ordenador es de difícil acceso para gran parte de la población, especialmente en contextos críticos. Pero de todas formas, aunque se generen los medios de acceso, tampoco existe una cultura formada hacia la comunicación e interconexión

La cultura que aprecia las ventajas de la comunicación virtual es aún incipiente. Ni desde las Ong que promueven el desarrollo en red, ni desde los órganos de gobierno que tienen posibilidades materiales, y que apuestan a reforzar el tejido social se promueve la interconexión.²¹⁸

También como herramienta de sostenibilidad de un proyecto local, el uso de las tecnologías informáticas podría multiplicar los vínculos y conexiones del proyecto con el medio.

Esto es difícil si desde los propios sistemas y organizaciones dedicadas a llevar adelante políticas de desarrollo no se incorporen estas herramientas con todo su potencial.

²¹⁸ Independientemente de los logros que se están produciendo con la implementación del plan Ceibal a nivel de la educación primaria, se puede pensar, como programa concreto hacia la inclusión social y la reducción de la pobreza, en la conformación de cybers públicos en zonas carenciadas, o la extensión del plan Ceibal a otros estratos, como una forma más de incorporación al mercado laboral y de interconexión social.

La voluntad política en nuestro entorno es aún incipiente y existe extrañeza desde muchos actores para manejar estas herramientas, pero ellas están creadas, esperando ser utilizadas. El uso de herramientas de interconexión, que complementa y no sustituye los métodos tradicionales de intercambio tiene incidencia directa en muchos problemas vinculados al acceso de información, a la coordinación de acciones y a la toma de decisiones rápidas por parte de los actores involucrados en los proyectos.

A su vez la incorporación del mundo virtual a la vida cotidiana redundará no sólo en un crecimiento social a partir de fortalecer la construcción de redes, sino en un crecimiento personal al desarrollar la intuición y la capacidad individual de procesar datos.²¹⁹

La recombinación de la información y la comunicación es considerada como fuente de innovación y desarrollo en un proceso que se retroalimenta. Esta postura *conecta* con los principios de conexión y heterogeneidad²²⁰ y de multiplicidad²²¹ de la teoría de rizomas de Deleuze y Guáttari.

<Cartografía>

1_ *"Del rigor de la ciencia... En aquel Imperio, el arte de la cartografía logró tal perfección que el mapa de una sola provincia ocupaba toda una ciudad, y el mapa del imperio, toda una provincia. Con el tiempo estos mapas desmesurados no satisficieron y los Colegios de Cartógrafos levantaron un mapa del Imperio, que tenía el tamaño del Imperio y coincidía puntualmente con él. Menos adictas al estudio de la cartografía, las generaciones siguientes entendieron que ese dilatado mapa era inútil, y no sin impiedad lo entregaron a las inclemencias del sol y de los inviernos. En los Desiertos del Oeste perduran despedazadas ruinas del mapa habitadas por animales y por mendigos; en todo el país no hay otra reliquia de las disciplinas geográficas."*

Suárez Miranda, *Viajes de Varones prudentes*, libro cuarto, cap. XIV, Lérida, 1658²²²

2_ *"Se presentan con la mayor precisión y objetividad que me son posibles diversos lugares elegidos al azar, aislados en un determinado instante. Un instante después los lugares son distintos. En media hora se han transformado. Y tienes la situación tal como era en ese instante ya invalidada quizás en parte por su propia permanencia y su aislamiento"*

Mark Boyle, *Más allá de la imagen: La familia Boyle*. 1986. Artículo publicado en la revista "El Paseante" N° 5, 1987. Ediciones Siruela, España.²²³

El mapa es una representación, y a través de su interpretación se reconoce información del elemento mapeado. El mapa resulta ser una herramienta operativa en la toma de decisiones que permite comprender y actuar en consecuencia.

²¹⁹ Castells propone el concepto de "informacionalismo: un paradigma tecnológico que se basa en el aumento de la capacidad humana de procesamiento de la información en torno a las revoluciones parejas en microelectrónica e ingeniería genética". (Castells en Himanen 2002:112)

²²⁰ "cualquier punto puede y debe ser conectado con cualquier otro" (Deleuze & Guattari, 1988) Ver capítulo 0.2

²²¹ Cada objeto está compuesto de multiplicidades: diversas variables, velocidades, tiempos y materias diversamente formadas que a su vez, y con diferente intensidad, cambian constantemente. (ver capítulo 0.2)

²²² En Borges, Jorge Luis, *Historia Universal de la Infamia*, edición de 1954.

²²³ Desde 1968, la familia Boyle recorre el planeta reproduciendo trozos de parcelas elegidos al azar, como forma de producción artística. (ver: www.boylefamily.co.uk)

El mapa es síntesis, destaca elementos claves que se requieren para un objetivo concreto, enfatizando sus relaciones, asociaciones y características. La información accesoria, no sustantiva, introduce ruido en la lectura y dificulta la interpretación.²²⁴

El mapa es carta de navegación. Es una herramienta que guía en territorios desconocidos. Considerando la complejidad del devenir contemporáneo el mapa no sólo guía sino también es herramienta de análisis, de organización y de acción al abordar el territorio.

Deleuze y Guátari dicen *"mapa y no calco"* entendiendo al mapa como elemento orientado hacia la experimentación, que opera al mismo tiempo con lo real. En tanto herramienta activa, el mapa no reproduce solamente, sino que reconstruye. Es un elemento alterable, modificable, de múltiples entradas, que contribuye a la conexión de los diferentes campos.

Los procesos de desarrollo local son azarosos, imprevisibles, complejos. El entorno en donde se enmarcan los casos cambia, se mueve, es flexible.

En ese sentido el mapa como instrumento de información y análisis es herramienta que permite tener una lectura de las piezas en el territorio enfatizando sus relaciones, en una visión global.²²⁵ En la gestión del desarrollo local el mapa ayuda a encontrar puntos de referencia. Permite orientarnos sobre los vectores de cambio y las zonas rígidas. Permite observar el sistema y a partir de allí planificar.

Al intentar cartografiar los procesos de desarrollo local interesa considerar estructuras dinámicas, relaciones, vectores, condensaciones, migraciones, movimientos, flujos, eventos, los espacios intersticiales, el espacio entre. Con el desafío implícito de incorporar las variables tiempo y velocidad, evitando la desactualización constante del material cartográfico.

Los sistemas de información geográfica²²⁶ permiten avanzar en esta línea al interrelacionar diferentes campos y formatos a través de un mapa digital de gran complejidad y fácil lectura.

El territorio es dinámico. El mapa como herramienta afecta y es afectado por el territorio. Los actores interpretan y cargan información al mapa, para luego actuar y modificarlo, en una espiral que se retroalimenta constantemente.

Una variedad de actores pueden orientarse a través del mapa y a la vez manipularlo, transformarlo en base a vectores acordados. En relación a los proyectos de desarrollo local es necesario mapear los flujos que caracterizan al sistema y los que lo desafían, cartografiar el desarrollo de los proyectos, identificando o previendo situaciones adversas, donde están las oportunidades y las direcciones a transitar.

²²⁴ "Podría deducirse que los mapas son algo insatisfactorio y limitado, pero en su propia debilidad reside su fuerza." (Enciclopedia Encarta, versión web). Siempre existe una cuota de imaginación y subjetividad en la interpretación del mapa. El mismo puede tener diversas lecturas de acuerdo a los "filtros" u operaciones mentales que se realicen al momento de la lectura.

²²⁵ El mapa tiene implícita la lectura de las relaciones. Comunica comportamientos. La carga de información que tiene un elemento en el mapa se modifica a partir de la información que comunican los elementos a los cuales se relaciona. También el mapa es herramienta que une, en el sentido de su uso para comunicar, relacionar y decodificar un entorno en permanente cambio.

²²⁶ Según la *National Center for Geographic Information and Analysis* (N.C.G.I.A.) podemos definir a un SIG como: "... un sistema de hardware, software y procedimientos diseñados para facilitar la obtención, gestión, manipulación, análisis, modelado y salida de datos espacialmente referenciados, para resolver problemas complejos de planificación y gestión" [NCGIA, 2002].

Necesariamente la construcción del mapa como del territorio debe ser colectiva, en el sentido de sintetizar las aspiraciones y enfoques de actores diversos, reforzando el trabajo en red.

Existen experiencias novedosas en cuanto a la construcción de mapas populares, colectivos y actualizables. Tal es el caso de Hackitectura y Estrecho Madiaq en donde aparece una multitud (migrantes, agricultores, precarios, estudiantes) conectada y en trabajo colaborativo en torno a proyectos de desarrollo, en ambos márgenes del mediterráneo, a partir de tecnologías WI-FI y telefonía celular.²²⁷

El manejo colectivo eficiente del material cartográfico vuelve a plantear la importancia de la formación informática, pues la web permite el acceso, la colectivización y el trabajo con la herramienta.



Primer mapa del mundo conocido, atribuido al filósofo griego Anaximander.



Cartografía como activismo global. Frontera sur de Europa. Red Indymedia Estrecho (de hackitectura.net)

²²⁷ Ver <http://fadaiat.net> y <http://mcs.hackitectura.net>. Pero también <http://berebere.info>, www.zoomarchitecture.fr o www.atributosurbanos.es entre otros sitios en donde se maneja la cartografía relacionada a movimientos urbanos de desarrollo.

[Conclusiones]

La efectividad en la gestión de proyectos de desarrollo local transita por el uso de las herramientas y conceptos que propone el paradigma de cada época. El desarrollo de las sociedades va pautando modificaciones en la escala de valores y objetivos que se expresan en operativas diferentes para interactuar con la realidad próxima.

En los entornos complejos contemporáneos, sujetos a múltiples tensiones, dejan de ser efectivas las herramientas y los modos de actuar que propone el paradigma positivista, hoy en proceso de transformación.

Los proyectos cerrados, el trabajo sectorizado, las metodologías totalizadoras, chocan una y otra vez con la riqueza y complejidad que se encuentra en el territorio contemporáneo.

En una época de interfase paradigmática, en donde la teoría y la acción se retroalimentan constantemente, se identifican elementos que se ajustarían a los modos de gestión de proyectos de desarrollo local.

Las fortalezas principales transitan por sustituir el modo de gestión burocrático-sectorizado, por un trabajo en red, colectivo y descentrado y adoptar una percepción diferente del mundo y los acontecimientos.

Esto implica abandonar posturas totalizadoras y avanzar en multitud, adoptando mayor flexibilidad y apertura de opciones, trabajando con el ensayo y los accidentes.

Como vimos en los ejemplos analizados, la construcción colectiva del territorio no es fácil, ya que nos encontramos bastante entrenados para actuar sectorialmente. Es así que en el desarrollo de la tesis se detectan los siguientes componentes o puntos críticos que dificultan la gestión de emprendimientos:

<Sobreentrenamiento positivista_ Existen aspectos culturales que se desprenden de un sistema formativo de bases positivistas, en donde el individuo toma premisas de interacción con el medio poco apropiadas para enfrentar la complejidad actual. Se destaca, por un lado, la división de la totalidad en partes para simplificar el análisis de elementos y situaciones. Esto tiene el resultado de una sociedad escasamente entrenada en relacionar los diferentes aspectos de los problemas y situaciones planteadas.

La otra condición fuerte de el sistema formativo es el razonamiento lineal a partir de interrelacionar causas y efectos. El no considerar aspectos secundarios o tangenciales que inciden en los procesos puede derivar hacia resultados erróneos o inconducentes.

<Trabajo sectorizado_ Existe predisposición y gran inercia para actuar de forma individual y de manera descoordinada entre sectores que participan del mismo proceso. Se verifican dificultades en la comunicación, en la recepción y emisión de los mensajes generando un trabajo en donde no se consideran las diferentes opciones y puntos de vista.

<Saltar etapas_ Existe una actitud por parte de los gestores de proyectos de avanzar en línea recta hacia los objetivos del programa, desconociendo las diferentes aspiraciones de los actores que emergen en el transcurso de los procesos. Esto resulta, en muchos casos, en una escasa identificación entre los destinatarios y la propuesta.

<**Flexibilidad limitada**> El cambio en el transcurso del programa es resistido y es considerado como una debilidad. Culturalmente los cambios son resistidos, y en los casos de proyectos de desarrollo local se verifica la misma lógica. Por falta de ajustes en el devenir de los procesos los proyectos pueden perder impacto y eficacia.

Identificados los elementos o zonas críticas en la gestión del desarrollo local, se proponen los elementos a incorporar en los modos de actuación que potencien y faciliten los procesos.

Luego de relacionar los casos estudiados con las lógicas de pensar emergentes, se concluye que la herramienta fundamental para ser efectivos en la gestión de proyectos de desarrollo local es **el trabajo en red**, en el entendido de que la complementación de saberes en un accionar solidario es el centro de todo proceso de desarrollo.

Para ello se proponen tres formatos de herramientas:

< **Herramientas que transitan por aspectos actitudinales** > La mayor parte de las propuestas parten de un cambio en la **actitud** del gestor de proyectos. Un cambio individual que tiene gran incidencia en aspectos globales. Se distinguen:

- La incorporación del **entretenimiento** como uno de los motores válidos para la acción.
- La **capacidad comunicativa**, que es la capacidad de interrelacionarse y abrirse al medio en busca del trabajo colaborativo.

< **Herramientas que implican razonar con otras lógicas** > Proponen descentrar el foco de atención y valorar otros aspectos de los procesos de gestión, considerados marginales en la lógica clásica. Se plantea:

- Considerar la **incertidumbre**. Implica manejarse con mínimas certezas, con disposición al cambio, proyectando procesos abiertos.
- Aplicar la **intuición**. Confiar en la intuición, desarrollada y ejercitada a partir de los sistemas de educación formal y no formal, para poder tomar las mejores decisiones en lapsos cortos de tiempo.
- Considerar las **oportunidades** que pueden devenir de un **accidente**, o de situaciones no programadas.
- Descubrir y valorar los beneficios marginales. Abandonando el *todo o nada* existe un gran número de **multivalencias** y aproximaciones sucesivas al desarrollo territorial que deben incorporarse en la gestión de políticas.

< **Herramientas que transitan por la incorporación de nuevos recursos materiales** > Se propone el uso de recursos materiales que faciliten y potencien los procesos de trabajo en red. Tal es el caso de la incorporación de **herramientas informáticas** y otras prótesis que puedan conformar el espacio entre nodos, facilitando las conexiones, los nudos y la formación de red.

También se propone el uso de distintos formatos cartográficos. La cartografía es el elemento que permite ubicarnos en tiempo y espacio, y a su vez leer relaciones y modificaciones en un territorio cambiante. El mapa considerado como herramienta operativa, capaz de ser modificado y alterado, interpretado y reconstruido por diferentes actores, es elemento que actúa como enlace y unión, brújula y guía.

Llegados a este punto, planteadas las zonas críticas y los elementos deseables de potenciar para que los procesos de gestión sean efectivos, es necesario proponer líneas de investigación deseables de continuar desarrollando.

En este sentido, informatización, actores y transformaciones son tres variables que deben desarrollarse en conjunto y nutrirse mutuamente en los procesos de desarrollo local. La accesibilidad colectiva a las herramientas informáticas dinámicas e interactivas, pueden constituirse en un elemento capaz de construir nuevos escenarios a partir del aporte diverso.

Si bien existen experiencias novedosas, su desarrollo y accesibilidad aún es incipiente.²²⁸ Paralelamente al desarrollo de la herramienta a partir de programas que permitan mayor interactividad, interesa evaluar las posibilidades reales de su uso y proyectar los impactos sobre el territorio.

En referencia al rol de los actores, se plantea como reflexión que la gestión sobre el territorio es inconducente si paralelamente no se ajustan los formatos de gestión en la administración pública.

En este trabajo se plantean las dificultades que ha tenido la administración municipal en la gestión del POT, referido fundamentalmente a la participación, descentralización y revisión. Sin embargo se infiere que el problema se extiende a toda la administración pública, a partir de factores que frenan los procesos, que inciden directamente en los programas de desarrollo local, y que se pueden sintetizar en:

- La falta de "cultura" para la construcción colectiva que se traduce en escasa disposición al trabajo en equipo.
- Un modelo arraigado en la cultura pública de paternalismo y personalismo en la toma de decisiones que implica dificultades de relacionamiento.
- Un mecanismo altamente burocratizado de la estructura pública, que se traduce en falta de operatividad y eficiencia en la gestión

En resumen, y como reflexión final, se plantea que las políticas sobre desarrollo local deben transitar por los caminos indirectos que refuercen los principales vectores de cambio. Es decir, actuar sobre aquellos sectores que traban los procesos, y que en muchos casos no se encuentran en los procesos mismos, a partir de los elementos que puedan liberarlos. Para ello se identifican cuatro sectores claves: la educación formal desarrollando la intuición y considerando las multivalencias, la accesibilidad social a las herramientas informáticas, la reformulación del sistema burocrático de la administración pública y la formación institucional y social hacia el trabajo colaborativo.

Una política educativa que se centre en el juego, en la relatividad de los sucesos y en la importancia de las relaciones entre diversos elementos, desarrolla el nivel intuitivo, y fomenta el desarrollo de lógicas alternativas para razonar y actuar. Una política pública dirigida a la accesibilidad de las herramientas informáticas, no solo a nivel escolar, sino a nivel social general repercute en la conectividad de los distintos actores que participan de los procesos. Una política que apunte a reformular los procesos burocráticos del sistema público sobre lógicas de eficiencia y operatividad, no sólo destrabaría la gestión, sino que potenciaría los procesos de desarrollo. La formación para la construcción colectiva minimiza los personalismos e individualismos potenciando el trabajo en equipo y el trabajo en red, base de los procesos de desarrollo.

El camino hacia la obtención de resultados se torna borroso, incorporándose el riesgo, la incertidumbre y la aventura a la planificación. En este contexto se propone continuar investigando sin renunciar a la experimentación y a la acción en el devenir de los procesos, considerando a la teoría y la práctica como dos aspectos complementarios de un único espacio de desarrollo.

²²⁸ Sobre cartografías interactivas, las ya mencionadas en el capítulo anterior (nota 224), sobre accesibilidad, el Plan Ceibal en nuestro medio es una apuesta fuerte a la universalización informática a nivel escolar.

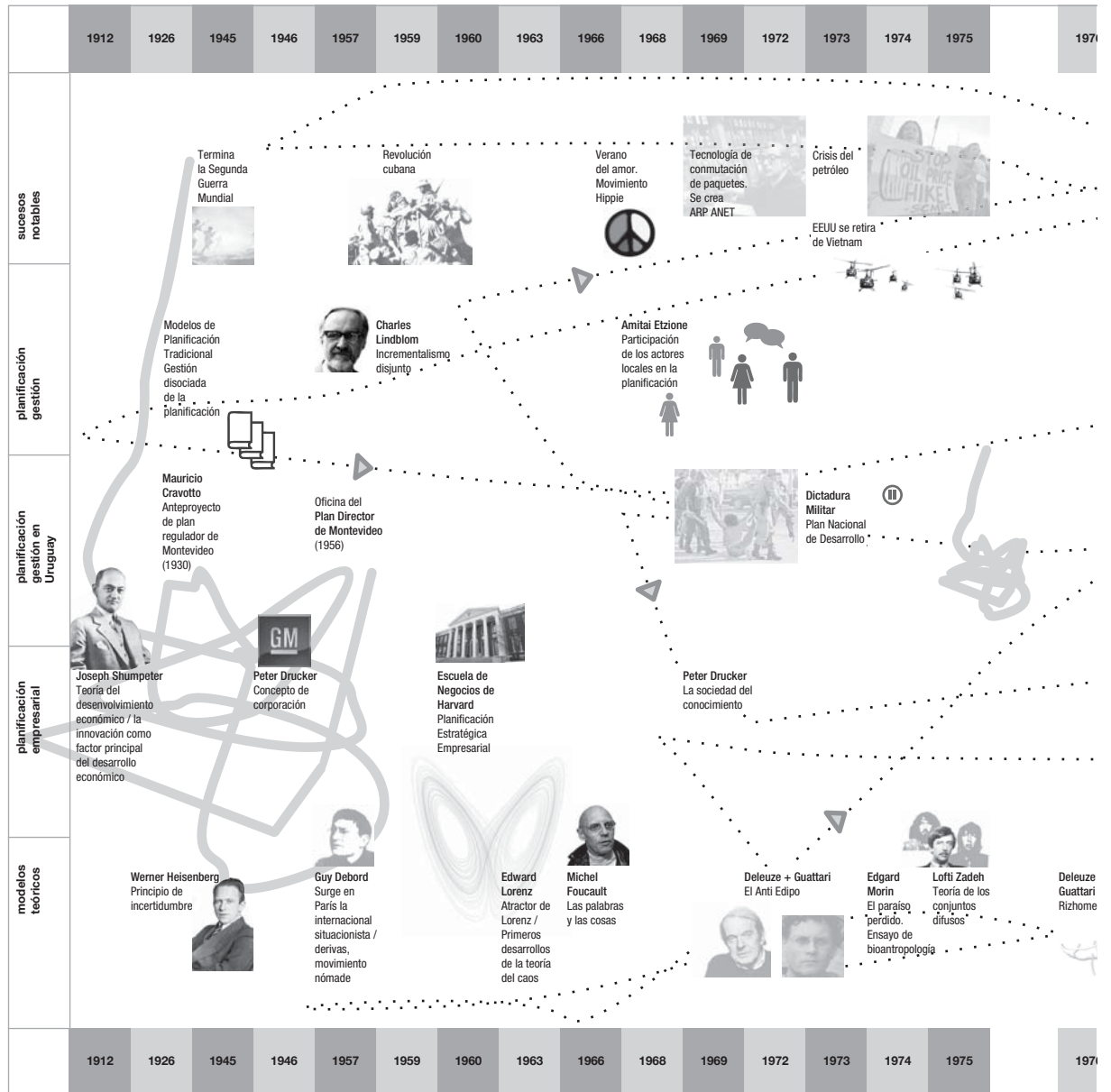


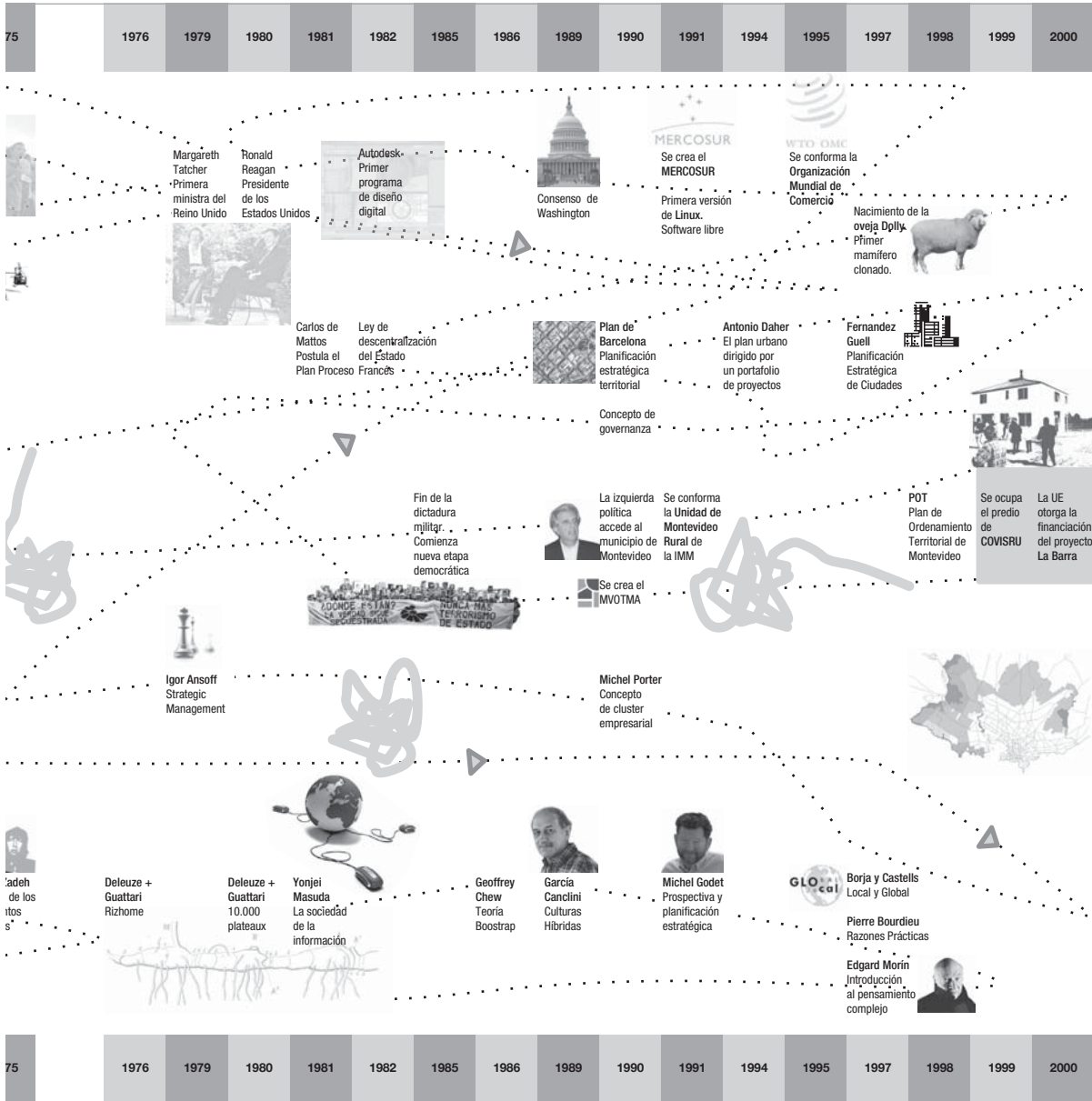


Anexos

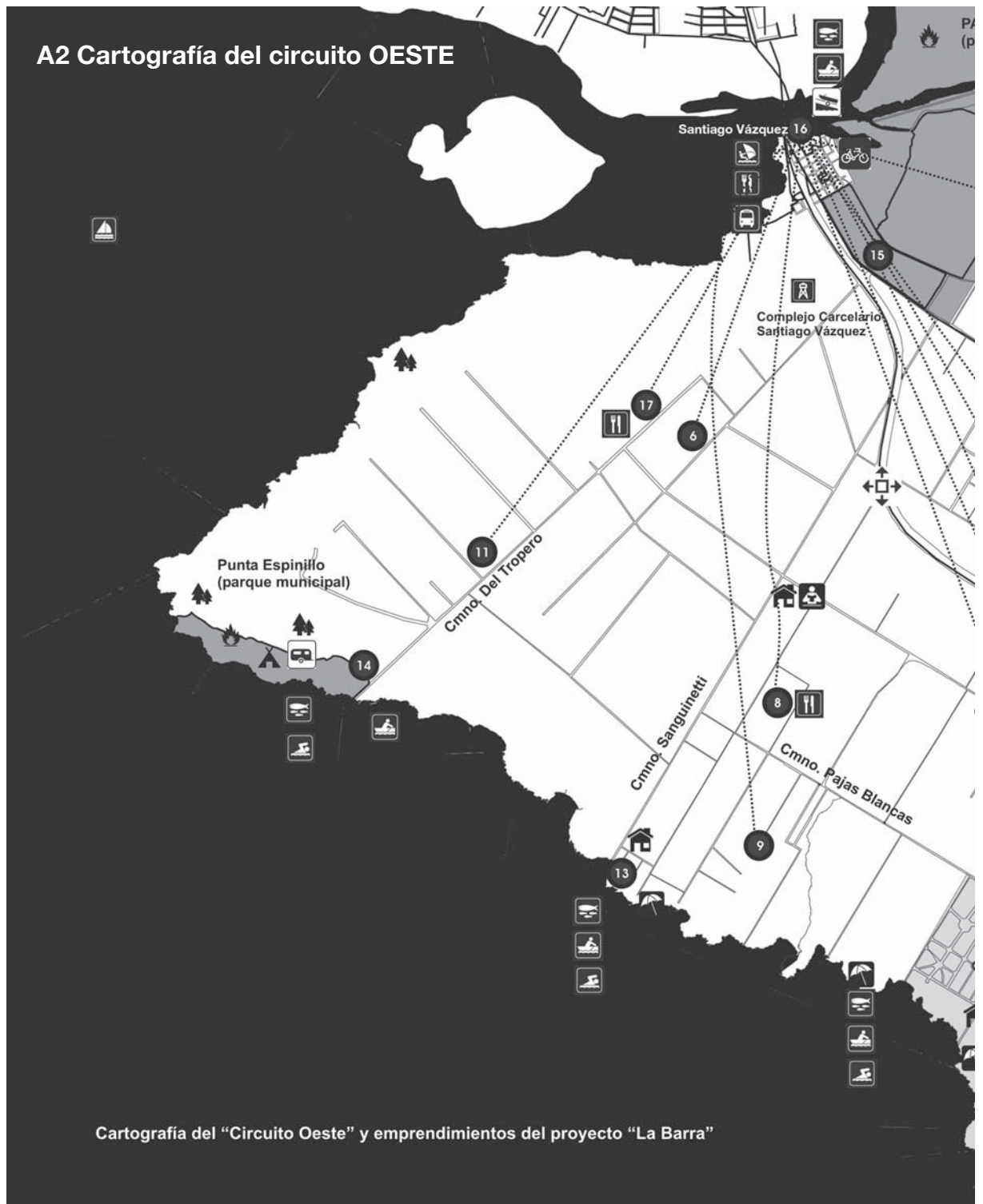
Foto Centro Municipal de Fotografía

A1 Algunos sucesos relacionados
























A2 Cartografía del circuito OESTE



Cartografía del "Circuito Oeste" y emprendimientos del proyecto "La Barra"



Referencias

- 1 El Mundo al Revés. Minilactaría orgánica. Emprendimiento familiar dedicado a la elaboración de productos lácteos
 - 2 Granja San Francisco. Visitas didácticas. Organización de fiestas
 - 3 Granja Santa Catalina. Cursos de huerta orgánica.
 - 4 Granja Rincón del sol. Visitas didácticas, fiestas y eventos
 - 5 Granja Casablanca. Granja agro-ecológica. Visitas didácticas.
 - 6 Chacra educativa Santa Lucía.
 - 7 Naranja Amargo. Casa de campo, visitas didácticas y organización de eventos.
 - 8 La Posta del Ñandú. Primer criadero de Ñandúes ubicado en Montevideo.
 - 9 Tambo Caprino Rincón de la Colorada. Elaboración de subproductos
 - 10 Establecimiento Los Ombúes. Guardería, entrenamiento de equinos y equitación.
 - 11 Vivero Oeste Verde. Exposición de artesanías de Punta Espinillo.
 - 12 Bodega Rodríguez Hnos. Bodega familiar fundada en 1937.
 - 13 Playa La Colorada.
 - 14 Parque Municipal Punta Espinillo
 - 15 Parque Lecoq
 - 16 Mercadito La Barra. Centro de información y venta de productos locales.
 - 17 Restaurante de campo Los Tilos.
-  Centralidades rurales
-  Ciclovías
-  Paseo a Caballo
-  Zonas arboladas
-  Fogones, parrilleros
-  Guardería de yates
-  Deportes Náuticos
-  Zona de pesca
-  Camping
-  Parques Tecnológico Industrial del Cerro
-  Terminales de ómnibus local
-  Áreas de trabajo del Instituto Nacional de la Familia del Ministerio de Desarrollo Social
-  Parques municipales
-  Restaurante
-  Biblioteca
-  Instalaciones logísticas o de carga
-  Playa
-  Apto para baños
-  Accesos locales

A3 Definiciones y Siglas

CCZ_ Centro Comunal Zonal_ El Centro Comunal Zonal, es un Servicio Municipal ejecutor de los servicios descentralizados. Le compete la gestión administrativa, trámites, denuncias, solicitudes, servicios varios. Depende de la Junta Local.

CEPMR- Comisión Especial Permanente de Montevideo Rural_ La Comisión Especial Permanente de Montevideo Rural fue creada por el Decreto 26.986/96 y confirmada posteriormente en el Plan de Ordenamiento Territorial (Decreto 28.242/98). Es un organismo honorario, de participación plural y asesor de la Intendencia en la definición de políticas para Montevideo Rural. Está integrada por productores y vecinos del área rural, representantes de oficinas municipales, de la Junta Departamental, de tres Ministerios del Gobierno Central y de la Universidad de la República. Su cometido específico es preservar los valores productivos, sociales culturales, turístico, ecológicos, paisajísticos, de patrimonio edilicio y urbanístico del área rural del departamento, por lo que todos los emprendimientos que se realicen en las zonas de uso del suelo Agrícola, Ecológica Significativa, o de la Costa Oeste, deben someterse preceptivamente a su asesoramiento. (www.montevideo.gub.uy)

Consejos Vecinales_ Órganos de carácter social integrado por vecinos electos. Asesoran a los órganos de gobierno departamental en lo referente a los planes y proyectos para la zona, teniendo en cuenta las prioridades de ésta. (ver Decreto N° 26.019 del 1/7/93, modificado por el Decreto N° 26.893 del 1/11/95, modificado por el decreto N° del 26/3/98).

Juntas Locales_ Órgano ejecutivo del gobierno local descentralizado, con integración política, responsable de la toma de decisiones. Cada Zona de Montevideo está regida por un **Gobierno Local**, como parte del proceso de Descentralización Municipal, Desconcentración de Servicios y Participación Vecinal, iniciado en 1990, cuyos órganos son: la **Junta Local** y el **Concejo Vecinal**. (Ver decretos 26018 y 27536, y resolución municipal 13809/93 y 2538/95).

MEVIR_ Movimiento por la Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural _ Empresa pública no estatal sin fines de lucro, que ha instrumentado un sistema de acceso a la vivienda adecuado al medio rural. Atiende en forma integral a toda la población de bajos recursos del medio rural, construyendo no solo viviendas, sino también construcciones para albergar servicios comunitarios, obras para la producción, facilitando la capacitación, crédito y asistencia técnica. (www.mevir.com)

PLAEDEZ_ Planes Estratégicos de Desarrollo Zonal_ Herramienta de planificación estratégica impulsada por la Intendencia Municipal de Montevideo en las 18 zonas de Montevideo. Se llevan a cabo entre diciembre de 1999 y setiembre de 2001. Su referente más cercano fue en 1993 el Plan Estratégico para el Desarrollo (PEDEM)

UMR – Unidad de Montevideo Rural_ Es una dependencia municipal que funciona en la órbita del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional y tiene por cometido el desarrollo sostenible de la producción agropecuaria del departamento, con énfasis en el apoyo a los pequeños productores, buscando ser un espacio abierto a las iniciativas de los productores agropecuarios. (www.montevideo.gub.uy)

Bibliografía y materiales especiales

Albornoz, Boris (2000) *El nudo y la arquitectura. Aproximación crítica a los proyectos complejos*. Tesis doctoral. Departamento de Proyectos Arquitectónicos. Escuela técnica superior de Arquitectura Barcelona. Universidad Politécnica de Catalunya. [URL: <http://www.tdx.cat/TDX-0713101-085909>]

Alonso, Viviana (2007) *Entrevista a Garry Kasparov*. En revista "Gestión", Argentina, 24 de abril de 2007. Disponible en www.elrivalinterior.com. Última entrada: abril de 2008.

Ascher, Francois (1999) *Medir la nueva revolución urbana. De la planificación al management estratégico urbano*. Ponencia para el seminario "El renacimiento de la cultura urbana frente a la globalización. Ciudades con Proyecto". 29-30 de junio de 1999. Rosario, teatro del Centro Cultural Parque de España. Municipalidad de Rosario. Disponible en Bervejillo, Federico "Teorías y Enfoques del Ordenamiento Territorial" Maestría de Ordenamiento Territorial. FARq. Udelar. Abril 2002.

Balaguer, Roberto (2007) *¿Porqué atrapan tanto los videojuegos?* Ponencia presentada al XVI congreso de FLAPIA (Federación Latinoamericana de Psiquiatría de la Infancia, Adolescencia, Familia y Profesiones Afines). Montevideo, 2007

Berman, Morris (2004) *Historia de la Conciencia*. Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile. ISBN: 956-242-089-2

Bercovich, Ingrid y **Gallo, Mariana** (2004) *Metodología de Análisis y cálculo de indicadores de inclusión social* Observatorio Montevideo de Inclusión Social. IMM. Disponible en <http://intgis.montevideo.gub.uy/sit/aplicaciones/urbal10/index.php> [formato pdf]

Boisier, Sergio (2001). *Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial*. Disponible en Martínez Guarino, Ramón Seminario "Gestión del territorio y gestión del desarrollo urbano". MOT. FARq. Udelar. [formato electrónico. Archivo Word]

Boisier, Sergio (2003) *Una (Re)Visión heterodoxa del desarrollo (territorial): un imperativo categórico*. Material suministrado para el curso "Epistemología y Axiología Territorial" en la Maestría de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, generación 2006. FARq. Multicopiado.

Boisier, Sergio (2005) *Un ensayo epistemológico y axiológico sobre gestión del desarrollo territorial: conocimiento y valores*. Monografía preparada en cumplimiento de requisitos establecidos en el Programa de Doctorado en Economía Aplicada de la Universidad de Alcalá de Henares, España, bajo la dirección del Prof. Rubén Garrido. Santiago de Chile y Alcalá de Henares. Multicopiado.

Borges, José Luis (1959) *Historia Universal de la Infamia*. Alianza Editorial.

Borja, Jordi. (1998). *Las ciudades y el planeamiento estratégico. Una reflexión europea y latinoamericana*. En revista URBANA, V. 3, N°22. Facultad de Arquitectura y Urbanismo Universidad Central de Venezuela. Facultad de Arquitectura, Universidad de Zulia. Caracas/ Maracaibo. Venezuela.

Borja, Jordi (editor) (1995) *Barcelona. Un modelo de transformación urbana*. Quito, Programa de Gestión Urbana/ Oficina Regional para América Latina y Caribe.

Borja, Jordi y Castells, Manuel (1997). *Local y Global. La Gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus. Madrid.

Botta, Mirta (2002) *Tesis, Monografías e Informes. Nuevas normas y técnicas de investigación y redacción*. Editorial Biblos. Buenos Aires. ISBN 950-786-311-7

Bourdieu, Pierre (1997) *Razones prácticas*. Editorial Anagrama. Barcelona.

Bress, Eric y Gruber, Mackye (2004) *Efecto Mariposa*. [Película] Título original: "The Butterfly Effect". Dirección y Guión: Bress, E. Y Gruber, M. País: Estados Unidos. Duración: 113 min.

Calabrese, Omar (1989) *La era neobarroca*. Ed. Cátedra. Madrid

Capra, Fritjof (2000) *El tao de la física*. Editorial Sirio. Málaga. (Título original, "The Tao of Physics, 1975)

Carriquiry, Alfonso (1999) *Informe reservado sobre ocupación de terreno en Rincón del Cerro* [documento de texto- formato electrónico e impreso] enviado a: Sr. Intendente Arq. Mariano Arana. Con copia a: Sr. Alberto Roselli – Dr. Patricio Rodé. Fechado el 28 de mayo de 1999. (3 carillas). Copia en poder del autor.

Carriquiry, Alfonso (2005) *Proyectos y sueños en Montevideo Rural*. En programa "Salvemos al Planeta. Mirada sobre el ambiente en la Capital" Entrevista realizada por Luis Gallo Inchausti emitida en Radio Nacional el 02/04/2005 [grabación] formato mp3 Duración: 29. Disponible en: www.gam.org.uy/mirada.html

Castells, Manuel (1998) *La era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*. Vol.3 Fin de Milenio. Alianza Ed. Madrid.

Castells, Manuel (1998) *The education of City Planners in the information age*. Berkeley Planning Journal N°12

Castells, Manuel (2001) *La Galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Ed. Areté. Barcelona.

Cisneros, César (2000) *Pensamiento borroso y narrativas cotidianas*. En Revista Casa del Tiempo. Publicación Mensual de la Universidad Autónoma de México (UAM). Marzo de 2000.

Coraggio, José Luis (1999) *Ciudad futura. Nuevas modalidades de planificación y gestión de ciudades*. Rosario. Multicopiado.

Cortazar, Julio (1966) *Todos los fuegos, el fuego*. Punto de Lectura. Buenos Aires.

De Hegedus, Pedro y Vasallo, Miguel (2005). *Sistematización de experiencias de desarrollo rural con enfoque territorial en los departamentos de Montevideo, Paysandú y Tacuarembó*. Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA), Montevideo, Uruguay. ISBN 92-9039-687-3

Deleuze, Gilles y Guattari, Felix (1988). *Mil Mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*. Pre Textos. Valencia, España. (edición original: *Mil plateaux (capitalisme et schizophrénia)* Ed. Minuit, 1980)

Dietrich, Heinz (2003) *La estrategia militar en Irak*. Archivo electrónico formato html. En www.rebellion.org Publicado el 29 de marzo de 2003.

Drucker, Peter (1954) *The practice of management*. Harper and Row. New York.

Drucker, Peter (1969) *La edad de la discontinuidad. Pautas para nuestra cambiante sociedad*. Harper and Row. New York.

1)

Espíndola, Fabiana y Leal, Gustavo (2007) *Observatorio Montevideo de Inclusión Social. Tercer Informe de coyuntura social*. IMM / El Abrojo. Archivo electrónico formato PDF. Disponible en: www.imm.gub.uy/observatorio

Fagetti, Carlos (2005) Proyecto “*Mejoramiento Ambiental y Desarrollo Urbano de la Zona Oeste en la ciudad de Montevideo*”. Ponencia. 4º encuentro Nacional de Ecoturismo y Turismo Rural. Trinidad, octubre 2005. Multicopiado. Disponible en www.turismo.gub.uy/extras/ecoturismo

Fagetti, Carlos (2006) *Corporación Oeste Verde – Actividad Patrimonio +1*. Programa “Salvemos al Planeta. Mirada sobre el ambiente en la Capital” Entrevista realizada por Luis Gallo Inchausti emitida en Radio Nacional el 14/10/2006 [grabación] Formato mp3. Duración: 21.24’ Disponible en: www.gam.org.uy/mirada.html

Faraone, Roque (1968) *Varela: la conciencia cultural* en revista Enciclopedia Uruguay, N°23. Editorial Arca.

Fernandez Guell, José Miguel (1997) *Planificación estratégica de ciudades*. Editorial Gustavo Gili. Barcelona.

Flickr Administrador de Fotos en línea. www.flickr.com

Font, Guillermo (editor responsable) VECINET. *Autogestión Vecinal. Agencia uruguaya de difusión, noticias e información vecinal* – Varias ediciones consultadas. Publicación en Internet desde 2006. Disponible en www.chasque.net/vecinet. Acceso libre.

Foucault, Michel (1968) *Las palabras y las cosas: una arqueología de las ciencias humanas*. Siglo XXI. Argentina

Gallo, Luis (entrevistador) (2005) *Programa en directo desde el pueblo de Santiago Vázquez-Proyecto Barra de Santa Lucía*. Primera y segunda parte. Entrevistas realizados por Luis Gallo a actores técnicos y sociales del Proyecto La Barra: Lic. Carlos Fagetti (coordinador del proyecto), Gianella Gallo (Chacra Santa Lucía), Jessica Tejeira y Adriana Burgueño (grupo de artesanos), Iris Amorena (restaurante “encuentros” del Yacht Club), Claudia Hernandez (Corporación Oeste Verde), Cécica (vecina del pueblo Santiago Vázquez. Referente local). Programa radial “*Salvemos al planeta. Mirada sobre el ambiente en la capital*”. Edición del 14-05-05. [grabación] formato mp3. Duración: 22.38’ parte 1 y 30.34’ parte 2 Disponible en www.gam.org.uy/mirada.html

Garay, Alfredo (2000) *Modalidad de gestión de grandes proyectos*. Buenos Aires. Material elaborado para seminario en la Maestría de Ordenamiento Territorial. FARq. UdelaR. Multicopiado.

Gascón i Martín, Felip y Silva Echeto, Victor (2005) *Cartografías de la comunicación. Los archivos del patrimonio ante los nuevos relatos de la diferencia*. Revista F@ro N°2. Revista teórica del Departamento de Ciencias de la Comunicación y de la Información. Facultad de Humanidades. Universidad de Playa Ancha. Valparaíso. Chile.

Gausa, Manuel y Salazar, Jaime (2001) *Housing + Singular Housing*. Actar. Barcelona

Gonzalez Iñarritu, Alejandro (2006) *Babel*. [Película] Director: Alejandro González Iñarritu
País: Estados Unidos. Duración: 143min

Guattari, Felix (1992) *Para una refundación de las prácticas sociales*. Artículo publicado en *Le Monde Diplomatique* en octubre de 1992. Disponible en Internet en <http://aleph-arts.org/epm/practicas.html> (última entrada en julio de 2008)

Godet, Michel (1991) *Prospectiva y Planificación Estratégica*. S.G Editores. Barcelona.

Gundermann Kroll, Hans (2001) *El Método de los estudios de caso*. En *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. María Luisa Tarrés (coord.) Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. El Colegio de México.

Haggis, Paul. (2005) *Vidas Cruzadas*. [Película]. Título original: "Crash" Dirección, Guión y Producción: Paul Haggis. País: Estados Unidos - Alemania. Duración: 1h53'

Harvey, David. (1990). *The Condition of Posmodernity*. Oxford, Basil Blackwell.

Harvey, David (1999) *Ciudad y Justicia. Movimientos sociales en la ciudad*. Extractos de conferencia impartida en Singapur durante las jornadas *Conference on Model Cities*, abril de 1999. En revista *Quaderns* N°234 *Ciudad usada I*, Barcelona, 2002.

Himanen, Pekka (2002) *La ética del Hacker y el espíritu en la era de la información*. Ediciones Destino. Barcelona. ISBN:978-84-233-3390-5

IMM (1997) *Construyendo Ciudadanías. Montevideo en foro II*. Departamento de descentralización. Junta Departamental de Montevideo.

_ (autores varios) (1998) *Plan Montevideo. Plan de Ordenamiento Territorial 1998-2005*.

_ (autores varios) (2001) *Montevideo como te quiero, como te veo*. Documento en el marco del PLEADEZ. Versión PDF. Disponible en: www.imm.gub.uy

_ (2003) *La conquista del oeste. La Barra iza velas*. Montevideo ciudad abierta. Revista IMM. 2da época. N°5, octubre de 2003.

_ (2001) "Programa de actuación Urbanística. Sector 1-Pajas Blancas". Unidad Central de Planificación. División Planificación Territorial. Disponible en: www.montevideo.gub.uy/pot/pau01.pdf

_ (2000-2007) Resoluciones Municipales. Disponibles en: www.montevideo.gub.uy/resoluci.nsf

Kaztman, Ruben (2003) La dimensión espacial en las políticas de superación de la po-

breza urbana. Naciones Unidas. Santiago de Chile. ISBN: 92-1-322084-7. Disponible en <http://www.cepal.org.ar/publicaciones/xml/7/12537/lcl1790e.pdf> (última entrada: julio 2008)

Kullock, David, Catenazzi, Andrea y Pierro, Nilda (2001) *Nuevas corrientes de pensamiento en Planificación Urbana. Rastreado en las revistas de la SIAP*. Revista Interamericana de planificación N°122.

Leal, Gustavo (2004) *Observatorio Montevideo de Inclusión Social. Fase A*. Presentación de Gustavo Leal. Formato PPT. Disponible en: imm.gub.uy/sit/aplicaciones/urbal10/index.php

Lindblom, Charles (1960) *La ciencia de "salir del paso"*. Public Administration Review. American Society for Public Administration. En Instituto Nacional de Estudios Políticos (INEP) (02-2006)

Loop Lascano (2007) *La mutación del peón* [disco versión demo] tema "gris". Formato mp3. Disponible en www.fotosdeuruguay.com.uy. Archivo publicado el 28 de julio de 2007.

Martínez, Judith y Rubio, JV (2001) *Cartografía de la Complejidad*. Versión electrónica Disponible en www.colciencias.gob.co/redcom

Martínez Guarino, Ramón (2004) *Gestión del territorio y del desarrollo urbano. Alta simplicidad*. Farq-UdelaR. IMM. Fundación 2020.

Meyson-Renoux, Catherine (1994) *El Modelo francés de descentralización*. Revista de derecho Vol. V, diciembre 1994, pp. 53-62. Valdivia. Versión on line. Disponible en <http://mingaonline.uach.cl> (ultima entrada julio 2008)

Miguez, Marina y Loureiro, Silvia (2002) *Analizando el método científico: los comienzos de la vacunación* Unidad Académica de Educación Química. Cátedra de Inmunología. Facultad de Químico. UdelaR. Disponible en: ie.fing.edu.uy/ense/asign/ciencia/curso2002/ponencias/LoureiroMiguez/jenner_2.doc (documento de texto)

Morin, E (1997). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona. Gedisa.

Naciones Unidas (2001) *Internet como Herramienta Básica de la Actividad Diplomática*. New York. Material para seminario. Archivo pdf en www.un.org

Pascual, Carlos (coordinador) () *"Mejoramiento Ambiental y Desarrollo Urbano de la Zona Oeste en la ciudad de Montevideo"*. Ponencia. Universidad de Siena. Departamento de economía política. Observatorio de Turismo Sostenible. Disponible en: <http://www.econ-pol.unisi.it/opts/INTAP%20ita/PDF/ProyectoLaBarraSantaLucia.pdf>

Pertuy, Liliana (2007) *Entrevista realizada a Liliana Pertuy, coordinadora de la Unidad de Desarrollo Local de la IMM*. [grabación]. Realizada por Álvaro Trillo en la Unidad de Desarrollo Local de la Intendencia de Municipal de Montevideo. 20 de noviembre de 2007. Archivo de audio formato WAV (duración 41:00'). Archivo personal del entrevistador.

Petras, James (2004) *El neoimperialismo*. En revista Al filo. Número 2. Mayo del 2004. Disponible en <http://www.rebelion.org/noticia.php?id=528>

Puenzo, Lucía (2007) *XXY* [Película] Dirección y guión: Lucía Puenzo. Producción: Luis Puenzo y José María Morales. Nacionalidad: Argentina. Duración: 91min.

Real Academia Española (2006) Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima tercera edición.

Ribero, M.S. y Mazzotti, M. (coordinación general) (1997) *“Construyendo Ciudadanías. Montevideo en Foro II.”* Junta departamental de Montevideo + Departamento de Descentralización Intendencia Municipal de Montevideo.

Rolnik, S y Guattari, Felix (2005) *Micropolítica. Cartografías del deseo.* Editora Vozes. Petrópolis. Brasil

Ronca, Fernando (2007) *Entrevista realizada a Fernando Ronca sobre proyectos de desarrollo local en Montevideo Oeste.* [grabación]. Realizada por Álvaro Trillo en Montevideo el 9 de noviembre de 2007. Archivo de audio .WAV (duración 47.01min.) Archivo personal del entrevistador.

Santandreu, Alain (2001). *“Estudio de caso. Una experiencia innovadora en la gestión social, productiva y ambiental del área rural protegida. Conformación de una cooperativa de viviendas con trabajadores rurales ocupantes ilegales de un predio municipal en camino Leoncio López”.* Documentos de trabajo N° 99. Proyecto: gestión participativa del área rural de Montevideo – Uruguay. CIEDUR. / CEPMR. IMM

Scheps, Gustavo (2000). *Puerto.* Uruguay ISBN 720.1 S325p

Serres, Michel (1991) *El contrato natural.* Pre-textos. Valencia.

Soja, Eduard. (1998) *Seis discursos sobre la Post-Metrópolis.* en URBAN N°2, España, 1998.

Trillo, Álvaro y Olivera, Mabel (2002) *Análisis de los elementos centrales de una nueva generación de programas de desarrollo urbano dirigidos a la reducción de la pobreza urbana.* Maestría de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano. Seminario Jorge Fiori. (multicopiado). Farq. UdelaR. Montevideo

Ulloa, Fernando (2004) *El bien hacer con el mal estar.* En: Grupos Focales. Actualizaciones en toxicodependencia. Subsecretaría de Atención de las Adicciones del Ministerio de Salud, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

Vainer, Carlos. (2001) *Patria, Empresa e Mercadería. Notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano.* En Arantes, O., Vainer, C. y Maricato, E. “A cidade do pensamento único. Desmanchando consensos”. Vozes. Petrópolis, Brasil.

Villalona, Maribel (1998) *MNEMOSYNE. Sobre Flujo, Percepción y (Re)presentación urbana.* Periferia. Disponible en www.periferia.org/publications

Wikipedia. Enciclopedia libre. Utilizada en varias consultas. <http://es.wikipedia.org>

Zaera Polo, Alejandro (1995) *Orden desde el caos.* En Exit N°1 pp 23-35. LMI. Madrid.

— |

| —

— |

| —





— |

| —

— |

| —

— |

| —

— |

| —