



### V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **ABASTO A CIELO ABIERTO: CUANDO LA UNIVERSIDAD SE COMPROMETE CON LA COMUNIDAD LOCAL**

Arq. Gustavo Diéguez  
Arq. Guillermo Tella

Universidad de Palermo  
Facultad de Arquitectura y Urbanismo

### **Resumen**

Poniendo de manifiesto su compromiso con la comunidad local, la Universidad de Palermo formó parte del acuerdo de cooperación suscripto en octubre de 2003 entre el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y unas cuarenta instituciones públicas y privadas del barrio de Abasto, con el propósito de conformar “Cultura Abasto”: un programa de desarrollo local aplicado sobre un área urbana característica y reconocida de Buenos Aires, con activa participación de los vecinos en todo el proceso. En ese marco, puso en práctica un proyecto que articula formación, con investigación y extensión.

### **Abstract**

*The Palermo University, expressing their commitment with the local community, was part of the agreement of cooperation signed in October 2003 between the Buenos Aires City Government and forty public and private institutions of the Abasto neighborhood. It's main purpose was to set the “Cultura Abasto” up: a program of local development applied to an characteristic and grateful urban area of Buenos Aires which relies on the neighbours active participation in the whole process. In this way, that University promotionated an articulation project between academic formation, research and transference.*

## **1. Un proyecto colectivo**

El barrio de Abasto, en Buenos Aires, inició hace unos años un ciclo de revitalización a partir de la operación de reciclaje del viejo mercado, transitando desde un estado de abandono absoluto<sup>1</sup> hasta una incipiente transformación en centro de atracción turística<sup>2</sup>, pero en el que aún conviven graves conflictos de inseguridad, marginalidad, clandestinidad y degradación que requieren el aporte de ideas y estrategias de gestión que impulsen su compleja reconversión.

Con lo cual, la apuesta de Abasto a reconvertirse implica posicionarse a través de respuestas competitivas. Por ende, deberá preservar su historia, pero también, tendrá que modernizarse manteniendo elementos diferenciales, es decir, ser complementario y adquirir capacidad de intercambio. Los fragmentos urbanos de las ciudades no tienen *per se* capacidad de generar, por su propia forma inercial de funcionamiento, los medios para posicionarse en el contexto internacional. (Tella, 2003 y 2005).

Las agudas transformaciones socioeconómicas y las incesantes innovaciones tecnológicas han puesto en evidencia las limitaciones de los instrumentos tradicionales de planificación de la ciudad. Asimismo, la multiplicidad y heterogeneidad de actores intervinientes en la ciudad diversificaron e intensificaron sus reclamos en pos de una mayor competitividad y calidad de vida urbana, y requirieron su participación en la toma de aquellas decisiones que los involucrase.

Desde esta perspectiva, el *planeamiento estratégico* se presenta como el espacio de concertación apropiado, y permite plantear la racionalidad de las operaciones y generar una nueva relación de fuerzas. (Sánchez De Madariaga, 1997). Los principales condicionantes a ponderarse para su implementación son: el posicionamiento ante el sistema de infraestructuras, el desarrollo de una capacidad de atracción de inversiones, una imagen y una oferta cultural sólida, y un ambiente urbano “favorable”.<sup>3</sup>

Las ciudades se han constituido en la última década en un elemento clave de acumulación económica y atesoran en su interior a los puestos de mando de la economía global. Por tal circunstancia, las administraciones locales optaron por exaltar los atractivos de su oferta urbana para captar y retener actividades que las sustenten y revitalicen. (Solà-Morales, 1996; López De Lucio y Parrilla Gorbea, 1998).

---

<sup>1</sup> Las actividades del mercado se desarrollaron dentro de un microclima que logró “mantener vivo” a ese trozo de ciudad como “isla” dentro de ella, hasta el momento de su traslado fuera de los límites de la Ciudad de Buenos Aires a fines de la década del '70. La actividad que tomó cuerpo y generó nuevas funciones económicas y sociales interrelacionadas, que han signado el desarrollo del entorno, generando en el sitio una profunda significación urbana. El barrio se fue consolidando paulatinamente con la instalación de cafés y fondas; hoteles, pensiones y conventillos; talleres, depósitos y herrerías; teatros y cines; así como comercios de todo tipo que le imprimieron sabor y color al lugar. Su traslado acentúa la contradicción entre el “querer ser urbano”, como símbolo de progreso y prestigio, y la superación de sus postulados por la realidad ante el crecimiento de la ciudad, que lo cuestiona y ahoga en su funcionamiento.

<sup>2</sup> En 1994 el ex-mercado, tras largas negociaciones, pasa a manos de un grupo empresario multinacional que se convierte en propietario del inmueble. Pero el “Proyecto Abasto” era mucho más complejo que el mero reciclado de una vieja infraestructura abandonada para convertirla en shopping center, sino que se trataba de una importante operación urbanística e inmobiliaria en la zona. Así como en los comienzos del antiguo mercado la ciudad fue modificando su dinámica a partir de una infraestructura urbana; con la implantación del shopping en el barrio también vinieron aparejadas otras transformaciones tales como: torres de vivienda, restaurantes de alta categoría y hoteles de prestigio. Pero la diferencia de las transformaciones ocurridas en los distintos momentos está básicamente relacionada con los actores que se hicieron cargo de la intervención y de la fuerte participación de los intereses privados en el reciclaje del Mercado a Shopping, priorizando las actividades privadas y restringiendo el papel asignado al espacio público.

<sup>3</sup> La simulación del espacio público a través de las “calles” y la “plaza” del shopping está orientada a la fantasía, la percepción y el orden. Dentro del shopping todo es lindo, prolijo y limpio, pero además queda asegurado que quienes estén dentro sean o intenten ser tan lindos, prolijos y limpios como la fantasía lo haga posible. Todo es escenográfico, incluso la plaza, que siendo dentro de la ciudad el espacio por excelencia de reunión e interrelación de la sociedad, aquí se convierte en un lugar de representación.

Visto en cierta perspectiva, dos consignas suficientemente claras parecieran ser las que subyacen al planeamiento estratégico: que los retos que afronta una ciudad deben convertirse en *oportunidades de futuro* para su desarrollo; y que las *acciones generadas* deben producir un efecto largamente superior al esfuerzo invertido en su ejecución.<sup>4</sup> Si bien las ciudades lograron generar un amplio espacio de concertación, en su esfuerzo por obtener una cierta competitividad económica, olvidaron abordar aspectos importantes de la sustentabilidad de su crecimiento. (Tella, 2004).

De manera que la *planificación estratégica* surgió para mediar entre intereses contrapuestos y ofrecer caminos que permitan obtener prosperidad económica por un lado, y equilibrio social por otro. Sus cualidades más significativas son: la asignación de recursos disponibles a acciones claves, la identificación de puntos fuertes y débiles, la detección de problemas y de oportunidades y el fomento de la participación de los diferentes agentes. (Nel'lo, 1998; Dematteis, 1998).

En consecuencia, se trata de un proyecto común en el que se identifica el escenario de lo posible, más que el de lo deseable, se acentúan los puntos fuertes, se mitigan los débiles, se tienden lazos entre los rígidos sistemas legales y las decisiones políticas que demandan mayor flexibilidad, se asegura la viabilidad de las propuestas y se abre el juego a todo el espectro social y económico. (cfr. Rofman, 1994).

## 2. Encuadre de la actuación

Poniendo de manifiesto su compromiso con la comunidad local, la Universidad de Palermo formó parte del acuerdo de cooperación suscripto en octubre de 2003 entre el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y unas cuarenta instituciones públicas y privadas del barrio de Abasto<sup>5</sup>, con el propósito de conformar “Cultura Abasto”: un programa de desarrollo local aplicado sobre un área urbana característica y reconocida de Buenos Aires, con activa participación de los vecinos en todo el proceso y en el que la institución académica ofrece un ámbito de concertación y su apoyo técnico.

---

<sup>4</sup> Se produce una interesante distinción entre los vecinos antiguos (los anteriores al shopping), que se acercaron al barrio por el bajo costo de la vivienda o a pensiones en edificios obsoletos, y los nuevos (posteriores al emprendimiento) que residen en construcciones de alta categoría, tal como por ejemplo, en las torres-jardín linderas. Entre ambos existe una fuerte brecha que deriva en un proceso de desplazamiento de los actores más débiles. Entre las grandes torres, los grandes supermercados y los grandes hoteles, aparecen los grandes espacios residuales. De este modo comienzan a dialogar viejas y nuevas tipologías. Las “casas chorizo”, convertidas mayormente en lotes a demoler puestos a la venta, conforman un cordón homogéneo en altura, en convivencia con comercios en planta baja, le imprimen un carácter barrial al sitio. Nuevos elementos buscan otorgarle identidad a un espacio urbano que se desarticula, donde paredones vacíos pintados con *graffitis* son intentos de recomponer los espacios residuales.

<sup>5</sup> Integran “Cultura Abasto”: Abasto Plaza Hotel - Almatango: Artistas Plásticos del Abasto: Beatriz Torre -Milagro Torre Blanca - Alberto Morales - Osvaldo Di Tulio - Graciela Díaz - Jorge González Perrin - Carlos Monzani -Fernando Martínez - Damián Suárez - Susana Salzamendi - Mirian Luisa Prete -Miguel Ángel Bengochea - Graciela Iannella - Lidia Makarof - Ricardo Celma - Encarnación Jiménez Álvarez - Mirian Jiménez - Miguel Davila - Clara Betinelli - Jesús Marcos - Pedro Roth - Juan Carlos Lasser - Asamblea Barrial Almagro Balvanera - Asociación Vecinos Pasaje Carlos Gardel - Asociación Civil Centro Cultural Pintura del Abasto - Carlos Copello Producciones - Casona de Humahuaca - Centro Cultural Alfonsina Storni - Consejera Barrial Presupuesto Participativo - El Ombligo de La Luna - Fundación Konex - Hoyts General Cinema - Shopping Abasto de Buenos Aires - La Ochava del Abasto - La Señalada- Movimiento Cívico Evolucionario - Museo Casa Carlos Gardel - Proyecto Tango - Revista El Abasto - Tiaba: Teatros Independientes Abasto -Teatro Abasto Social Club - Teatro Actor's Studio - Teatro Auditorio Ben Ami -Teatro Club de Bufón - Teatro de La Fábula- Teatro del Abasto -Teatro El Archibrazo - Teatro El Camarín de Las Musas - Teatro Espacio Callejón - Teatro Falsa Escuadra - Teatro Fray Mocho - Teatro La Almohada - Teatro La Colada - Teatro La Fábula - Teatro La Tertulia -Teatro El Portón de Sánchez - Teatro Puerta Roja - Teatro Sala Alucia - Teatro Sala Ana Itelman - Teatro Ift - Universidad CAECE- Universidad de Palermo - Casa Abasto - Barrio Milonga - Dirección General De Turismo - Asoc. Civil Almagro Once Abasto - Centro de Gestión y Participación 2 Sur.

Desde esta perspectiva, “Cultura Abasto” se ha propuesto construir un escenario en donde el Estado, la comunidad y el sector privado puedan articular conjuntamente acciones para lograr una ciudad incluyente de todos sus habitantes a través de proyectos de gestión que movilicen recursos económicos, conocimientos y saberes. Participan centros culturales, clubes de cultura, bares, pymes, emprendedores, comercios, fundaciones, asociaciones, centros comerciales, bancos, organizaciones no gubernamentales, artistas plásticos, microemprendedores, instituciones, universidades y artesanos, entre muchos otros.

Se trata de una experiencia inédita en la región dado el tipo de organización social, en donde convive la esfera pública con la privada, con formas de intercambio que estimulan y promueve la participación ciudadana en relación a su compromiso con un sector de la ciudad que les resulta propio. (Augé, 2000). Se encuentra organizada en comisiones de trabajo en áreas específicas. Cada área temática desarrolla programas, los cuales están compuestos por proyectos. Para cada proyecto se tiene dispuesto asignar responsables, cronograma, recursos y presupuesto. (Jordán, 1994). Las áreas temáticas son: desarrollo urbano, desarrollo económico, desarrollo social, turismo y cultura, prensa y comunicación, integración con la comunidad y seguridad.

Para los fines prácticos, “Cultura Abasto” ha obtenido recientemente la personería jurídica como asociación civil, pero la naturaleza del agrupamiento excede cualquier forma asociativa conocida hasta el momento en la sociedad. En los últimos dos años una serie de proyectos, voluntades, intereses e iniciativas de intervención en el espacio público han salido a la luz en el área del Abasto.<sup>6</sup> Algunos han sido concretados, otros se encuentran en ejecución y otros no superaron su estado propositivo. El interés por la zona ha demostrado que fuerzas concurrentes de diferentes signos compartan un mismo ámbito de acción en el espacio público.<sup>7</sup>

Debido a esa estimulante multiplicidad de ideas, los mayores problemas que pueden diagnosticarse se deben a la falta de programación, coordinación y complementariedad de las propuestas. (Robirosa, 1991 y 1993). Ese nivel de superposición o simplemente de desviación de energías ha sido posible de verificar en las reuniones de comisión y de deliberación plenaria en el ámbito de “Cultura Abasto”. Por otro lado, si bien como organización tiene establecidos y en avance proyectos en diferentes campos de interés con tiempos asignados, no es posible identificar la suma de las variadas propuestas con líneas de acción urbanísticas de carácter estratégico.<sup>8</sup> En este contexto es en el que se reclama el papel de la Universidad,

---

<sup>6</sup> El Abasto forma parte de uno de los nuevos procesos de transformación de la ciudad, consistente en la generación de una insularidad territorial sobre una centralidad metropolitana. Su situación en la ciudad provoca una conflictiva articulación entre el artefacto urbano y su entorno, acrecentando un proceso de fragmentación y dispersión de la ciudad consolidada. Una de las características comunes a estos nodos de concentración de servicios lo constituye su ubicación en áreas de fuerte centralidad. En general, ocupan el espacio que antes contuvo a otros equipamientos urbanos vinculados con los sistemas productivos, que hoy deben adaptarse a lógicas de intercambio y servicios.

<sup>7</sup> En ese sentido, un problema suplementario de carácter organizativo y de orden general tiene relación con el intento de asimilar una suma de iniciativas particulares de muy diferentes características dentro de la fisonomía de un plan que las incluya. En la actualidad esta dificultad es posible de comprobarla en la implementación y ejecución del Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires. El concepto clásico de proyecto como un dispositivo crítico de articulación de lo general con lo particular se pone en juego cuando se sabe la dificultad que conlleva la consolidación de una imagen sintética a través de mecanismos participativos de proposición y decisión.

<sup>8</sup> Desde esta perspectiva, se observa una serie de efectos en el área que consagran tendencias –*dinámicas dominantes*–, por un lado, y que generan nuevas, por otro –*dinámicas emergentes*–. Entre las *dominantes*, cabe señalar a: la degradación de los edificios de vivienda; el cierre de los pequeños comercios; la importante dispersión de bares y de restaurantes; así como la diseminación de estacionamientos y parking. En cuanto a las *emergentes*, es posible identificar a: la localización de sucursales bancarias; el incremento de las obras de demolición de viviendas obsoletas; la aparición de supermercados y autoservicios, de hoteles de categoría y de nuevos edificios de vivienda, entre otros.

intentando conducir la dispersión de iniciativas y buscando afrontar una serie de problemas estructurales:

- a. Cómo encauzar las sinergias del lugar hacia un horizonte común, deseado y legitimado, definiendo una estrategia de actuación que proporcione un modelo de gestión del territorio.
- b. Cómo asegurar la viabilidad de las propuestas, identificando los recursos para su ejecución e involucrando a los responsables de la toma de decisiones.
- c. Cómo desarrollar asociaciones participativas significativas público-privadas, que involucren a todos los agentes sociales de la comunidad local.

### 3. Alcances de la propuesta

En este contexto, la Universidad elaboró un proyecto que reúne tres cualidades centrales: la formación, la investigación y la extensión; y es posible enmarcarlo desde diferentes dimensiones conceptuales, a saber:

- a. *Desde el punto de vista institucional*: Representa una fuerte inserción de la Universidad en la comunidad local en general y en “Cultura Abasto” en particular, a partir de una propuesta de intercambio en el marco del acuerdo suscripto.
- b. *Desde el punto de vista académico*: Constituye una inmejorable oportunidad para desarrollar experiencias de intervención urbanas con parámetros absolutamente actuales y condicionantes territoriales y actores sociales reales.
- b. *Desde el punto de vista formativo*: Abre un espacio para capacitar estudiantes en cuestiones vinculadas a la investigación científica sobre temas de planeamiento estratégico urbano y de gestión asociada participativa.
- c. *Desde el punto de vista urbanístico*: se instala como espacio de reflexión y de producción de acciones estratégicas como referentes de los objetivos planteados por “Cultura Abasto” y por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- d. *Desde el punto de vista participativo*: Genera una dinámica poco habitual, de interacción académica con la comunidad local involucrada, mediante articulaciones y construcciones colectivas que definan una visión a largo plazo.<sup>9</sup>
- e. *Desde el punto de vista operacional*: Coloca en la mesa de concertación a la diversidad de agentes e intereses que intervienen en el desarrollo urbano, orientándose hacia la demanda y volcando la atención sobre el proceso facilitador de la gestión.

Dados los contenidos previstos del proyecto, los destinatarios pueden identificarse en tres categorías diferentes, a saber:

- a. *Comunidad académica*: En primer término, el proyecto tiene la misión de validar sus resultados parciales y finales a través de la realización de paper y presentaciones a congresos; y, a su vez, al dictado de cursos y de seminarios de grado y posgrado en los ámbitos académicos de pertenencia. A través de publicaciones y documentos de trabajo se pretende generar una producción teórica que por un lado permitan avanzar en el conocimiento y, por otro, que resulte de insumo en el proceso de formación.

---

<sup>9</sup> Se refiere a la “visión estratégica”, como modelo deseado de ciudad, e implica contar con una dosis de creatividad para seducir al conjunto de ciudadanos involucrados y constituirse a través de una serie de escenarios que sirvan para reflexionar sobre el modelo más adecuado. Para ello, lo primero a encarar es la formulación de un análisis del posicionamiento competitivo. Esto implica contar con una adecuada itemización de fortalezas y oportunidades, por un lado, y por otro, de debilidades y amenazas.

b. *Instituciones públicas*: Los resultados a alcanzar deberán contar con una dimensión política de implementación, con lo cual, la Dirección General de Patrimonio y el Centro de Gestión y Participación 2 Sur, del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se constituirán en principales destinatarios. Se aspira a incidir en los procesos de producción de la ciudad, mediante la presentación institucional de estrategias de gestión urbana ante los diferentes estamentos de decisión política.

c. *Comunidad local*: Dada la tarea desarrollada de manera conjunta con asociaciones intermedias comprometidas con la problemática, los resultados serán transferidos a los vecinos del área de estudio, representados por la Asociación Civil Cultura Abasto y por la Asamblea Barrial Almagro Balvanera. Se pretende contribuir en el posicionamiento de la Universidad como modelo de inserción de institucional con la sociedad civil, liderando acciones de intervención urbana en su ámbito inmediato de referencia.

Diversos y heterogéneos son los actores involucrados en las diferentes fases del proyecto. Entre aquellos que han asumido un compromiso directo en la construcción de una red de actores locales con posibilidades concretas de incidencia en los procesos de producción del área de estudio, se señalan los siguientes:

— *Asociación Vecinos Pasaje Carlos Gardel*: Contribución a la elaboración de diagnósticos y propuestas sobre la problemática social del área.

— *Movimiento Cívico Evolucionario*: Contribución a la elaboración de diagnósticos y propuestas sobre la problemática habitacional.

— *Hoyts General Cinema*: Contribución a la elaboración de diagnósticos y propuestas sobre la dimensión turística del área.

— *Universidad Caece-Carrera de Turismo*: Contribución a la elaboración de diagnósticos y propuestas sobre la dimensión turística del área.

— *Shopping Abasto de Buenos Aires*: Contribución a la elaboración de diagnósticos y propuestas sobre la dimensión comercial del área.

— *Teatros Independientes Abasto*: Contribución a la elaboración de diagnósticos y propuestas sobre la dimensión cultural del área.

— *Asociación Cultural Pintura del Abasto*: Contribución a la elaboración de diagnósticos y propuestas sobre la dimensión cultural del área.

— *Centro Cultural Alfonsina Storni*: Contribución a la elaboración de diagnósticos y propuestas sobre la dimensión cultural del área.

— *Fundación Konex*: Contribución a la elaboración de diagnósticos y propuestas sobre la dimensión cultural del área.

#### 4. Espacios de concertación

Dado el carácter incipiente de la dimensión temática planteada en el marco de la institución, el proyecto ha iniciado una primera etapa que tiene un carácter preliminar y que pretende desarrollar, a modo exploratorio sobre el caso de estudio, actividades vinculadas a la identificación de problemas, la realización de diagnósticos, la elaboración de propuestas y la conformación de grupos de trabajo.

Se ha construido un espacio de concertación a partir del dictado de la materia “*Planeamiento Estratégico: Abasto a cielo abierto*”, que se inserta en el ciclo de asignaturas electivas de la carrera de Arquitectura correspondientes al último nivel de formación de grado, que incorpora

a representantes de “Cultura Abasto” en el grupo de trabajo y que, en términos generales, se propone diseñar estrategias de intervención que permitan transformar problemas sociales, económicos y urbanos en oportunidades para el desarrollo futuro de un área.

Se ha tomado como caso de estudio el área de Abasto, para desarrollar un plan de gestión destinado al mejoramiento de la calidad del espacio público del barrio, interpretando procesos, definiendo objetivos, planteando acciones, construyendo consensos y promoviendo espacios para la concertación entre los diferentes actores involucrados. Con lo cual, se busca definir un escenario posible, abrir el juego a todo el espectro social y económico, y establecer una nueva relación de fuerzas que genere el espacio apropiado para el desarrollo de proyectos focalizados.

El curso tiene la particularidad de estar abierto al conjunto de carreras de la Universidad y, extracurricularmente, a representantes de las instituciones participantes de “Cultura Abasto” y de la Dirección General de Patrimonio del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dado que el resultado a alcanzar es presentado a la comunidad local para analizar su posibilidad de implementación.

En consecuencia, sobre la experiencia desarrollada en el marco de la materia, considerada como laboratorio de ideas de tipo exploratorias sobre la problemática abordada, la investigación propuesta se orienta a la definición de lineamientos de intervención y de gestión territorial que den respuesta al diagnóstico emergente del curso, a partir de la elaboración de estrategias de planeamiento con capacidad efectiva de inserción en las dinámicas urbanas locales.

El desarrollo de procesos de planificación estratégica participativa en el área de Abasto permite sentar las bases de una actuación integrada a largo plazo, estableciendo un sistema continuo de toma de decisiones, identificando cursos de acción específicos, e involucrando a los agentes locales a lo largo de todo el proceso. Desde esta perspectiva se considera que:

— Que el espacio público del Abasto ha relegado su papel como instrumento de integración social, en favor de la canalización de desplazamientos, como “espacio de los flujos”, y que este cambio cualitativo atenta contra la vitalidad urbana del área.

— Que tras el avasallante proceso de gentryficación de los ‘90 sobre las viejas estructuras turgurizadas, se observa un amesetamiento de la actuación urbana en Abasto, y que ello constituye una oportunidad para definir un horizonte deseable.

— Que en el área subyace una compleja red de actores locales con alta capacidad de emprendimiento de acciones concretas sobre el espacio público, y que dilucidar su composición permitirá viabilizar los procesos de gestión urbana.

— Que el área presenta un conjunto de propuestas de actuación territorial con carácter inconexo, desarticulado, incongruente y hasta contradictorio, que requiere de una mirada integral para optimizar tiempos, esfuerzos y resultados.

— Que el desarrollo de estrategias de actuación para el área, construidas colectivamente con la comunidad local, permitirán definir un modelo de gestión capaz de incidir específicamente sobre los procesos de producción territorial.

## 5. El proceso metodológico

El proceso metodológico planteado para el proyecto se sustenta en los siguientes aspectos: (a) análisis externo de elementos exógenos relevantes, riesgos y oportunidades; (b) análisis interno de elementos fuertes y débiles del área; (c) especificación de la misión estratégica en

función de los objetivos y de la factibilidad de ejecución; (d) elaboración de un plan operativo de implantación con objetivos específicos a corto plazo; y (e) establecimiento del proceso de seguimiento, monitoreo, revisión y cambio de estrategias. En términos particulares, implica:

a. Análisis y diagnóstico:

— *Análisis del estado de situación:* Introducción al proceso de levantamiento, selección, ponderación y manejo de datos de base de un sector urbano determinado.

— *Identificación de problemas-clave:* Reflexión sobre el comportamiento relativo de las diferentes dimensiones de análisis en relación al conjunto de componentes.

— *Interpretación del juego de actores:* Analizar las estrategias de los actores, instituciones y fuerzas sociales involucrados en la situación problemática

— *Diagnóstico general de situación:* Interpretación de los procesos implícitos en el sitio, poniendo en evidencia los patrones que lo rigen y las situaciones problemáticas.

b. Escenarios y estrategias:

— *Construcción de escenarios deseables:* Generar tres conjuntos de hipótesis que superen el actual cuadro de situación: uno optimista, uno probable y otro pesimista.<sup>10</sup>

— *Definición de la misión estratégica:* Formular un lineamiento general de acción del cual deriven los objetivos particulares de programas y proyectos.

— *Formulación de la estrategia global:* En el marco de la misión estratégica, definir un conjunto de lineamientos específicos que tiendan a operacionalizar la propuesta.

— *Elaboración de la matriz FODA:* Determinar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades del sector en el contexto urbano.

c. Objetivos y resultados:

— *Planteo de objetivos estratégicos de largo plazo:* Desarrollar de un conjunto de instrumentos articulados que mejoren las capacidades de gestión integrada.

— *Formulación de objetivos de corto plazo:* Definir los diferentes objetivos a un año vista, los resultados esperados, los recursos necesarios, y las tareas a realizar.

— *Identificación de áreas de resultados-clave:* En función de los objetivos de largo plazo, se identifican las áreas-clave que garanticen el éxito de la misión.

— *Definición de red de actores intervinientes:* Construir una red de actores del proyecto, de modo de garantizar su viabilidad en base a estrategias de negociación.

d. Programación y evaluación:

— *Formulación de programas focalizados:* Desarrollar un conjunto de instrumentos de gestión que permitan responder a las situaciones problemáticas identificadas.

— *Programación de tiempos, recursos y costos:* Identificar componentes de cada programa y sus objetivos específicos y asignarle tiempos, recursos y costos.

— *Evaluación de resultados e impactos potenciales:* Ponderación de los efectos de las diferentes modalidades de gestionar y de viabilizar la propuesta de intervención.

---

<sup>10</sup> Formular escenarios constituye el desarrollo de visiones de futuro, a partir de la serie de tendencias detectadas, en función de los resultados del análisis del posicionamiento competitivo. A partir del escenario más probable, se formula una itemización de aquellos ejes conceptuales considerados como innegociables que deberá contener la propuesta.



— *Monitoreo, seguimiento y retroalimentación*: Elaborar mecanismos de evaluación permanente sobre cobertura, eficacia, eficiencia, participación y equidad de acciones.

## 6. Los resultados esperados

En este contexto, el proyecto se centra en el desarrollo de propuestas de actuación para un plan de gestión socio-territorial del área articulado con las estrategias de “Cultura Abasto” y de las Secretarías de Cultura y de Infraestructura y Planeamiento del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Asimismo, busca mecanismos para viabilizar la propuesta, mediando entre intereses contrapuestos, flexibilizando la rigidez de los sistemas, orientando la demanda urbana y estimulando la participación de la ciudadanía.

Tras analizar los componentes intrínsecos que definen a un sector urbano, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades que en él subyacen, y generando procesos de gestión participativa de los diferentes actores; se plantean acciones estratégicas y modelos de actuación, seleccionando alternativas en función de su factibilidad de concreción, y formulando un programa operativo a corto, mediano y largo plazo. En términos generales, las metas propuestas son:

- a. Dictado de materia electiva: Clases teóricas dictadas por especialistas de diversas áreas; Trabajo práctico organizado en comisiones temáticas; y Lectura dirigida y crítica de textos sobre la temática de referencia.
- b. Conformación del equipo de investigación: Desarrollo de estrategias de gestión de los diferentes resultados obtenidos en el curso; Integración de miembros de Cultura Abasto al proceso de elaboración; y Consolidación del primer Informe de Avance como documento de trabajo consensuado.
- c. Presentación pública de resultados: Reuniones de trabajo de coordinación, producción y edición de resultados; y Presentación de resultados en encuentro plenario de Cultura Abasto.
- d. Elaboración de propuestas de actuación: Realización de entrevistas focalizadas a informantes-clave para el desarrollo de propuestas de actuación; Elaboración de documentos de trabajo y material gráfico de apoyo; y Reuniones de trabajo de coordinación, producción y edición de resultados.
- e. Confrontación pública de resultados: Preparación y envío de ponencia a congreso internacional para su exposición y publicación; y Exposición, publicación y confrontación de resultados en congreso internacional local.
- f. Preparación del plan de gestión local: Sistematización de los contenidos del plan de gestión estratégica local participativa; y Preparación del documento de trabajo que condense y explique los resultados alcanzados.
- g. Difusión y legitimación de resultados: Realización de encuentros cerrados y abiertos de presentación de resultados; y Desarrollo de mecanismos de difusión pública y periodística de resultados.
- h. Preparación y publicación de resultados: Preparación del Informe Final del trabajo para ser editado como libro; y Publicación y presentación del libro con los resultados finales del trabajo.

Objetivos	Metas	Actividades	Resultados
-----------	-------	-------------	------------

1. Conformar un equipo de investigación con producción teórica y actividades de transferencia	Dictado de materia electiva	- Clases teóricas y trabajo práctico organizado en comisiones temáticas. - Lectura dirigida y crítica de textos sobre la temática de referencia.	Instalar un espacio de producción de conocimiento y de formación académica
	Conformación del equipo de investigación	- Integración de miembros de Cultura Abasto al proceso de elaboración. - Consolidación del primer Informe de Avance como documento de trabajo consensuado.	
2. Desarrollar propuestas de gestión socio-territorial del área articulado con estrategias locales	Elaboración de propuestas de actuación	- Realización de entrevistas focalizadas a informantes-clave del área de actuación. - Elaboración de documentos de trabajo y material gráfico de apoyo.	Formulación de acciones estratégicas y modelos de actuación a corto, mediano y largo plazo
	Preparación del plan de gestión local	- Sistematización de los contenidos del plan de gestión estratégica local participativa. - Preparación del documento de trabajo que condense y explique los resultados alcanzados.	
3. Efectuar publicaciones científicas, presentaciones a congresos y capacitación de estudiantes.	Presentación pública de resultados	- Reuniones de trabajo de coordinación, producción y edición de resultados. - Presentación de resultados en encuentro plenario de Cultura Abasto.	Desarrollo de estrategias de difusión pública de los resultados obtenidos.
	Confrontación pública e implementación de resultados	- Preparación y envío de ponencia a congreso internacional para su exposición y publicación. - Exposición, publicación y confrontación de resultados en congreso internacional local.	

Con relación a los resultados previstos, se considera que el estudio propuesto permitirá: (a) tomar conocimiento del conjunto de iniciativas emergentes en el área; (b) comprender sus distintas motivaciones y expectativas; (c) comenzar a generar ciertos argumentos que permitan delinear horizontes futuros en relación al desarrollo tendencial; (d) estudiar casos particulares representativos considerados como testigos; y (e) aportar elementos con los cuales desarrollar instrumentos de análisis y gestión.

De manera que, relevar, describir e interpretar las distintas lógicas subyacentes se traducirá en: (a) la generación de información diversa, clasificada y categorizada; (b) el análisis y crítica bibliográfica sobre el tema; (c) la formulación de entrevistas a actores calificados; (d) la realización de tareas de interpretación estadística; (e) la elaboración de una serie cartográfica con los diferentes temáticas; y (f) el desarrollo de propuestas de gestión participativa; entre otros aspectos relevantes. Desde esta perspectiva, el producto final a obtenerse será capitalizado en docencia, mediante cursos y seminarios en grado y posgrado; en comunicaciones a congresos y publicaciones; y en la comunidad local, a través del trabajo desarrollado conjuntamente.

En consecuencia, dando cuenta del compromiso la Universidad con la comunidad local, se ha puesto en marcha un proyecto de formación, investigación y extensión destinado a diseñar estrategias de intervención capaces de transformar problemas sociourbanos del barrio de Abasto en oportunidades para su desarrollo futuro. Esto implica interpretar procesos, definir objetivos, plantear acciones, construir consensos y promover espacios para la concertación entre los diferentes actores involucrados. Con lo cual, se define un escenario posible, se abre el juego a todo el espectro social y económico, y se establece una nueva relación de fuerzas que genere el espacio apropiado para su desarrollo.

## Bibliografía citada

- Augé, Marc. (2000), “*Los no lugares: Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*”. Barcelona (España): Gedisa Editorial.
- Dematteis, Giuseppe. (1998), “*Suburbanización y periurbanización. Ciudades anglosajonas y ciudades latinas*”. En: Francisco Javier Monclús Ed.; *La ciudad dispersa: Suburbanización y nuevas periferias*. Barcelona (España): Centro de Cultura Contemporánea; pp.17-33.
- Jordán, Pablo. (1994), “*La microplanificación: un método de planificación local con participación comunitaria*”. Santiago (Chile): Cuaderno de Desarrollo Local; pp.9-21.
- López De Lucio, Ramón y Parrilla Gorbea, Emilio. (1998), “*Espacio público e implantación comercial en la ciudad de Madrid. Calles comerciales versus grandes superficies*”. Madrid (España): Cuadernos de Investigación Urbanística, Nro. 23, Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio, Escuela Técnica Superior de Arquitectura, Universidad Politécnica.
- Nel’lo, Oriol. (1998), “*Los confines de la ciudad sin confines. Estructura urbana y límites administrativos en la ciudad difusa*”. En: Francisco Javier Monclús Ed.; *La ciudad dispersa: Suburbanización y nuevas periferias*. Barcelona (España): Centro de Cultura Contemporánea; pp.35-57.
- Robirosa, Mario. (1991), “*Los microproyectos y su entorno: articulaciones sociales a nivel local*”. Buenos Aires: *La trama solidaria: pobreza y microproyectos de desarrollo social*; FLACSO-Martínez Nogueira (comp.); pp.81-107.
- Robirosa, Mario. (1993), “*Planificación y gestión ambiental del desarrollo*”. Buenos Aires: FLACSO-Boletín de Medio Ambiente y urbanización; pp.123-162.
- Rofman, Alejandro. (1994), “*De los modelos de evaluación de costo-beneficio a los de costo-efectividad*”. Buenos Aires: *Evaluación de Proyectos: Hábitat popular y desarrollo social*; Coord. Beatriz Cuenya y Marcela Natalichio; Centro Editor de América Latina; pp.88-97.
- Sánchez De Madariaga, Inés. (1997), “*Las aportaciones urbanísticas en la práctica norteamericana: referencia a los casos británico y francés*”. Madrid (España): Cuadernos de Investigación Urbanística, Nro. 17, Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio, Escuela Técnica Superior de Arquitectura, Universidad Politécnica.
- Solà-Morales, Ignasi. (1996), “*Presente y futuros. Arquitectura en las ciudades*”. Barcelona (España): *Presente y futuros. Arquitectura en las ciudades*, Col·legi d’Arquitectes de Catalunya; pp.10-23.
- Tella, Guillermo. (2003), “*La mutación de enclaves urbanísticos en Buenos Aires*”. Guadalajara (México): *Revista Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, Volumen IX (septiembre-diciembre); Universidad de Guadalajara; pp.211-237.
- Tella, Guillermo. (2004), “*En busca de nuevas utopías: el papel del espacio público en la ciudad consolidada*”. Buenos Aires: *Forum UNESCO-Universidad y Patrimonio: El rol de la universidad en la formación, difusión y conservación del patrimonio*; Ediciones FADU, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo; Universidad de Buenos Aires (pp.72-85).
- Tella, Guillermo. (2005), “*Ínsulas de riqueza en océanos de pobreza... o el proceso de fragmentación territorial de Buenos Aires*”. Universidad de Barcelona: *ScriptaNova-Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*; ISSN: 1138-9788, Vol.IX, Nro. 194, agosto.

