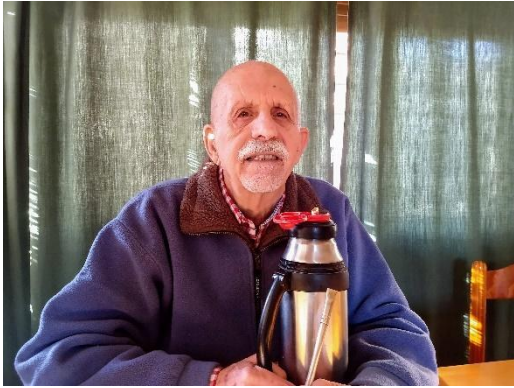


Entrevista a Ramón Martínez Guarino (Agosto 2023)

Por Adriana Giuliani y Cecilia Barrera¹



Ramón Martínez Guarino es arquitecto, uruguayo de nacimiento y neuquino por elección. Trabaja en planificación desde hace décadas y cuenta con un extenso recorrido en la materia. Entre sus antecedentes se destaca el diseño de numerosos proyectos de desarrollo en diversas provincias de Argentina y también en Uruguay. Fue profesor en la Maestría de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano de la Universidad de la

República de Montevideo y dictó cursos de Posgrado en Universidades de México y de nuestro país. Publicó libros sobre planificación y asimismo de cuentos y relatos.

En 1997, como titular del COPADE, el emblemático organismo creado para planificar el desarrollo de la Provincia del Neuquén, lideró el grupo que redactó el plan estratégico “Neuquén 2020”, programa que proyectó una provincia con perfil agroforestal, productora de alimentos para el mundo con tres coordenadas complementarias: turismo, energía y minería”.

A continuación, transcribimos la entrevista que mantuvimos con el objeto de compartir sus ideas y experiencias.

Buenas tardes Ramón, muchas gracias por recibirnos. Frecuentemente mencionás la “Alta Simplicidad” como categoría a la que recurrís para desarrollar tus trabajos. ¿Cómo podrías explicarla?

Se trata de un lenguaje que interpreta procesos generalmente complejos e intenta formularlos de manera sencilla, para así involucrar a la mayor cantidad posible de actores en esos procesos. Lo he adoptado para abordar la realidad social, asunto que considero verdaderamente complejo. Es por ello que propongo este estilo de abordaje que incorpora un lenguaje y un conjunto de herramientas destinados a lograr una gran participación en la resolución de problemáticas de elevada complejidad. La utilización de metáforas, por ejemplo, es un recurso que contribuye mucho en este sentido.

La "Alta Simplicidad" no es sinónimo de banalización, sino que es una traducción de la realidad tendiente a encontrar aquella síntesis que permita que determinados conceptos puedan ser socializados, comprendidos e incorporados, más allá de la conversación

¹ Integrantes del Proyecto de Investigación “El Desarrollo de la Norpatagonia en el contexto de la explotación de Vaca Muerta”, de la FaEA – UNCo.

académica o científica. De nada vale que tengamos un problema científicamente definido y analizado si no somos capaces de transmitirlo a quienes son los que tienen los recursos, las decisiones o la necesidad de resolverlos. Esto es un verdadero desafío para los planificadores y es la esencia de una estrategia de gestión acertada.

¿Cómo se relaciona este planteo con el “Triángulo de los Respaldos”, otro de tus aportes más difundidos?

Muchas veces los técnicos o los planificadores nos lamentamos que los políticos y la gente en general no comprende nuestras propuestas, tan claras y contundentes según nuestro parecer. En lugar de buscar deslindar la responsabilidad en los demás, debemos preguntarnos qué podríamos hacer para resultar más comprensibles y para construir un lenguaje que posibilite el diálogo. El propósito de la “Alta Simplicidad” es exponer una perspectiva del problema y asimismo los posibles caminos que conduzcan a su solución. Podemos tener un pensamiento brillante, pero si no podemos lograr que los interlocutores y protagonistas nos comprendan y respalden, pierde su efectividad. Sin respaldos, la planificación se convierte en un ejercicio teórico, sin posibilidades de transformar la realidad.

Es por ello que la planificación debe entenderse como una tarea permanente de construcción de respaldos, tanto políticos como técnicos y también sociales. Concibo esta búsqueda como la esencia del planeamiento estratégico y equivale a lograr la participación de los diversos actores desde el primer momento y no reducirla únicamente a una voluntad democrática para que todos expresen su opinión, sino para mucho más, para sostener el acompañamiento durante todo el proceso: en el punto de partida, para diagnosticar y establecer los problemas, como en las instancias de imaginar el futuro deseado y los obstáculos a vencer para avanzar en la dirección consensuada. El “Triángulo de los Respaldos” representa este planteo (Figura N°1).

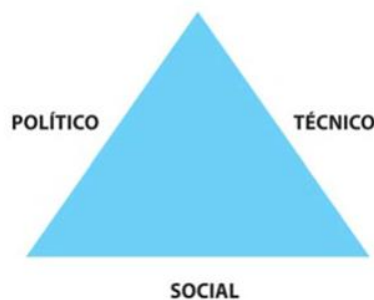


Figura N°1. Triángulo de los Respaldos

Siempre mencionás a la Prospectiva como la metodología utilizada en tus trabajos. ¿En qué consiste esa técnica?

La Prospectiva es utilizada en la planificación del desarrollo, en tanto propicia la construcción conjunta de una visión de futuro dinámica y a largo plazo y genera la posibilidad de identificar las acciones necesarias para convertir esa visión en políticas públicas, a través de programas o proyectos.

Hay dos maneras de mirar hacia el futuro: en términos proyectivos y en términos prospectivos (Figura N°2). En la primera el futuro es una resultante de la proyección del pasado y del presente y estaría determinado por las tendencias. En la visión prospectiva, en cambio, el punto imaginado se determina a partir del deseo. Es una meta en cuya definición tiene gran importancia la voluntad humana de conquistarla, de arribar a ella. Es la utopía que formulada en términos ideales tracciona en su dirección de manera tal que, aunque en el transcurrir de los acontecimientos no se alcance plenamente o se aleje en la medida de que nos acercamos, genera energías y fuerzas para su conquista. Despierta las pasiones tan necesarias y tan propias de la condición humana a la hora de alcanzar lo deseado.



Figura N°2. Visión Proyectiva – Visión Prospectiva

En el primer caso existe de antemano una percepción fatalista sobre los acontecimientos, sobre la base que el futuro es independiente de nuestra voluntad y está condicionado por las actuales tendencias. En el segundo, en cambio, predomina “la fuerza del deseo” de transitar en una dirección, que exige voluntad, pasión, recursos, que en su conjunto se traduce en planes, proyectos, sueños, que en el paso siguiente requerirán una estrategia de gestión para avanzar. Como dice Alvin Toffler, “*no tener estrategia significa automáticamente estar comprendido en otra ajena*”. Por extensión podríamos decir que no tener una visión prospectiva del futuro es no tener proyecto y por lo tanto supone quedar a la deriva en los demás proyectos existentes, muchos de los cuales podrían ser contrarios a los intereses más legítimos.

Todo esto, que tiene una aplicación en el campo de deseos y sueños individuales, adquiere mucha más relevancia cuando se trata de procesos sociales que atañen a una ciudad, a una región, a un país. No siempre está clara y explícita la visión prospectiva del colectivo social, lo cual puede significar que se esté a la deriva o expuesto a visiones prospectivas de determinados sectores, con más recursos y más herramientas para pensar en estos términos.

Si los planificadores, si los arquitectos del futuro no tienen utopías, no tienen sueños ¿para quienes queda esa tarea? ¿A que queda limitada la planificación? ¿Para qué sirve entonces planificar?

¿Cómo describís el esquema de la planificación estratégica?

Tiene tres componentes básicos: Ideas Fuerza, Señales y Agenda (Figura N°3).

Las Ideas Fuerza son las ideas centrales que ordenan y dinamizan el plan hacia un objetivo. Son comunes a todos los protagonistas del proceso, surgen de un consenso político y social y deberían traducirse en políticas de estado. Sin ser inamovibles, requieren cierta permanencia como ejes del proceso. No son muy numerosas ya que la cantidad va en detrimento de la fuerza de cada una. Se desprenden de algunos interrogantes básicos, como por ejemplo: ¿qué ordenamiento queremos?, ¿qué ciudad queremos?, ¿cuál debería ser su perfil socio-económico?, ¿de qué manera debiera organizarse el equilibrio territorial y demográfico?, ¿cómo se afianza la identidad como un factor intangible muy importante para el desarrollo sustentable?, ¿cómo crecer sin destruir el medio ambiente?, ¿cuál es el perfil productivo sustentable?, ¿qué rol le asignamos a la educación y a la cultura?, ¿qué importancia debiera tener la ciencia, la tecnología y la innovación?, ¿cómo serían las relaciones entre los sectores público y privado?, ¿cuáles serían las estrategias de gestión del Estado en sus distintas jurisdicciones y su correlato institucional?, entre otros.

Las Señales son los programas, proyectos y acciones concretas que generan movimiento e indican a la sociedad que se avanza por el camino correcto. Es importante que marquen coherencia con la dirección trazada por las Ideas Fuerza. Las señales pueden ser muchas o pocas; grandes o pequeñas; pero en todos los casos debieran ser visibles y coherentes, tanto en el discurso como en los hechos.

Esas señales tienen distintos alcances y pueden ser ordenadas, a su vez, en tres grandes categorías:

- Proyectos Estratégicos
- “YA relevantes”
- “Acciones permanentes”

- Proyectos Estratégicos

Las señales tendrían que ser diversas y visualizadas como tales. Las más relevantes son emitidas a través de los “proyectos estratégicos” que tienen ese carácter sobre la base de dos condiciones: alta visibilidad y capacidad de generar impacto en dirección al futuro deseado.

La determinación de los Proyectos Estratégicos con impacto, visibilidad y gestión transversal (con intervención de múltiples sectores) no resulta una tarea fácil, ya que significa un cambio muy importante frente a la gestión basada en la lógica sectorial.

Pero a pesar de esas dificultades los Proyectos Estratégicos son un camino concreto para avanzar en la superación de la fragmentación como una de las principales limitantes de la modalidad de gestión tradicional.

- Los “YA Relevantes”

En forma complementaria están los “proyectos del YA”. Son aquellos que actúan como señales inmediatas capaces de resolver problemas urgentes. Los “YA” tienen un doble

papel: resolver el problema urgente y a la vez darle credibilidad a la planificación, demostrando su ligazón con la realidad.

- Acciones permanentes

Por último están las acciones permanentes, propias de toda gestión, tendientes a resolver demandas diarias, en algunos casos de tipo rutinario.

De todos modos, las Ideas Fuerza no son eternas ni infalibles, por lo que deben ser revisadas y evaluadas periódicamente en los Ámbitos de Participación que habilite el sistema democrático.



Figura N°3. Componentes básicos de la Planificación Estratégica

El correcto funcionamiento de estos tres componentes garantiza la Gobernabilidad, como aspecto necesario para llevar adelante el proyecto de planificación. En otras palabras, la Gobernabilidad se entiende como la capacidad de gobernar con legitimidad, eficacia y consenso. Legitimidad a partir de poder captar los problemas y demandas de la sociedad. Eficacia para saber aprovechar los recursos humanos y materiales para resolver los problemas. Y Consenso para obtener el respaldo a las políticas que se instrumentan desde el Estado.

Sostenés que la planificación tiene como propósito transitar el camino hacia el desarrollo sustentable, una categoría muy difundida en los últimos tiempos ¿cómo definís este concepto?

Suele identificarse el desarrollo con el crecimiento económico, cuyos indicadores principales son el Producto Bruto Interno (PBI) en el caso de los países y Producto Bruto Geográfico (PBG) en las provincias. Los hechos han demostrado que no es correcta esta asimilación. Los bienes y servicios que se producen en el mundo se han multiplicado y las problemáticas también han adquirido gran magnitud. La pobreza, la desigualdad, la desocupación, el hambre, los procesos migratorios masivos, las enfermedades, las concentraciones urbanas, el impacto ambiental, por mencionar algunos, no encuentran soluciones a pesar de la capacidad de generar riquezas. Por otra parte, los temas institucionales ligados a la gobernabilidad son asimismo componentes a tener en cuenta.

Es por ello que un plan de desarrollo que no contemple todos estos aspectos tiene pocas chances de ser exitoso. La metáfora del “Rombo de la Sustentabilidad” permite mostrar esta construcción de manera gráfica y en términos de Alta Simplicidad: cada uno de los vértices del rombo representa los componentes a tener en cuenta en el proceso de desarrollo: desarrollo económico-productivo; desarrollo social; desarrollo urbano-territorial y desarrollo institucional (Figura N°4). Cada uno tiene un significado en sí mismo, pero en conjunto y en forma interactiva, dan un resultado cuantitativa y cualitativamente diferente.



Figura N°4. Rombo de la Sustentabilidad

En el vértice económico-productivo encontramos generación de empleo, generación de riquezas, procesos y cadenas productivas, investigación y desarrollo (I+D), innovación y capacidad empresarias, por citar algunos indicadores.

En el vértice social están los principales elementos del desarrollo social: educación, salud, vivienda, equidad, inclusión, calidad de vida, valores, identidad y pertenencia, entre otros.

En el urbano-territorial: ordenamiento del territorio como construcción social, capital intangible, medioambiente, desarrollo urbano, armonía en la relación con la naturaleza, entre otros.

En el institucional se encuentran el desarrollo y el fortalecimiento de las instituciones: políticas sociales, empresarias y gremiales, construcción de redes, consolidación de la democracia, etc.

¿Cómo caracterizarías al plan “Neuquén 2020”, elaborado a partir de la metodología que acabamos de repasar?

El “Neuquén 2020” (Figura N°5) fue dado a conocer en 1997, en el contexto de la caída del precio del petróleo, la declinación de los yacimientos de hidrocarburos convencionales y cuando no se hablaba del potencial de Vaca Muerta. La economía de la provincia atravesaba una coyuntura crítica y por eso el documento comenzaba sosteniendo que toda crisis representa el desafío de convertirse en una oportunidad para iniciar un proceso de desarrollo, basado en nuevos paradigmas.

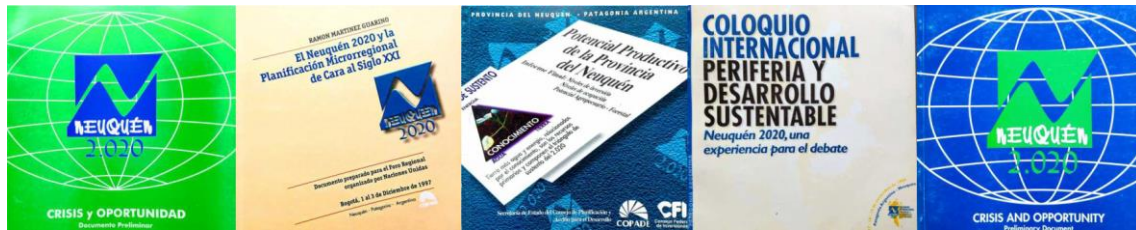


Figura N°5. Plan “Neuquén 2020”

Luego de un extenso trabajo llevado adelante por el COPADE, el organismo de planificación que yo conducía en ese entonces, presentaba la propuesta de “transformar a Neuquén en un territorio agroforestal, productor de alimentos de baja contaminación para el mundo, con tres coordenadas complementarias: turismo, energía y minería.” Era una convocatoria a construir un horizonte de largo plazo, referenciado en el año 2020, como una manera de compartir el sueño de posicionar a Neuquén en el mundo que se avecinaba. No se trataba de dejar de lado la actividad hidrocarburífera, sino de complementarla diversificando la matriz productiva.

Desde el punto de vista de la financiación del programa, el “Neuquén 2020” contemplaba una ingeniería que incorporaba la innovación y la creatividad. Por un lado, la Inversión Pública estaba orientada a solventar la infraestructura y el equipamiento para producir en condiciones competitivas: caminos, energía, comunicaciones, planes educacionales y de investigación, etc. Paralelamente, la Inversión Privada estaba convocada a ser la protagonista principal en la concreción y el gerenciamiento de los proyectos.

La sociedad actual se caracteriza por una trama de relaciones de gran complejidad, que vincula lo global con lo local, lo público y lo privado, lo individual y lo colectivo, así como por la presencia de organizaciones sociales de la más variada índole (sindicales, religiosas, vecinales, políticas, temáticas, de género, juveniles, de adultos mayores, etc.). En Alta Simplicidad, este entramado puede ser representado por otra metáfora que me parece muy gráfica: la “Mesa de Cuatro Patas” (Figura N°6). Las patas representan actores indispensables para el desenvolvimiento del plan: Estado, Empresas, Instituciones del Conocimiento y Organizaciones Sociales. Las patas simbolizan roles tan diferentes como necesarios para la sustentabilidad del sistema. No son estáticas ni parejas, pero en conjunto son las que generan la dinámica social que articula la diversidad de intereses en una comunidad. El rol principal del Estado es impulsar el proyecto, asegurando las condiciones para que se sostenga en el tiempo y en algunos casos propiciando la incubación de empresas y microempresas, en aquellos rubros que se consideraran importantes para desarrollar. Sería el garante de que el proceso no se interrumpa.



Figura N°6. Mesa de Cuatro Patas

¿Por qué creés que el plan no fue implementado, a pesar de la buena recepción que tuvo la iniciativa en aquel momento?

Lo que ocurrió fue algo que lamentablemente es muy frecuente: la conducción política que sucedió al gobierno en el que se originó el proyecto decidió no continuarlo, desaprovechando la oportunidad de convertirlo en una política de estado. Si bien posteriormente se desencadenaron sucesos que no estuvieron en el radar del “Neuquén 2020”, como la explotación intensiva de Vaca Muerta, por ejemplo, el plan era lo suficientemente flexible como para adaptarse a la nueva realidad, tan significativa para la provincia. En 1997 no se había difundido aún la potencialidad de la Cuenca Neuquina en cuanto a los hidrocarburos no convencionales pero la esencia del proyecto no se hubiera alterado, sino que sin duda se habría fortalecido.