Red Nacional de Centros Académicos dedicados al Estudio de la Gestión en Gobiernos Locales

IV Seminario Nacional: "Articulaciones Interinstitucionales para el Desarrollo Local".

Córdoba, 28 y 29 de noviembre de 2002.

# *La construcción de una región a partir de un proceso de planificación participativa. Región tuyú mar y campo.*

*Una experiencia inédita de planificación estratégica participativa*

*Equipo Técnico*
*DAM / SEU / UNLP*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por finalidad transferir una experiencia de Planificación Estratégica y Gestión Participativa desarrollada para la construcción de la Región denominada Tuyú Mar y Campo, como experiencia inédita en la Provincia de Buenos aires de regionalización concertada.

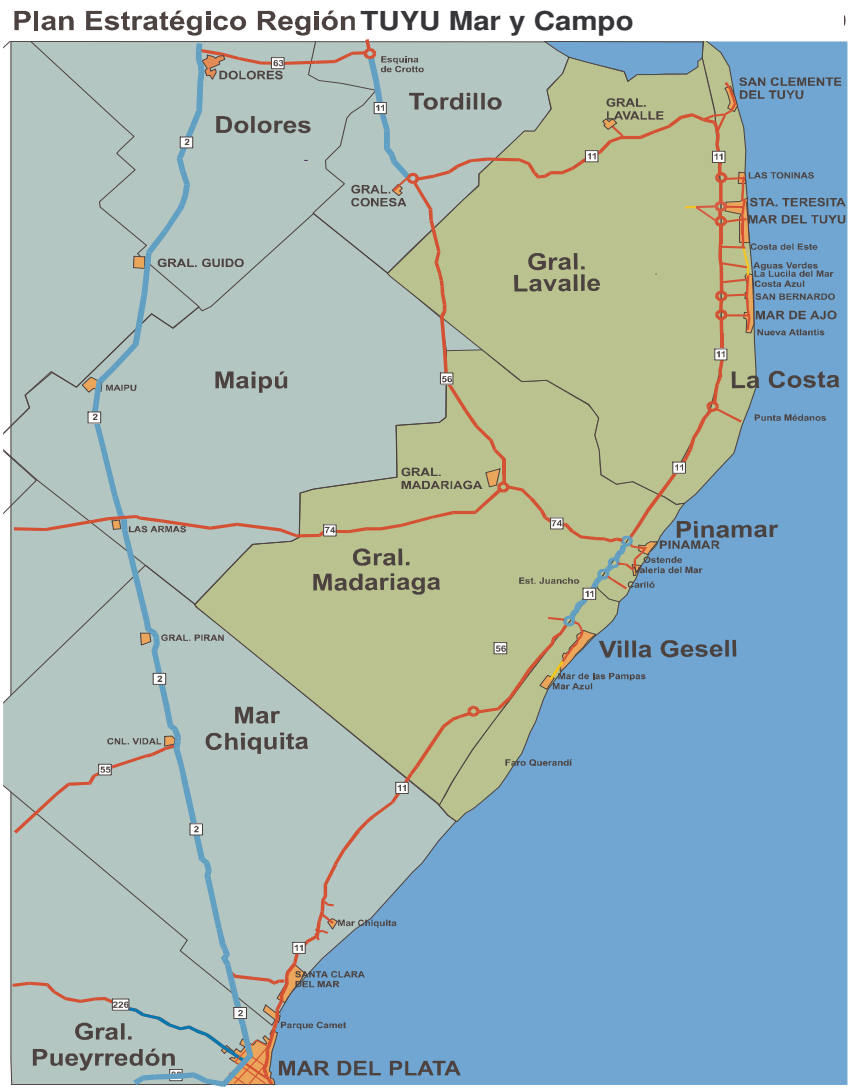
La región la componen los municipios de Gral. Lavalle, Gral. Madariaga, Pinamar, La Costa y Villa Gesell, que históricamente conformaron dos territorios administrativo-institucionales: Gral. Lavalle y Gral. Madariaga. A partir del desarrollo de la actividad turística y la preponderancia económica que esta tomó a partir de la década de los '50, en 1978 se dividió al partido de Gral Lavalle y se creó el Municipio Urbano de la Costa, y al de Gral Madariaga en los municipios Urbanos de Pinamar y Villa Gesell, conformándose cinco unidades administrativas diferenciadas.

La conformación de este agrupamiento regional tiene sus orígenes en la iniciativa de los municipios que lo integran, quienes en 1995 suscriben el "Acta de Lavalle", acordando la voluntad de realizar un trabajo conjunto de regionalización. Asimismo, y como resultado de lo establecido en el Eje N° 7 del Plan Estratégico de Villa Gesell, se marcó la necesidad de articular una estrategia conjunta de desarrollo entre estos cinco municipios.

En diciembre de 2000, el Ministerio del Interior de la Nación, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, los intendentes de los 5 municipios y la Universidad Nacional de La Plata, firmaron un convenio de asistencia técnico- metodológica acordándose el desarrollo de un Plan Estratégico Regional. Para ello, la UNLP diseñó una metodología participativa ad hoc y coordinó técnicamente el proceso.

Se parte por reconocer que los municipios que conforman la región, reflejan las más variadas realidades físicas, sociales y económicas, con tamaños poblacionales y territoriales y con características marcadamente diferentes que ha sido necesario conocer con precisión para tener elementos concretos que permitieran identificar las prioridades y los caminos que conforman una estrategia de desarrollo.

La Región se asienta en el centro-este de la Provincia de Buenos Aires, dentro de la unidad socio-productiva denominada "Pampa Deprimida del Salado". Éstos se articulan en torno al corredor de la ruta provincial 11, que separa los municipios turísticos (con un dilatado frente costero de unos 160 kms) de aquellos de la "pampa interior" cuya característica dominante es la producción agropecuaria.

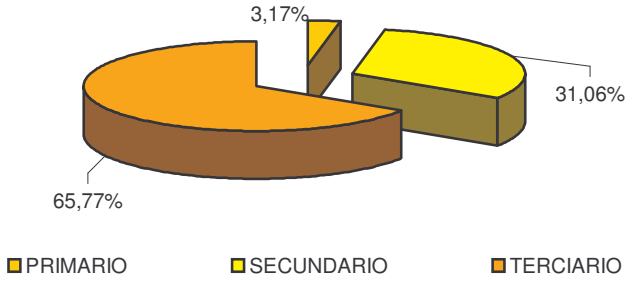



Para la década del 50 queda configurada la estructura urbana costera que abarca desde San Clemente del Tuyú hasta Villa Gesell, contando ya con comunidades estables que, a partir de su desarrollo, genera un fuerte impulso a la construcción provocando un crecimiento urbano explosivo a partir de la década del '60.Acompañando el crecimiento demográfico se produce un cambio en la composición de la estructura productiva de la región, perdiendo presencia el sector primario y consolidándose el sector terciario (aporta el 65.77% al PBG regional, promedio 93-97) como el de mayor aporte al producto bruto geográfico regional. Dentro de este sector, se reconoce al turismo como la actividad motor del desarrollo económico.

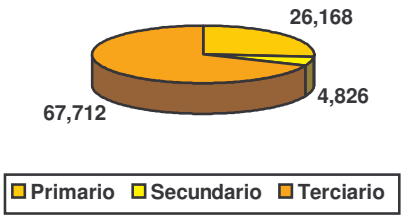
A nivel regional se observa escasa presencia del sector primario (3.17% del PBG regional, promedio 93-97), en tanto que el sector secundario acusa valores más significativos (31.06%) siendo la industria de la construcción la de mayor incidencia en este sector, pues son casi inexistentes las actividades relacionadas con la manufactura industrial.

En ese sentido, es importante el rol que pueden cumplir Gral. Lavalle y Gral. Madariaga, donde se centraliza la actividad agropecuaria de la región y el sector primario tiene mayor peso en la composición de la estructura productiva (aportando en 1997 el 28% al PGB en Gral. Lavalle y el 19% al PGB en Gral. Madariaga).

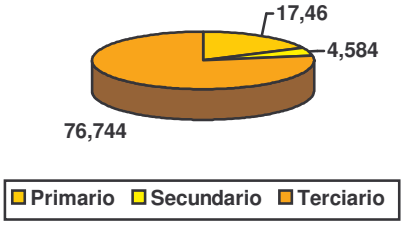
**Región TUYÚ Mar y Campo**
**Producto Bruto Geográfico Regional por Sectores**
**(Promedio período 1993 /1997)**



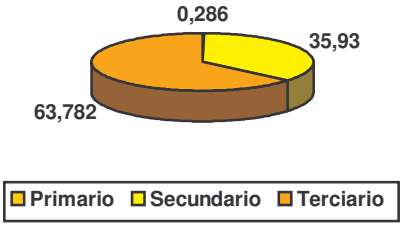

**Partido de Gral. Lavalle**
**Promedio PBG Período 93/97**



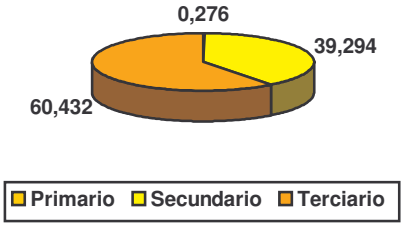

**Partido de Gral. Madariaga**
**Promedio PBG Período 93/97**



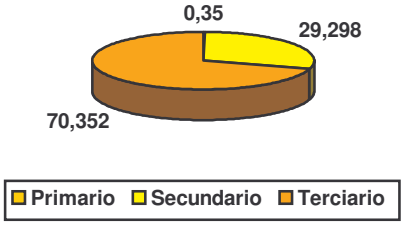

**Partido de La Costa**
**Promedio PBG Período 93/97**




**Partido de Pinamar**
**Promedio PBG Período 93/97**




**Partido de Villa Gesell**
**Promedio PBG Período 93/97**



Estos datos marcan la pertinencia en la asociación entre estos municipios sustentada desde el criterio de complementariedad, por un lado los partidos costeros con características socio-productivas ligadas al turismo y por el otro los del interior ligados centralmente a la actividad agropecuaria.

El presente trabajo consta de cinco partes, en la primera se conceptualiza la importancia de la asociatividad regional; en la segunda se explica la metodología participativa elaborada especialmente para desarrollar el Plan Estratégico, en la tercera se da cuenta de la flexibilidad de la herramienta, y analiza las modificaciones metodológicas que debieron ser realizadas durante el desarrollo del proceso, en la cuarta se comentan las metas y logros alcanzados en el marco del Plan hasta el momento y en la quinta se ofrece una reflexión final del trabajo.

## 1. Hacia una Asociatividad Estratégica

El Plan Estratégico surgió con el fin de diseñar e implementar estrategias conjuntas para el desarrollo regional de los municipios que en el intervienen, esto posibilitó en primera instancia recuperar la historia común y avanzar en la construcción de la Región Tuyú Mar y Campo, uno de los logros objetivos más importantes del proceso llevado adelante.

Esta adquiere no sólo una gran magnitud política por la escala y heterogeneidad del territorio al que está dirigido, la complejidad y alcance de sus problemas, que en una buena parte de los casos exceden el ámbito provincial, y la multiplicidad de actores con capacidad de ejercer presiones sectoriales, sino y, esencialmente, porque constituye una apuesta decidida en línea con dos principios básicos de cualquier gestión gubernamental: la capacidad de apertura y la capacidad de innovación.

La primera supone la construcción de políticas que incluyan la participación de vastos sectores de la sociedad civil: los municipios, entidades empresarias, ONGs, Universidades, etc. otorgándole a la población un papel más protagónico en la definición de opciones de políticas y acciones propias.

La segunda es aquella que puede adaptarse a los rápidos y constantes cambios que se producen en la actualidad. En este marco es que se indica que la Región Tuyú Mar y Campo es una experiencia innovadora de regionalización concertada, plausible de replicar a partir de la construcción regional de manera participativa.

Como se ha mencionado, los municipios que integran la Región han transitado una historia común, y poseen características que permiten visualizarlos como territorios con diferentes complejidades en varias de sus dimensiones componentes. Su asociación les permite potenciar cualitativamente sus particularidades locales, y establecer acuerdos y compromisos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.

Además la articulación de los aspectos complementarios de cada uno de ellos - por un lado los partidos costeros con características socio-productivas ligadas al turismo y por el otro los del interior ligados

centralmente a la actividad agropecuaria- los fortalece en sus diversas dimensiones desde una perspectiva regional.

En este contexto complejo y cambiante, el desafío para los gobiernos locales radica en su capacidad de ser flexibles, es decir tener la capacidad de enfrentar con un amplio abanico de respuestas a los requerimientos del mismo. Deben poner en valor sus potencialidades y posibilitar la asociatividad regional instrumentando estrategias que multipliquen las ventajas y aprovechen sus complementariedades, proyectándose simultáneamente como una unidad con identidad reconocida y como una totalidad internamente diferenciada. Adquiere carácter de antecedente en cuanto a la construcción social de una región, siendo la primera regionalización concertada de la Provincia de Buenos Aires, con la ventaja de contar con un Plan definido al momento de constituirse.

## 2- Estructura metodológica del Plan Estratégico Regional

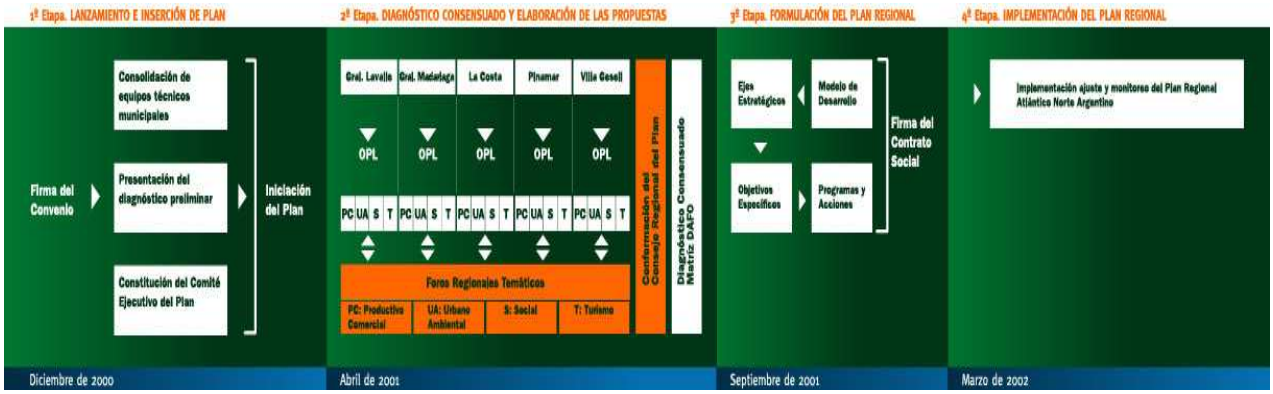
El proceso del Plan Estratégico de la Región Tuyú Mar y Campo constó de 4 etapas: (1° y 2°, 3° finalizadas, y 4° actualmente en ejecución).

En términos generales, el punto de partida es el estudio de la realidad social, económica, y física del territorio y su comunidad.

El segundo paso permite saber qué quiere este territorio y esta comunidad, por medio de la creación de ámbitos de participación que le de a la gente la posibilidad de construir su propio bienestar.

El tercer paso consiste en identificar la estrategia pertinente para alcanzar los objetivos planteados y consensuados por la comunidad.

En el cuarto paso se ponen en marcha las políticas acordadas, tendientes a desarrollar la región.




## 1ª Etapa- Pre-Diagnóstico. Lanzamiento e inserción regional del Plan

El Plan se inició con la firma del convenio entre los municipios de Gral. Lavalle, Gral Madariaga, Pinamar, La Costa y Villa Gesell, los gobiernos Nacional y Provincial y la Universidad Nacional de La Plata.

Inmediatamente se puso en marcha la elaboración del Diagnóstico Preliminar con el fin de caracterizar a la región, en base a información secundaria; y la realización de una encuesta socio económica a escala regional.

También se conformaron los Equipos Técnicos Municipales quienes tuvieron relevancia en el desarrollo del Plan y se creó el Comité Ejecutivo del Plan integrado por funcionarios municipales, los que se encargaron de realizar el seguimiento del Plan y de convocar a las reuniones en coordinación con la UNLP.

**2ª Etapa- Elaboración del Diagnóstico Consensuado y de las propuestas sectoriales**

Este fue el período de más intensa interacción con la comunidad, con un alto nivel de participación ciudadana e institucional, se trabajó en torno a las diferentes problemáticas en dos escalas: la local y la regional. Para la primera instancia, se ha dividido a la región en ocho Órganos Promotores Locales (OPL). Posteriormente, en los Foros Temáticos Regionales, los actores convocados difundieron y articularon las problemáticas locales y llegaron así a una síntesis regional (DAFO). Esta metodología sirvió para el trabajo en los cuatro Talleres Temáticos del Plan: productivo comercial, urbano ambiental, social y turismo.

Los Foros Regionales fueron la instancia de consenso entre los distintos municipios para llegar a elaborar un documento definitivo que ilustró los problemas encontrados en torno a cada tema, los priorizó y esbozó posibles soluciones, mediante el diseño de estrategias de acción.

En los OPL, la comunidad designó representantes que fueron los encargados de llevar las resoluciones de las localidades al Foro Regional y, una vez finalizado cada Taller Temático, las personas elegidas pasaron a conformar el Consejo Regional del Plan. Los municipios y el equipo de la DAM-SEU-UNLP nos sumamos al Consejo, quien presentó el diagnóstico consensuado.

En los OPL, la comunidad designó representantes, encargados de llevar las resoluciones de la localidad al Foro Regional (Comisiones de Seguimiento) y, una vez finalizado cada Taller Temático, los personas elegidas pasaron a conformar el Consejo Regional del Plan. Los Municipios y el equipo técnico de la DAM-SEU-UNLP se sumaron al Consejo, órgano encargado de presentar el diagnóstico a la comunidad.

Se elaboró una "Matriz DAFO" identificando las problemáticas -traducidas en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas- surgidas como resultado del diagnóstico consensuado con la comunidad; que en este caso fueron ocho:

1- Participacion Ciudadana
2- Integracion Regional
3- Estructura Economica Regional
4- Mercado Laboral y Situacion Ocupacional
5- Problemática Turistica
6- Accesibilidad Intra e Interregional
7- Problemática Ambiental
8- Problemática Social
    - Salud y Sistema Sanitario
    - Educación, Cultura y Esparcimiento
    - Seguridad

A lo largo del desarrollo del Plan se llevaron a cabo 28 reuniones locales, 7 Foros regionales, 10 reuniones con los Equipos Técnicos Municipales, 3 encuentros con cada una de las Comisiones de Seguimiento, 4 reuniones con los Intendentes Municipales, 6 con el Consejo Regional, 1 Acto de Apertura y otro de Cierre en el que se firmó el Contrato Social. En total participaron más de 900 representantes de la comunidad e instituciones y de los municipios de la región.

**3ª Etapa Formulación del Plan**

Durante este período los integrantes del Consejo Regional tuvieron a su cargo la elaboración del modelo de desarrollo y la determinación de los ejes estratégicos, los objetivos específicos, los programas y las acciones para llegar a cumplirlos. Todas las reuniones del Consejo fueron abiertas a toda la comunidad.

Una vez formulado, se presentó el Plan Estratégico a la comunidad (18 de octubre de 2002) y se firmó el Contrato Social, hito que marca un primer acuerdo rubricado por los representantes surgidos de la comunidad y se realizó una publicación en el que se relata el proceso del Plan Estratégico y su formulación. Esta publicación tiene por objeto la sociabilización del Plan por parte de toda la comunidad de la región.

Con la firma del Contrato Social, las partes involucradas se comprometen a llevar adelante las acciones necesarias para alcanzar los objetivos consensuados por la sociedad.

El Consejo Regional del Plan Estrategico acordó el siguiente Modelo Conceptual

# Modelo Conceptual del Plan Regional

## Modelo de desarrollo

**Consolidar la Región del Tuyú conformada por los partidos de La Costa, Pinamar, Villa Gesell, Gral. Lavalle y Gral. Madariaga reafirmando los elementos de identidad colectiva, potenciando las particularidades locales y abriendo espacios de participación ciudadana en los niveles de decisión.**
**Contribuir al bienestar y equidad social para todos los habitantes de la Región, tendiendo a una estructura social cohesionada e inclusiva, ejerciendo el derecho al desarrollo de forma tal que responda a las necesidades de las generaciones presentes y futuras.**
**Promover el desarrollo económico, enmarcado en un sistema de gestión ambiental, a partir de la base productiva regional y el racional aprovechamiento de los recursos humanos y naturales.**
**Promover una oferta turística regional sostenible y diversificada, sobre la base de la fórmula Mar + Identidad Cultural + Campo, aprovechando todos los recursos existentes, para generar productos y servicios de calidad que superen la alta estacionalidad y signifiquen un sello característico de la Región**

## Ejes Estratégicos

**EJE Nº1**
INTEGRAR LA REGIÓN A PARTIR DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA, EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD Y LA INSTITUCIONALIZACIÓN REGIONAL

**EJE N° 2**
IMPULSAR UNA POLÍTICA INTEGRAL DE DESARROLLO SOCIAL CONCEPTUALIZANDO AL EMPLEO COMO FACTOR DE COHESIÓN SOCIAL.

**EJE N° 3**
IMPLEMENTAR UNA GESTION AMBIENTAL PARA LOGRAR EL CRECIMIENTO EQUILIBRADO DE LA REGIÓN Y LA CALIDAD DE VIDA DE SUS CIUDADANOS

**EJE N°4**
FORTALECER LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA REGIÓN IMPULSANDO LA DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y EL DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS, CON CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD Y COMPLEMENTARIEDAD

**EJE N° 5**
IMPULSAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA REGION PROMOVIENDO UNA OFERTA TURÍSTICA COMPLEMENTARIA Y DIVERSIFICADA QUE TIENDA A "LA RUPTURA DE LA ESTACIONALIDAD" Y SE TRANSFORME EN VENTAJA COMPETITIVA

**EJE N° 6**
PROPICIAR UNA MAYOR INTEGRACIÓN REGIONAL, MEDIANTE EL ORDENAMIENTO DEL TERRITORIO, EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS URBANIZACIONES Y EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE MOVIMIENTOS.

## Programas, Subprogramas y Medidas

| | |
|---|---|
| **P1** | **DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA** |
| M1 | Articular la gestión inter e intra municipal |
| M2 | Constituir la región como nexo de vinculación ante el estado nacional y provincial |
| **P2** | **INSTITUCIONALIZAR LA REGIÓN** |
| M3 | Conformar el Consorcio Regional |
| M4 | Conformar el Consejo Regional |
| **P3** | **FORTALECER LA IDENTIDAD REGIONAL** |
| M5 | Diseñar estrategias para instalar el nombre de la Región |
| M6 | Crear una certificación de origen y calidad de los productos y servicios que ofrece la Región, a partir de una marca regional. |
| **P4** | **DISEÑAR UNA POLÍTCA INTEGRAL DE DESARROLLO SOCIAL** |
| **SP 4.1** | **PROGRAMA DE ASISTENCIA A LA POBLACIÓN EN RIESGO** |
| M7 | Diseño e implementación de un Plan Integral de Dsarrollo Social |
| M8 | Atención Alimentaria para grupos en riesgo. Determinación del nivel mínimo de alimentos |
| **SP 4.2** | **COORDINAR EL SISTEMA DE SALUD A NIVEL REGIONAL** |
| M9 | Plan Regional de Salud, sustentado en los principios de la estrategia de atención primaria, que contenga un Plan de Atención Específico para la Temporada Alta |
| **SP 4.3** | **INSTALAR EL CONCEPTO DE SEGURIDAD COMO VALOR AGREGADO PARA LA REGIÓN** |
| M10 | Plan de Seguridad Regional Preventivo |
| **P5** | **FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA FORMATIVA DEL RESIDENTE DE LA REGIÓN** |
| M11 | Estructuración de la oferta educativa acorde con la demanda regional |
| M12 | Sensibilizar al residente en la incorporación de pautas culturales locales y regionales |
| M13 | Capacitar recursos humanos vinculándolos con las principales actividades económicas de la región |
| M14 | Competencias laborales y capacitación |
| M15 | Educación Ambiental en el sistema educativo formal |
| M16 | Educación Ambiental en los espacios de educación no formal |
| M17 | Fortalecimiento de la participación del turista |
| M18 | Concientización turística en el marco de la educación formal |
| M19 | Capacitación continua a trabajadores del sector turismo |
| **P6** | **INICIATIVA REGIONAL DE OCUPACIÓN-CAPACITACIÓN** |
| M20 | Identificación de mercados y de la oferta regional |
| M21 | Legislar acerca de las condiciones que impliquen la defensa y promoción del empleo local / regional. |
| M22 | Promover las modalidades asociativas como mecanismos de generación de empleo y autoempleo |
| M23 | Fondo de promoción del empleo |
| **P7** | **PRESERVACIÓN DEL AMBIENTE** |
| M24 | Creación del Digesto que sistematice la normativa Ambiental Regional |
| M25 | Relevamiento del patrimonio natural, paisajístico y cultural de la Región |
| M26 | Tratamiento de residuos sólidos urbanos. |
| M27 | Tratamiento de los residuos sólidos, líquidos , gaseosos y tóxicos |
| **P8** | **FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ECONOMICA PYME REGIONAL** |
| M28 | Diseño e implementación de políticas de estímulo a la actividad económica Pyme regional |
| M29 | Promoción del consumo de productos regionales |
| M30 | Planificar, orientar y apoyar las actividades productivas y comerciales de la región |
| **P9** | **COORDINACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES TURÍSTICAS PARA LA REGIÓN** |
| M31 | Conformar el Ente Regional de Turismo en el marco del Consejo Regional |
| M32 | Coordinación de acciones de comunicación y promoción turísticas para la región con el sector empresarial |
| M33 | Señalización turística en las rutas |
| M34 | Sistema de Evaluación Turística Continua |
| **P10** | **FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD Y LA CULTURA REGIONAL** |
| **SP 10.1** | **IDENTIDAD LOCAL Y REGIONAL** |
| M35 | Proyecto "Playas de la Región" (Identidad & Calidad) |
| M36 | Recuperación y promoción cultural |
| M37 | Integración de las artesanías regionales |
| **SP 10.2** | **CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL** |
| M38 | Implementación de procesos de calidad en recursos hídricos (lagunas, ríos y mar) |
| M39 | Modernización de los servicios y equipamientos urbanos |
| M40 | Promocionar la cultura de la calidad en los empresarios |
| **P11** | **DIVERSIFICACION Y COMPLEMENTARIEDAD DE LA OFERTA TURÍSTICA** |
| M41 | Integración de las cadenas productivas de la región |
| M42 | Organizar circuitos de Ecoturismo en areas naturales protegidas |
| M43 | Organizar circuitos de agro-turismo y turismo rural |
| M44 | Propender a la asociatividad entre sectores |
| M45 | Establecer canales de comercialización de los productos turísticos regionales |
| **P12** | **ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA REGIÓN** |
| M46 | Plan de Ordenamiento territorial de la región |
| M47 | Plan integral de manejo del frente marítimo |
| M48 | Propuesta de usos para el área 'ruta interbalnearia' |
| **P13** | **PLANIFICAR EL SISTEMA DE MOVIMIENTOS DE LA REGIÓN** |
| M49 | Construir una adecuada infraestructura vial |
| M50 | Articular el sistema de transporte a nivel regional |

**4ª Etapa Implementación del Plan**

Esta es la etapa que se está transitando actualmente y es en la que se ponen en marcha todas las políticas tendientes a lograr el desarrollo de la Región que han sido discutidas y consensuadas en cada uno de los ámbitos de participación generados a lo largo del Plan.

Esta etapa no marca un cierre, por el contrario, es el momento en el que, además de comenzar a viabilizar los proyectos previamente acordados, se da comienzo a un proceso cíclico en el que deberán producirse nuevos diagnósticos y plantearse nuevas estrategias para el desarrollo futuro de la Región en el marco del rumbo asumido.

## 3. Órganos y espacios de participación del Plan

Para el desarrollo del Plan Regional fue necesaria la creación de los siguientes órganos y espacios de participación:

Comité Ejecutivo del Plan: integrado por un representante por municipio y tiene por función la coordinación de la convocatoria para cada una de las actividades a realizarse a nivel local y regional.

Órganos Promotores Locales: conformados por representantes institucionales, barriales, actores del sector privado, vecinos y el Gobierno local. Su función fue dar marco institucional a los ámbitos de debate respecto de los grandes temas territoriales a fin de alcanzar una postura consensuada entre toda la comunidad.

Comisiones de Seguimiento: órganos surgidos de los OPL y fueron creados con la finalidad de ampliar y profundizar a escala local los distintos debates producidos en los OPL.

Foros Temáticos Regionales: conformados por los representantes de los OPL quienes eran los encargados de transmitir los documentos producidos en los mismos y de llevar la voz de las Comisiones de Seguimiento que eventualmente se hubieren reunido. La finalidad de estos era la de tratar y acordar a escala regional, las temáticas abordadas.

Consejo Regional: espacio conformado por representantes de la comunidad regional, por áreas temáticas, que se han dictado un estatuto de funcionamiento. Tuvo la función de la formulación del Plan Estratégico y una vez pasada esta etapa cambia sus funciones para convertirse en el órgano consultivo regional del Consorcio, a fin de elaborar las propuestas de acción, el control de su implementación y como espacio de participación regional, de carácter innovador en la estructura consorcial de la Provincia de Buenos Aires.

Consorcio Regional: es el organismo de gestión pública a escala regional y deberá articularse debidamente con el Consejo Regional y con las instituciones municipales e intermedias. Está conformado por los municipios miembro y representa la institucionalización de la Región como tal ante la Provincia de Buenos Aires.

Entre ambos órganos existe un acta compromiso convalidado por todos los representantes de estos espacios.

## 4. Adecuación de la metodología al proceso del Plan

La metodología propuesta es conceptualmente dinámica y flexible, lo que implica la necesidad de realizar un monitoreo constante, para implementar las modificaciones necesarias y adecuar los cronogramas y reuniones previstas, y definir estrategias de actuación en función de los requerimientos que van surgiendo durante el proceso del Plan, tanto durante la etapa participativa como en el momento de la implementación del las medidas y acciones específicas descriptas en su formulación.

Algunas de las modificaciones que a continuación mencionamos, sirven de ejemplo para demostrar este concepto de flexibilidad desde la práctica:

- El planteo metodológico original preveía dos instancias de participación comunitaria locales y dos regionales a través de Talleres y Foros Temáticos. Siendo conscientes de que a partir del 19 y 20 de Diciembre de 2001 los argentinos penetramos en la crisis mas profunda de nuestra historia -momento en que estábamos transitando por la etapa participativa- se consideró oportuno realizar sólo un taller local de apertura temática pasando posteriormente a una primera instancia regional (Foro Regional Temático), suspendiendo los cierres previstos (local y Regional).

  Se decidió pues realizar un Foro Regional Integrador, en el que se debatieran, acordaran y priorizaran la totalidad de los temas que hasta el momento se venían trabajando sectorialmente, lo que nos permitió primero acortar los tiempos del proceso sin desgastes que podían repercutir en el nivel de participación y segundo reforzar el debate regional necesario para visualizar las problemáticas de manera conjunta y desde una perspectiva regional.

  Consideramos que este Foro Regional Integrador fue un salto cualitativo con respecto a lo planificado previamente, pues no sólo se logró debatir la totalidad de las temáticas por primera vez integralmente, posibilitando el acuerdo de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta la región (matriz DAFO), sino que se eligieron los representantes comunitarios, en forma provisoria, al Consejo Regional del Plan.

- Ante los acuerdos entre los actores de la comunidad que participaban en los distintos espacios de debate (Talleres y Foros del Plan), sobre la necesidad de concretar algunas de las acciones consensuadas en forma simultanea con el desarrollo del Plan, promediando la etapa participativa del Plan se realizó una reunión con los 5 intendentes municipales de la región en la que se acordaron las siguientes acciones a llevar adelante en forma conjunta:

    1- Conformar un Consorcio Regional.

    2- Gestionar conjuntamente la baja en el peaje de las rutas 2 y 11.

    3- Organizar el abasto común en la región.

    4- Confeccionar un calendario turístico regional.

    5- Solicitar en forma conjunta ante el Banco de la Provincia de Buenos Aires la revisión de los créditos a los productores de la región.

    6- Realizar un proyecto para incorporar contenidos de turismo en la educación formal denominado "Proyecto de Identidad Turística Regional"

- Para rearticular y promover el proceso venidero, en momentos en que se comenzaría con la etapa de formulación del Plan, el equipo de la DAM / SEU / UNLP consideró oportuno realizar una serie de reuniones en los cinco municipios, con los miembros de las distintas Comisiones de Seguimiento y con la Comisión de Abasto Común, y actores relevantes que habían participado en diferentes oportunidades, para fortalecer los vínculos con la comunidad y generar mayor participación, además de avanzar en la concreción de las acciones previamente acordadas.

**5. Metas y logros alcanzados**

El proceso de construcción regional implica la integración socio-territorial en todas sus dimensiones, respetando particularidades y competencias municipales. Este desafío es un proceso en el tiempo que cuesta internalizarlo y sobre todo por parte de los actores que no han estado involucrados en el desarrollo del Plan. Sin embargo, es necesario enumerar algunos grandes pasos alcanzados en la construcción de la Región, reconociéndose algunos logros de carácter proyectual, transversales al proceso, que tienen impronta fundacional, como por ejemplo:

- Institucionalización de la Región a través de la constitución de un consorcio Regional, compuesto por los cinco municipios.
- Institucionalización de la participación ciudadana a través del Consejo Regional del Plan, el cual ya ha elaborado un estatuto de funcionamiento acordado por sus integrantes.

- Materialización del Documento de Formulación del Plan Estratégico TUYÚ Mar y Campo.
- El nacimiento y apropiación del nombre de la región, TUYÚ, Mar y Campo, surgida de la participación ciudadana, que actuará como marca de la región para promocionarse tanto turísticamente como a sus productos.

## 6. Reflexión final

Este trabajo pretende realizar un aporte para la discusión metodológica acerca de los procesos de articulación regional, a partir de una experiencia diferente a las iniciativas de regionalización impulsadas desde los gobiernos provinciales.

En tal sentido se considera como un proceso inédito de regionalización concertada desde "abajo" que reconoce la voluntad explícita de sus habitantes y la decisión política fundante de los gobiernos locales, a partir de la aplicación de una metodología flexible y dinámica (diseñada para esta experiencia por la Universidad Nacional de La Plata) capaz de ser replicada para la construcción de otras regiones.

Adquiere carácter de antecedente exitoso en cuanto a construcción social de una región, siendo la primera regionalización concertada de la Provincia de Buenos Aires, con la ventaja adicional de contar con un Plan Integral definido al momento de constituirse.