

**Arq. Ezequiel Martínez**  
**Área de la Gestión de la Ribera**

Me siento como en casa, porque me encuentro con gente que conozco hace mucho tiempo y porque la Fundación Ciudad, por lo menos en mi caso, fue como una maestra guía en todos estos años, en los que estuve en la gestión y en los que estoy afuera.

Ser funcionario es bastante complejo, por lo menos yo lo sentí así. Estuve 11 años en un mismo puesto y fue una experiencia formativa muy fuerte, de hecho, salido de la gestión pública continué con el mismo tema como preocupación, a través de un centro de estudios. No es fácil estar en esa posición, defendiendo parámetros y a la vez adaptándose a la fuerza de la gestión, que no depende de la voluntad de una persona.

Inicialmente me interesa mostrar estas imágenes muy rápido. La ciudad tiene un límite, tiene un límite político, pero en realidad los temas de los cuales estamos hablando no reconocen límites políticos. Cuando hablamos del agua estamos hablando de sistemas, con lo cual la dificultad del límite político es justamente una complejidad para la gestión de ese sistema que pasa por 1, 2, 3 ó 4 ó 5 jurisdicciones, y la gestión de la ciudad es dentro de su territorio político.

La Ciudad de Buenos Aires es una ciudad eminentemente ribereña y de lo que estamos hablando hoy pareciera ser un fragmento de una ciudad que tiene un pequeño espacio costero, porque la percepción del imaginario de la cultura de la CBA de la actualidad nos está devolviendo una ciudad bastante alejada del río o con un porcentaje de actividades pobre y sin lugar a dudas esos 2/3 de frente fluvial que la ciudad tiene, encima son 2/3 que tienen 2 frentes fluviales muy distintos desde lo físico, desde lo paisajístico y desde lo social y cultural con lo cual eso es una riqueza en sí misma. A pesar de que uno puede ver que hay más problemas que riqueza, es una riqueza.

Cuando me ofrecieron hablar de la gestión yo quería hacer una diferenciación entre la mirada de la gestión pública y la gestión privada, porque creo que a veces se llega a una confusión en los objetivos. Son distintas, no es parangonable un proceso de gestión privada a un proceso de gestión pública, porque los objetivos finales son distintos, esto para mí es importante aclararlo.

La orientación de la gestión pública puede medir recursos, pero no tiende a maximizar económicamente sino a maximizar el objetivo. En ese sentido me parece que es un tema para indagar cómo se enfrenta la gestión pública con respecto a cuáles son las escalas de intervención.

En el caso que hoy mencionaba Codignotto, a veces no hay que hacer muchas obras sino que, conociendo el problema, se resuelve con obras bastantes menores, también es un modo de maximizar el objetivo.

Cuando Ricardo Pérez García se refirió a la planta de MBT, hablaba de que evidentemente había una intencionalidad de resolver un problema y efectivamente uno puede pensar que esa intencionalidad es positiva, resolver el problema de los residuos, pero en realidad en la gestión pública tiene que haber un paso superador a esa mirada, que tiene que ver con que la resolución de los problemas se tiene que atender de un modo mayor, esta secuencia que traje en realidad conduce a mirar más desde la matemática, las teorías de John Nash con respecto a abarcar mayor cantidad de problemas y encontrar una solución que aglutine la mayor cantidad de ellos, porque esta mirada, ese análisis permite disminuir enormemente las colateralidades.

En el caso de lo que vimos para el Parque de los Niños o la zona ribereña, ese problema puntual que fue atendido genera más colateralidades probablemente que lo que soluciona con lo cual ahí hay una mirada que podemos denominar retrógrada en el sentido de una mirada unidireccional de resolver un único problema con una única solución que ni siquiera para mí responde al sentido común, ni siquiera responde al sentido común por la posición, la posición del frente, la posición de poner en la cara de la CBA un equipamiento que debería resolverse quizás en algún otro lugar.

En ese sentido uno de los temas que me interesaba poner en debate es cómo garantizamos que estos problemas tiendan a una mirada más integradora en el momento de las decisiones públicas. Éstos son 3 conceptos que salieron en una publicación en el año 2010 sobre el Programa Buenos Aires y el Río.

Creemos que tiene que haber procesos continuos en el desarrollo de la gestión y ese desafío en los procesos continuos tiene que ver con todo lo que se habló vinculado a la gobernabilidad, vinculado a garantizar que la sabiduría técnica o el *expertise* que se va acumulando en la gestión de un gobierno no sea eliminado por la decisión de un decreto o de una ley.

Es una construcción social donde estas 3 palabras podrían ser las que estructuren la idea de garantizar estos procesos: **continuidad, previsibilidad, integralidad.**

Garantizar la continuidad de gestiones y equipos técnicos, establecer escenarios de previsibilidad con respecto a la planificación, que no necesariamente tiene que ver con una planificación tradicional, hoy hay modalidades de planificación que pueden resolver problemas coyunturales y problemas de mediano plazo con visiones semejantes, y la integralidad para que en la mesa no estén solo 1, 2 ó 3 disciplinas sino que haya un concurso de disciplinas, incluso un concurso de representantes de la sociedad civil.

Esa fue una de las etapas más importantes del Área de Gestión de la Ribera, porque los últimos 2 años los procesos participativos habían empezado a afianzarse y a consolidarse en el área.

Quiero mostrar solamente algunas de las actuaciones. En realidad mucho de lo que se hizo quedó realizado, se pudo concretar y se puede ver, pero hay mucho de lo que se hizo que no se ve, que tiene que ver con expedientes que resolvían o que tendían a resolver el dominio de muchas más superficies de tierra frente al Río de la Plata en la CBA.

Estos expedientes, habría que tratar de hacerlos públicos, para que tanto fundaciones, asociaciones civiles o algún diputado reclamen por lo menos por la continuidad de ellos. Uno era justamente la superficie de tierra que mencionaba Ricardo Pérez García. Esa

superficie de tierra iba a ser la ampliación del Parque de los Niños, en la Bahía del Arroyo Medrano. El expediente tuvimos que trabajarlo en forma secreta con escribanía y procuración de la Ciudad para que el Estado nacional no tome noticia que estábamos por escriturarlo.

Hay que rescatar que cuando se sostiene una gestión por un lapso de tiempo, los resultados son mayores. La gestión tiene un tiempo de evolución, cuando empezamos éramos 2 personas el Arq. Pepe Oliver y yo, y la Fundación Ciudad apoyándonos, y una dependencia directa en ese momento del Jefe de Gobierno y todo el equipo de los Ministerios de Planeamiento y Medio Ambiente en el momento de Juan Rodrigo Walsh, de Obras Públicas, con lo cual hubo un ejercicio muy dinámico de un equipo relativamente pequeño con una gran capacidad de trabajar con equipos grandes ya establecidos en distintos ministerios.

La evolución interna nos llevó a corregir errores. Nosotros pensábamos que todo el plan podía realizarse en 4 años. Realmente fue un error importante y también fue un error importante pensar que un programa puede generar el vínculo de la ciudad con el río, que hace 40/50 años que está disminuido, en una gestión de 4 años. Ese error lo fuimos subsanando en la medida que íbamos transitando el tiempo porque nos dimos cuenta de que en realidad no hay una gestión sobre un territorio que empieza y termina en una fecha. La gestión del territorio es permanente, es continua y puede tener una fecha de inicio, pero no tiene una fecha final. La relación de la Ciudad con el Río es una relación que hay que gestionarla o manejarla en perpetuidad.

Con el tiempo fuimos entendiendo que uno de los temas a resolver tenía que ver con una matriz cultural, una matriz que estaría bueno también desplegar hoy, cuál es el estado de la demanda de la que hablaba Marcelo Gallego cuando hablaba de balneabilidad, cuál es el estado de la demanda sobre este escenario de relación de la Ciudad con el Río.

Hay una historia a develar, porque no tiene mucho sentido hablar de parques públicos, balneabilidad, de escenarios de relación de la Ciudad con el Río, cuando nosotros como ciudadanos tenemos un interés escaso o vago sobre esa relación.

El análisis de la demanda es importante porque lo único que puede hacer que esta relación cambie tiene que ver con el escenario del deseo y conocer el deseo y desde ese deseo desarrollar políticas, planificación, desarrollos, acciones, integralidad, continuidad.

Por eso uno de los temas importantes era la recolonización de escenarios que permitan acceder al río para visualizarlo. Se puede querer aquello que se conoce o aquello que se ve, aquello que no se ve, de lo que no se tiene noticias, se puede contaminar más, menos, interesa poco porque no estoy ahí.

Es cierto que hay un pecado quizás original de la CBA en su relación con el río que tiene que ver con que nunca ha pensado de manera contundente, porque hubo proyectos, la relación de habitabilidad, de que haya viviendas en cercanías al frente costero.

Lo que la Ciudad ha hecho ha sido, en 100/120 años, crecer cerca de 2500 ha sobre el río y esas 2500 ha mayoritariamente son equipamientos. No son la planta de MBT que mencionaba Ricardo Pérez García, pero son equipamientos de la ciudad, el aeropuerto, las

usinas, el Puerto de Huergo, el Puerto Madero, el Puerto Nuevo, la planta potabilizadora de agua, después la Ciudad Universitaria, después los clubes. Parecería que hubo una planificación para desconectarnos de esa relación.

Ni hablar de un hecho importante, la relación política. No es menor que parte de la interrupción en la relación de la Ciudad con el río tiene que ver con los procesos de interrupción democrática. Cuando se interrumpe la libertad individual y colectiva, uno de los escenarios que tiende a desaparecer es el espacio público y en particular el Río de la Plata, al que se lo reservó para otras cosas.

Alejarse del río, podríamos decir por la ordenanza que mencionaba Marcelo Gallego, también pudo haber sido una estrategia, una de las causas de la separación cultural de la distorsión de esta matriz cultural de relacionarnos con el río.

Este plano tiene algunas áreas que son partes de lo que era el Plan Maestro del *Programa Buenos Aires y el Río*.

Sabemos que con la voluntad política únicamente no se resuelve la continuidad.

También sabemos que una gestión de gobierno no resuelve la continuidad porque puede empezar en una fecha y terminar en otra, pero estos dos, voluntad y gestión, son pasos necesarios de esta tríada de generar institucionalidad.

Los procesos tienen mayor capacidad de garantía en la continuidad, si tienen un nivel de institucionalidad. El Área de Gestión de la Ribera tenía un nivel de institucionalidad, pero igualmente por decreto desapareció, porque no fue parte de una política y no fue reemplazada con nada y creo que ese fue el error más grande porque puede desaparecer un área, pero puede ser reemplazada por algo que la supera.

Tiene que existir el concurso de las tres: voluntad, vinculado a lo político, la gestión vinculada a las acciones del gobierno que deben estar atravesadas por equipos técnicos y fundamentalmente por la generación de un proyecto colectivo que incluya a la sociedad civil, organizada o no, y la generación de institución.

La semana pasada, desde el Centro de Estudios Ribera Buenos Aires, organizamos uno de nuestros proyectos, que contó con el apoyo de la Fundación Ciudad y otras, de Celebrar el Río. Ese es el título de una jornada que planteaba celebrarlo, no solamente con alegría, sino haciéndonos preguntas. Tenemos los recursos físicos, tenemos una oferta, ya que estuvimos hablando de demandas, tenemos una oferta paisajística, natural, de recursos, de servicios ecosistemáticos que el Río de la Plata nos está prestando diariamente, que quizás no tenemos cuantificado y tenemos una demanda que ir a buscar, para ponerla en superficie, para poder cada día ser más los que celebramos el río. Hay horizonte.