

Imaginarios regionales y circularidad en la planificación: el caso del TOAR

Ariel Gravano

Recibido 24 de Junio 2005. Aceptado 27 de Marzo 2006

RESUMEN

El modelo circular de gestión se caracteriza por la conjunción de las acciones planificadas con evaluación permanente por parte de los destinatarios. Juega un papel importante la cultura organizacional -compuesta por imaginarios y prácticas-, compartida entre agentes y actores. Ante el desafío de construir una región con centros urbanos de rango medio, estos imaginarios, que componen sus identidades locales, tienen cualquier práctica y gestión social. Durante quince años se intentó, en vano, formar un consorcio de desarrollo productivo territorial entre cuatro municipios del centro de la Provincia de Buenos Aires (Tandil, Olavarría, Azul y Rauch: TOAR). El desafío consiste en constituir el Plan Estratégico que termine de plasmar esa realidad. El propósito de este trabajo es aportar al modelo de gestión del Plan desde el estudio de los imaginarios regionales y la facilitación organizacional. La hipótesis apunta a la dimensión metodológica de la gestión organizacional y establece que los fracasos se han debido a los abordajes lineales y conductistas, desde la teoría de la homeostasis social, a la que se contrapone aquí un enfoque circular de la gestión, sobre la base de la teoría dialéctica del conflicto y se mostrará, además, cómo podrían proyectarse los imaginarios locales hacia la construcción de la región.

Palabras clave: Imaginarios urbanos; Ciudad media; Planificación; Gestión.

ABSTRACT

REGIONAL IMAGINARIES AND CIRCULAR PLANNING: THE CASE OF "TOAR" (ARGENTINA). The circular management model is characterized by planned actions and continuous evaluation by those involved. Organizational culture, consisting of both practices and imaginaries shared between actors and agents, plays a key role. Confronting the challenge of building a region with medium-sized cities, these imaginaries, which create their own local identities, cover any practice and social management in their heterogeneity as well as in their necessary conjunction of interests. For fifteen years there has been a vain attempt to create a partnership of territorial productive development among four cities in the Province of Buenos Aires (Tandil, Olavarría, Azul and Rauch: TOAR). The challenge consists of creating a strategic plan that finally manifests this reality. The aim of this paper is to enrich the plan's management model, facilitating its organization, and to study the regional imaginaries. Our hypothesis focuses on the methodological dimension of organizational management and establishes that the failures have been due to lineal and conductivist approaches, based on the theory of social homeostasis as is most strategic development. We propose a circular approach to management, based on the dialectic theory of conflict. In addition, we show how local imaginaries could be incorporated into regional planning.

Keywords: Urban imaginaries; Middle size cities; Management; Planning.

PLAN ESTRATÉGICO DEL TOAR: ¿OTRA VEZ SOPA?

El propósito de este trabajo es aportar a un caso de gestión de planificación estratégica de una región, mediante reflexiones sobre el proceso de facilitación organizacional desde el estudio de los imaginarios regionales¹. La hipótesis apunta a la dimensión metodológica de la gestión organizacional y establece que la causa de las frustraciones de integración regional radica en la contradicción entre los abordajes lineales y conductistas, desde la teoría de la homeostasis social con que se encararan mayormente los planes de desarrollo estratégico, y un enfoque circular de la gestión, que tenga en cuenta los imaginarios sociales, sobre la base de la teoría dialéctica del conflicto.

Hace más de una década se intentó formar un consorcio de desarrollo productivo territorial entre cuatro municipios del centro de la Provincia de Buenos Aires (Tandil, Olavarría, Azul y Rauch) al que se lo tituló TOAR², con grandes dificultades que persisten. El desafío actual consiste en constituir un Plan Estratégico de institucionalización de la región que termine de plasmar esa "integración", tal como dicen necesitarla diversos actores de la región.

El TOAR tuvo como embrión la concurrencia de los intendentes de las ciudades de Tandil, Olavarría y Azul a una reunión de la Prefeitura de Parobé, Brasil y luego a Curitiba, en diciembre de 1991, donde "como una necesidad insoslayable nos presentamos como una Unidad Regional", ante otros jefes comunales del MERCOSUR, según recordara años más tarde uno de sus protagonistas (Helios Esseverri, intendente de Olavarría). En realidad, la "necesidad insoslayable" fue el resultado de una decisión tomada durante el desarrollo del encuentro por los tres ediles, que acordaron presentarse como región "para no parecer tan pequeños" ante las ciudades brasileñas. La unión de los tres municipios pareció responder a esa necesidad de ser una región que, en realidad, "nacía" en ese preciso momento.

Los dichos se transformaron en un mandato autoasumido, cuya institucionalización (como TOA.) colocó las bases del consorcio productivo, que más adelante sumaría a Rauch. Desde ese entonces, se fueron escalonando las frustraciones. El primer acuerdo se firma recién tres años después, junto a la redacción del Estatuto como Consorcio Regional. El Instituto Provincial de Acción Cooperativa y la Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA) expo-

nen diagnósticos y propuestas asociativas, en términos críticos: "El exceso de individualismo, la no transferencia de aprendizajes adquiridos entre pares, la falta de capacitación en técnicas de negocios, la escasa interacción con los nexos impulsores de la economía, la poca participación activa en instituciones empresarias, entre muchas otras causas, han sido las principales barreras que han impedido la transformación cultural" (Documentación del TOA, UNCPBA, Facultad de Ciencias Económicas 1994:42).

Cinco años después intervienen el Centro de Estudios Populares de La Plata y el Consejo Federal de Inversiones y es nombrado un Coordinador del TOAR. En el año 2000 se hace otro diagnóstico socioeconómico, por acción del Centro de Estudios Bonaerenses. Al año siguiente se realiza una Jornada con la intervención del ministro de la Producción provincial, en la que se concluye con declaraciones "para reflotar" al TOAR, el que "debe abandonar su estado de pasividad constante". A partir de estos intentos, se realizaron una ronda de negocios y la firma de un convenio con una cámara empresarial chino-argentina, sumándose más declaraciones de los intendentes con señalamientos sobre las dificultades debidas mayormente a los "localismos". Hasta que en 2002, ya aparecen titulares de los diarios con tono decididamente lúgubre: "El TOAR languidece"... "Se da por desactivado". "Del TOAR prácticamente nadie se ocupa y ha quedado como una expresión de deseos que parece pertenecer al pasado" (El Eco de Tandil, 24 de marzo de 2002). Hacia finales de ese año parece renovarse el encargo de los intendentes para que la UNCPBA se ocupe de impulsar al TOAR, lo que da como resultado nuevas declaraciones, entre las que se intercalan dudas y críticas por la inacción.

Y se llega hasta el principio de nuestra actuación, que reflejamos en parte en este trabajo³. En particular, la requisitoria a quien esto escribe fue la de actuar con el doble rol de investigador de los imaginarios de las cuatro ciudades y como facilitador organizacional⁴ de los talleres participativos donde se recabaría la visión de actores vinculados a la competitividad de la región⁵. La primera imagen crítica ante este nuevo intento -que registramos entre todos los actores, incluidos funcionarios y habitantes de los cuatro distritos-, puede condensarse en una frase recogida en campo y que da pie a nuestro primer sub-título alegórico: ¿TOAR? ¿Otra vez sopa...?⁶

ANCLAJES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

La facilitación organizacional consiste en el seguimiento activo del proceso con los actores, mediante el cual se plasman las acciones planteadas en el Plan, en este caso para el desarrollo de la competitividad territorial. Implica desarrollar una metodología de gestión efectiva y circular, caracterizada por la evaluación permanente por parte de los actores, asignándole un papel específico a la cultura organizacional. La competitividad sistémica (Bozzano 2000) de unidades supra-municipales (Campari 2003) y la institucionalización regional de las mismas (Paasi 1991) constituyen un componente tanto económico-productivo cuanto una expectativa de desarrollo y empleo, dentro de la agenda pública de proclamados intentos por "salir de la crisis" de principios de siglo. Desde la cultura organizacional en acción y sus relaciones con las visiones de los actores relacionamos la gestión con los imaginarios. Por gestión entendemos el conjunto de prácticas organizativas de los grupos, instituciones y movimientos, puestas al servicio del cumplimiento de objetivos de acción. No se reduce a la actividad administrativa o formal, sino a la totalidad del proceso de llevar a cabo la cooperación social. Cultura organizacional es el conjunto de prácticas y representaciones simbólicas tomadas como "sistemas significantes" (Williams 1982) en general y dentro de instituciones u organizaciones en particular (Abravanel *et al.* 1992; Aguirre Baztán 2004; Wright 1994). Y los imaginarios⁷ son los sistemas de imágenes con los cuales los actores interpretan, se identifican y textualizan su pasado, presente y principalmente la visión de qué aspiran a lograr en el futuro.

La unidad de análisis es la región, pero no puede dejarse de lado que -en todo caso- se trata de una región compuesta por unidades territoriales urbanas de rango medio, sus unidades locales menores y el ámbito rural, si bien en conjunto forman el "sistema urbano" (Leeds 1975; Sassone 1981). La pregunta que cabe hacer es si el carácter "medio" de la ciudad denominada así responde exclusivamente a una variable objetiva y estructural -como su tamaño o el número de habitantes-, o bien forma parte de los imaginarios, sobre todo como los propios actores de la ciudad expresan que "la ciudad" se imagina a sí misma⁸.

Nuestra tarea debió contemplar recaudos metodológicos acerca de la investigación y de la facilitación. En ambos operamos con un enfoque cualitativo, des-

de el cual enfatizamos el carácter significativo y no representativo de las muestras, si bien en el caso de los talleres el supuesto de las secretarías de la producción de las comunas fue el de la representatividad institucional de los actores convocados⁹. Los datos tenidos en cuenta para modelizar las asunciones de los actores institucionales ("fuerzas vivas") o "del llano", provienen de las fuentes secundarias con declaraciones en los medios, entrevistas y observación con participación dentro de nuestro trabajo de campo sobre los imaginarios, y de los talleres. Los actores a abordar en la investigación conformaban el universo de quienes suelen "no tener voz" específica en los planes estratégicos (no empresarios, no funcionarios, no profesionales). Eso porque la hipótesis del trabajo con los imaginarios nos dice que los convocados para las instancias del Plan (empresarios, políticos, funcionarios, profesionales, etc.) comparten el mismo imaginario de sentido común. Y que precisamente en las instancias de talleres o entrevistas personales no es este imaginario el que aflora de modo más espontáneo, salvo en los "recreos" e intersticios, que nosotros ex profeso registramos¹⁰. Además de los talleres, entonces, la muestra prospectiva abarcó 33 registros de entrevistas con observación en Tandil, 14 en Azul, 11 en Rauch, y 36 en Olavarría (una mitad empleados o trabajadores -en actividad, jubilados y desempleados- y la otra mitad comerciantes, docentes, estudiantes, amas de casa), en proporciones iguales de sexo y un espectro de edades de 25 a 75. Estas variables de base no obedecen más que al carácter azaroso de estos registros empíricos.

¿AUTONOMÍA? ¿DEPENDENCIA?

¿Cuál es el papel de las ciudades intermedias en el mundo globalizado? pregunta la geógrafa María Silveira (1999): "*Hoy, las ciudades intermedias parecen consagradas a desarrollar una alta y competitiva especialización funcional. ¿Y los excluidos del modelo?*" (Silveira 1999:50). Nosotros respondemos: el modelo hegemónico neoliberal dicta que *deben* ser marginados, para asegurar una vida ordenada de relaciones que supuestamente permita competir en forma eficiente con otras ciudades. La ciudad intermedia -afirma Silveira (1999)- aparece llamada a ejercer un mero instrumento técnico de las modernas producciones agrícolas, ganaderas y energéticas de cada región y, así, simultáneamente, a olvidar la posibilidad de ser sede de decisiones políticas autónomas. Estas determinaciones de orden

urbano por medio de las empresas radicadas o a radicar en estos territorios implican un verdadero chantaje para esa autonomía de "decisiones de la ciudad", indicado por las amenazas de cierre, con el consiguiente efecto en el desempleo y su rol funcional regulador del salario. En el marco de la globalización, las ciudades intermedias muestran especializaciones culturales y productivas que se articulan con la funcional división del trabajo entre ellas y se acentúa cuanto más telecomandadas resultan las consignas organizacionales que se trasladan desde las metrópolis, tanto en el manejo del estado municipal cuanto en las empresas de producción y las instituciones; concretamente como programas "enlatados" de capacitación y desarrollo. En un trabajo precisamente titulado *De la lata a la dialéctica* (Gravano 2004a) hemos mostrado los efectos de esta especie de telecomando, en los casos de organismos de financiación internacional y organizaciones satélites de grandes empresas, en particular.

Esta dependencia se instala en los imaginarios y la cultura organizacional, que resultan ser claves para la comprensión de los procesos de creación de opciones autónomas. Los hemos llamado *bretes* de los planes de desarrollo estratégico de ciudades, regiones y consorcios, porque no obedecen a una agenda local vivida como propia y porque dicen pretender una participación horizontal pero se realizan en procesos que se impulsan desde el verticalismo de los aparatos municipales y/o consultoras u organizaciones no gubernamentales dependientes de financiamiento externo y que comparten una cultura organizacional autoritaria. El efecto es la crisis misma de estas iniciativas por aparente "falta de participación", "falta de difusión", "individualismos localistas", y demás imágenes que no colocan en el modo de gestionarlas el foco de atención, con lo que se realimenta el mismo flujo de significaciones que da lugar al fracaso de la regionalización.

HOMEOSTASIS O CONFLICTO: CULTURA Y GESTIÓN

En el proceso del Plan Estratégico del TOAR, algunos actores dirigenciales de la región atribuían las dificultades del consorcio a la "falta de contenidos", que debían ser provistos por los especialistas, principalmente la Universidad. En el equipo de consultores evaluamos que "los problemas de contenido del TOAR son una consecuencia de las formas cómo se actúa, cómo se gestiona cotidianamente y no sólo respecto al TOAR -que en sí representa un problema para el abordaje de

los aparatos administrativos clásicos de los municipios-" (Dufour, Informe de Avance, Plan Estratégico TOAR, Programa Multisectorial de Preinversión II, Préstamo BID 925/OC-AR-UNPRE, Ministerio de Economía, 2005). Este acuerdo inicial, sin embargo, dio cabida a una diversidad de posiciones en torno a los abordajes integristas por un lado y al nuestro en particular.

Entendemos por enfoques integristas homeostáticos a aquellos que parten de un supuesto nivel de integración que se supone *deberían* tener los procesos organizacionales como condición para desarrollar acciones de mejora o cambio. Toman esa integración como condición y no como un producto a lograr desde lo real; como el inicio de un "buen" proceso y no como el fin transitorio de un recorrido con obstáculos. Homeostasis es el impulso a la recomposición del equilibrio e integración de sus partes que posee cualquier organismo vivo. Pero los fenómenos histórico-sociales son, estructuralmente hablando, conflictos de por sí. No son organismos biológicos y aún si se utiliza esto como metáfora, el riesgo es la neutralización de la lectura de los conflictos. Los procesos políticos, sociales, culturales, básicamente están compuestos por contradicciones y no por equilibrios¹¹. Las sociedades, las organizaciones, los grupos, se estructuran en esta "unión tensional", como la califica Georges Balandier (1989), entre opuestos que dinamizan lo social en términos de oposición y complementariedad. Lo que equivale a decir que la oposición implica no sólo la negación del otro extremo de esa tensión sino la positividad que esa misma confrontación construye. Sólo que no será una positividad natural, ni universal ni indiscutible, ya que es precisamente el resultado de la contradicción permanente que implica estar en la cultura, en la historia, en la arena de los significados en pugna.

Lo importante a esta altura es analizar cómo abordan la problemática del TOAR algunas posturas. Una de ellas sostiene que debería cumplirse primero con ciertos comportamientos organizacionales ("buenas prácticas"), o bien "dejar de lado" rivalidades, supremacías, localismos, individualismos, sobre-entendidos como actitudes culturales que actúan como "barreras" para la consolidación del TOAR. Así, se invoca el requerimiento previo de "compromiso político", a la vez que se habla de "depurar de ambiciones políticas" a los actores del TOAR, porque se colocan los "fuertes liderazgos políticos" como obstáculos para la integración, a la vez que se propone, como condición, que se produzca un "cambio en la mentalidad política" y

que -al mismo tiempo- no se "resista al cambio"... El supuesto sería que deben darse primero una serie de cambios en las actitudes que conspiran contra la integración para que la integración pueda darse. Se habla, entonces, de que "*todos los actores políticos, económicos y sociales deben asumir la responsabilidad de su papel en el desarrollo económico*" (Leal 2004:9), porque "*no hay una visión de región*". Nos permitimos plantear la duda de si desde estas calificaciones y desde este "reclamo" sobre actitudes se puede producir una gestión que realmente supere estas "barreras". En realidad, como *nunca* deja de haber una visión de algo a lograr, el problema es cómo gestionar la región con esa visión de región que tienen los actores, y no partir de su "falta".

La otra cuestión es que, según estas asunciones de funcionarios y diversos actores, principalmente empresarios (lo que podemos sintetizar como el imaginario hegemónico), las "dificultades" producidas por la crisis acentuada entre 1995 y 2002, el desempleo, la pobreza, la marginalidad, etc., también actúan como vallas a sortear para realizar la regionalización. Desde estos sectores se piensan esos problemas como "anomalías" o "errores" de lo que el modelo económico neo-liberal habría "dejado de lado" u "olvidado", como consecuencias "no deseadas" del modelo. Nuestra asunción ideológico-teórica establece que estos problemas, básicamente el desempleo, la desnacionalización del sector productivo y la "retirada del Estado", no son errores del sistema, sino -para seguir con la alegoría del deseo- componentes estructuralmente "deseados", necesarios para la imposición del modelo. No constituyen ni "olvidos" ni "anomalías". Forman parte de la contradicción principal que produjo esa realidad crítica. Son efectos del modelo mismo.

"Es primordial que se produzca un cambio de cultura, un cambio de mentalidad, si no la integración no será posible nunca". "Somos individualistas, tenemos que cambiar la mentalidad...", "si no se deja de lado la cultura del localismo, de sólo pensar en lo de acá... nunca vamos a integrar nada". Estos dichos sintetizan el pensamiento de dirigentes y vecinos de las cuatro localidades en general. Los matices varían en cuanto a que los sectores más populares, ligados más al trabajo que al capital, personifican con mayor énfasis en "*los que mandan*" (políticos, empresarios) ese tipo de agencialidades. A su vez, políticos y empresarios no evitan asumirse a sí mismos como quienes "*tenemos que cambiar para integrarnos*".

La paradoja inicial, en consecuencia, con la que establecemos nuestra hipótesis para la facilitación organizacional, es que este imaginario de la *necesidad de cambiar* es el que produce que el cambio *se espere* y no se produzca. Lo que es más grave cuando esta asunción también la expresan los consultores encargados de producir ese "cambio". En realidad, las posibilidades de integración regional son pensadas, desde los sectores dirigentes y hegemónicos, en términos de un "cambio cultural", que debería producirse *antes* de producirse la planificación misma. Se pretende que el "modo de ser particular de la comunidad", esa "mentalidad", la "identidad cultural" local sea *superada* por otra, que haga posible los logros que el Plan propone, pero auto-posicionándose (el Plan) como algo externo a esa realidad que piensa modificar. Estos términos son inefectivos a la hora de considerar la gestión. Ejemplos de este tipo de expresiones se registran en los discursos directos y en forma ostensiva en los titulares de los medios donde estos actores vuelcan los lamentos por las frustraciones del TOAR. Pero también forman parte de los diagnósticos hechos acerca de la región en el pasado y aún en esta misma instancia de planeamiento.

Nos preguntamos por los efectos que ese discurso podría tener en sus eventuales destinatarios. Porque de la misma forma -y quizá con el mismo énfasis- se afirma que "*no existe voluntad política*", cuando los evidentes escenarios en los que se emiten esos discursos están posibilitados y/o impulsados por quienes ejercen la función política y así la declaman y ritualizan, inclusive con los varios "lanzamientos" del TOAR. Claro que lo hacen con contradicciones y sin duda en ellos mismos, como actores, podemos encontrar paradojas, como cuando se señala públicamente que "*el sentido endógeno conspira con el TOAR*", y al mismo tiempo se afirma que una de las fortalezas del TOAR es que lo componen municipios con "*fuerza endógena*". Pero la misma paradoja hay que señalarla para los consultores.

Proponer la necesidad de que no haya conflicto o que éste se supere antes de producir la integración de la región es lo que produce la esterilidad de la gestión de la integración real. En cambio, concebir a la gestión dentro de un proceso contradictorio, en cuanto histórico-cultural, permite posicionarse y actuar en forma efectiva dentro de esas contradicciones, formando parte de ellas y no ilusionándose con su cese homeostático. No se debe esperar a gestionar bien para después planificar, sino que se debe planificar cómo gestionar mejor. Y para esto se debe actuar dentro de la cultura de los actores de hoy y no esperar a que ellos

cambien -como se repite en esos discursos- su cultura. La estrategia hacia una cultura organizacional "nueva" debe diseñarse desde la cultura en vigencia. Y son sus actores los que deben protagonizar las modificaciones a sus prácticas e imaginarios, sobre la base de su propia decisión, generada en su propia gestión y participación de los procesos. Esto torna clave la cuestión del poder, en términos del eje dialéctico entre la determinación de los procesos "sin sujetos" (Lojkin 1979), como meras estructuras, y el papel o incidencia de la decisión de los actores.

En última instancia, las disyuntivas entre estructura y drama, proceso y decisión, sistema y actor, se dirimen en el análisis (realizado por el científico y por los protagonistas sociales) de la práctica como producción de sentido, construido por superación o rupturas epistemológicas de las naturalizaciones y dando pie a la ponderación de la interpretación de los procesos históricos como culturales, esto es: como significados en permanente contradicción y conflicto. En una cultura se es tanto actor como *autor*, ya que los conjuntos sociales y los individuos protagonizan y comparten sus valores dentro de los conflictos del proceso social dándoles un significado, no sólo sufriendo o gozando sus efectos materiales. Ser autor significa construir y ejercer la propia racionalidad, no sólo recibirla externamente. Ningún "autor" de una cultura es totalmente independiente, siempre está *sujeto* históricamente al sistema de valores compartido socialmente, aunque se oponga a una parte de ellos en términos ideológicos. Y esto es lo que entendemos por circularidad. Para que una gestión sea efectiva -es decir, que sea concordante entre lo que se proclama o se propone y lo que logra como resultado-, el actor debe poder construir sistemáticamente el desafío de convertirse en parte en *autor* (con autonomía relativa dentro de su contexto histórico) de sus propias condiciones de existencia. Esto es un desafío porque sabemos que nunca un sujeto histórico será conciente de la totalidad de esas condiciones reales. Desarrollamos este tema en nuestro trabajo "Antropología Práctica" (Gravano 1992).

¿TOMAR PARTIDO? ¿ILUSIONARSE CON EL "DERRAME"?

Hoy los propios actores sociales¹² involucrados en estos planes y mucho más aquellos que se auto-marginan o no son primariamente tenidos en cuenta en la agenda de estos planes, reivindican su participación "a fondo", "en serio" (como literalmente reivindican) y

no meramente para cubrir la racionalidad transversal de visibilidad con que estos planes son encarados por los poderes institucionales. Por eso es necesario que un proyecto explicito de antemano que la diversidad y heterogeneidad de actores implican una asunción por una "parte", una necesaria toma de partido respecto a esa heterogeneidad y la ruptura de asunciones ahistóricas que pretenden encubrir esos conflictos bajo imágenes de homogeneidad y universalidad abstractas.

Si se trata de construir opciones que mejoren o transformen las condiciones de vida que los actores mismos se plantean en su acontecer cotidiano y en su participación en la planificación, la cuestión de los intereses en pugna es clave, en términos de definir quiénes son o serán o deberían ser los beneficiados en cada caso. Dice Susana Campari (2003): "*entendemos que el lanzamiento y fortalecimiento de los consorcios intermunicipales no puede ser considerado en sí mismo como un cambio a favor de los sectores populares de la sociedad*" (Campari 2003:3).

Nosotros entendemos que un aporte técnico a la gestión de un proceso de planeamiento no sólo debe contemplar la heterogeneidad, sino que debe tomar partido, pero no sólo ideológica y declamativamente sino plasmando esa asunción en el aporte técnico específico que, por lo demás, no puede ser "neutral", tal como las posturas positivistas proponen, sino efectivamente objetivo e histórico. Y se es objetivo cuando se explicita cuál es el interés que ostenta el investigador, consultor, agente o autor, de modo que el debate que se produzca a partir de ese aporte técnico tenga el más fino cono de sombra de su propia transversalidad¹³. En este sentido, nosotros explicitamos que una instancia de planificación regional sobre competitividad que soslaye un efecto o sea indiferente a los efectos de su propia incidencia en los sectores sociales productores de la realidad económica de la región, o bien terminará no siendo planificación efectiva o bien creará más conflictos que los que intentará superar. Los sectores populares, en consecuencia, no deben ser para el TOAR un destinatario secundario, mediato, que recibirá en todo caso los efectos beneficiosos del desarrollo de la región de acuerdo con la teoría del "derrame", sino que deben participar en forma plena desde el principio del proceso.

POPULAR, ALTERNO Y CIRCULAR

Proponemos como hipótesis de trabajo para la gestión que *lo popular* -como categoría de análisis

dialéctico de los procesos sociales- se torna clave para profundizar en la reflexividad de los actores y plasmar sus propias visiones y protagonismo, para que se construyan como "autores" de la gestión social. Partimos de la definición de Antonio Gramsci (1990) (lo popular como lo subalterno, para refutar al idealismo romántico) y la proyección de Mijail Bajtín (1980), para verlo en circulación comunicacional (como sistema de imágenes y formas expresivas, no como contenidos, de ahí la importancia de descifrar interpretativamente los significados en contexto, para descubrir qué es lo que sustituyen y simbolizan), sin reducirlo a ninguna cosificación dentro de sectores estancos de la sociedad. Lo popular, dice Bajtín (1980), conforma una forma particular de comunicación opuesta a lo dominante, a lo oficial. Es una lógica al revés, una parodia de la vida ordinaria, donde tiene un rol fundamental la creatividad, como contradicciones, como *decir en contra* de lo establecido, sobre la base de valores surgidos de oposiciones¹⁴. Edward P. Thompson (1978) afirmaba que los sujetos sociales se constituyen a partir de un conflicto social que les es *previo*. Gramsci (1990) afirma que lo dominante "*no se desarrolla sobre la nada*" sino en contradicción con lo popular, para combatirlo y vencerlo, colocando como base conceptual también la *alternidad* y no sólo la sub-alternidad. Definimos la alternidad como aquella o-posición a lo dominante-hegemónico. Es el espacio latente o patente de lo que se opone al dominio porque está *antes* que el dominio mismo y es lo que impulsa a que ese dominio se convierta en acciones (y gestiones) de dominación. Si no hubiera alternidad, el dominio no sería necesario. Por eso resulta importante posicionarse en la definición de lo popular por lo subalterno, pero a la vez planteando como desafío no reificar el sufijo ("sub") de esta categoría, con la intención de no constatar sólo el costado reproductor de la realidad de los sectores populares y un estado histórico (su subordinación a la hegemonía de los sectores dominantes) y, por lo tanto, *transitorio* de sus relaciones sociales, precisamente las que imponen concebirlos como subalternos.

A partir de esta plataforma conceptual del aspecto estructural, nos cabe establecer la relación de las oposiciones con que se construyen significados en los imaginarios regionales del TOAR, ya que el propósito fue investigar e imaginar cómo se pueden producir *opciones* desde los actores de la región, posibles de aportar a la planificación y gestión del TOAR. Ver no sólo cómo se re-produce el modelo de gestión y la cultura vigentes sino cómo se producen *desde ellos*

alternidades. Implica, en consecuencia, trabajar con los imaginarios existentes, vivos y presentes, y no pretender que desaparezcan, se "superen" o se dejen de lado. *Con* los imaginarios y no *contra* ellos.

IMAGINARIOS Y GESTIÓN EN EL TOAR

"¿Toar? ¿Qué es eso?"

El conocimiento sobre el TOAR de la población en general en los cuatro municipios es escaso, a pesar de su presencia recurrente en los medios de difusión. Pero el desconocimiento también constituye una representación, no es un vacío de significación. Por eso interesa saber qué se expresa conocer cuando se dice que no se conoce. En este caso emerge en los discursos la oposición entre lo que se dice y lo que se hace. En el fondo, este imaginario dicta: del TOAR *se habla pero no se hace*. Y si bien el actor se concibe a sí mismo como un receptor pasivo de la información (como alguien para quien el TOAR debería brindar servicios) ostenta desconocer como una forma de expresar el conflicto entre lo que debería ser el TOAR y lo que es realmente. Y esto es un germen organizacional porque implica una reivindicación, una punta desde donde desmadejar una visión regional no emergida en correspondencia con el TOAR institucional pero sí latente como un indicador de expectativa de integración.

También se da la asociación con ciertos servicios que constituyen regiones que no necesariamente coinciden con el TOAR, como por ejemplo el caso de la salud de Olavarría y su zona de influencia propia. Por eso una hipótesis emergente sería la señalada por Nilda Jelenic (consultora del Plan), en el sentido de ampliar el TOAR a estas áreas propias de cada cabecera local. El fundamento es que fortalecer las *regiones vividas* es un paso para la construcción de una región arbitraria, en el sentido de ser una propuesta todavía no sentida, como el TOAR. Y el "desconocimiento" del TOAR se asocia también con las imágenes de estas ciudades como "sociedades cerradas", en el sentido de "*acá la gente es muy cerrada, no es fácil que acepten (al extraño)*": esto expresado recurrentemente tanto por nacidos en esas localidades cuanto por advenedizos.

¿Cuáles serían las razones de esta especie de impermeabilización respecto a "advenedizos"? ¿Qué riesgos o temores se suscitan para provocar actitudes supuestamente "cerradas"? ¿Bretes en las oportunidades de inserción laboral o profesional? Esto iniciaría un

camino a desarrollar estratégicamente. ¿Qué datos tenemos acerca de las consecuencias debilitadoras para esas mismas localidades cuando se resisten a incluir o "expulsan" imaginariamente a actores que pueden ser beneficiosos? ¿Se aplica el mismo sentido de impermeabilidad para los contingentes que realizan las cosechas y que acuden a la región en forma estacional? ¿O son "bienvenidos" a partir de la importancia de su valor de uso como fuerza de trabajo necesaria, ante la cual la "sociedad" no se "cierra" por conveniencia? ¿No hay instancias de integración regional dadas desde las identidades y no a pesar de ellas?

Respecto a esto último, cabe destacar que desde lo lúdico popular, la región emerge como algo necesario y efectivo cuando lo que se pone en juego son expectativas de los actores y realidades institucionales reales, como los deportes y ciertos espectáculos incluso emblemáticos como propiamente "regionales", aunque no de ésta región sino en términos genéricos: las actividades y festividades gauchescas. La región en estos contextos aparece como algo no sólo necesario sino lógico y habitual, para nada impuesto desde esa ajenidad del poder. Y aparece la región gracias a los localismos y rivalidades. En estas actividades, los que hacen son los actores. Lo regional es un hecho, no una declamación (tal como sí se visualiza al TOAR).

Las "regiones" vividas desde cada localidad

Para Rauch se nota una relación de dependencia comercial, económica y educativa, como eje determinante de sentirse dentro de la zona de influencia de Tandil.

En la ciudad de Azul, la región vivida más recurrentemente incluye ciudades más pequeñas del partido, como Chillar y Chajarí y la cabecera contigua del partido de Tapalqué.

Para Olavarría, la imagen regional más intensa es la de ser "el centro de la Provincia de Buenos Aires", afín con el contenido más típico del imaginario olavarriense, compuesto por el sintagma "capital de...". El listado de localidades que "integran" la región vivida de Olavarría incluye a partidos contiguos y cercanos, pero no los del TOAR. Lo más presente en el imaginario olavarriense es su "superioridad" como centro industrial. El núcleo de creencias que actúa por detrás de esta "barrera" distintiva se corresponde con valores sólo compartidos parcialmente entre los centros urbano-pampeanos y Olavarría, por su modo de plasmar-

se históricamente: la concentración y densificación como contrapartida a la imagen de "desierto", equivalente a la pampa, asociadas a la imagen de ocupación laboriosa, de cultivo por medio del trabajo, de la industria, del sacrificio colectivo, por encima del sistema de valores e imágenes más afines a la tenencia individual de hacienda y "campo" y el correspondiente imaginario de "ocio ganadero". Si el Plan de Competitividad coloca como uno de sus ejes el valor agregado a la producción primaria de la región, un componente sustancial de su desarrollo puede ser precisamente esta distinción entre ambos sistemas de valores, procesados como opuestos en unidad.

Una dimensión especial ocupan los llamados *poblados* o centros de menor tamaño en cada uno de los partidos de la región. La diferencia entre la escala del partido o municipio y la de cada ciudad cabecera es importante, porque en el partido se incluyen los otros centros urbanos más pequeños y el ámbito rural que configuran la realidad regional. Como aproximación prospectiva, digamos acá que los poblados tejen un imaginario de región donde no necesariamente se integran a sus cabeceras de partido. Esta contraposición entre los niveles administrativo-formales y los vividos por los actores, puede ser interpretada no como una traba para la integración sino como una de las claves para impulsar una integración real que tome como base las significaciones más adecuadas al protagonismo de esos actores y no las impuestas por los aparatos administrativos.

Para el imaginario tandilense, "su" región, por un lado, supone a las localidades de vínculos comerciales como Vela, Barker (en el partido de Juárez), Gardel y principalmente Rauch. Y, por otro lado, asocia imaginariamente a Tandil con Mar del Plata y Necochea, y con Buenos Aires, con mayor vigor que con Azul y Olavarría o el flanco occidental del partido. Su región atraviesa su entorno continuo y equivale a lo que David Harvey (1977) llama *territorialización discontinua*. La importancia de esta región imaginaria, que la coloca más conectada con terminales de corredores que con las localidades intermedias, no debe corresponder con las relaciones efectivas (sobre todo comerciales y laborales), pero es importante a la hora de pensar en integraciones con vecinos, ya que ese imaginario no los representa como tales, a la par de considerarse como una "sociedad muy cerrada". Lejos de resultar ser un elemento de por sí negativo para la integración, esto implica a la vez un grado de autosufi-

ciencia que puede potenciarse también en los términos de agregar valor al contexto regional, aún desde la asunción de que a ese contexto regional Tandil “no lo necesita”. Las iniciativas de tipo cultural, que en esta ciudad no escasean, se mueven en esta tensión entre la auto-suficiencia y la dependencia metropolitana (Capital Federal).

Otro elemento del auto-atribuido carácter “cerrado” es el sistema de creencias arraigados alrededor de la noción de empleo como resultado de la competición y no de la competitividad. Demos un ejemplo recogido en nuestro trabajo de campo, que puede ser proyectado a escenarios de facilitación de la gestión. A dos trabajadoras les ensayamos esta pregunta interpelativa de sus imaginarios regionales, y se desarrolló este diálogo, que encierra ciertas claves para un proceso de integración: -¿Qué piensan si Tandil fuera un gran barrio incluido en una ciudad, mayor, que incluyera también a Azul, Olavarría, Rauch, por ejemplo?- “¿Sería como Buenos Aires? No sé si me gustaría...” -¿Por qué?- “Porque en la ciudad todo es más lío”. -¿Y si estuviera todo mejor planificado?- “Ah [no muy convencida], ahí es otra cosa...”. -Porque lío puede ser acá [en Tandil solo] también...- “Por ejemplo, no habría tanto trabajo [empleo]...”. -¿Y si fuera una región hecha para que haya más trabajo?- “Ah, [menos convencida] ahí sí...”. Se asocia aquí, la noción de ciudad (que hipotetizó el entrevistador) con complicación (“lío”), con mayor cantidad de gente. Y *ser más* (cantidad) se asocia a *perder el empleo*. Si la ciudad que somos fuera un barrio (que es una noción que se asocia a menos gente que en la ciudad), no habría problemas. Pero el problema sería que viviríamos junto a otros barrios vecinos. Y en la realidad, esos barrios son... las ciudades vecinas, aquellas con las que “otros” (“los políticos”) piensan el TOAR. Como se ve, la idea de mayor empleo como resultado de la mejor planificación no se encuentra en la superficie de este imaginario; fue sólo inducida en la situación de entrevista. Pero en lo profundo se muestra que a partir de esta interpelación y con una gestión acorde con estos valores, el eje del mayor empleo deseado por los actores puede ser una proa de la integración. En otras palabras: si entre los hechos producidos por el TOAR no se incluye el mayor empleo, el TOAR seguirá “sin existir”, pero las condiciones que lo necesitan para “planificar mejor” deben incluir la reflexión de los actores, convenientemente interpelada.

Emblemas locales, “picas” y regionalización

Nuestra hipótesis de gestionar *con* y *desde* los imaginarios y no *contra* ellos se puede reforzar con la pregunta: ¿en qué medida la imagen emblemática de cada localidad, principalmente de cada ciudad cabecera de partido, resulta ser una potenciadora o una barrera para un eventual proceso de integración? Por emblemas locales entendemos la focalización en las imágenes *vigorosas* (Lynch 1966), como “*un significante que se ostenta*” y se puede constituir en “marca” de la ciudad (Mons 1992). Pensar una región podría seguir esta línea o dispositivo de construcción de los imaginarios urbano-locales. Por esta razón nos detuvimos a analizar -en nuestros cuatro casos- las identidades emblemáticas. Lo hicimos tomando representaciones del imaginario institucional, erudito y mediático (esta clasificación de los imaginarios la definimos en Gravano 1998), desde donde lo emblemático suele convertirse en hegemónico. La síntesis de estos estereotipos coloca a Rauch como “capital del ave de raza”, Tandil “ciudad de la naturaleza”, Azul “ciudad de la cultura” y Olavarría “ciudad del trabajo”, “ciudad del cemento” y “capital del Turismo de Carretera”¹⁵. El modelo de institucionalización bien puede plantearse interpelar esto desde iniciativas de potenciación conjunta de estos emblemas, dado su carácter distintivo y no obligadamente competitivo.

A su vez, las diferenciaciones entre localidades como “rivalidades” o “picas”, consisten en contrastar las imágenes emblemáticas marcando negativamente a la “otra”, como parte del proceso transversal de afirmar la propia. Se descubren así sub-sistemas de diferenciación contrastiva: en Olavarría [las calles son de] ...*pavimento*. En Tandil ... *adoquines*. Y en Azul ... *tierra*. Rauch es “puro campo”, con el énfasis peyorativo respecto al modelo de lo urbano-moderno-civilizado. Los adoquines de Tandil, para los olavarrrienses, se asocian -¿quizá paradójicamente?- con el componente semántico de ciudad “cerrada” y elitista: con “aires”, con “humos” de grandeza, a la par que se le menosprecia su tamaño, ante la cual “Olavarría es diferente”, esgrimiéndose esta última oposición cuando se hace referencia a la admisión de que “ah sí, Tandil es linda”.

Pero la “pica” más pronunciada, la rivalidad más notoria es la que prepondera en la relación entre Olavarría y Azul. Olavarría ve a Azul como una ciudad “vieja”, “de viejos”, “estancada”, “aristocrática”, que “no progresa”. El tópico culminante es la colocación del mote, de parte de los olavarrrienses a los azulenses,

de ser "uruguayos". Se lo hace con sonrisas sarcásticas e inevitables y asociada a una significación menospreciante sin relación directa con el referente¹⁶. A los efectos de este análisis no valen tanto las argumentaciones "lógicas" o "verdaderas" sino las hipótesis sobre la validez de este imaginario para condicionar acciones. Así lo expresaba una joven olavarricense: "no sé si llegará a ser así, pero creo que está tan latente esa idea que uno la sigue creyendo". Hugo Ratier (2005), al referirse a esta pica, llega a relativizarla, en términos de que "la rivalidad identitaria no llega demasiado lejos, y tanto azuleños como olavarrrienses conviven y realizan actividades en una y otra ciudad" (Ratier 2005:29). Sólo mencionemos, como para relativizar la relativización de este autor, una frase escuchada con gran consenso en un grupo de olavarrrienses, profesionales y empresarios, en una de las actividades del TOAR: "aquí hay que lidiar con esos aristócratas de Azul...".

Cuando a Tandil se le critica que se "agrande", la respuesta es "Tandil tiene con qué", y las referencias son "acá hay mucha plata", pero la más recurrente es la que toma como base la circulación del sistema educativo superior, la universidad. Y la asunción es que entre los estudiantes "no hay pica porque tienen que juntarse para estudiar...". Sin embargo, en espacios de recreación (culturales, deportivos) aparecen las diferenciaciones no sólo marcando fronteras gregarias de identidad sino verdaderas rivalidades, donde los estereotipos tallan. Tandil "acepta" formalmente que se acrisolen los estudiantes, ostentando las diferencias en ciertos contextos no formales, y en las otras ciudades que entre sí guardan más rivalidad, ser de Tandil implica ser mejor aceptado, como el tercero que saca ventaja de la pica mayor.

Vale destacar como ejemplo una referencia particular de la identidad de Olavarría. Sabido es que la imagen vigorosa de ésta como "ciudad del trabajo" está arraigada a pesar de la crisis creciente y de los indicadores de desempleo multiplicados desde hace una década y vivida como muy crítica a partir de ese imaginario de plenitud laboral de la época de esplendor y el contraste con la realidad. Bien, esa imagen resulta ser en Olavarría una de las asociaciones recurrentes respecto de la mención del TOAR, hasta el extremo de llegar a negar la posibilidad de que Olavarría integre una región, cualquiera sea, precisamente por ser una ciudad que se distingue de las que la rodean por su actividad industrial. Lo paradójico es que, aún aceptando el TOAR como una integración nece-

saria, a Olavarría no se la asocia con ninguna región porque, como sintetizara un trabajador jubilado: "en industria... nada que ver con Olavarría... ninguna la empareja". El emblema de la ciudad del trabajo industrial es puesto ostensivamente como "obstáculo" para la posibilidad de integración, al menos a nivel de las asociaciones de un imaginario que sinonimiza integración con emparejamiento. Lo que no resulta contradictorio con explicitar que "la integración es necesaria, para ser un poquito más fuerte que los señores que están allá, al norte, porque Buenos Aires siempre se quiere comer todo, lo que se recauda acá se lo quieren comer, y no es posible, porque si se recauda acá, que quede acá". Integración reivindicada, entonces como una unión para contrarrestar el centralismo provincial.

La dimensión temporal resulta crucial en los imaginarios, tanto porque éstos se reproducen en el tiempo cuanto que ellos mismos se ocupan de tratar de mantener imágenes de identidad como si debieran quedar congeladas históricamente, como parte de la inserción del propio actor en los procesos imaginarios. Es lo que explica que, por ejemplo, los adultos mayores establezcan una diferencia entre épocas del tipo de: "antes había más pica, en los bailes si decías que eras de Rauch en Tandil te miraban mal...", "a Rauch y Ayacucho no se podía ir a bailar, no se podía ir, si sabían que era de Tandil le buscaban para peliar", o "antes había pica entre Tandil y Olavarría por el fútbol, ahora no", "Ya no es como antes, cuando uno iba allá cobraba y cuando venían para acá cobraban ellos". Cuando en realidad es que esos actores han dejado de ir a bailar y han dejado de ir a los estadios.

Los jóvenes de hoy, por su parte, se explayan largo acerca de las rivalidades en esos espacios de "encuentro" público, donde "mejor no digas que sos de ..." o "no te confundás de tribuna, y ojo que al final la ligás". Y se detecta entre estas ciudades el fenómeno de necesaria "exogamia" en el trato de géneros, muy común en los barrios de la Región Metropolitana o de las grandes ciudades. Esto significa que para divertirse hay que ir a buscar al *otro clan*, no basta con lo local. En la ciudad de uno todos se conocen, y para divertirse es necesario el extraño, ese otro con el cual incluso poder actualizar las picas. -"Eh, uruguayo, ¿qué pasa que vienen acá a buscar novio?, ¿no hay en Azul?" (pregunta un olavarricense a una azuleña, enterado de su noviazgo con alguien de Olavarría). La aludida responde: "Shh! Callate, ¿no ves que venimos para mejorarles la especie?". Lo que evidencia, en las prácticas, la recurrencia de esta *exogamia clánica* entre localida-

des, independientemente de las intenciones verbalizadas del imaginario.

Para la regionalización, las "picas" deben ser materia de trabajo y análisis y no algo para "eliminar" ni esperar a que se disipen por sí solas (como el sentido hegemónico parece asumir), pues el tiempo no tiene tendencia de por sí. Las "picas" son significados en pugna en el terreno de los imaginarios porque existen contradicciones objetivas que los motivan, pero también porque las contradicciones imaginadas son parte de la vida social y un elemento potencialmente tanto negativo para la gestión de procesos organizacionales cuanto afirmativo de valores. Las picas construyen identidades porque sostienen imágenes que no pueden ser exclusivamente autoreferenciadas; necesitan contrastarse con *otro* para construirse.

Fragmentaciones y otredades internas

La fragmentación puede jugar como variable importante cuando se trata de convocar (como es el caso del Plan Estratégico del TOAR) a las "fuerzas vivas", un concepto que implicaría precisamente que la sociedad se fragmenta entre lo que se supone "vivo", asociado a las instituciones, lo notorio, que sobresale o que se considera "central". Los emblemas pueden relacionarse con procesos de unificación de la heterogeneidad interna de las localidades, capaces de construir esas imágenes de "la ciudad toda" en cada caso, como componentes vertebrales de su identidad. Y las picas alimentan y son alimentadas por esos procesos de distinción. Pero en forma paralela, se verifican fragmentaciones socio-espaciales en cada ciudad, incapaces de producir rupturas de esas identidades locales, pero con características comunes que tienen lógica importancia a la hora de planear una regionalización que tenga como efecto beneficios socio-económicos y productivos para esos conjuntos sociales. Detectamos tres tipos de fragmentación, cuyos ejes son a) la distinción socio-cultural, b) la que se refleja institucionalmente y c) la socio-espacial-urbana.

a) La fragmentación social y cultural que está latente en los imaginarios da cuenta de procesos de distinción y sus contrapartes como resentimientos de clase, históricamente contruidos y actualizados cotidianamente en indicadores distintivos como son los "apellidos" de la "sociedad", acotada ésta a las "familias tradicionales" (ligadas al sector más poderoso), frecuentados de los espacios distintivos, básicamente consumos

artísticos "cultos", recreativo-sociales y deportivos exclusivos. Se vincula con la profesionalización de los hijos de estas familias (abogados, escribanos, médicos), que tienen un acceso al desarrollo laboral ya zanjado por esa pertenencia: "*acá los nenes bien, cuando vuelven de estudiar en La Plata, tienen el trabajo ya esperándolos, en la empresa o en la oficina de papá*" (condensa el testimonio de un joven rauchense profesional pero sin puesto de trabajo, supuestamente por no pertenecer a esas familias). La pertenencia a los "apellidos franceses" es un tópico del imaginario azuleño, con un prestigio asociado a esta ascendencia, compartido culturalmente por "la ciudad toda", aún en aquellos sectores ideológicamente críticos. Un libro con la historia local de Azul coloca sin justificación explícita en un anexo la lista de apellidos franceses, como si estos tuvieran un valor histórico *per se* (Sarramone 1997). En Tandil y Olavarría también se verifica esta fragmentación asimétrica, asociada siempre a sectores vinculados "al campo". Si bien Olavarría es la que tiene mayor perfil industrial, en una confitería del centro, nuestro entrevistado, con ironía, deslizó: "*acá medís la cantidad de vacas que tienen los de cada mesa por los decibeles de las risotadas*". En suma: esta fragmentación tiene incidencia concreta en la construcción de una masa crítica profesional, fundamental para el desarrollo de estos centros en términos de competitividad sistémica.

b) Se proyecta este tipo de fragmentación hacia otra más específica en diversos tipos de instituciones asistenciales, educativas y consumos culturales, mediante la construcción de estigmas, determinados por posiciones diferenciales. El estudio de C. Caffarelli para los hogares de asistencia social de segmentos "vulnerables", ejercidos desde el imaginario estigmatizante de las "damas de sociedad" es un ejemplo (Caffarelli 2005), lo mismo que el de Zamora (2005) para la reproducción de la fragmentación en el interior de un localailable de prestigio, ambos para la ciudad de Olavarría, pero que hubimos de asimilar en nuestra prospección a procesos semejantes en Tandil y Azul. Otro ejemplo es la fragmentación del sistema educativo, condensado en las estigmatizaciones de los establecimientos, asumidas por los docentes y la gestión de las escuelas y colegios: "*esta es una escuela de 6 a lo sumo, por el barrio donde está*"¹⁷, lo que se asocia al tercer tipo de fragmentación, la urbana.

c) Estas ciudades cabeceras de los partidos del TOAR no poseen mayormente contextos urbanos "marginales" del tipo de las villas miseria, tan comunes en las regiones metropolitanas u otros centros urbanos.

Sin embargo, la fragmentación se manifiesta en lo que dimos en llamar la "ciudad manchada" (Gravano 2005), y que en esta investigación verificamos para los cuatro centros urbanos en cuestión. En campo los hemos registrado textualmente como "la otra ciudad dentro de la ciudad", cuando se habla de "el otro Tandil", o lo que nosotros categorizamos como *manchas* de los imaginarios olavariense y azuleño, y en forma más atenuada en algunos barrios de Rauch. Se lo verifica en los medios de difusión y en los discursos oficiales ¿A qué se refieren estas representaciones de barrios "mancha" o lo que también denominamos "atrasos" de las ciudades? A los sectores o barrios más pobres, marginados de ciertos servicios o consumos colectivos que hacen al valor de uso de la ciudad, pero principalmente estigmatizados por el imaginario hegemónico y de sentido común, independientemente de su morfología y ubicación, ya que suelen estar situados en la periferia o en el centro y no necesariamente equivalen a asentamientos ilegales o "marginales". Tienen casi todos en común el ser resultado de planes de vivienda social de provisión estatal (Gravano 1996). Emergen de segregaciones urbanas típicas pero que en las ciudades de rango medio adquieren características distintas respecto a las zonas metropolitanas. Nuestra hipótesis inicial plantea que la lectura de los procesos de fragmentación y desigualdad en el interior de las sociedades que forman parte del TOAR necesariamente debe influir en cualquier proceso de planificación y gestión tanto de cada unidad urbana cuanto de la región.

Decimos que constituyen los "atrasos" de estas ciudades (Gravano 2004b) porque en forma explícita lo hemos constatado en campo, ante la pregunta directa (*¿cuál es la parte que Ud. consideraría el "atrás" de su ciudad? ¿Y la de adelante?*). En forma recurrente, los croquis así construidos señalaron como *atrasos* a estos sectores estigmatizados y como *delantes* el centro de cada ciudad, coincidente con espacios de "vitrina" urbana pública (lugares adonde se va para ver y que lo vean, según la definición de Armando Silva 1992) y los ingresos a las mismas desde las rutas nacionales. *"¿La parte de atrás? Es adonde uno pondría la basura: los barrios donde viven los bolivianos" "¿Atrás? El FONAVI, todos chorros" "Las Tunitas, tenés que entrar a los tiros" "Allá, en el Rivas, está lo que hay que esconder ..."*.

La forma en que se impugna a ese imaginario desde los pobladores de estos barrios -a los que fuimos a relevar personalmente- no es negando la imagen, sino estableciendo una brecha entre "eso que se dice" del

lugar "manchado" y el grado de generalización como se lo aborda en el imaginario dominante. *"No es tan así, no todos son así"*, pero no se niega que haya una realidad que avale que se hable mal de esos lugares: *"en Azul está dividido, mucha discriminación, acá ya lo tienen como negraje y acá hay gente que labura. Acá lo tenían como en Buenos Aires el Fuerte Apache, lo tenían así"*. En este caso, no es casual esta alusión a Fuerte Apache, el Barrio Ejército de los Andes, en el Conurbano, dinamitado en parte hace unos años, quizá respondiendo al dictamen del imaginario dominante respecto a estos lugares: *"hay que ponerles dinamita, pero con los negros adentro"*. Pero, además de ser una connotación del imaginario de estas ciudades intermedias (ya que Fuerte Apache fue erigido como *mancha negra*, además de *de negros*), nos encontramos con un mismo relato tanto en Azul, como en Tandil y Olavarría que, a los efectos de esta indagación, menos importa saber si es verdadero que preguntarnos por qué se lo reproduce tanto en los comentarios cotidianos, repitiendo que cuando lo demolieron, llevaron a la gente a vivir a los barrios ya *manchados* de estas ciudades, total, como al tigre...

En Azul se estigmatiza al barrio Rivas, situado a 15 cuadras del centro de la ciudad, de morfología de monobloques de dos pisos, y al Barrio San Francisco, a una menor distancia geométrica del centro pero "del otro lado del arroyo", y de morfología de casas de una planta. Se suma entonces otro parámetro de fragmentación: el de ser "del otro lado"¹⁸.

En Rauch se verifica la imagen de "del otro lado", que también establece diferencias, si bien los 32 barrios en que se divide formalmente la ciudad no llegan a conformar un mapa de "manchas" del tenor de las otras tres ciudades, o al menos no lo hemos registrado. En el FONAVI sí encontramos asunciones que fragmentan el perfil emblemático de la ciudad como unidad.

Para el caso de Tandil, la imagen del "otro Tandil", "los dos Tandil" o "el Tandil que no miramos", ha sido asumida por los medios gráficos y políticos. Se localiza en los barrios pobres, adonde se encaminan la mayoría de los emprendimientos sociales y asistenciales del municipio. En el imaginario hegemónico existe coincidencia con estas partes de la ciudad. Las manchas aparecen esparcidas por la zona no céntrica, fuera del cuadrado central. Los nombres de los lugares donde "mejor no ir" son Las Tunitas, La Movediza, Barrio Palermo, Villa Aguirre¹⁹.

Por su parte, lo paradójico del imaginario de Olavarría es identificar a la ciudad como un verdadero "crisol", ya que establece que en la ciudad (del trabajo) -fuera de las villas obreras de los alrededores- "no existe un barrio obrero", "bajo", pero nuestras investigaciones muestran el conflicto interno de ese crisol (Gravano 2005:89) y, además, las estigmatizaciones se corporizan en barrios de provisión estatal o autoconstrucción, por ejemplo los llamados FONAVI ("el Bronx") y 104 Casas. Otros, como La Loma e Isaura son ubicados por debajo de la línea de valor imaginario de prestigio mínimo. Y hemos constatado cómo se articula el imaginario discriminador con el eje de "del otro lado", que en Olavarría tiene dos referentes: del otro lado de las vías, y "del otro lado del arroyo", que los vecinos adultos mayores del Barrio Pueblo Nuevo recuerdan que se usaba para justificar la discriminación que sufrían en otros tiempos (¿y ahora, los jóvenes?).

La existencia de estos enclaves urbanos se asocia con la percepción de inseguridad de una manera que los propios barrios terminan siendo considerados "causas" de la misma, conformando un verdadero mapa de los miedos de estas ciudades. Esta imagen se contrapone -desde estos imaginarios- con un antes de tranquilidad, mediante la articulación de un eje deshistorizador de la esencia de cada identidad local, referenciado con la irrupción de actores sociales tenidos como "invasores" a esa tranquilidad. Así, al problema real de la inseguridad se lo alimenta con el problema construido desde estos imaginarios. Digamos que la intranquilidad de los centros de rango intermedio es tranquilidad comparada con la realidad metropolitana que refleja la televisión. La ciudad de Buenos Aires actuaría como paradigma de lo urbano, como conjunto de valores que actúan para construir el imaginario del dilema que contrapone ser "una ciudad o un pueblo", y se aplica a las cuatro localidades del TOAR. Estos imaginarios no "resuelven" esta oposición, pues la sitúan en el centro de sus cavilaciones dilemáticas. En concreto, para ser una ciudad hay que aproximarse al modelo hegemónico metropolitano ("la Capital" -Buenos Aires-), quedando de esta manera la ciudad media en una relación de subordinación y a su vez de aspiración emblemática, uno de cuyos ejemplos es que la imagen de "ciudad del cemento" se referencia específicamente en Buenos Aires ("el cemento olavarricense levanta los rascacielos de la Capital Federal", lema de la época de esplendor de este imaginario), la "ciudad de la naturaleza" lo es principalmente para el turista y si es de la Capital Federal crece el "progreso" de Tan-

dil, y la "ciudad de la cultura" se referencia como un centro por donde pasa "lo mismo que se da en Buenos Aires, acá los artistas dicen que nunca se los recibe como en Azul", y además "nuestro teatro es anterior al Colón mismo".

Por otra parte, el término simbólico opuesto a ser una ciudad, que se muestra negativamente en la imagen de "chacra asfaltada" (compartida por muchas ciudades de la misma región pampeana), también se motoriza para ponderar el valor de lo "auténtico" y comunitario, que también se esgrime para afirmar la imagen regional y pone en juego un viejo fantasma de los imaginarios urbanos: la comunidad idealizada y estereotípicamente pre-urbana²⁰.

Palimpsestos urbanos comunes

Cabe preguntarnos por las causas históricas de estos imaginarios de *emblemas, picas y fragmentaciones* de estas ciudades medias, más allá de las explicaciones estructurales sobre el fenómeno urbano. Si queremos apuntar a este caso particular bien podemos indagar en el proceso vivido del espacio significacional. Una hipótesis la podemos establecer sobre la base de lo que hemos interpretado como un *palimpsesto* urbano, definido como una sobre-escritura de huellas diacrónicas de cada ciudad imaginada, común a las cuatro localidades. Estas imágenes superpuestas no son etapas ni momentos acabados, sino procesos en los cuales los distintos actores producen imágenes de cada localidad que no desaparecen, pues se superponen y ninguna borra las anteriores, por eso forman una sobre-escritura. Las imágenes comunes que conforman el palimpsesto inicial de las ciudades del TOAR son lo que denominamos la *ciudad de frontera* y la *ciudad de los tribalismos blancos*. A partir de estas dos huellas, cada localidad desarrolla sus imágenes vigorosas distintivas y emblemáticas. Al estudiar en detalle los imaginarios olavarrenses (lo desarrollamos en detalle en Gravano 1998 y 2005) nos surgió esta idea del palimpsesto, que usamos como hipótesis de trabajo para proyectarla a la prospección que realizamos en las otras tres ciudades. Y la hipótesis quedó verificada, al constatar que las cuatro ciudades del TOAR (y sospechamos que la mayoría de los centros urbanos de la región pampeana) comparten estos rasgos de auto-identidad como *ciudades de frontera* y *tribalismos blancos*.

¿Qué significa esta imagen de *ciudad de frontera*? Los primeros intentos de ocupación de lo que son hoy

las cuatro localidades fueron realizados durante la campaña militar contra los pueblos originarios durante el siglo XIX. El imaginario hegemónico oficial (avalado por el imaginario de algunos de los historiadores locales, cuyo indicador es el contenido de lo que se les dicta a los alumnos en las escuelas) ubica el inicio de cada identidad urbana en este proceso, excluyendo del mismo al "indio" y colocándolo como el *obstáculo* que debieron superar los fundadores y "primeros pobladores". La historiografía oficial dice que el propósito explícito de la "lanza de la civilización" era edificar una línea de cuarteles permanentes en la zona, por considerarla estratégicamente importante para la "defensa" de la "frontera contra el indio". Este carácter *épico-fronterizo*, de los blancos contra los indios es una especie de suelo común de estos imaginarios pampeanos. En forma consecuente, hoy los *atrasés* a los que referíamos recién son discursivamente tildados de "tolderías"; al que vive "detrás de" se le atribuye haber "llegado a la civilización" cuando entra al casco céntrico de estas ciudades. Los barrios-*mancha* reciben los mismos epítetos del imaginario de frontera aprendido para hablar de "la indiada". Y se aplican los mismos dispositivos ideológicos tanto para la historia fundante de las ciudades cuanto para las fragmentaciones actuales.

El orden urbano tuvo un tono excluyentemente blanco si sólo nos atenemos a la marca de la ciudad. Si, en cambio, consideramos al sistema urbano, vemos que, en esa lógica de apropiación del excedente de su periferia, el indio quedaba verdaderamente adentro del sistema, como proveedor. Los datos nos muestran que los indios estaban allí -nos referimos a las investigaciones etnohistóricas como las de Araya y Ferrer (1988) y Mandrini (1988)- y que el "olvido" de su presencia en la Historia es un resultado ideológico.

Hoy, discursos oficiales y de sentido común siguen reivindicando hitos urbanos como sinónimos de la civilización como "fronteras" (puentes, monumentos, rutas, los "delantes" de esas puntas de lanza), fuera de las cuales es colocado el signo de lo caótico, de lo patológico y de lo "indeseable", aunque físicamente hablando se sitúen dentro del perímetro de cada ciudad. Es como si el imaginario de frontera se constituyera en un dispositivo a apelar para justificar la segregación: "el barrio de bolivianos es como de indios, no es Olavarría eso...", "usté va a Barrio Palermo (en Tandil) y no sabe si va a salir vivo", "¡ahí, en el Rivas (Azul)? ahí vive la indiada, y encima los ayudan con los planes". "Van a aprender estos indios", justificaba el guardia del Parque Mitre de Olavarría después de haber

disparado dos tiros "al aire" delante de este observador, cuando cuatro adolescentes, "que no son de acá, viven en el 104", habían osado cruzar la frontera y caminaban por el parque. Las cuatro ciudades reivindican ser modelos de progreso, de avance sobre lo virgen, de superación por el esfuerzo individual condensado en cada identidad local. Sus símbolos pueden variar y establecer mensajes únicos identitarios. Pero comparten esta primera imagen de ciudad de frontera que nutre la exclusión y avala la fragmentación contemporánea: ayer contra el indio, hoy contra los barrios *mancha*, los *atrasés*.

En el imaginario social de estas ciudades se superpone luego una representación signada por su carácter (étnicamente) *blanco*, entendiendo por este concepto la preponderancia de una imagen compartida de ciudad europea, asociada a la representación de un "crisol de razas", traducido luego a la imagen de crisol social. La naturalización del carácter "blanco" hunde sus raíces en el proceso migratorio de ultramar. Pero lo que interesa destacar es el modo como se construye este imaginario, y su relación con el anterior. Debido al lugar de Argentina dentro del mercado mundial de los productos agroindustriales y del auge de las industrias extractivas en la región, casi desde su fundación estas ciudades reciben un flujo constante de contingentes europeos expulsados por las cíclicas crisis, y van a conformar una fuerza de trabajo coincidente con esta segunda imagen. Llegan españoles y franceses, vascos e italianos, rusos y alemanes. Las colectividades fundan entre fines y principios de siglo, las Sociedades de Socorros Mutuos, los clubes, los hospitales, las bibliotecas, los teatros, las instituciones. Son recordadas en documentos de época las Romerías, las fiestas campestres y las celebraciones públicas de estas colectividades. Este proceso da lugar a la asociación en instituciones encargadas de "mantener las tradiciones culturales" de cada colectividad.

Se producen así dos fenómenos simultáneos y complementarios que han sido caracterizados por los especialistas en procesos migratorios de la escuela de Manchester de antropología urbana²¹: la *destribilización* y el *tribalismo*. Sería algo así como que en el nuevo medio -urbano- se pondrían en riesgo de pérdida los valores propios de estas culturas o entrarían en crisis (destribilización), por lo que surgiría la necesidad de reforzar los lazos de identidad y cultura tribal originaria (tribalización), construida entonces como la "tradicción que hay que mantener". El *tribalismo* tiene como indicador específico la reivindicación de la identidad

en riesgo y el surgimiento de las asociaciones voluntarias, erigidas en torno a símbolos y rituales (festividades, recetas, íconos, relatos, bailes) que muchas veces resultan ser “invenciones” en el nuevo ámbito, incluyendo identidades que se construyen en estos mismos procesos, como es el caso de nacionalidades que en sus lugares de origen no eran tan pronunciadas pero que se enfatizan en los nuevos asentamientos (un ejemplo de esto son las sociedades “italianas” y “españolas”, que en Europa ponderaban más sus identidades regionales que las estatales). Lo paradójico es que las identidades construidas de esta manera se presentan desde el imaginario hegemónico como un “crisol”, o sea: como una “mezcla”, dada la “incorporación a la idiosincrasia argentina” de estos migrantes blancos. Se les reconoce su aporte a la construcción de una identidad tan “nacional” como negadora de sus flancos americanos²². Porque aún cuando se producen las migraciones “internas” o de países limítrofes, a partir de mediados del siglo XX, las de ultramar siguieron constituyendo una verificación del mito de la Argentina moderna, “civilizada” y blanca, en el que se inscribe el imaginario dominante de toda la Pampa. Quizá el encauce de este componente social del “interior” en el movimiento político peronista hizo que no se repitiera el fenómeno de las asociaciones voluntarias y que sí lo actualizaran los residentes bolivianos durante las últimas décadas, que son hoy ritualmente presentados junto al resto de las “colectividades” en diversas festividades y desfiles, a la par que en el imaginario siguen siendo parte de la otredad de “atrás”.

Desde los modelos ahistóricos desarrollistas, integracionistas homeostáticos y dualistas, las migraciones internas fueron y son vistas como algo inherente a todo proceso de “modernización”, pero los migrantes internos fueron considerados parte del polo “tradicional”. Es en este punto en el que coinciden el imaginario de ciudad de frontera con el de los tribalismos blancos: en la necesidad de avalar la segregación de lo no blanco, de lo no europeo que no deberíamos ser... Precisamente porque lo “no blanco” está *aquí* y el imaginario hegemónico de las cuatro localidades se edifica sobre el olvido de los *otros*, en la misma proporción que se etnocentran los valores de los *unos*.

CIRCULARIDAD HACIA EL FUTURO

Son los actores los que deberán llevar a cabo la proyección que pueda hacerse de estos imaginarios

hacia el proceso de regionalización. Al momento de pensar la circularidad de los procesos comunicacionales necesarios para construir proyectos en común, pueden tornarse claves. Cuando en los talleres hacíamos emerger estas claves como disparadores de las representaciones de los actores se abrió un abanico de procesos reflexivos que producía en forma concreta la conciencia de la necesidad de la regionalización y sobre todo una “confianza” en el proceso, ya que se trabajaban los conflictos reales, sin apelar al voluntarismo o al idealismo de la ilusión homeostática. Uno de esos proyectos comenzó con una frase de un empresario de una localidad: “*me sobra piedra*”, siguió con un intercambio que incluyó un panorama de las necesidades de equipamientos urbanos en otra y de mejoramiento de viviendas en otra, junto a la idea de establecer un circuito cultural-turístico complementario en toda la región; por fin, el resultado del taller fue un proyecto a llevar a cabo principalmente por sus destinatarios directos involucrados (desempleados residentes en barrios pobres y sindicatos específicos) participando desde el inicio, como garantía de un proceso de calidad de gestión auto-monitoreada por la totalidad de los actores²³. Si se acepta que la fragmentación es un resultado histórico y estructural, podría ser aceptada también la posibilidad de transformar estas realidades y también que para ello la regionalización adquiera un valor concreto y necesario para los sectores populares en primera instancia, sin esperar al “derrame”.

El desafío para la gestión desde los imaginarios y no contra ellos incluye, además de lo que ya esbozamos acerca de las regiones vividas, las identidades emblemáticas, las rivalidades y las fragmentaciones, el posicionamiento respecto al palimpsesto de emblemas superpuestos. El imaginario de frontera tiene, en nuestra opinión, una proyección hacia el presente como dispositivo semiótico estigmatizante para re-presentar la segregación urbana contemporánea, pero esto no quita que su componente épico no conlleve un eje potenciador de cierta idea de desafío y necesidad de afrontar un escenario de lucha y no de algo dado, que puede incluir un bagaje apto para una actitud proyectiva acerca del futuro y no sólo como resultado de un destino providencial. Y junto al mensaje de exclusión, se sitúan paradójicamente los emblemas del trabajo, la cultura, el producto local y la naturaleza cuidada, en la distinción de cada localidad como un todo, lo que puede implicar un fortalecimiento conjunto.

Por otra parte, el proceso de solidaridad social implicado en los tribalismos tiene importancia para la eventual construcción de un escenario de gestión alterna. El valor del tribalismo, como creación de "nuevas" identidades, es un recurso de transformación y para nada está cerrada la posibilidad de que se pueda re-editar, ejercido por otros grupos de identidad referenciada en creencias religiosas, condiciones sociales o etáreas, de consumos culturales o de género. La gestión de proyectos concretos de integración podrá tener en cuenta en estos imaginarios un suelo de nutrientes apto para estos procesos de afrontamiento con problemáticas específicas. La figura del palimpsesto -aplicada hasta ahora hacia el pasado- puede servir para elaborar hipótesis sobre los valores con los que se desarrollará cualquier gestión que tenga en cuenta estos actores y estas situaciones. Más allá de su valor metafórico, puede servir como componente prescriptivo de los procesos de planeamiento estratégico porque es la matriz de significación con la que se "piensa" la realidad.

Y los conjuntos sociales populares, ligados al trabajo, conforman objetivamente una parte imprescindible de la producción y de la reproducción de las localidades y de la región, más allá de la conciencia de esa propia importancia que reflejen los imaginarios. Como forman parte también de este sostén los segmentos de población laboral golondrina, que advienen a la zona para trabajos estacionales. Juntos -con empleo o sin él- constituyen el componente popular y alterno estructuralmente básico de existencia material de la totalidad, independientemente que sufran la exclusión de los sistemas formales de trabajo y cobertura social. O más precisamente deberíamos decir que gracias a su "estar ahí", puestos por el sistema, necesitados por el sistema, estructural y materialmente explotados o explotables, el sistema mismo se sostiene, aún con sus contradicciones internas, resultado de la competencia y no de la competitividad. En ellos -como protagonistas- se pueden encontrar (y encontrar-se) los potenciales motores de un desarrollo de las fuerzas productivas en contextos de cooperación e integración, tal como los intentos de regionalización hegemónicos pregonan y no realizan. El aporte metodológico de la circularidad en la planificación de procesos, facilitados mediante la proyección de hipótesis que tienen en cuenta los imaginarios como tramas contradictorias comenzó a plasmarse en proyectos conjuntos que no pretendieron que se diera primero un "cambio de mentalidad", un "dejar la política de lado", "pensar la región antes que los intereses locales", o "cambiar la

cultura". Sin ilusionarse con la homeostasis, sino comenzando a trabajar los conflictos de fondo ("previos") y a fondo de la cultura organizacional mediante la facilitación dialéctica del proceso, de manera que se transformaran en una re-escritura histórica de la región, proyectada -ahora- también hacia el futuro. Como para que la sopa, esta vez, sea *otra*.

REFERENCIAS CITADAS

- Abravanel, Y., Y. Allaire, M. Firsirotu, B. Hobbs, R. Popart y J. Simard
1992 *Cultura Organizacional*. Legis, Bogotá.
- Aguirre Baztán, A.
2004 *La cultura de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.
- Ansart, P.
1992 *Las sociologías contemporáneas*. Amorrortu, Buenos Aires.
- Araya, J. y E. Ferrer
1988 *El comercio indígena, los caminos al Chapaleufú*. Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires y Municipalidad de Tandil, Tandil.
- Bajtín, M.
1980 *La cultura popular en la Edad Media y en el Renacimiento*. Alianza, Madrid.
- Balandier, G.
1989 *El desorden*. Gedisa, Barcelona.
- Boggi, S.
2005 "...es la ciudad que ronca, Olavarría: de fabril a tuerca. En *Imaginarios sociales de la ciudad media*, editado por A. Gravano, pp. 51-67. Red de Editoriales de Universidades Nacionales, Tandil.
- Bozzano, H.
2000 *Territorios reales, territorios pensados, territorios posibles, aportes para una teoría territorial del ambiente*. Espacio Editorial, Buenos Aires.
- Caffarelli, C.
2005 Caras y caretas, la institución asilar como una vitrina urbana. En *Imaginarios sociales de la ciudad media*, editado por A. Gravano, pp. 115-120. Red de Editoriales de Universidades Nacionales, Tandil.
- Campari, S.
2003 Los estados municipales, las políticas asociativas y los vecinos, ¿actores, socios o enemigos? Potencialidades e imposibilidades. Trabajo presentado en el V Seminario Nacional de Redmuni, Mendoza. MS.

- Gorelik, A.
2002 Imaginarios urbanos e imaginación urbana, para un recorrido por los lugares comunes de los estudios culturales urbanos. *EURE* 28(83): 34-42.
- Gramsci, A.
1990 *Antología*. Siglo XXI, México.
- Gravano, A.
1992 Antropología Práctica, muestra y posibilidades de la Antropología Organizacional. *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales* 1: 95-126.
1996 Imaginario urbano, barrios mancha y calidad de vida en la ciudad intermedia, hacia un modelo de análisis. *Intersecciones* 2: 51-61.
1998 Palimpsesto urbano: sobre-escritura de huellas diacrónicas de la ciudad imaginada. *Etnia* 42-43: 47-67.
2003 *Antropología de lo barrial: un estudio sobre producción simbólica de la vida urbana*. Espacio Editorial, Buenos Aires.
2004a Los atrasos y delantades de las ciudades, muestra del trabajo con los imaginarios urbanos. *RUNA* 24: 27-42.
2004b De la lata a la dialéctica, los imaginarios urbanos y organizacionales en los planes de desarrollo estratégico. En *Las figuras de la crisis*, editado por P. Pérez, pp. 115-146. Nueva Generación, Buenos Aires.
2005 *Imaginarios de la ciudad media: emblemas, fragmentaciones y otredades urbanas, estudios de Antropología Urbana*, editado por A. Gravano. Red de Editoriales de Universidades Nacionales, Tandil.
2006 *El barrio en la teoría social*. Espacio Editorial, Buenos Aires.
- Harvey, D.
1977 *Urbanismo y desigualdad social*. Siglo XXI, Madrid.
- Leal, M.
2004 Experiencias de Desarrollo Económico Local en el Centro de la Provincia de Buenos Aires, las políticas de comercio exterior en Olavarría y Rauch. <http://www.argiropolis.com.ar/Leal2.html> (02 noviembre 2004).
- Leeds, A.
1975 La sociedad urbana engloba a la rural: especializaciones, nucleamientos, campos y redes, metateoría, teoría y método. En *Las ciudades de América Latina y sus áreas de influencia a través de la Historia*, editado por J. Hardoy y R. Schaedel, pp. 411-436. SIAP, Buenos Aires.
- Lojkine, J.
1979 *El Marxismo, el Estado y la Cuestión Urbana*. Siglo XXI, México.
- Lourau, R.
1988 *El análisis institucional*. Amorrortu, Buenos Aires.
- Lynch, K.
1966 *La imagen de la ciudad*. Infinito, Buenos Aires.
- Mandrini, R.
1988 La sociedad indígena de las Pampas en el siglo XIX. En *Antropología*, editado por M. Lischetti, pp. 309-336. Editorial Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Mons, A.
1992 *La metáfora social, imagen, territorio, comunicación*. Nueva Visión, Buenos Aires.
- Paasi, A.
1991 Deconstructing regions: notes on the scales of the spatial life. *Environment and Planning* 23: 239-256.
- Ratier, H.
2005 *Poblados bonaerenses, vida y milagros*. NADAR, La Colmena, Buenos Aires.
- Riedinger, N.
1999 *La búsqueda del eslabón perdido, lo imaginario hegemónico y su resignificación en la cultura organizacional de un centro de jubilados*. Tesis de Licenciatura inédita. Departamento de Antropología Social, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Olavarría.
- Sarramone, A.
1997 *Historia del antiguo pago del Azul*. Editorial Biblos, Azul.
- Sassone, S.
1981 *Azul, Olavarría, Tandil, un sistema urbano*. Estudios Geográficos Pampeanos IV, Oikos, Buenos Aires.
- Silva, A.
1992 *Imaginarios urbanos, Bogotá y Sao Paulo: cultura y comunicación urbana en América Latina*. Tercer Mundo Editores, Bogotá.
- Silveira, M. L.
1999 Ciudades intermedias: trabajo global, trabajo local. En *Calidad de vida urbana, aportes para su estudio en Latinoamérica*, editado por G. Velásquez y M. C. García, pp. 47-54. Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil.
- Thompson, E.
1978 *Tradicición, revuelta y conciencia de clase. Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial*. Crítica, Barcelona.
- Williams, R.
1982 *Cultura, Sociología de la Comunicación y del Arte*. Paidós, Buenos Aires.

Wright, S.

1994 *Anthropology of Organizations*. Routledge, Londres.

Zamora, P.

2005 Territorio joven, fragmentación dentro de la discoteca. En *Imaginario sociales de la ciudad media*, editado por A. Gravano, pp. 121-130. Red de Editoriales de Universidades Nacionales, Tandil.

NOTAS

1 Desarrollamos nuestro trabajo de investigación y facilitación durante 2004, integrando un grupo de consultores y en 2005 fue presentado el Plan en forma oficial.

2 La Región del TOAR totaliza 23.387 kilómetros cuadrados y se localiza en la región central de la Provincia de Buenos Aires, en la llanura pampeana y el sistema montañoso de Tandilla, con un total de población de casi 300.000 habitantes, con una densidad del orden de los 13 habitantes por kilómetro cuadrado. Tandil tiene 110.000 habitantes, Olavarría 103.000, Azul 63.000 y Rauch 14.500. Hacia 2003 el desempleo era de casi 17% en la zona (Azul 22%, Tandil 16%, Olavarría 15% y Rauch 12%). En tanto los indicadores de pobreza muestran un 15% de mortalidad infantil y un 13% de hogares con NBI. Las actividades económicas son básicamente agropecuarias e industriales, principalmente de extracción primaria.

3 El diseño del Plan Estratégico del TOAR fue auspiciado por el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires y el Banco Interamericano de Desarrollo, en el Programa Multisectorial de Preinversión (UNPRE) II (Préstamo BID 925/OC-AR). Se contrató a una decena de consultores. La Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires participó con el nombramiento de algunos de sus funcionarios como consultores.

4 Los antecedentes y razones de la demanda de investigación se reflejan en nuestras publicaciones donde relevamos los imaginarios para el Plan Estratégico de la ciudad de Campana, del barrio de Villa Devoto en la ciudad de Buenos Aires (2000) y sobre imaginarios urbanos en general (2004). Sobre la demanda para facilitación organizacional reflexionamos en nuestro trabajo "De la lata a la dialéctica" (Gravano 2004a), específicamente para el caso de Olavarría previo a nuestro ingreso en el equipo de consultores del TOAR. En este último caso, la requisitoria desde la

Coordinación del Plan fue: se necesita un antropólogo para flexibilizar las metodologías "enlatadas" de los organismos de financiación internacional para el desarrollo local. Una demanda contraria a la misma visión del organismo patrocinador (el BID), que ni siquiera contemplaba a la Antropología como parte de sus perfiles disciplinares. Por esa razón, nuestro trabajo fue financiado por los municipios, como "contraparte".

5 Coordinamos ocho talleres con los intendentes, cuatro con distintos sectores productivos y dos entre sectores ligados a la cultura, el turismo y el deporte de los cuatro municipios.

6 La expresión popular "otra vez sopa" se aplica por lo general a situaciones de hartazgo ante una insistencia recurrente.

7 El imaginario incluye las representaciones referenciadas en el espacio -tal como lo define Armando Silva: "uso e interiorización de los espacios y sus respectivas vivencias dentro de la intercomunicación social" (1992:15)- y sus relaciones con las prácticas, valores y predisposiciones que conformarían la cultura y sus distintas formas de construir identidad. Es parte de lo que se construyera como objeto de estudio apto para proyectarse en el planeamiento (Harvey 1977; Lynch 1966; Gorelik 2002). Coincide con el concepto amplio de ideología, tomado como "sistema de ideas", impulsado por el mismo Williams (1982), para diferenciarlo del sentido estricto que lo asocia con el concepto de "falsa conciencia" (en particular lo desarrollamos en Gravano 2003, para la producción simbólica de la vida urbana).

8 Este tópico lo hemos desarrollado con nuestro equipo de investigación en "Imaginario sociales de la ciudad media: emblemas, fragmentaciones y otredades urbanas" (Gravano 2005).

9 Por eso no encontraremos porcentajes y de ninguna manera el grado de generalidad que se expresa en nuestros análisis puede tener valor estadístico. Lo significativo o cualitativo es lo que, en todo caso, planteamos como posibilidad de ser usado ulteriormente para componer un registro estadístico.

10 En uno de los talleres que coordinamos, con empresarios y secretarios de producción, estaban ausentes los representantes de una localidad del TOAR. Cuando preguntamos por las "amenazas" del proceso de integración respecto al proyecto que se estaba tratando, un funcionario respondió con sorna con el nombre de la localidad ausente y ninguno de los presentes dejó de asentir ante la broma... ¿broma?

11 Para teóricos del conflicto como Pierre Ansart (1992), *“los conflictos no son esos hechos excepcionales que sobrevendrían en la historia de las formaciones sociales, como las guerras o las luchas civiles, sino unas dimensiones enmascaradas sutilmente, que revisten formas múltiples, y que las instituciones domesticarían y ocultan”* (Ansart 1992:114).

12 Incluimos en el concepto de actor social desde los individuos hasta los grupos e instituciones que expresan o esgrimen expresar una racionalidad o cumplir una funcionalidad social (empresarios, dirigentes, vecinos, trabajadores, profesionales, etc.).

13 Por transversalidad entendemos aquí la superposición de significaciones que necesariamente se produce entre aquello que se emite discursivamente y lo que se implica como efecto real, concepto construido a partir del análisis institucional de René Lourau (1988).

14 Para establecer esta hipótesis del papel de lo popular del imaginario como clave de lo organizacional nos inspiramos no sólo en una lectura transversal de estos autores sino en investigaciones concretas, que exponemos en Gravano 2004b, sobre la base de trabajos de Riedinger (1999) y Boggi (2005) sobre la ciudad de Olavarría.

15 Estas frases son las recurrentes en los discursos oficiales, placas, monumentos, slogans de ferias, folletos y eventos y sobre todo detectables en los medios de difusión. En tanto, en el discurso cotidiano van siempre aparejadas al *“dicen que”*... con que se suele relativizar la asunción de la imagen hegemónica.

16 Cuentan las racionalizaciones de ambos lugares que la etiquetización proviene de la complicación de un trámite para erigir un busto de Artigas entre ambas ciudades, o bien no falta el que resignifique a uruguayo con *“extranjero”*, y hasta lo relacionan con el rasgo semántico de ser *“del otro lado”*, quizá de la *“otra banda”*, heredando quizá algún sentido peyorativo ejercido en el siglo XIX respecto a la Banda Oriental rebelde de Artigas respecto al feudalismo bonaerense.

17 En particular, esta fragmentación del imaginario educativo lo verificamos personalmente en nuestras tareas de extensión en Olavarría y en Tandil y constituye un problema crucial para la gestión de esos establecimientos discriminados y desprestigiados y con gran incidencia en sus resultados específicos.

18 *“El desplazamiento de las etnias locales del centro de la historia tuvo y tiene su correlato espacial respecto del “centro” de la ciudad, reproducido hasta en el presente: “los indios de atrás del arroyo” o “es un negro de atrás del arroyo”, es como se designaba y se designa a quienes habitan en barriadas periféricas (a unas 10 o 15 cuadras de la plaza central) ubicadas en la zona oeste de la ciudad. Los imaginarios sociales locales ubican “históricamente” en esa zona los asentamientos de la tribu de Catriel. Y el estigma se traslada hacia quienes hoy constituyen parte de los sectores sociales más desfavorecidos que habitan esos espacios urbanos”* (Boggi 2005).

19 Para referenciar el registro, en nuestra recorrida por los temibles Las Tunitas, Barrio La Movediza y Barrio Palermo a pie, además de no pasarnos *“nada”* hubimos de encontrarnos con el imaginario típico del que impugna lo que *“se dice de acá, que todos somos chorros, habrá alguno, pero como gente de laburo”*.

20 Forma parte de la utopía antiurbana con que lo urbano-industrial emerge -en los imaginarios- como proceso histórico y cuyos referentes ideológicos se plasmaran en los comunitarismos decimonónicos y teóricos en el modelo tipológico de raigambre weberiana.

21 Nos referimos a la obra de Keneth Little, Max Glukman para África y Roberto Cardoso de Oliveira para el caso de Brasil (lo tratamos en detalle en Gravano 2006:76-80).

22 No podemos soslayar una ilación con el proyecto hegemónico nacional de la Generación del 80, para el que la política inmigratoria tuvo un papel crucial. Subyacía a esta postura la idea de un Otro negativo fatalmente impotente para sacar de esta *“barbarie”* un país *“civilizado”* y la idea de un otro positivo en quien se depositaban las esperanzas de *“progreso”*.

23 A la entrega de nuestro informe al Plan Estratégico del TOAR, este proyecto se encontraba en su etapa de análisis de factibilidad y financiación.