

# LEM

## **LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS METROPOLITANOS** del Área Metropolitana de Salta

Subsecretaría de Financiamiento  
Ministerio de Economía, Infraestructura y Servicios Públicos  
Gobierno de la Provincia de Salta

Préstamo BID 2499/OC-AR –  
Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior –DAMI-



### **PLAN INICIAL DE TRABAJO**

**Instituto de Gestión de Ciudades**  
[www.igc.org.ar](http://www.igc.org.ar)

Noviembre de 2014

**IGC**  LO PUBLICO COMO CONVICION

## LA PROPUESTA IGC

La propuesta de trabajo de IGC, toma como base los objetivos expresados en los Términos de Referencia y propone una serie de ajuste que se corresponden con la mirada que IGC posee en relación a los procesos de gestión territorial y a las condiciones específicas del Área Metropolitana de Salta.

La misma se presenta bajo el siguiente índice

### **a• Enfoque técnico y metodología**

- **La mirada IGC**

- La tarea a desarrollar y el proceso del AMS

- Los requerimientos de la gestión metropolitana

- **Los conceptos**

- Los Lineamientos estratégicos

- Territorio, ordenamiento y gestión

- Gestión y acuerdos territoriales

- El alcance de los lineamientos estratégicos metropolitanos

- El punto de partida

- **La modalidad de trabajo**

- La tarea del equipo

- La participación de los actores

### **b• La propuesta de trabajo**

- Objetivos, productos y Actividades

- El desarrollo de cada componente

## a • Enfoque técnico y metodología

### La mirada IGC

---

#### • La tarea a desarrollar y el proceso del AMS

La tarea de elaboración de los Lineamiento Estratégicos Metropolitanos debe **“ser parte”** del proceso que viene desarrollando el Área Metropolitana de Salta. En este sentido se reconoce la existencia de avances importantes dados por la Mesa Ejecutiva del Área Metropolitana de Salta y el DAMI (Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior). Sumado a ello una serie de trabajos de carácter sectorial, con distintos niveles de avance.

De acuerdo a nuestra experiencia, entendemos que estamos en un momento en que los territorios cuentan con un conjunto de herramientas, iniciativas, planes, programas, proyectos desarrollados e implementados (en algunos casos), pero con una escasa articulación y vinculación entre sí. De este modo, parecería que nos encontramos **“con un conjunto de partes”**, en donde no se percibe con claridad **“el todo, la orientación”**.

La idea de **“hilvanar, atar, entramar”**, es la que orienta para IGC este trabajo, incorporando en este enfoque tanto las componentes técnicas del territorio como así también los actores institucionales del mismo, involucrado con cada una de estas partes.

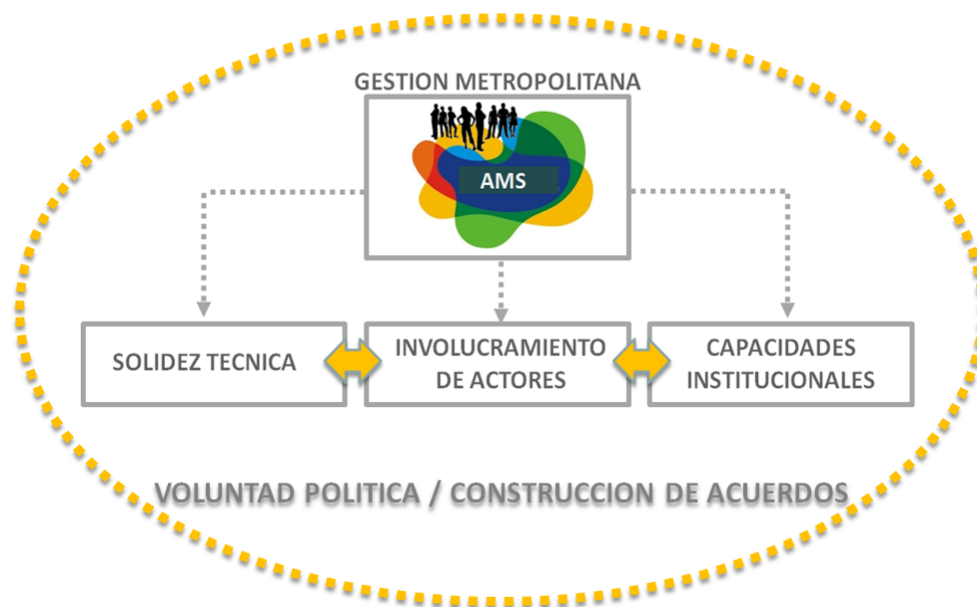
Los Lineamientos Estratégicos Metropolitanos para Salta, se sintetizarán en un **“producto final LEM”**, tal como lo indican los Términos de Referencia de la tarea, pero será para nosotros satisfactorio si el mismo aporta al **“proceso”** de construcción del Área Metropolitana de Salta, incorporando la visión integrada e integradora que se plantea.

**Productos y Proceso**, estarán presente entonces en el desarrollo de la propuesta de IGC para el caso particular del AMS.

#### • Los requerimientos de la gestión metropolitana

Siguiendo en la dirección del punto anterior, entendemos que la Gestión Metropolitana, requiere de la concurrencia de cuatro factores claves, que según los casos hay que fortalecer o construir.

Los mismos se expresan sintéticamente en el siguiente gráfico:



□ **Solidez técnica** de las propuestas para la gestión metropolitana. El producto LEM deberá aportar un modelo territorial que sea viable y consistente para que sobre él se vayan apoyando las decisiones de corto y mediano plazo.

Esta solidez técnica es el pilar fundamental en la tareas a desarrollar, ya que permite estar en condiciones de arribar a un diagnóstico preciso del cual se desprendan claramente las cuestiones claves del territorio sobre las que habrá que intervenir a partir de definir los cursos de acción específicos que correspondan (políticas, estrategias, programas y proyectos).

La visión a incorporar en todos los casos deberá superar la dimensión física tradicional, para incorporar las variables ambientales, económicas y sociales que configuran el territorio y que son componentes sustanciales de la misma. Estas dimensiones adquieren en lo metropolitano rasgos singulares e imprescindibles de atender como por ejemplo el de la fragmentación territorial y la segregación socio espacial, cuyas patologías (violencia urbana, inseguridad) ocupan buena parte de las agendas de coyuntura.

□ **Involucramiento de actores:** por más sólida y consistente que sea la propuesta técnica, no será suficiente si no es incorporada y apropiada por los actores territoriales. Esta apropiación deberá surgir como parte de un proceso de trabajo conjunto y participativo, que sea capaz de “producir” esta propuesta técnica.

En esta tarea en particular apuntaremos principalmente a aquellos actores del sector público que pertenecen a distintos ámbitos de la administración, provincial, municipal y comunal, involucrados desde distintas disciplinas y desde distintas instancias de gobierno, con aspectos particulares del ordenamiento y la gestión del territorio. Este

involucramiento supone, por lo tanto, integrar enfoques y competencias diversas que hagan posible desarrollar un abordaje integral del tema.

El involucramiento es una tarea a desarrollar, con un fuerte componente de comunicación institucional, y un armado amable y creativo de los espacios y las técnicas de trabajo colectivo.

□ **Las capacidades institucionales:** los temas metropolitanos son de por sí temas complejos, multidimensionales y cambiantes, por lo que demanda formas diferentes de comprensión y abordaje. En términos generales podemos admitir que el sector público presenta capacidades limitadas para este tipo de problemáticas. En este sentido pretendemos que la elaboración de las LEM, sea una oportunidad para el fortalecimiento y construcción de esas capacidades para comprender estos nuevos fenómenos, identificar modalidades de abordaje e implementar proyectos de transformación del territorio.

Se trata entonces de ir construyendo una masa crítica territorial que se encuentre “a la altura del conflicto”. Para ello se dispondrán de los espacios específicos de formación (de acuerdo a los TDR), pero también pretendemos que cada espacio de debate y trabajo colectivo sea un espacio de aprendizaje y adquisición de capacidades.

Por otra parte el AMS presenta capacidades institucionales asimétricas que será preciso ir equilibrando.

Las *capacidades institucionales*, que comprenden a distintas esferas de gobierno (legislativo y ejecutivo) y a distintos ámbitos territoriales (provincia y municipio) que deben confluir en la tarea de acordar modalidades y procedimientos de actuación que habrán de desprenderse de esta instancia de definición de los lineamientos estratégicos (el ente de gestión metropolitana, las competencias específicas sobre el territorio y el dispositivo instrumental del ordenamiento territorial).

□ **Voluntad política y gestión de acuerdos:** Solidez técnica, involucramiento de actores, capacidades institucionales, serán entonces tres factores claves que pretendemos que “concurran” en este espacio de elaboración de los Lineamientos Metropolitanos. En esta línea de trabajo se plantea la propuesta de trabajo de IGC. No obstante existe un cuarto factor clave, que excede nuestras capacidades y esperamos encontrar en la tarea, “la voluntad política y la gestión de acuerdo”.

La existencia de la Mesa Ejecutiva Metropolitana, la Agenda Elaborada, la encomienda de elaboración de los Lineamientos Estratégicos, dan cuenta que hay avances concretos en decisión y acuerdos, pero será necesario avanzar más, llevarlos a proyectos concretos y modalidades de gestión asociadas.

Entendemos que si la tarea de elaboración de los LEM, presentan estos atributos de “proceso y producto”, estaremos creando condiciones para que algunas cosas sucedan, el

resto dependerá de cada uno de los actores que deberá aportar su parte según visión y decisión.

### **Los conceptos**

---

Nos interesa en este punto, desarrollar brevemente algunos conceptos relacionados con la tarea,

- 1) **Los lineamientos estratégicos metropolitanos**
- 2) **El territorio**, ordenamiento y gestión (el carácter público de la gestión del territorio)
- 3) **La gestión y acuerdos** territoriales (la creación de un espacio de debate para los temas metropolitanos y la definición de una modalidad específica de gestión)
- 4) **El alcance de los lineamientos** (la dimensión urbano-ambiental, socio-económica y organizacional del estudio desde la perspectiva de la gestión del territorio)
- 5) **El punto de partida** (la metropolización y los acuerdos políticos)

#### **1) Los lineamientos estratégicos metropolitanos**

Los Lineamientos Estratégicos Metropolitanos (LEM) son entendidos como las grandes definiciones que corresponden al ordenamiento de un ámbito territorial de carácter metropolitano y que, generalmente, también se conocen por el nombre de “directrices de ordenamiento”. Estas grandes orientaciones o definiciones permiten configurar el soporte de otro instrumento de ordenamiento de carácter macro –el plan estratégico metropolitano– en el cual se articularán *ámbitos territoriales* (las jurisdicciones de los municipios involucrados) con *ámbitos sectoriales* (las áreas de actuación de las distintas esferas del gobierno, en particular el provincial). Por lo tanto, desde este punto de vista, el cruce entre *espacios geográficos* y *áreas de actuación* estará presente desde el inicio de la misma definición de los lineamientos estratégicos metropolitanos.

Los lineamientos estratégicos suponen una clara identificación de aquellos temas que resultan claves en el ordenamiento del territorio metropolitano. Este enfoque del tema comprende tanto el *dimensionamiento* de esos temas claves como los *cursos de acción* que se propongan para su abordaje, teniendo en cuenta la identificación de *escenarios* posibles de desarrollo. Los lineamientos constituyen, por lo tanto, una clara tarea del ordenamiento y la gestión del territorio; en este caso de un espacio geográfico particular, supramunicipal, el metropolitano, que aún no tiene reconocida jurídicamente su existencia en tanto ámbito singular, pasible de la puesta en marcha de políticas específicas de actuación para la gestión de su ordenamiento y desarrollo.

#### **2) Territorio, ordenamiento y gestión**

El territorio es un ámbito físico delimitado según distintos criterios (geológicos, biológicos, político-administrativos, socio-económicos) que expresa la particular integración de la relación que se establece entre una comunidad con ese ámbito físico en el que se desarrolla. Su ordenamiento y gestión es entendido como una *acción pública* –y, también, como una *política pública*– que tiene que ver con la distribución de la población y las actividades que un grupo humano realiza dentro de un ámbito geográfico particular.

Ese par *ordenamiento – gestión*, consiste en un conjunto de *acciones técnico-político-administrativas* que comprende la realización de estudios, la formulación de propuestas y la adopción de medidas específicas en relación con la organización de ese espacio singular, con el propósito de articularlo con las políticas y objetivos de desarrollo general establecidos por los distintos niveles reconocidos de la administración pública (Nación, Provincia, Municipio).

En tanto *acción pública*, el ordenamiento territorial tiene que ver con cuestiones claves que hacen al desarrollo de una comunidad en un determinado lugar geográfico: la vivienda, las infraestructuras, los servicios, los equipamientos, las instalaciones productivas. La acción del ordenamiento contempla una amplia diversidad de cuestiones que se corresponden también con una amplia diversidad de actores, tanto públicos (en sus tres esferas: nacional, provincial y municipal) como privados (distintos sectores que conforman la sociedad civil).

Por otro lado, las políticas y programas públicos que se elaboran desde el ámbito nacional tienen su base territorial de aplicación concreta en la jurisdicción municipal. Lo mismo ocurre con aquellas iniciativas que provienen del ámbito provincial y, obviamente, del municipal. Por ello, el territorio es el lugar donde se concreta y se verifica el impacto de la mayoría de las denominadas “políticas sectoriales”. Es preciso, entonces, conocerlas, tenerlas en cuenta y tomar decisiones de modo tal de evitar los conflictos que necesariamente se puedan presentar. Y esto simultáneamente con las decisiones que se deben tomar para orientar la actividad del sector privado y el desarrollo de la vida de su población. La proximidad entre localidades, los procesos de conurbación que las van definiendo como otro tipo de “ciudad”, definen también a este nuevo ámbito, el metropolitano, como una base territorial particular sujeto a intervención que hay que considerar.

Ordenar este cúmulo de acciones que responden a intereses, demandas y finalidades diversas, muchas veces contrapuestas o contradictorias, es, entonces, tarea del sector público; quien, por lo tanto, debe asumir un rol protagónico al respecto. Esto requiere tener en cuenta que, cuando se habla de ordenamiento y gestión del territorio, se alude a las siguientes cuestiones:

- Se trata de un conjunto de acciones que, por su propia naturaleza, exigen alcanzar una eficiente articulación con las diferentes esferas de la administración pública entre sí y con los otros agentes de la sociedad civil.
- Se requiere de un elevado nivel de acuerdos para la toma de decisiones que demanda la articulación entre actores tan diversos y, además, de una acertada participación de los equipos técnicos en esa articulación. Así, la *racionalidad técnica*, basada antes en la “verdad” del técnico (del especialista) se sustenta hoy en una “verdad consensuada” entre los distintos actores de la sociedad civil y el poder público. Esto exige partir de nuevas formas de aproximarse a la ciudad, al territorio y a su ordenamiento.

- Se trata de recurrir a nuevas formas de actuación del sector público, que se orienten, por un lado, a asegurar la participación ciudadana en aquello que se refiere a la toma de decisiones respecto del ordenamiento territorial, mejorando y desarrollando los mecanismos y procedimientos correspondientes, y, por el otro, a la identificación de nuevos instrumentos que hagan posible la puesta en marcha de los acuerdos asumidos y las decisiones consensuadas.

En este contexto, el sector público hace efectiva su acción de ordenamiento territorial a través de:

- Definiciones políticas (lineamientos que orientan el crecimiento y la transformación de la ciudad y el territorio).
- Definiciones proyectuales (el modelo urbano – territorial propuesto)
- Definiciones técnicas (la selección del dispositivo instrumental más apropiado para el desarrollo de las políticas).

### 3) Gestión y acuerdos territoriales

Desarrollar el trabajo de definición de Lineamientos Estratégicos Metropolitanos para el Área Metropolitana de Salta, de acuerdo con estas apreciaciones precedentes, supone un salto cualitativo en la actuación pública sobre el territorio, pasando de un enfoque sectorial y/o disciplinar a un abordaje multidisciplinar que, superando miradas reductivas, consiga definir un espacio para instalar los temas referidos al ordenamiento y la gestión del territorio como una política pública prioritaria. En este sentido, dos cuestiones se destacan en la orientación que se pretende dar al trabajo de definición de los lineamientos estratégicos: configuración de un *espacio de debate* y definición de un *modelo de gestión*.

- *La configuración de un espacio de debate.* Predisponer la instalación de un espacio de debate público sobre temas metropolitanos e incorporarlos a las agendas políticas de los gobiernos locales forma parte de esta tarea de elaboración de los lineamientos estratégicos. Esto tiene particular relevancia en la medida en que, en nuestro país, el ámbito metropolitano no tiene aún su reconocimiento como instancia administrativa intermedia que articule municipios (gobiernos locales) entre sí y estos con el gobierno provincial. Un desafío complejo, teniendo en cuenta los problemas de coordinación y articulación que se presentan:
  - por un lado, entre municipios de distintas dimensiones que conforman esas entidades metropolitanas; conglomerados urbanos que, en general, se distinguen por una clara supremacía de sus centros urbanos mayores por sobre los otros de dimensión menor o muy reducida;
  - por otro lado, los ajustes que son necesarios producir para lograr una efectiva coordinación y articulación de estos municipios con las distintas esferas y



entidades del sector público de acuerdo con las cuestiones “sectoriales” que se trate.

- *La definición de un modelo de gestión.* Las definiciones políticas, proyectuales y técnicas a las que antes se hacía mención se refieren específicamente al ordenamiento territorial como acción pública y dan cuenta, por lo tanto, que el ordenamiento territorial es entendido, necesariamente, como gestión del territorio. Precisamente, este escaso reconocimiento que aún tienen los ámbitos metropolitanos como unidades específicas de la administración pública (en su totalidad en tanto ámbito territorial o parcialmente de acuerdo con el tema sectorial que demanda una actuación particular en él) es lo que demanda orientar la tarea a la definición de modelos de gestión que promuevan la cooperación intermunicipal e interinstitucional, que estimulen la forma conjunta de definir acuerdos y proyectos referidos al desarrollo de un territorio compartido.

#### **4) El alcance de los Lineamientos Estratégicos Metropolitanos**

La elaboración de una propuesta de Lineamientos Estratégicos Metropolitanos (LEM) se orienta de acuerdo con una finalidad: la definición de una modelo de gestión urbano-ambiental que permita ejecutar políticas tendientes a resolver situaciones que son identificadas como problemas comunes que conciernen a las localidades que configuran un ámbito territorial definido como área metropolitana, en este caso, el Área Metropolitana de Salta. Problemas que tienen que ver particularmente con las condiciones:

- urbano-ambientales (crecimiento anárquico de los centros urbanos, degradación de los espacios públicos, movilidad sostenida fundamentalmente en el uso de medios individuales de locomoción en detrimento de un sistema público de transporte, deterioro y vulnerabilidad del medio natural);
- sociales (deterioro creciente de las condiciones de vida de la población residente en asentamientos irregulares; déficit crónico en la provisión de servicios infraestructurales y equipamientos comunitarios);
- económicas (avance de la urbanización a expensas de áreas rurales en producción);
- institucionales (las estructuras organizativas y competencias territoriales de los gobiernos municipales y comunales y del gobierno provincial).

Dimensiones del estudio que están contempladas también por las tres “dimensiones de la sostenibilidad” que se desprenden de la “metodología ICES (Iniciativa ciudades emergentes y sostenibles): ambiental y de cambio climático; urbana; y, fiscal y de gobernabilidad.

O sea que, en esta instancia del ordenamiento territorial, como así también en otras instancias, se encuentran presentes la “tres D”; las tres definiciones” antes mencionadas que se irán asumiendo con sus necesarios énfasis y ajustes en las distintas instancias consideradas para el desarrollo del trabajo.

De esta manera, los lineamientos que se definan deberán vincularse –“hacia arriba”– con las estrategias de planificación que se diseñan para el territorio provincial en sus distintas “dimensiones” (social, ambiental, productiva, organizacional) y –“hacia abajo”– completando los abordajes y definiciones específicas propias de los gobiernos locales para sus respectivas jurisdicciones.

La definición de lineamientos estratégicos se trata de una primera aproximación a una propuesta de actuación sobre el territorio, que deberá ser integral y acotada, a la vez que estratégica y coyuntural:

- *Integral y acotada*, que aborde al territorio metropolitano en su totalidad y complejidad, pero que permita que esa complejidad pueda desagregarse en un número limitado de iniciativas / proyectos posibles de ser llevados adelante. En otros términos, se trata de lograr que esa complejidad puede traducirse en propuestas concretas de actuación sin limitarse a una mirada exclusivamente analítico – interpretativa.
- *Estratégica y coyuntural*, que sea capaz de articular actuaciones que apunten a construir un escenario objetivo de mediano plazo para el Área Metropolitana, que contenga posibilidades de intervención en la actual coyuntura, otorgándole visibilidad a la política territorial que se propone y a la gestión del gobierno provincial y de los gobierno locales. Es decir, que el horizonte estratégico se convierte en un claro norte que oriente y que visiblemente le dé sentido a la actuación de las distintas esferas del sector públicos en materia de ordenamiento territorial (en el desarrollo de las políticas sectoriales con claro anclaje territorial).

En síntesis, se trata de aproximar la mirada y los objetivos técnicos propios del ordenamiento del territorio, con la mirada y los objetivos políticos propios de la gestión de gobierno; una aproximación sólida y consistente que posibilite avanzar con la implementación de proyectos de una manera coordinada y articulada que se correspondan con una intencionalidad proyectual de un territorio cohesionado y sostenible.

## **5) El punto de partida**

La base para el desarrollo del trabajo es el conocimiento e interpretación del estadio del proceso de metropolización / conurbación por el cual se encuentra atravesando el territorio comprendido por el Área Metropolitana de Salta (AMS), una particular configuración urbana que presenta un claro predominio de la ciudad central (Salta) respecto del resto de las (muy) pequeñas localidades que la integran. Interesa profundizar, en particular, en tres cuestiones relevantes teniendo como perspectiva la definición de los lineamientos estratégicos: la identificación de los factores más significativos que inciden

en la configuración actual del territorio metropolitano; el análisis de las cuestiones más relevantes que permiten caracterizar la situación actual; el rescate de experiencias anteriores referidas a distintas formas de asociativismo entre las localidades que forman parte del área metropolitana.

Este primer momento resulta clave para el desarrollo del trabajo; en función de él se diseña la propuesta de actividades, teniendo en cuenta que su producto articula tres niveles de desarrollo diferentes pero estrechamente vinculados entre sí:

- El acuerdo y la voluntad político – institucional (gobierno provincial, gobiernos locales) para arribar a la definición de una estrategia común para el ordenamiento y la gestión del territorio metropolitano.
- El desarrollo del espacio de discusión que se define a partir de la conformación de la Mesa Metropolitana (en su instancia técnica y política) que hagan posible el involucramiento de los actores técnicos de las distintas esferas y ámbitos del sector público vinculadas con distintos aspectos de la tarea del ordenamiento.
- La solidez técnica del documento que presente el estudio acerca de las principales cuestiones que ya están planteadas como problemas y de aquellas que se presentan como potencialidades para la formulación de una propuesta de desarrollo (en la instancia de lineamientos estratégicos).

### **La modalidad de trabajo**

---

#### **• La tarea del equipo**

El equipo multidisciplinar de trabajo que propone IGC, será el responsable de llevar adelante la tarea con el enfoque presentado. Para ello tendrá una tarea en campo (en siete misiones programadas de acuerdo al cronograma de trabajo), y una tarea con un equipo ampliado en su sede central.

Si bien será necesario llevar adelante una intensa actividad de “laboratorio”, sistematizando datos, pretendemos tener una presencia importante en el lugar y en cada una de las localidades integrantes del AMS, de manera de contar con un mayor vínculo de proximidad, para que los LEM sean realmente una producción colectiva.

Las elaboraciones técnicas que se realicen, (información cuantitativa, cualitativa y cartográfica), estarán en todos los casos puestas a disposición de los actores locales, no solo en su etapa final de producción, sino durante el proceso de elaboración. Estos materiales serán los insumos básicos para los trabajos colectivos de debate y validación y estarán disponibles en el repositorio de información digital que construiremos para este fin.

Pretendemos que el trabajo del equipo IGC, haga explícito otra modalidad de trabajo y cooperación entre los equipos locales y externos, pero también entre los equipos técnicos de cada localidad.

● **La participación de los actores**

La modalidad de trabajo propuesta se nutre de una importante componente participativa, que permita el involucramientos de los actores vinculados a la gestión del territorio. En un sentido amplio de la comunicación institucional, todo este proceso será es una tarea de comunicación de miradas, saberes, enfoques y visiones entre los actores.

Como soporte de esta tarea de comunicación, dispondremos de un espacio físico de encuentro-trabajo y de un espacio virtual. El espacio físico dado por entrevistas, reuniones de trabajo y talleres de validación. Y el espacio virtual por un espacio web, que será por una parte el repositorio de información sistematizada y producida, como así también la modalidad de convocatoria para las tareas colectivas, las devoluciones de los trabajado y la presentación de los informes que se produzcan.

Para el desarrollo de esta tarea y con la finalidad de que los actores locales se apropien de lo producido y se gestione posteriormente, proponemos que el espacio de la Mesa ejecutiva Metropolitana, sea ampliado incluyendo áreas claves del gobierno provincial, de manera de ir ajustando miradas y propuestas desde el inicio. El detalle de actores a convocar se plantea en el plan de trabajo.

Por otra parte se dispondrá del espacio de formación (capacitación) que presentaremos en el Plan de trabajo como “Aulas de Gestión de Ciudades”. La misma pretende ser un espacio de encuentro de equipos técnico-político de cada una de las instituciones para profundizar en temas específicos que hacen al diseño, planificación e implementación de políticas territoriales. Este espacio de capacitación se prevé a lo largo del desarrollo del trabajo en cinco encuentros presenciales, de manera de ir construyendo masa crítica como parte de la tarea de elaboración de los LEM.

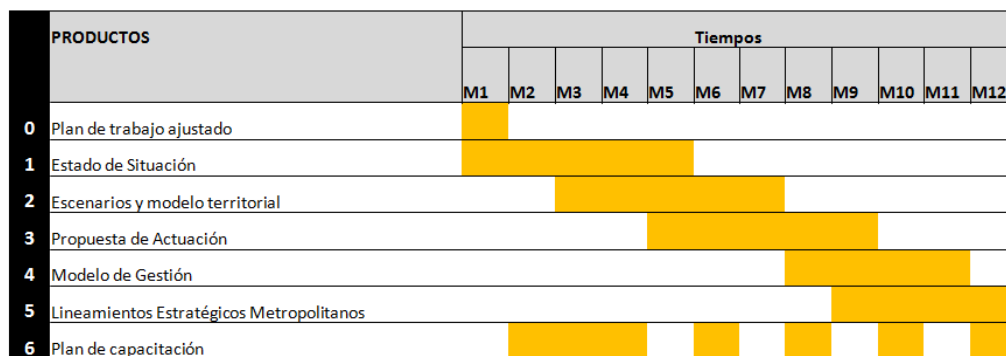
**b• La propuesta de trabajo**

**•Objetivos, productos y Actividades**

Tomando como base los Términos de Referencia y a partir del enfoque y mirada de IGC, la propuesta de trabajo mantiene los objetivos de los TDR y redefine los “productos”. Con este criterio se plantean 6 (seis) productos centrales, más un producto 0 (cero) que da inicio al trabajo.

La definición de los LEM comprende el desarrollo del trabajo en diferentes momentos que tienen que ver, unos, con instancias analítico-interpretativas (que dan cuenta de las variables más significativas referidas a la dimensión socio-económica, urbano-ambiental e institucional) que permiten describir e interpretar el estado de hecho que presenta el Área Metropolitana de Salta) y, otros, con instancias propositivas (las propuestas de modelo territorial y modelo de gestión para llevar adelante las políticas vinculadas con el ordenamiento). Una componente transversal de formación y capacitación se desarrolla lo largo del proceso de trabajo.

El siguiente gráfico de productos y tiempos, brinda una primera aproximación a la propuesta.



Cada uno de los productos se corresponde con distintos momentos en el desarrollo del trabajo,

**Producto 0. Inicio de la tarea**

Es el lanzamiento público del programa y presentación de la propuesta metodológica formulada por el equipo de trabajo (y su consiguiente ajuste si así fuera necesario). Corresponde al encuentro formal del equipo IGC con la Mesa Ejecutiva Metropolitana en donde se termina de ajustar la modalidad de trabajo.

Una vez ajustada la modalidad de trabajo, se pasa a la elaboración de una serie de cuatro productos que conforma el núcleo central de desarrollo de la tarea

***Producto 1. Estado de situación***

***Producto 2. Escenario objetivo y modelo territorial***

***Producto 3. Propuesta de actuación***

***Producto 4. Modelo de gestión***

Cada una de estos cuatro productos se llevará adelante de acuerdo con un esquema de trabajo que comprende:

- El desarrollo y avance de los estudios (que corresponderá a instancias analítico-interpretativas y propositivas).
- El ajuste / correspondencia de los avances en el trabajo con los indicadores y procedimientos de la Guía Metodológica ICES (Iniciativa ciudades emergentes y sostenibles) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- La validación de las propuestas realizadas y su ajuste de acuerdo con las correspondientes instancias de consulta previstas.
- Las formas de comunicación y difusión de los materiales de trabajo como así también del avance del mismo.
- La redacción del informe de avance del desarrollo del trabajo de acuerdo con el plan de previsto y acordado

Una vez desarrollado estos cuatro productos, se sistematizan, ordenan y estructuran en un documento único,

***Producto 5. Lineamientos Estratégicos AMS***

El mismo sintetiza lo producido de manera de contar con este documento como orientador del trabajo colectivo y de cada uno de los actores, e incluye también algunas sugerencias del equipo IGC para la continuidad del proceso metropolitano.

Como componente continúa y paralela al desarrollo del trabajo se proponen los espacios de formación, denominados “Aulas de Gestión de Ciudades”.

***Producto 6. Plan de Capacitación***

Que reúne a los equipos técnico de las instituciones vinculadas a la Mesa Ejecutiva Metropolitana (ampliada), para facilitar las relaciones inter organizacionales, socializar información, debatir temas en profundidad, plantearse nuevos interrogantes. Se trata de un espacio de construcción de masa crítica y capacidades institucionales.