

Me Zutto

tiene un Sol grande

*Entramos al Mundo Big
y a un espacio de trabajo*



DE TU VIDA ENTERA SOY EL UNICO DUEÑO

P La primera pregunta que hago a los directores municipales es cómo encontraron sus Direcciones cuando se hicieron cargo de ellas.

R Me encontré con un equipo que no planificaba sino tramitaba solicitudes que le llegaban. Me encontré con una Dirección sin infraestructura técnica: no había ni una computadora; las máquinas de escribir eran mecánicas salvo una. No había fotocopiadora de documentos sino una de planos, pero de las antiguas, de las de amoníaco: cada vez que la prendían, la gente salía a la carrera para librarse de ese olor a urinario. El local, allá en la Espejo y Venezuela, era reducido y sus condiciones físicas, nada buenas. Así se encontraba la Dirección de Planificación de la Ilustre Municipalidad. Y ella era un símbolo de cómo andaban tanto las directrices de la planificación como la propia ciudad.

P ¿Y cómo andaban?

R La ciudad se hallaba y se halla en una grave crisis urbana producida por algunos déficit y por el fenómeno de la informalidad más el desborde de los canales institucionales.

Me explico: había un déficit acumulado de vivienda de 60 a 70 mil unidades y un déficit adicional de 6 a 7 mil unidades anuales; un déficit de servicios: agua potable, electricidad y alcantarillado que oscilaba entre un 25 y un 35 % ; la economía urbana se había informalizado a niveles alarmantes y el crecimiento de la ciudad también había llegado a niveles de informalización realmente caóticos con la proliferación de barrios periféricos que escapaban por completo al control del aparato municipal. Repito:

la ciudad había desbordado los canales de la institución.

No es de extrañar, por lo tanto, que el actual Alcalde en su campaña electoral hubiera planteado como una de las propuestas de su plataforma la de **'retomar el control de la ciudad'**, pues había una crisis de gobernabilidad. Una de las manifestaciones de esa crisis era el estado en que yacía la planificación: no había propuestas ni de racionalizar el caos ni de superar los problemas ni mucho menos de adecuar las condiciones del aparato municipal a una realidad tan clamorosa.

P En otras palabras, ¿no había, entonces, planificación?

R Había el famoso **"Plan Quito"** aprobado en 1981, que no era un plan sino un diagnóstico de la ciudad. Un diagnóstico obsoleto, pues se basaba en datos del censo de 1974. Estaba desactualizado en siete años. Se trató de ponerlo al día con una encuesta, contratada por la Empresa de Agua Potable, pero la suma de las dos fuentes nunca fue resuelta ni estadística ni metodológicamente. En suma, como diagnóstico no servía y como propuesta atendía sólo al uso del suelo en el área metropolitana.

También había el **Reglamento de la Ciudad**, vigente desde 1967. Clasificaba los lugares de construcción para vivienda, comercio, industria y administración; determinaba las alturas de las construcciones y las distancias de los retiros. El Reglamento era una normativa urbanística para la imagen de una ciudad diseñada por un plan que no existía. Consideraba, además, como horizonte final el año dos mil y suponía una ciudad de 7 mil hectáreas; pero ahora, diez años antes del fin de siglo, la ciudad abarca más de 19 mil hectáreas, lo que significa que 12 mil carecen de reglamentación. La urbe reglamentada en 1967 era una ciudad antepe-
trolera, sin edificios altos a excepción de los del Banco Central, el Seguro

y dos o tres más. El reglamento visualizaba una ciudad baja que no iba a irse para arriba. De modo que el Reglamento resultaba doblemente obsoleto ya desde la perspectiva vertical, ya desde la horizontal. El abuso ha sido la consecuencia de este desfase entre la reglamentación y la realidad. Si alguien, por ejemplo, pedía a la oficina de Obras Públicas del Municipio una línea de fábrica en la Avenida Colón, le aplicaban el Reglamento de 1967 y no le permitían construir más de tres pisos; pero como Dirección de Planificación es una instancia para apelar, el solicitante apelaba arguyendo que de hecho había edificios de 16 pisos en esa Avenida. ¿Qué podía hacer Planificación sino permitirle que construyera de acuerdo con la realidad? Este doble estándar duplicaba los trámites burocráticos y se prestaba a inmoralidades y a juegos de influencia. Todo esto cesaría si hubiera una sola instancia; pero el Reglamento no lo permitía. En 1982 hubo un intento de proponer nuevas regulaciones para el uso del suelo al menos en el pozo de la ciudad, en La Mariscal, su centro geográfico, pero la propuesta, denominada por este motivo **Pozo**, no tuvo acogida alguna.

De modo que resumiendo la respuesta a su pregunta inicial: hallé una Dirección de Planificación que no planificaba sino solamente tramitaba peticiones; hallé una Dirección sin infraestructura apropiada; hallé un Plan Quito desfasado y atrasado; hallé un Reglamento que no calzaba con la realidad; y hallé una jurisprudencia de interpretación en ciertos rubros. Había, pues, mucho que hacer y mucho que innovar.

P ¿Por dónde han ido esas innovaciones ?

R Por la creación de un equipo técnico y humano, el empleo de una política de contrataciones, el diseño de un orgánico-funcional, la dotación de infraestructura para la oficina y el imaginar áreas de trabajo.

P ¿El equipo actual goza de buena fama?

R Hubo que ganársela; para eso antes que incorporar más gente a las actividades, se prefirió crear grupos humanos estructurados en torno a un proyecto de trabajo. De esta manera un equipo se dedicó exclusivamente al **Plan Maestro del Centro Histórico**; otro, al **Fondo de Salvamento** y un tercero al **Plan Quitumbe**.

El del Centro Histórico por razones técnicas se conformó con gente nueva y se financió con la ayuda de la Agencia Española de Cooperación Internacional. El de Salvamento tenía recursos que provenían de una ley **ad hoc** elaborada por el Congreso de 1987. El Quitumbe fue posible gracias a un financiamiento de Naciones Unidas complementado por partidas del propio presupuesto municipal.

Pese a que en lo posible se prefirió no incorporar gente nueva, hubo necesidad de hacerlo, pues los proyectos enumerados así lo requerían. Se han incorporado unas 65 personas bajo la modalidad de contratos. La ventaja de tal modalidad es que el proyecto se vuelve ágil; su desventaja es el peligro de la discontinuidad porque siempre cabe que la nueva administración no vuelva a contratarlas.

Con los nuevos 60 contratos se pudo fortalecer áreas puntuales y reestructurar el equipo inicial de personas. En efecto, éste dedicaba casi el 90 % de su tiempo a tramitar solicitudes, lo que significaba que unos 50 funcionarios no hacían trabajos propios de planificación. Ahora solamente 15 personas se ocupan de tramitaciones, y ese equipo reducido se ha dado modos para tramitar entre un 40 y un 45 % más de solicitudes que el anterior equipo de medio centenar. Evidentemente ha habido un cambio de actitud. El Municipio, al recobrar su antiguo prestigio de seriedad y honra-

dez, influye en la percepción de sus propios funcionarios y sobre todo en la de la gente. El Municipio ha venido, pues, a convertirse en un referente de honradez en medio del naufragio universal de valores. Y tal hecho es muy educativo.

Tanta agilidad fue posible porque se adoptaron nuevos patrones de organización. Por paradójico que parezca, -y ya lo dice el refrán: "En casa de herrero cuchillo de palo"- Planificación carecía de un orgánico-funcional. Todo un desastre en cuanto a tecnología, equipos, edificios. Todo un desastre en cuanto a la gente que por especializarse en una tarea se volvía estéril puesto que funcionaba dentro de una organización mal estructurada.

P ¿Cómo se reestructuró, entonces, la Dirección?

R El orgánico-funcional contempla tres cabezas: control y administración urbana, proyectos y distrito metropolitano. Antes de explicarlas, quiero señalar que la infraestructura de la Dirección ha quedado totalmente modernizada. Contamos con un sistema de computación: una PS-80 y cuatro micro-PS-30 enlazadas; hemos firmado un convenio con la ORSTOM de Francia, que nos ha donado equipos de computación por alrededor de 90 mil dólares; además, el Municipio firmó un contrato para adquisición de equipos por unos 40 mil dólares. Estamos montando, en consecuencia, un Centro Geográfico de Información, que será el más avanzado de América Latina. En efecto, aun los mejores, los de Bogotá, México D.F. y Brasilia han empezado apenas a recolectar información para construir la base de datos. Nosotros, en cambio, contamos ya con ella, pues hemos incorporado el censo de hace 10 años e incluso el de este año gracias a un convenio con el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). Y contamos con todo un edificio propio, muy bien situado entre los Pala-

cios de Gobierno y el Arzobispal, con vista a la Plaza Mayor: todo un símbolo

P Estaba usted empezando a hablar de las tres cabezas del orgánico-funcional.

R Las tres son: el área de control y administración urbana, el área de proyectos y el área del distrito metropolitano.

La de control corresponde a lo que Planificación hacía casi con exclusividad: tramitar permisos y absolver apelaciones. La de proyectos busca equipar la ciudad con centros deportivos, culturales, barriales, mercados, guarderías, trazados viales y cosas semejantes. Cuando concluyamos los cuatro años de administración se habrán diseñado 750 proyectos de este tipo. La del distrito metropolitano elaboró el proyecto de Ley presentado al Congreso Nacional en 1990. Mas para comprender el alcance de este proyecto es preciso que haga algunas reflexiones sobre el concepto mismo de planificación.

Su concepto tradicional incluía objetivos, metas, estrategias y otros medios prediseñados para alcanzar el fin propuesto. Suponía un modelo muy formal, por etapas. No había cómo llegar al cuarto paso si no se habían dado antes los pasos primero, segundo y tercero. La desventaja de este tipo de planificación proviene de su excesivo tecnicismo que llega a separar lo técnico de lo real, lo puesto en el papel de lo que vive la población. Fácilmente alcanza a producir dos, tres, cuatro tomos que con frecuencia amarillean en los estantes de los planificadores.

Nosotros pensamos, felizmente, en otra filosofía de la planificación. Esta fue fruto de la necesidad, de la escasez de medios, de la urgencia de

contar con respuestas a los problemas que se iban presentando, lo cual nos obligó a planificar sobre la marcha al ritmo de las demandas. No se trata de algo ciento por ciento pragmático, pues en la base de este modo de pensar hay utopías y principios; por ejemplo: la utopía de una ciudad democrática y el principio de la justicia distributiva te llevan a que si ves que el Sur no tiene servicios y el Norte cuenta con ellos, no te pones a fijarte metas cuantificables sino te pones a invertir en el Sur. Si hay agua potable en el Centro y si no la hay en los barrios periféricos, lo lógico y justo es atender a esta necesidad. La ventaja de este modo de planificar radica en que otros sectores del Estado y de la Sociedad pueden adherirse a lo que se va planificando.

P ¿Cómo cuadra esta filosofía con el proyecto de distrito metropolitano?

R Cuadra perfectamente porque la columna vertebral de la propuesta de planificación es el proyecto de ley de distrito metropolitano presentado por el diputado Jamil Mahuad al Congreso Nacional.

El proyecto reconoce las dificultades de las que hablamos al comienzo de esta entrevista: la crisis de gobernabilidad, el desborde institucional, la informalidad. Las propuestas de planificación habían mirado solamente a la ciudad y a sus problemas; pero nunca habían considerado que uno de los problemas más serios de la ciudad no estaba afuera, en la propia ciudad; sino adentro, en el propio municipio. Y esto fue lo innovativo de nuestra propuesta: asumir una actitud de autocritica y elaborar un diagnóstico de la institución. El diagnóstico nos mostró un organismo caduco en su administración, muy burocratizado, que no correspondía a las necesidades de la ciudad, enclavado en el centro-sur de una urbe que había crecido desmesuradamente, y, por lo mismo, incapaz de solucionar

con eficacia los problemas. De este diagnóstico nació la idea del proyecto metropolitano.

Su fundamento jurídico está en la Constitución política. En efecto, su primer artículo concluye así: "La capital es Quito, Distrito Metropolitano." Nosotros retomamos la propuesta y elaboramos el proyecto de ley luego de estudiar algunos casos análogos como los de Montevideo, Lima y Bogotá, que presentan problemas de escala a causa del número de habitantes, razón por la cual esos cabildos modificaron la estructura administrativa, tradicional en los municipios de España e Hispanoamérica.

El proyecto de distrito metropolitano prevé tres objetivos que a la vez son principios filosóficos: democratizar la ciudad, descentralizar la administración y redefinir el poder municipal.

La Constitución política atendía a la realidad de volver a la democracia luego de la dictadura militar. El pueblo eligió en un plebiscito entre dos propuestas de Constitución la que nos rige porque esa propuesta contenía nuevos principios de democratización. Si ella prevé un distrito metropolitano, pues diseñémoslo de modo que la propia ciudad se vuelva más **democrática**.

Quito concentra diversos poderes administrativos: los de capital de la República, capital de la provincia de Pichincha y cabecera cantonal. He aquí un ejemplo claro de que los problemas de la ciudad están también dentro del propio proceso administrativo. Si la Constitución dice "capital, distrito metropolitano", respetemos esta disposición de modo que la capital de provincia vaya a otra ciudad, a Santo Domingo de los Colorados, por ejemplo. La consecuencia de esta descentralización será que los flujos migratorios no se dirijan únicamente a Quito sino también a la capital de la provincia.

la descentralización comprenderá, además, al propio gobierno cantonal. El Alcalde no puede visitar poblaciones pequeñas del cantón, poblaciones de 200 o 300 personas porque en Quito hay problemas que afectan a más personas y problemas de más cuantía económica. Por este motivo el proyecto de distrito metropolitano propone reducir el área del cantón Quito. Ahora su extensión llega a alrededor de los 15 mil km², de los cuales solamente Quito ocupa unos 6 mil km². De aquí nuestra propuesta: crear tres cantones en el noroccidente, y limitar el área del distrito metropolitano a unos 2.800 km². Incluso este distrito metropolitano estará dividido en zonas metropolitanas regidas por órganos administrativos descentralizados.

La consecuencia de esta propuesta de descentralización es redefinir el poder municipal. El Municipio manejará con exclusividad el distrito metropolitano, perdiendo poder en extensión pero ganándolo en comprensión e intensidad, pues se le otorgará un mayor poder político con el fin de que en su jurisdicción no tenga los problemas de competencia que ahora tanto entraban su acción. Me refiero a conflictos como los tenidos con el Ministerio de Obras Públicas para la ejecución del ensanchamiento de la Panamericana Norte y Sur o para la construcción de un tren metropolitano, prácticamente vetado por dicho ministerio o con el Consejo Provincial en lo de las autopistas o con el IERAC que autoriza lotizaciones y urbanizaciones con exigencias menores que las nuestras. El IERAC no ejecuta las obras de infraestructura de la urbanización, pero nosotros sí. Panamericanas, autopistas, tierras agrícolas quedan ya dentro de la ciudad. El Municipio o Concejo Metropolitano -según el proyecto de ley- tendrá poder para coordinar todos estos asuntos y autoridad para dirimir las controversias que se presentaren.

P Todo esto, sin embargo, es puro proyecto. ¿Cómo va su aprobación en el Congreso?

R Hasta la fecha, y ya concluye 1991, el Congreso ha escamoteado el tratamiento del proyecto. Nosotros, con todo, trabajamos bajo la suposición más pesimista, esto es, la de que el proyecto no se apruebe. Como el Municipio tiene atribuciones que le permiten avanzar, pues trabajemos, nos dijimos, también en esta esfera de lo real-posible. Así, por ejemplo, el Concejo ha aprobado un plan que se equipara al Plan Quito. La estructura urbana de la ciudad ha quedado definida y distribuida en zonas metropolitanas y en cada una de estas zonas trabajamos en preparar los edificios que servirán para la administración municipal. Estas zonas son Turubamba, Centro Histórico, Quito Norte y Tumbaco.

Para Turubamba está listo el Plan Quitumbe, que estructura toda esa zona. Prevé una plaza central que se abre a los edificios administrativos. Se trabaja en el Centro Histórico un plan propio. El Municipio seguirá, obviamente, en su edificio y en los que se han adecuado. Para el Norte se prepara un proyecto análogo -en cuanto al esquema- al Plan Quitumbe, descontadas, eso sí, las variantes que exige la diversidad de circunstancias. Trabajamos con Dirección de Aviación Civil en el proyecto que podemos ejecutar en los terrenos del actual aeropuerto y que estructurará toda la zona norte. Por de pronto está licitado un proyecto de edificio, entre Naciones Unidas y Gaspar de Villarroel, para descentralizar el Municipio.

El proyecto de ley del distrito metropolitano contemplaba tres niveles territoriales: el del propio distrito, el de las zonas metropolitanas y el de las parroquias metropolitanas. En septiembre de 1991 concluimos la redacción de una propuesta para la estructura del distrito metropolitano.

Vamos trabajando en el nivel intermedio, el de las zonas metropolitanas. Se tiene listo el Plan Quitumbe para Turubamba, se avanza en el del Centro Histórico y estamos por terminar el de Tumbaco: tres zonas de expansión, consolidación y periferie, respectivamente. Con lo cual dejamos una especie de esquema para que en el futuro se trabaje de modo análogo en el resto de las zonas contempladas, que son nueve.

Respecto de las parroquias metropolitanas, hemos trabajado en todas ellas de acuerdo con un plan. Se trata de parroquias de campo en las que incluso se han hecho obras puntuales. En este caso las inversiones se efectuaron conforme a un esquema general de planificación. El trabajo comenzó por dos zonas conflictivas: la una en el Noroccidente y la otra en el Suroriente en la llamada Lucha de los Pobres. En la primera hay alrededor de 25 barriadas, entre ellas la Jaime Rodós y la Pisulí, tristemente célebres por su violencia y conflictividad. Allí empezamos a ejecutar lo que es una parroquia metropolitana y comenzamos allí por ser una zona virulenta, de invasiones y de alto riesgo natural. En la segunda están los barrios de Argelia, Ferroviara Alta, Ecuatoriana y otros. Presentamos la propuesta de planificación para estas dos zonas en septiembre de 1991.

Y, en fin, para concluir este recuento sobre las tres cabezas del orgánico funcional -control más administración, proyectos, distrito metropolitano- quisiera señalar cómo en lo dicho aparece el *modus operandi* de nuestro concepto de planificación que va de lo general a lo particular y de lo particular a lo general según la urgencia de cada caso. Lo que prima y manda es, y lo repito, la realidad.

P ¿Podría -para beneficio de los lectores- dar ejemplos concretos de este método de flujo y reflujo de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba?

R Claro que sí. De lo general a lo particular: la división de la ciudad en perímetro urbano y área de protección; el Reglamento; el Código de Arquitectura y Urbanismo. De lo particular a lo general le puedo describir unos pocos proyectos.

P Lo de perímetro urbano y área de protección, por favor.

R Hemos dividido la ciudad central, donde vive la mayoría de la gente, en un perímetro urbano propiamente dicho y en una área de protección. El uno de 19 mil hectáreas y la otra de 18 mil.

Dentro de este perímetro se aprobó la estructura urbana, que define el uso de suelos, esto es, lugares para la industria, el comercio, la administración, la vivienda y las vías. Realmente no había una estructura vial: la ciudad había crecido por simple sumatoria a un eje, a una vía colectora. El esquema vial se complementa con un esquema de transporte, aplicado ya en Turubamba, donde se hizo un estudio particular con esta mira.

El área de protección comprende fundamentalmente las laderas del Pichincha y las zonas verdes de las colinas por donde serpentea la ciudad. El concepto de área de protección ha quedado enriquecido. Se trataba antes de un concepto muy conservacionista y tanto era así que hasta se lo denominaba bosque protector. Un área de protección es mucho más que un bosque protector puesto que incluye elementos para fomentar la salud, el ocio, la recreación deportiva y la cultura de los habitantes.

Lo nuevo de esta área es que en ella manda con exclusividad el Municipi-

pio, en el sentido de que coordina y dirige. Así lo ha aceptado el Presidente de la República y los ministerios implicados: el de Agricultura a cuya responsabilidad estaba encomendado el bosque protector; el de Salud, que tiene que resolver un problema de tierras del hospital Pablo Arturo Suárez, y hasta el de Defensa, al cual se pedirá la vigilancia del área para evitar invasiones de tierras.

P Nos queda el Reglamento y el Código de Arquitectura.

R Empezamos a trabajarlo en junio de 1991 y lo terminamos a fines de noviembre de ese mismo año. El Reglamento reforma, completa y perfecciona el de 1967 y norma las 37 mil hectáreas antes señaladas. Gracias al Centro de Cómputo y a sus terminales funcionará descentralizadamente, o sea, podemos entregar las líneas de fábrica en cada una de las zonas: Turubamba, Centro, Norte (Colegio de Arquitectos) y Tumbaco. Porque la información estaba dispersa, conseguir una línea de fábrica demoraba un mes. Ahora, como en un banco, es cosa de pocos minutos.

El Reglamento corrige la tendencia de una ciudad alargada con un solo centro y con privilegios para la zona Norte, tendencia consignada en el Reglamento de 1967. Ahora el Reglamento tiene en mira una ciudad de policentros, con edificios de hasta 12 pisos en el Plan Quitumbe de la zona de Turubamba. Así el Sur tiende a homogenizarse con el resto de la ciudad.

En cuanto al Código de Arquitectura, se lo concibió como remate y adición al Reglamento. Norma el espacio de ventilación de los edificios, el acceso a ellos, la iluminación, la altura entre pisos; en fin, todo lo que tiene que ver con el interior de un edificio. Se adoptaron criterios para regular el acceso de correos, bomberos, ambulancias y discapacitados. Otra novedad es la regulación sobre paraderos sísmicos, concepto que

nunca antes había sido tenido en cuenta. Puesto a debate de los Colegios de profesionales del ramo, el Código fue aprobado por el Concejo en noviembre de 1991.

P Arquitecto, le agradecemos por la entrevista. Antes de despedirnos, le pido que enuncie los proyectos más significativos, y que nos dé su opinión sobre la continuidad en este esfuerzo de haber enmatrizado una ciudad que se había salido de madre.

R Gracias. Le puedo citar los proyectos Quitumbe, Turubamba, Mercedes Ayala, San Miguel del Común, Centro Histórico, Fondo de Salvamento.

El proyecto Quitumbe pretende construir 15 mil unidades de vivienda. Por primera vez el Municipio entra en un programa masivo de vivienda. Se lo ejecuta mediante un convenio con la Junta Nacional (JNV) y el Banco de la Vivienda (BEV). En estos convenios ha habido una innovación importante. Antes, como fue el caso del programa Carapungo- ó mil unidades en Calderón- construido por la JNV y el BEV en el régimen de Febres Cordero, esas entidades concebían el proyecto, compraban los terrenos a precios bajos y luego invitaban al Municipio a que extendiera los servicios de alcantarillado, agua potable y pavimentación. De esta manera los costos de infraestructura resultaban altos y tenían que ser subvencionados, al menos en parte, por el propio Municipio. Ahora el Cabildo invita a esas entidades a construir en terrenos urbanizados y dotados de servicios y firma convenios que resultan más ventajosos para el usuario.

Este modo de oferta de vivienda se adoptó también en los proyectos Turubamba (900 unidades repartidas en cuatro tipos), Mercedes Ayala (50 viviendas), Comuna de San Miguel del Común (reconstrucción de 32 unidades destruidas en el sismo del 10 de agosto de 1990). El Proyecto del Centro Histórico se halla en plena ejecución. Comprende también la res-

tauración de hitos históricos en barrios no ubicados en el Centro, como son los de La Mariscal, Villa Flora y otros o en cabeceras parroquiales, comunas y casas de hacienda.

El Proyecto del Fondo de Salvamento -que se explica por su nombre- con inversiones anuales de hasta 5 mil millones de sucres. En fin, los proyectos diseñados en esta Dirección y que llegarán con seguridad en agosto de 1992 a 750.

P Concluamos. ¿Qué recomendaciones haría usted a la próxima administración, la que empezará en agosto de 1992?

R Que consolide el equipo humano, pues por este capítulo podría haber problemas. Que continúe con el esquema de planificación ya trazado y, por tanto, que complete el trabajo que quedará pendiente en cuanto a planes zonales y parroquiales. Que continúe con la actualización de la base de datos. Que de énfasis a la capacitación del personal. Algo se ha hecho ya: hemos mandado a unas 30 personas a cursos en el exterior y con buenos resultados. Planificación debería coordinarse con el Instituto de Capacitación Municipal a fin de que diseñe cursos dirigidos al nivel medio de técnicos antes que al de secretarías, pues allí es donde más se falla.

Quiero contarle que en julio de 1991 organizamos una junta de directores para formar una red de planificación municipal de América Latina. El motivo para haber organizado tal reunión fue lo común y similar de los problemas, y lo particular y casi parroquiano de las respuestas.

Antes de marcharme quisiera saber qué obstáculos han dificultado más el trabajo de Planificación.

Ante todo la crisis universitaria. Me explico, y coincido en esto con el ex-presidente Hurtado: la crisis universitaria produce una falta de cuadros téc-

nicos competentes. Pudimos reclutar gente con buena formación para el nivel de directivos. Habían estudiado, de ordinario, en el exterior. Pero reclutar gente bien formada para niveles intermedios ha sido, por lo general, imposible hasta ahora. Las dificultades experimentadas en la elaboración y ejecución del Plan Maestro del Centro Histórico se deben a esto.

Una segunda dificultad es la legislación vigente. Dispersa, contradictoria y anticuada. Una tercera, y ciertamente formidable, lo constituye la burocracia tanto fuera del Municipio como dentro de él. Carga pesada, carga de ineficiencia. La gente se encasilla en costumbres, en pasos, en procedimientos, y se aferra a ellos. Una de las virtudes del ya mencionado Reglamento es haber eliminado muchos pasos y trámites innecesarios. Problema estructural, problema de seguridad interior: no podrá ser erradicado sino a largo plazo.

En consecuencia, tuvimos que hacer una planificación tecno-práctica en la que casi todo sale de la cabeza, es decir, de la Dirección de Planificación, en un modelo poco participativo. Para romper esta práctica habitual, hemos empezado a experimentar con la gente del lugar en los proyectos de la Plaza de Santo Domingo y de El Panecillo. En teoría se produce un flujo y reflujo entre nosotros y la gente. Se trataba de ver cómo se desenvolvía esta iniciativa y cómo respondía la gente. Pero no dispusimos de suficiente tiempo, pues había que experimentar todo. Faltan métodos para procesar las demandas y para poner orden y prioridad en la multiplicidad de pareceres. Ir a conversar con las bases es fatigoso y largo. Y siempre acecha el peligro del paternalismo: "Hay que hacer esto", "ojalá se hiciera así". Hemos evitado la politización partidista, pero no un clientelismo basado en favores. Aquí queda mucho por observar, experimentar, generalizar, metodizar y teorizar. Pero ya me he alargado demasiado. Le agradezco por la entrevista y espero que disfrute mucho de vivir en Quito.

