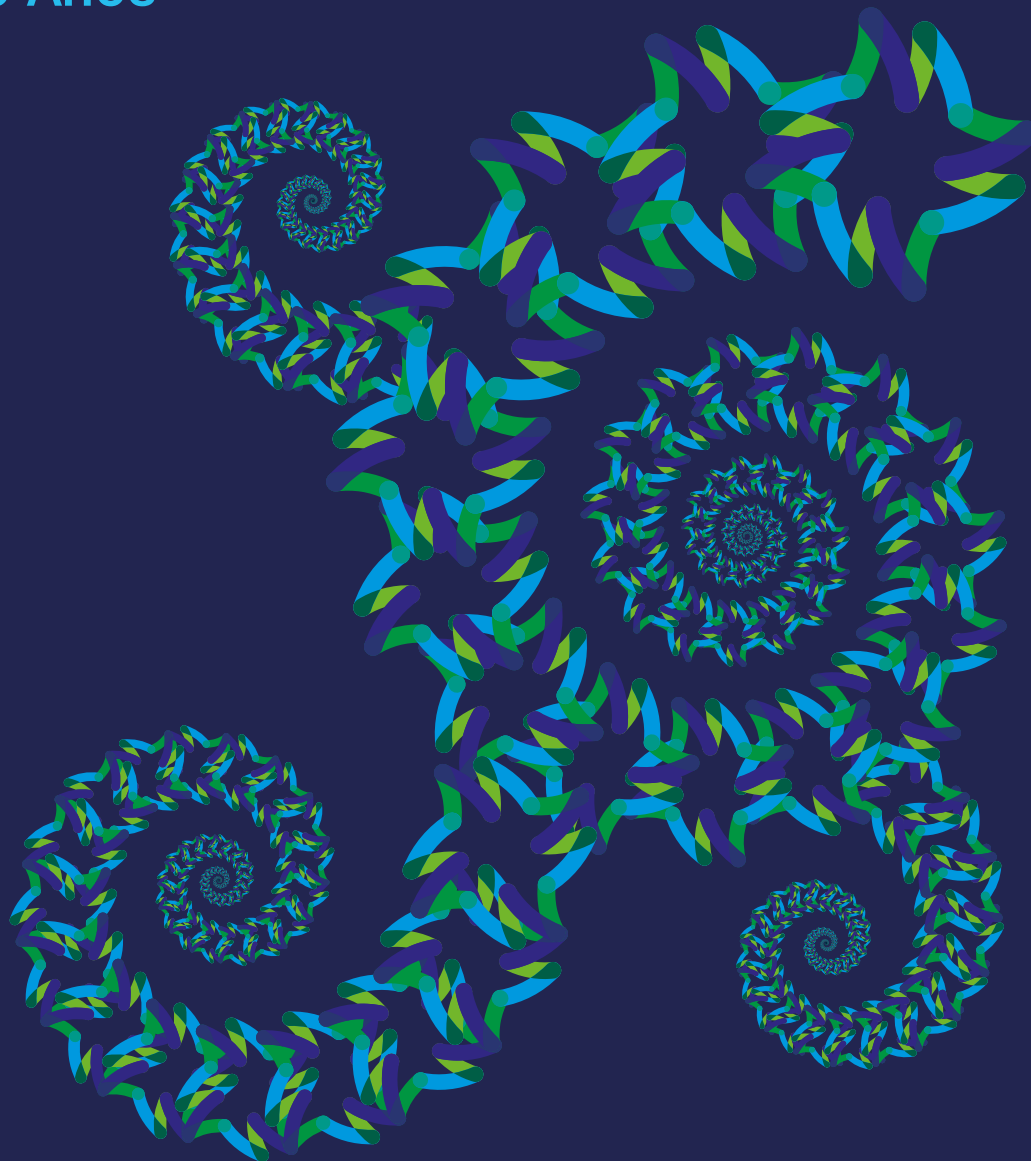


Biografía institucional

Mar del Plata entre todos

10 Años



Autores
Luis Porta
Mariana Foutel
Jonathan Aguirre



Mar del Plata **entre todos**
Monitoreo Ciudadano



Luis Porta nació en La Niña, Partido de 9 de Julio, donde vivió hasta el inicio de la universidad. En la Universidad Nacional de Mar del Plata se graduó de Profesor y Licenciado en Historia y Especialista en Docencia Universitaria. En la Universidad de Granada, se graduó como Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación -Pedagogía-. Actualmente, se desempeña como investigador principal de CONICET y docente-investigador en el Departamento de Ciencias de la Educación de la Facultad de Humanidades de la UNMdP. Posdoctorado por la Universidad de Buenos Aires y la Universidad Nacional de Rosario. Es referente nacional e internacional por sus desarrollos en la investigación narrativa, particularmente el enfoque auto-biográfico. Sus intereses de investigación refieren a epistemologías y perspectivas que integran territorios ligados a una posición poshumana y neomaterialista en la investigación educativa.

Mariana Foutel nació en La Plata, donde se graduaron sus padres. Desde el nivel primario, estudió y residió en Mar del Plata, lugar que también eligió para formar su familia. Transitó la educación pública desde sus estudios de grado hasta el nivel doctoral. Se desempeña como docente e investigadora en la Universidad Nacional de Mar del Plata, expandiendo su producción en Argentina y otros países de Latinoamérica. Es consultora de empresas y organismos internacionales.

Jonathan Aguirre nació en Mar del Plata y allí curso sus estudios primarios, secundarios y universitarios. Se graduó en la Universidad Nacional de Mar del Plata como Profesor en Historia y Especialista en Docencia Universitaria. En la Universidad Nacional de Rosario se doctoró en Humanidades y Artes con mención en Educación. Actualmente se desempeña como docente e investigador en el Departamento de Ciencias de la Educación de la Facultad de Humanidades de la UNMdP. Es Investigador Asistente del CONICET y Posdoctor en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

El amor por Mar del Plata, la vocación compartida por contribuir a un desarrollo más sostenible y equitativo de la ciudad y el intercambio virtuoso y enriquecedor en el seno del Centro de Investigaciones Multidisciplinarias en Educación de la Facultad de Humanidades edificaron los cimientos de este libro.

Porta, Luis

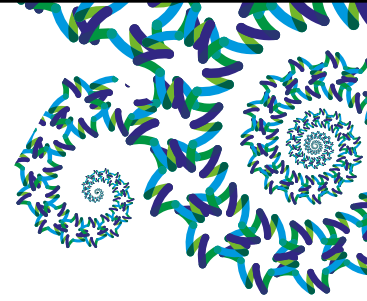
Biografía institucional : Mar del Plata entre todos 10 años / Luis Porta ; Mariana Foutel ; Jonathan Aguirre.
- 1a ed. - Mar del Plata : Mar del Plata Entre Todos, 2026.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-631-91626-0-8

1. Historia de las Instituciones. I. Foutel, Mariana II. Aguirre, Jonathan III. Título
CDD 982.12

ÍNDICE

Prólogo	03
Reconocimiento a los participantes de la Red Mar del Plata entre todos desde su creación	04
Reconocimiento a los participantes entrevistados en la obra	05
Introducción. Aspectos metodológicos y contextuales de la obra	10
Capítulo I. Génesis de una Red de Redes. Cuando el "tiempo es superior al espacio y el todo es superior a las partes"	19
Capítulo II. El magma fundante del "entre todos" como condición de posibilidad. Espíritu, metodología y concreción	52
Capítulo III. Futurabilidad, desafíos, deseos: fractalidad y relacionalidad	84
Reflexiones finales	112
Registro Multimedia de la obra	116
Referencias bibliográficas	117



Prólogo

Una década de tramas vivas

Hay libros que no se escriben solo con palabras. Se escriben con tiempo, con confianza, con discusiones honestas y con la perseverancia de quienes creen que lo colectivo no es una consigna vacía, sino una práctica cotidiana. Al abrir estas páginas, el lector no se encontrará con un informe con indicadores o estadísticas, sino con una biografía institucional que es, ante todo, el testimonio vivo de una forma de habitar la ciudad, de pensarla y de cuidarla entre muchos, en particular los que han tomado este espacio como propio y se han comprometido muchas veces más allá de sus posibilidades.

Esta obra ratifica nuestra convicción de que el tiempo es superior al espacio. En una época donde lo urgente suele devorar a lo importante, la existencia misma de la Red constituye un gesto diferente: apostar al largo plazo, a la mirada integral y al valor de los acuerdos. Mar del Plata Entre Todos nació en una coyuntura compleja y específica, pero rápidamente entendió que “para saber qué ciudad queremos, necesitábamos saber qué ciudad tenemos”. Este libro abre un sentido profundo sobre nuestra identidad: somos un espacio que decidió cuidar el dato para cuidar a las personas, transformando indicadores y actas en una narración sensible que recupera el espesor humano que sostiene a toda institución viva.

El propósito de este relato biográfico es fortalecer nuestra identidad como una “red de redes” y cimentar nuestro proyecto estratégico. No narramos para la nostalgia, sino para la acción, para desafiarnos, reconstruirnos y avanzar. Esta obra busca consolidar nuestro ADN fundacional: la horizontalidad, el apartidismo, la rigurosidad técnica y la búsqueda de consensos.

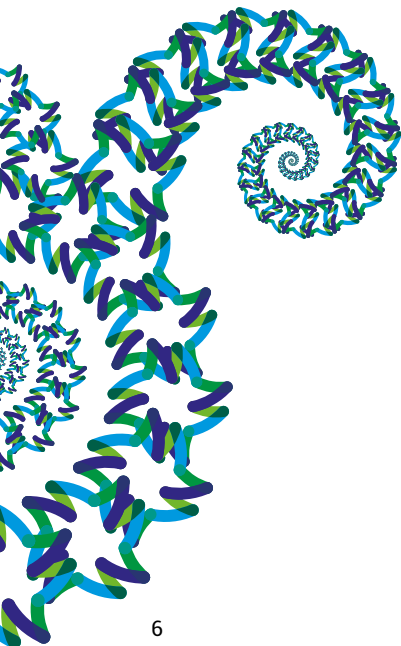
En estos diez años, hemos transitado el desafío de transformar el diagnóstico técnico en acción pública. Este libro documenta cómo pasamos de ser un grupo de instituciones y organizaciones preocupadas por la sostenibilidad a convertirnos en un actor legítimo, un “faro informativo” indispensable para la toma de decisiones. El relato que aquí se despliega tiene un eje estratégico claro: demostrar que es posible construir políticas de Estado desde y con la ciudadanía y con una visión de largo plazo. Al narrarnos, nos reconocemos; y al reconocernos, nos fortalecemos para los desafíos que vendrán.

Nuestro posicionamiento institucional excede la figura de una red de instituciones; somos, fundamentalmente, una red de vínculos. Vínculos que aprendieron a transitar el disenso sin romperse y que entendieron que la pluralidad no es un obstáculo, sino una condición de posibilidad. La Red funciona como un poliedro vivo donde universidades, sectores productivos, sindicatos, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil desde su individualidad confluyen en un bien mayor.

En estas páginas el lector verá cómo el “entre todos” no es un eslogan sino un método de trabajo y un horizonte ético. Nos posicionamos como un puente y un facilitador de microambientes articuladores que rompe los compartimentos estancos entre lo público, lo privado y lo científico, ratificando nuestra convicción de que el conocimiento validado es la base de la confianza cívica.

Cuando los autores nos propusieron realizar una biografía institucional de Mar del Plata Entre Todos nos entusiasmó la idea. No queríamos una reseña histórica que se limitara a describir cronológicamente lo que ocurrió en la institución en estos 10 años. Tampoco nos convocaba una memoria institucional de un estilo más administrativo documental ni un storytelling corporativo en el otro extremo. Esta biografía institucional le da sentido histórico, identidad y continuidad simbólica al proyecto, integrando pasado, presente y futuro en una narrativa que articula vidas y biografías y refleja la tarea compartida. A través de sus páginas, encontramos el impacto de Mar del Plata Entre Todos en la biografía de muchas y muchos marplatenses que desde distintos lugares nos vinculamos con ella y, también cómo esas vidas, en su apertura y generosidad, han impactado en la identidad de esta querida entidad que se ha ido forjando a lo largo de una década.

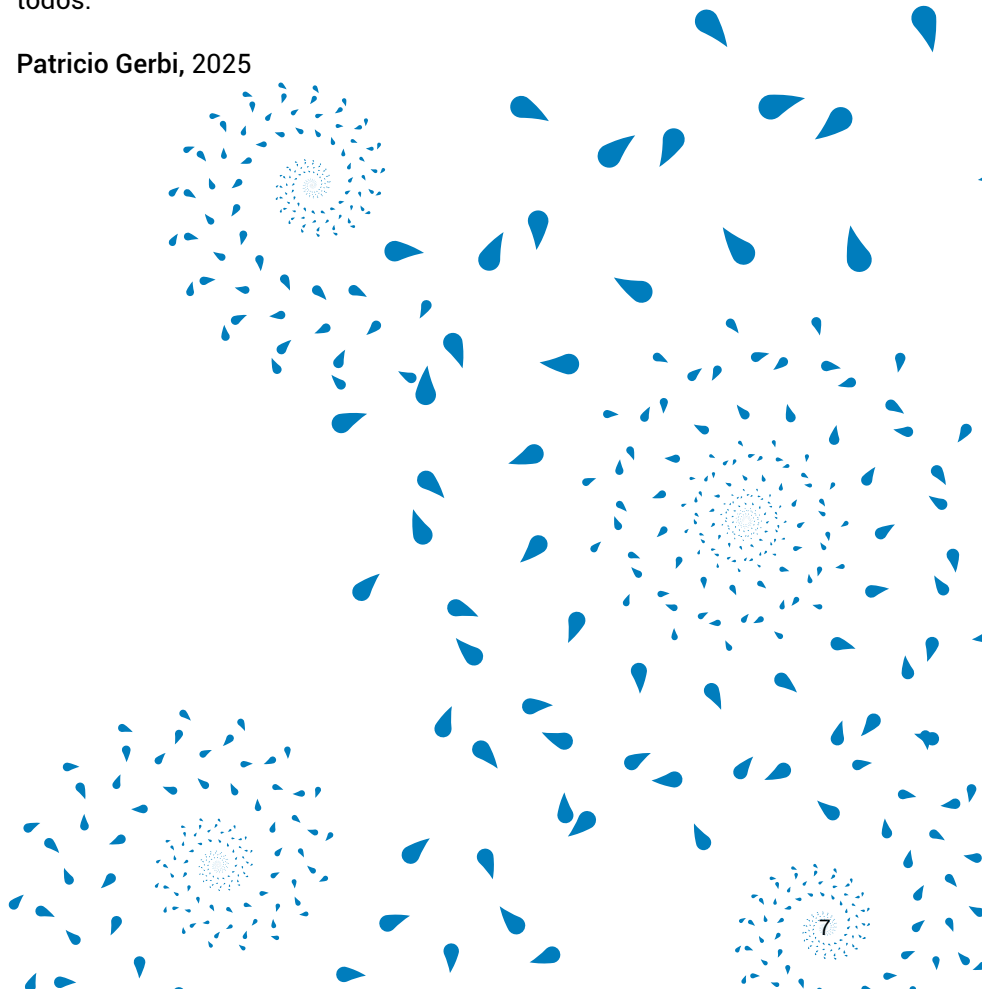
Para materializar esta intención, hemos optado por un abordaje metodológico riguroso desarrollado a partir de investigadores consolidados y reconocidos por su trabajo en la temática. Entendemos que la identidad de una organización no es una sustancia estática sino una narración en movimiento. Por ello, este texto se nutre de una “polifonía de voces”: entrevistas a fundadores, equipos técnicos, investigadores y ciudadanos que, a través de la “escucha ciudadana” y los microrrelatos, aportan la textura de lo vivido. Este enfoque otorga legitimidad al texto porque humaniza el dato, recuperando la noción de “justicia narrativa” y dando voz a quienes han sido protagonistas de este ensamblaje metodológico.



Finalmente, este prólogo invita a leer la obra como una proyección simbólica que habilita futuro. Celebrar diez años no es solo mirar hacia atrás; este libro funciona como un umbral: cierra una etapa y, al mismo tiempo, abre otra. La biografía de Mar del Plata Entre Todos es la historia de una identidad en movimiento que apuesta fuertemente al traspaso generacional, simbolizado en la presencia vibrante de los jóvenes.

Este texto es un legado activo basado en la noción de futurabilidad: no se trata de predecir el futuro sino de crear las condiciones para imaginarlo colectivamente y hacerlo posible. Cerramos esta primera década con la certeza de que la Red es un organismo vivo similar a un fractal que repite patrones de colaboración infinita. Invitamos al lector a sumergirse en esta historia con la convicción de que, mientras perseveremos en el encuentro y en el cuidado de lo común, el futuro es un territorio que construiremos, indefectiblemente, entre todos.

Patricio Gerbi, 2025



Reconocimiento a los participantes de la Red Mar del Plata entre todos desde su creación

A lo largo de estos diez años, Mar del Plata entre todos ha sido posible gracias al compromiso generoso y sostenido de muchísimas personas y organizaciones que, desde distintos ámbitos y trayectorias, aportaron tiempo, saberes, miradas y convicciones. Aunque no podamos nombrarlas a todas, cada una ha sido parte fundamental de esta construcción colectiva.

Este espacio se consolidó como un ámbito de participación plural y no partidario, orientado a generar y difundir información confiable para comprender cómo se encuentra nuestra ciudad, fortaleciendo una ciudadanía activa y comprometida con la mejora de la calidad de vida en Mar del Plata.

Inspirados en una forma de habitar el territorio que pone en el centro los vínculos, el diálogo y la cooperación, se fueron tejiendo redes, construyendo confianza y generando conocimiento compartido. La diversidad de voces, la relacionalidad entre actores y la vocación por lo público han sido pilares para sostener este recorrido y proyectarlo hacia el futuro.

Nuestro profundo agradecimiento a todas y todos quienes hicieron y hacen posible esta travesía colectiva. Esta década, refleja el esfuerzo compartido y nos convoca a renovar el compromiso de seguir construyendo, juntos, una Mar del Plata mejor.



Presentación Segundo Informe de Monitoreo Ciudadano. 2018

Reconocimiento a los participantes entrevistados en la obra¹

La construcción de una biografía institucional es, ante todo, un ejercicio de recuperación de memorias colectivas, de reconstrucción de sentidos compartidos y de elaboración narrativa de una historia que se reconoce a sí misma en el devenir de sus trayectorias, vínculos y transformaciones. En el caso de Mar del Plata entre todos, el proceso de producción de esta biografía a diez años de su conformación como red de redes implicó no solo una mirada retrospectiva sobre los hitos y las articulaciones que la sostuvieron, sino también un trabajo sistemático de indagación, registro y análisis sobre los modos en que esos procesos fueron narrados por sus protagonistas. En este sentido, el trabajo de campo se estructuró a partir de un diseño metodológico cuidadosamente instrumentado, en el que cada herramienta utilizada -entrevistas en profundidad individuales, entrevistas grupales, talleres de discusión, análisis de documentos institucionales, registros audiovisuales, escucha ciudadana- formó parte de un entramado coherente orientado a captar la densidad biográfica del recorrido institucional. Detallar estos instrumentos metodológicos y los participantes que han compartido sus testimonios y experiencias no constituye un apéndice técnico, sino una dimensión constitutiva de la investigación: permite comprender cómo las narrativas, experiencias y perspectivas fueron mediadas por procedimientos que garantizaron la validez interpretativa y la consistencia analítica del relato resultante. Asimismo, la codificación de los materiales producidos -esto es, el proceso de organización, categorización y sistematización de los relatos- constituyó un momento clave de este trabajo. Lejos de reducir la singularidad de las narraciones, la codificación funciona como un dispositivo de estructuración que permitió identificar núcleos de sentido, recurrencias, tensiones y desplazamientos en las experiencias relatadas.

1. Una de las principales decisiones metodológicas adoptadas por los autores ha sido la manera en la cual referenciar los testimonios y narrativas utilizadas en el devenir de cada capítulo de la obra. Tanto los socios-fundadores como aquellos actores que han sido entrevistados de forma individual se referencian con el nombre completo y pertinencia organizacional. Quienes han sido parte de entrevistas grupales o talleres de discusión la referencia será al colectivo al que pertenecen. Considerando la valía y el enorme aporte de cada testimonio brindado, creemos que esta decisión metodológica, preserva dicho reconocimiento y, al mismo tiempo, equilibra la polifonía de voces que cimienta la integralidad del libro.



Al mencionar a los entrevistados y a los respectivos colectivos que representan, no solo estamos agradeciendo su colaboración y reconociendo su valioso testimonio en la obra, sino que, al develar el anonimato de las entrevistas, estamos abonando a una particular "justicia narrativa" (Porta, 2019, 2021), en donde las experiencias y testimonios de los actores cuentan en la reconstrucción de una biografía institucional tan potente y compleja como la de la Red Mar del Plata entre todos.



Entrevistas individuales, grupales y talleres de discusión²

Fundadores³

GERBI, Patricio. Cámara Argentina de la Construcción, Delegación Mar del Plata

MARINI, Osvaldo. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, Delegación General Pueyrredon

PALÓPOLI, Oscar. Centro de Constructores y Anexos de Mar del Plata

Directora ejecutiva de la Red

CORMONS, María Alejandra

Equipo Técnico

Etapa fundacional

BLANCO, German

URRUTIA, Soledad

Actual

BOGOSLAVSKY, Cecilia

PAZOS, Carolina

SANTAMARIA, Germán

SERANTES, Matías

Universidades

Autoridades

LAZZERETTI, Alfredo. Rector Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP)

LUJAN, Marcela. Vicerrectora Sede Mar del Plata Universidad CAECE (UCAECE)

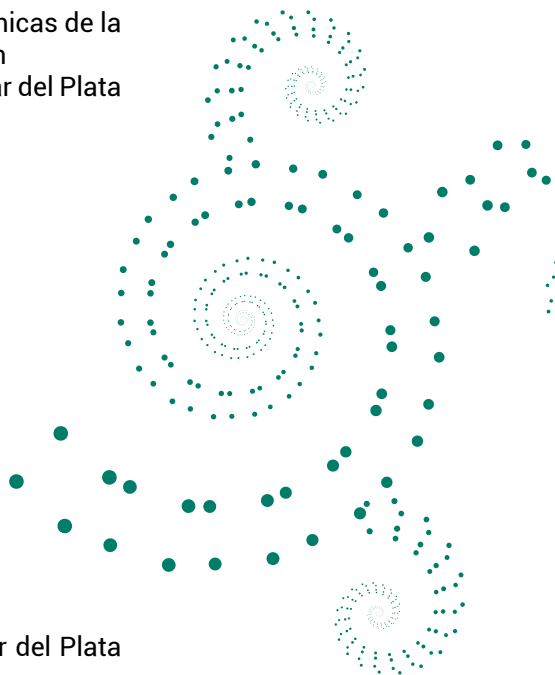
MENA, Juan Carlos. Rector Universidad FASTA (UFASTA)

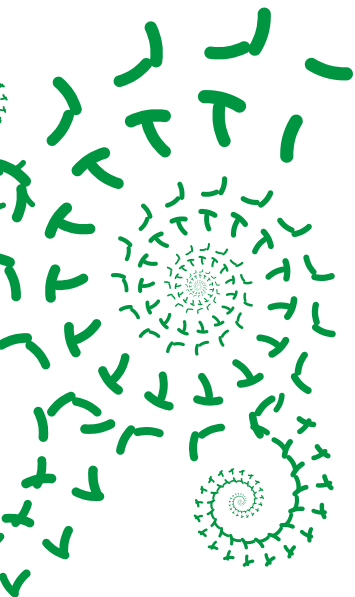
SCHOLTUS, Fernando. Decano de la UTN, Facultad Regional Mar del Plata (UTNMDP)

ZOGBI, Amado. Rector Universidad Atlántida Argentina (UAA)

2. Las entrevistas individuales, grupales y los talleres de discusión se realizaron entre los meses de febrero y agosto del 2025. Cada uno de ellos, se ha sustanciado presencialmente en diversos espacios característicos de Mar del Plata: el Torreón del Monje, Villa Victoria Ocampo y la Municipalidad de Gral. Pueyrredon, como así también en la Cámara Argentina de la Construcción Delegación Mar del Plata –sede de la Red-. Finalmente, las entrevistas a los representantes de organizaciones vinculadas se realizaron de forma virtual.

3. Los testimonios de los socios-fundadores se referencian en la obra con el nombre completo ya que su narrativa es fundante en la recuperación de la condición biográfica de la Red.





Representantes en la Red

ALMIRON, Israel - UCAECE
ARIAS, Patricio - UTNMdP
ARTIME, Marcelo – UAA
LOMBERA, Guillermo - UNMdp
MUMARE, Fernando - UFASTA

Directora del Centro Científico Tecnológico CONICET Mar del Plata

ÁLVAREZ, Vera

Investigadores

CASALI, Romina. UNMdp-CONICET
LORENC VALCARCE, Federico. UNMdp-CONICET
MALBERNAT, Lucía. UCAECE
RODRIGUEZ, Diego. UNMdp-CONICET
SALINAS, Darío. UFASTA
SANTIAGO, Verónica. UAA
ZANFRILLO, Alicia. UTNMdP
ZULAICA Laura - UNMdp-CONICET

Jóvenes

BUSTAMANTE SALVATIERRA, Stephanie Mailén - UNMdp
CHEVALIER, Janice. Global Shapers Mar del Plata
GARCIA PARIS, Rocío. UNMdp
PILEGI, Romina. UFASTA
VEDDA RUSSO, Maria Victoria. UNMdp
VIDELA, Ulises. Global Shapers Mar del Plata
ZAPATA DE TOFFOLI, Magaly. Global Shapers Mar del Plata

Sector productivo

Representantes de empresas

CARDELLINO, Marcelo. Socio empresarial
CHEVALIER, Alberto. Socio institucional
CIPOLLA, Sandra. Socio empresarial
MARTÍNEZ SÁENZ, Bernardo. Socio Institucional
MESA, Ignacio. Socio Empresarial
TALADRID, Blas. Unión del Comercio, la Industria y la Producción de
Mar del Plata (UCIP)

Representantes sindicales

BIANCHI Guillermo. Sindicato de Empleados de Comercio-Zona
Atlántica (SECZA)

GUGLIELMOTTI Miguel Ángel. Confederación General del Trabajo (CGT), seccional Mar del Plata. Asociación Bancaria, seccional Mar del Plata.

MANCUSSO, Carla. Sindicato Argentino de Docentes Privados (SADOP)

TRUJILLO, César. Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA), delegación Mar del Plata.

Comunicadores

BARBARULO, Adrián. Radio Brisas de Mar del Plata

BERTAGNO, Daniel. Consultor en Comunicación

GÉREZ, Mariana. Canal 10 Mar del Plata

GIROTTI, Agustín. Radio Mitre Mar del Plata

HERBÓN, Marisol. Canal 8 Mar del Plata

MARQUESTAU, Albertina. Portal Bacap Noticias

PAIZ, Julia. 0223

PASETTI, Marcelo. Diario y Multimedia La Capital

SALA, Martín. Revista Central

SALGADO, Pablo. Radio Universidad Mar del Plata

SUAREZ, Mariano. Mi 8

Sector público

Intendentes del Partido de Gral. Pueyrredon

PULTI, Gustavo (2007-2015)

MONTENEGRO, Guillermo (2019-continúa)

Presidenta del Concejo Deliberante del Partido de Gral. Pueyrredon (2019-2025)

SANCHEZ HERRERO, Marina

Representantes de Bloques del Concejo Deliberante (2023-2025)

CHEPPI, Juan Manuel. Bloque Frente Renovador

CUESTA, Mariana. Bloque Unión por la Patria

GARCIA, Guido. Bloque Coalición Cívica - ARI - Mar del Plata

MARTÍNEZ, María Cecilia. Bloque La Libertad Avanza

NEME, Agustín. Bloque Vamos Juntos

NUÑEZ, Daniel. Bloque Unión Cívica Radical

TACCONE, Horacio Daniel. Bloque Acción Marplatense

Representantes de organizaciones vinculadas

Observatorio de la Deuda Social Argentina. UCA

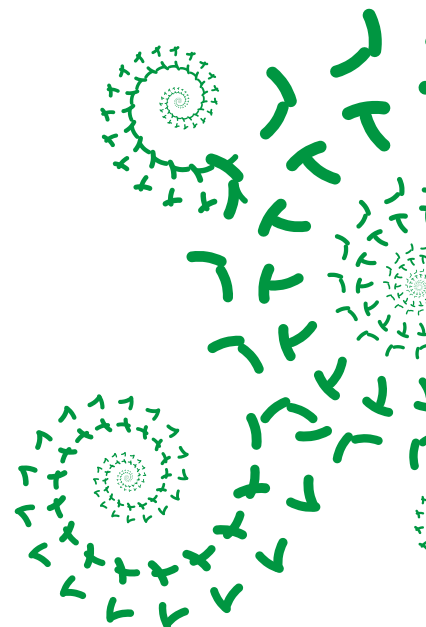
SALVIA, Agustín

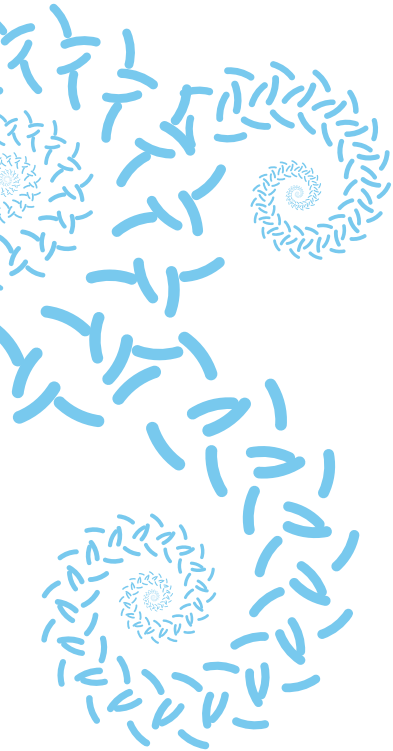
Bogotá Cómo Vamos. Colombia

MARIÑO, Felipe

Nuestra Córdoba. República Argentina

CÁCERES, Pamela





La Red
se narra como
una historia
colectiva
construida
por muchas
voces

Introducción

Recordamos antes de poder nombrar. Hay un mundo de sentidos anterior a las palabras. A la razón, al tiempo, volvemos a él, soñamos con recuperarlo. Un jardín anterior al tiempo, un Edén donde se protege la nostalgia. Y a él recurrimos cuando estamos perdidos.
(Obligado, C. 2022: 16)

Aspectos metodológicos y contextuales de la obra

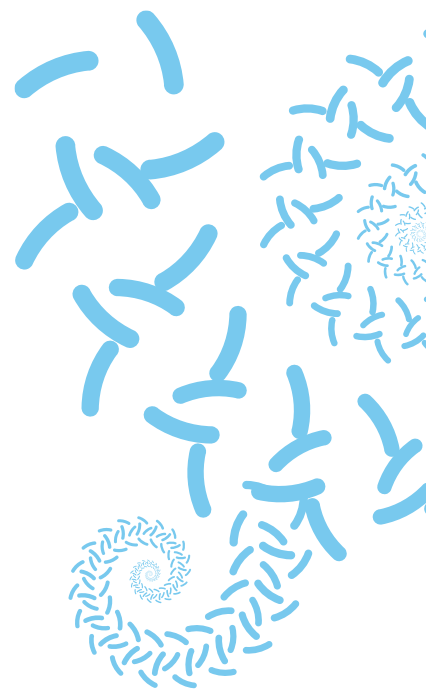
Como parte del trabajo de campo, no solo se han relevado documentos y registros fotográficos, institucionales y normativos, sino que se han realizado diversas entrevistas biográficas y autobiográficas individuales y grupales (Souza, 2020; Porta, 2021; Aguirre, 2022; Porta, Aguirre y Ramallo, 2023) a quienes han participado de la vida de la Red durante estos 10 años. Las voces de los fundadores del espacio, de los socios nacionales e internacionales, empresarios, representantes gremiales, periodistas, autoridades de las universidades de la ciudad, del CONICET, investigadores, equipos técnicos, pasantes, estudiantes y distintos colaboradores específicos han sido relevadas, conformando una polifonía de sentidos que posibilitará reflexionar sobre los aportes y desafíos que un espacio como la Red Mar del Plata entre todos tiene para la ciudad. Asimismo, como complemento y enriquecimiento narrativo en la construcción de la biografía institucional, se desplegó una instancia de "Escucha Ciudadana" a través de la administración de encuestas abiertas y microrrelatos. Dichas textualidades se encuentran diseminadas por la obra, plegando y desplegando sentidos complementarios a las narrativas de los protagonistas.

La noción de entre todos transversaliza la recuperación biográfica de la organización en su devenir y proyecta la investigación en curso que se materializa en la obra que tiene en sus manos. Recuperar y reivindicar la condición íntima de las pequeñas grandes historias de quienes viven los cotidianos sociales no solo representa un acto de justicia biográfica y narrativa (Porta y Méndez, 2021), sino que manifiesta un cabal compromiso por visibilizar lo sensible de la experiencia humana. Estos tiempos narrados en términos de una autonarración son, a la vez, sensibles y disruptivos, implican dar una lucha por la representación, nos permiten oír el silencio y comprender pequeños-grandes cambios que afectan nuestras vidas -nuestra vida en un tiempo mayor, en una narrativa del mundo- a partir de la experiencia humana, empática (de Waal, 2011) y performativa (Hang y Muñoz, 2019).

De allí la potencia metodológica y epistémica de las investigaciones autobiográficas y narrativas en el campo social y, específicamente, en el campo educativo contemporáneo. La narración de una vida humana o institucional -umbral y pasaje entre lo íntimo, lo privado y lo público- despliega el arco de temporalidades, (co) existencialidades y (des)territorialidades por las que atraviesa el sujeto y permite volver sobre ellas a partir de su propia voz. Las marcas biográficas devenidas en marcas narrativas permiten al sujeto volver al pasado de la experiencia, resemantizarla desde el presente y proyectarla en términos de deseos hacia el futuro. Así, la narrativa autobiográfica disloca la experiencia temporal ya que, en el plegar y desplegar del relato, los sujetos danzan recursivamente en temporalidades otras que cimientan la bioestética de lo cotidiano (Porta, Aguirre y Ramallo, 2023).

Lo narrativo, lo biográfico y lo autobiográfico ha encontrado en los últimos años una marcada expansión temática, metodológica, política y estética en los distintos campos de las Ciencias Sociales, la cual ha permitido consolidar no solo formas de hacer y sentir, sino de ser investigación. Aportes que provienen desde los movimientos y dislocaciones que se producen en términos teórico-epistemológicos e instrumentales-metodológicos dan cuenta de nuevas proyecciones de sentido en favor de recuperar aquello que sensible y sensitivamente conforma la condición biográfica (Coccia, 2011; Delory-Momberger, 2014; Porta, 2021). La intimidad como bioestética de lo cotidiano (Molinas, 2017), como forma especial de recuperar la belleza de lo particular, como ejercicio de re-territorialización y de comprensión de la vida común, nos lleva a necesarios hábitats que enlacen la espesura del tiempo narrado en un necesario deber de inmersión (Lispector, 2011; Porta y Ramallo, 2022). Captar esas narraciones, reconstruirlas y comprenderlas en clave biográfica es lo que moviliza a quienes hacemos investigación narrativa y auto-biográfica (Suárez, 2021; Porta, 2021; Porta y Ramallo, 2022).

En diversas producciones del Grupo de Investigaciones en Educación y Estudios Culturales (GIEEC), se percibe la manera en la cual la metodología de las investigaciones biográficas, autobiográficas y narrativas está montada sobre ciertos ensamblajes que, lejos de encorsetarlas y volverlas rígidas, le otorgan plasticidad y flexibilidad para poder captar lo más sensible de la vida. En ese sentido, recuperamos la noción de ensamblajes a partir de la definición de Gilles Deleuze (1980), la cual remite a "todos caracterizados por relaciones de exterioridad entre sus partes, pero irreducibles a ellas" (DeLanda, 2021:18). Los componentes de un ensamblaje retienen su identidad



**Contar
la Red es
recuperar
experiencias,
sentidos y
vínculos**

El “entre todos” define una forma compartida de construir memoria y futuro

no solo dentro del todo, sino también cuando son separados de este e introducidos dentro de otro ensamblaje diferente. Como señala el propio Deleuze, cuando las partes se relacionan en exterioridad, la “relación puede cambiar sin que cambien los términos” (1980:25). DeLanda aclara que la concepción de ensamblaje en Deleuze, sin embargo, tiene que ser complementada con otro concepto para evitar que un todo sea un mero agregado de sus partes. El concepto que se requiere es el de una propiedad emergente, “definida como una propiedad de un todo que es producida por interacciones causales entre sus partes. La relación causal es externa y no constituye la identidad de las entidades que interactúan, y por esa razón los todos que resultan de esa relación son al mismo tiempo irreducibles y analizables” (DeLanda, 2021:19). Desde estas coreografías interpretativas, las entrevistas en profundidad realizadas son parte constitutiva del ensamblaje metodológico de las investigaciones biográficas y narrativas. Pero, al mismo tiempo, se configuran ellas mismas también en ensambles metodológicos cuyas propiedades emergentes aparecen de forma explícita o material y de manera tácita o simbólica.

En una conversación o entrevista biográfica en cuyo seno se gesta la intimidad narrada, no solo se materializan gestos concretos, movimientos corporales, disposiciones espaciales que estimulan el narrar, cámaras, grabadores, cuadernos de campo, sino que, también acontece en ese particular ensamble metodológico lo que no se ve, pero se siente: clima de confianza cimentado en años de trabajo, amistad, empatía, cuidado, silencios, olores, miradas, gestos que no son explícitos, pero que abonan al clima y al gesto íntimo (Jullien, 2016). “Un componente principal de las conversaciones es, por supuesto, el contenido de la plática, pero otras formas de expresión corporal (postura, gestos faciales, vestimenta, tono) son también elementos típicos. Adicionalmente, está aquello que los participantes expresan acerca de sí mismos, no por lo que dicen, sino por la forma en que lo dicen, o incluso por su misma elección del tema. Desde el punto de vista de la reputación de la persona (o de la imagen que busca proyectar en la conversación), las expresiones sociales no verbales importan tanto como lo que la persona expresa lingüísticamente” (DeLanda, 2021:21). En efecto, las investigaciones biográficas y auto-biográficas se nutren de ensamblajes metodológicos compuestos por diarios de campo, conversaciones, entrevistas, fotografías, registros autobiográficos del investigador, cartas, documentos personales y familiares, etc. Pero, asimismo, cada uno de ellos deviene un ensamblaje propio porque en su

interior todas sus partes, sin perder las propiedades emergentes que las definen, se articulan para dar sentido al todo.

La obra que presentamos está configurada en una multiplicidad de ensamblajes metodológicos compuestos por diversos instrumentos que dan cuenta de la complejidad que tiene narrar una vida institucional como la de la Red Mar del Plata entre todos en estos 10 años de actividad. El montaje metodológico-instrumental que edifica la investigación y el libro está compuesto, principalmente, por diez entrevistas individuales y doce grupales de las cuales han participado más de cien personas que, con variada intensidad, son parte de la biografía de la Red en estos años. A partir de un guion de entrevista semiestructurado, realizado en coherencia con la perspectiva y los objetivos de la investigación, cada conversación grupal e individual vertió sobre tres grandes ejes que, de alguna forma, cimientan la estructura de la obra. Un primer eje constituido por la Historicidad de la Red; un segundo núcleo que recuperó la socialidad, coexistencialidad y territorialidad del espacio en relación con el ambiente marplatense en que se inscribe y sus múltiples materialidades y un eje final en donde se recuperaron coordenadas de futurabilidad y deseo en virtud de los desafíos que Mar del Plata entre todos abordará en los próximos años ⁴.

Si bien el principal registro metodológico en la construcción de la biografía institucional de la Red han sido las entrevistas, estas fueron complementadas por diversas textualidades narrativas que abonaron a la reconstrucción biográfica del espacio en estos años. En el devenir del trabajo de campo se analizaron documentos fundacionales de la Red y actas de los diversos consejos directivos de estos 10 años. Allí, utilizamos lo que Elsie Rockwell (2009) denomina "etnografía de documentos". Esta estrategia nos permite leer el discurso sobre la práctica como práctica de un discurso (Rockwell, 2009). Para mirar más allá del discurso, conviene primero examinar el discurso mismo. Abordando los documentos desde esta posición crítica e interpretativa, podremos indagar en cómo el discurso oficial, en ocasiones, se separa de la realidad y se articula mediante una lógica distinta de la que organiza la práctica. Es evidente que hay que desconfiar tanto de la presencia como de la ausencia de términos que describen las prácticas, para poder así

4. Las entrevistas antes descritas se realizaron en el mes de febrero y marzo del 2025 en el Torreón del Monje, en el Centro Cultural Villa Victoria Ocampo y en el Palacio Municipal de la ciudad de Mar del Plata y la sede de Mar del Plata entre todos. El detalle de quienes participaron se incluye en el apartado inicial titulado Reconocimiento a los participantes entrevistados en la obra.

La biografía
institucional de la
Red se construye
como una
trama de voces,
documentos
y prácticas
que permiten
comprender diez
años de historia
colectiva



transitar desde los documentos hacia las culturas institucionales que pretendemos comprender. Es necesario aprender a interpretar los múltiples silencios en la documentación oficial. En este mismo sentido, Julia (1995) argumenta que es importante acostumbrarse a mirar la norma como el producto de prácticas. La distancia entre norma y práctica puede ser mayor o menor, dependiendo de su forma de producción y circulación. Por tanto, se vuelve central poder reconstruir esas prácticas de producción y de circulación que ha tenido la norma. Los archivos de las instituciones dan idea de en qué medida la norma llegaba a tener presencia física en dichos centros de formación y entre los docentes.

Otro de los insumos metodológicos e instrumentales que se utilizaron en la reconstrucción de la condición biográfica del espacio fueron las fotografías proporcionadas por la Red que permiten, en el devenir del escrito, poner rostro, visualidades y ambientes a las narrativas orales de los protagonistas (Barthes, 1982; Porta, 2021).

En las últimas décadas, la fotografía ha dejado de ser entendida únicamente como un recurso ilustrativo o un complemento estético de los textos académicos. Su papel en la investigación social, y especialmente en los enfoques narrativos, biográficos y autobiográficos, se ha consolidado como un dispositivo metodológico de gran potencia. En este campo, la fotografía no solo documenta, sino que posibilita nuevas formas de construcción de sentido, habilita voces y subjetividades y abre espacios de diálogo entre investigadores, participantes y audiencias más amplias. Estamos convencidos de que, en este punto, la fotografía aporta una dimensión narrativa que expande la palabra escrita y hablada. Una imagen captura fragmentos de vida, escenas cotidianas, huellas de la memoria y gestos del presente que muchas veces resultan difíciles de expresar con palabras. Así, en investigaciones biográficas, las fotografías permiten recuperar experiencias personales y colectivas que permanecen en silencio o que se desdibujan con el paso del tiempo. Desde el punto de vista metodológico, la fotografía se convierte en un dispositivo de evocación (Berardi, 2020; Ayciriet, Migliorata y Minuchin, 2022). La foto no se limita a "mostrar" algo, sino que invita a contar, a narrar desde la experiencia vivida, a reinterpretar la propia biografía. En ese sentido, funciona como un "gatillo narrativo": a partir de una imagen, los participantes recuperan historias que configuran su identidad y su inscripción en lo social. La fotografía, entonces, se vincula estrechamente con lo autobiográfico y lo biográfico, pues permite anclar la narración en un soporte material cargado de significados.

Por otra parte, la fotografía y la imagen favorecen un abordaje multisensorial y transdisciplinar. Mientras que la palabra tiende a estructurar y secuenciar, la imagen abre múltiples caminos de interpretación simultánea. Las investigaciones que combinan testimonios, fotografías y análisis visual logran un cruce fecundo entre disciplinas como la antropología, la historia oral, la educación y los estudios culturales. Esta combinación permite explorar la complejidad de la experiencia humana desde registros diversos, capturando tanto lo explícito como lo implícito, tanto lo dicho como lo no dicho. En este cruce, la fotografía se revela no solo como un complemento, sino como un lenguaje central para pensar y hacer investigación social contemporánea.

Finalmente, se desplegó una instancia de "Escucha Ciudadana" a través de la administración de encuestas abiertas y microrrelatos. La intención de sumar la voz de la ciudadanía en la polifonía de voces que componen este montaje metodológico radicó en complejizar la condición biográfica de la Red entendiendo que el sentido del espacio ha sido, desde su origen, que los habitantes de Mar del Plata conozcan su ciudad y desde allí proyecten sus deseos y mejoras para con ella. Incorporar estas narrativas no es solo un gesto metodológico, sino una decisión política y epistémica coherente con el espíritu mismo de la Red: el entre todos que la define. Incluso, la biografía de una red que se asume pública, democrática y articuladora no puede agotarse en la voz de quienes la gestionan o integran formalmente. La ciudadanía en su heterogeneidad -joven, adulta, organizaciones comunitarias, vecinos y vecinas de distintos barrios- constituye un actor central, pues es destinataria de informes, usuaria de datos, beneficiaria de las articulaciones logradas y, en muchos casos, productora de información social. En este marco, la incorporación de encuestas que recuperan las percepciones, valoraciones y experiencias de la población local permite anclar la biografía institucional en un registro coral y polifónico. De este modo, la biografía institucional se convierte en una trama compartida: no es el relato de unos pocos sobre la Red, sino el relato de la comunidad en su conjunto.

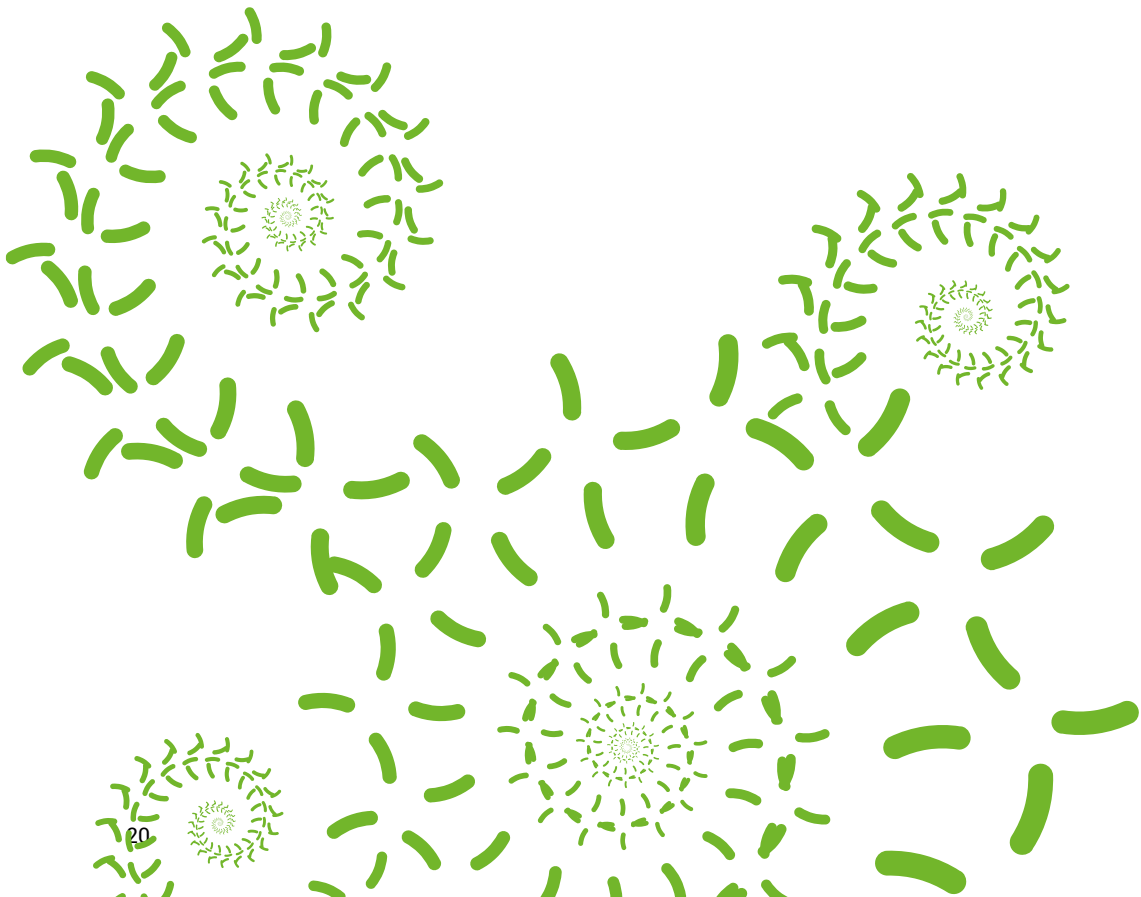
Además, consideramos que, las narrativas ciudadanas cumplen una función de resguardo de la memoria social. Allí donde los informes técnicos o las entrevistas a especialistas pueden privilegiar datos duros, cronologías y marcos teóricos, las percepciones de los vecinos transmiten la textura de lo vivido: la experiencia cotidiana de sentirse parte de una ciudad que piensa, mide y debate sus problemas de manera compartida. En este sentido, las encuestas no son solo un



La fotografía no solo documenta la biografía, activa memorias, habilita voces y expande la narración más allá de la palabra

instrumento estadístico, sino también un canal de voz colectiva, donde se expresan expectativas, críticas, valoraciones y deseos que nutren la identidad biográfica de la Red.

Las textualidades mencionadas se encuentran diseminadas por la obra, plegando y desplegando sentidos complementarios a las narrativas de los protagonistas. La noción de entre todos, como advertimos en líneas anteriores, transversaliza la recuperación biográfica de la organización en su devenir y proyecta la investigación que se materializa en la obra que tiene en sus manos.




Cartografía de la obra - un recorrido posible

El texto responde a una secuencia que debiera pensarse como un dibujo sobre el agua (Aguirre, Proasi, Ramallo y Yedaide, 2023). Narrar una vida, en este caso, la de la Red Mar del Plata entre todos, es imposible, excepto por algunas decisiones que, osadamente, intentan esbozar un recorrido, en este caso uno que estimule la imaginación y encienda el deseo. La vida institucional que se narra lo merece; “el intento es una ofrenda” (Aguirre, Porta, Ramallo y Yedaide, 2023:32).

La obra se estructura a partir de tres mojonos –capítulos– de sentido. El primero de ellos se denomina “Génesis de una Red de Redes. Cuando el “tiempo es superior al espacio y el todo es superior a las partes”. Allí reconstruimos no solo aspectos del devenir biográfico de una institución como Mar del Plata entre todos sino, particularmente, la génesis de la organización, los primeros pasos y las apuestas iniciales de esta red de redes. La intención es recuperar la etapa inicial de estos diez años desde una polifonía de voces que dan cuenta del carácter abierto, múltiple y procesual de la Red. El capítulo apuesta por continuar sumergidos en la condición biográfica del espacio, pero centrados en la historicidad del origen. El segundo capítulo o mojón de sentido se denomina “El magma fundante del “entre todos” como condición de posibilidad. Espíritu, metodología y concreción”. Este apartado busca resituar a la Red en el terreno de lo que Luis Porta denominaría una condición biográfica: una forma de existencia en la que la historicidad, la territorialidad y la socialidad –coexistencialidad– se entrelazan (Porta y Foutel, 2025), dando lugar a una narración polifónica que reconoce tanto las huellas de sus protagonistas como las tensiones que la atraviesan (Porta, 2021). En dicho capítulo, la noción de entre todos es alimentada por múltiples y variadas narrativas que posan su mirada en aspectos constitutivos y esenciales del espacio que estamos biografizando. El tercer mojón se denomina “Futurabilidad, desafíos y deseos”. Aquí, desde los postulados de Bifo Berardi, condensamos los registros de futuro y de deseo que los entrevistados proyectan para el espacio en los próximos años. Desafíos, intercambio generacional y actualizaciones son marcas que se presentan en las narrativas vertidas en el apartado y que nos ayudan a construir futurabilidad para la Red y para la ciudad.

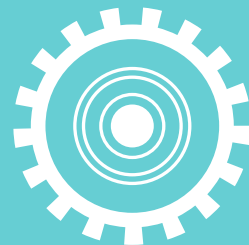
Finalmente, las conclusiones recuperan los sentidos iniciales y motivacionales de la obra y, recursivamente, vuelven sobre la potencia del entre todos, desde sus dimensiones históricas, sociales y territoriales de una biografía institucional.



La biografía de
la Red se cuenta
entrelazando
historicidad,
territorialidad y
coexistencialidad

SOCIOS Y ACTORES VINCULADOS

A 10 años de su creación, ¿Por qué te parece importante que exista un espacio como Mar del Plata Entre Todos en la ciudad?

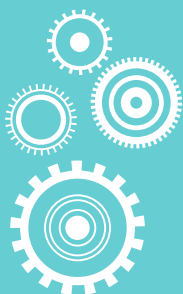


"Me parece indispensable un espacio que no tenga filiación política, que piense la ciudad, sus problemáticas y sus potencialidades a futuro"

"Una trayectoria de 10 años da cuenta del profesionalismo del trabajo realizado, permitiendo contar con datos estadísticos de enorme utilidad para todos los actores sociales. Dichos datos, y su sostenibilidad en el tiempo, son una herramienta muy útil para visualizar el desarrollo del partido durante la última década. Asimismo, destacan la importancia del trabajo articulado entre el sector privado y el sector público, particularmente las universidades y los organismos de ciencia y tecnología"

"Porque es un espacio de reúne a distintas instituciones de la ciudad."

"Mar del Plata Entre Todos es, además de un lugar de producción de conocimiento, un lugar de encuentro y enriquecimiento del pensamiento para la acción de los distintos actores de la ciudad. Asimismo facilita esfuerzo colectivo en temas de vital importancia para la ciudad y su zona de influencia"



I. Génesis de una Red de Redes. Cuando el “tiempo es superior al espacio y el todo es superior a las partes”⁵

Narradores somos todos. En el copioso mundo de los relatos, hay quienes cuentan, quienes escriben y quienes leen o quienes hacen todo eso a la vez (...) La narración es memoria. Hablamos de la importancia de construir historias, construirlas con los otros, porque en la narración siempre está el otro. Dicen que el Homo Sapiens sobrevivió porque empezó a contar, y en ese contar incluyó a los otros. Entonces resulta que eso que narraban las abuelas de mi época, o esas historias entrecortadas con las que nuestros padres nos relataron la forma en que se conocieron, o eso que decimos a nuestros hijos acerca de cómo nacieron y cómo fue que elegimos sus nombres, no eran solo entretenimiento, sino que también tenían poder de cura (...), somos en parte lo que nos han contado”
(Andruetto, M. 2025:66-67)

Toda institución guarda en sus pliegues las huellas de los sujetos que la habitan, los relatos que la nombran, las riquezas que la definen y las tensiones que la atraviesan. Es en este cruce entre lo personal y lo colectivo, entre lo vivido y lo narrado, entre lo íntimo y lo público, donde la biografía institucional emerge como una vía potente para comprender las tramas que constituyen su identidad, sus desplazamientos y sus zonas de sentido. Así, “la identidad de una persona o de una organización no es una sustancia, sino una narración, una construcción que se edifica a lo largo del tiempo” (Ricoeur, 2008:34) y desde ese posicionamiento “la narración biográfica se convierte en una práctica de reconfiguración de la experiencia, de recuperación de la memoria y de constitución de identidades” (Arfuch, 2010: 24).

5. Expresión tomada de la entrevista a los socios fundadores de la Red, luego recuperada también en la entrevista a otras categorías de actores: empresarios, investigadores, rectores, gestores públicos. Asimismo, en la conversación se recupera como idea clave en el pensamiento y el magisterio del Papa Francisco, que enfatiza la importancia de los procesos y la construcción colectiva, al estilo del poliedro, a largo plazo sobre la búsqueda de resultados inmediatos o la ocupación de espacios de poder. Esta idea sugiere que la grandeza reside en iniciar procesos que generen cambios duraderos, en lugar de enfocarse únicamente en la conquista o control de espacios físicos o situaciones.

Narrar una institución es reconfigurar la experiencia, recuperar la memoria y producir identidad

La biografía institucional habita la memoria y disputa sentidos

El presente capítulo busca reconstruir no solo aspectos del devenir biográfico de una institución como Mar del Plata entre todos sino, particularmente, la génesis de la organización, los primeros pasos y las apuestas iniciales de esta red de redes ⁶. La intención es recuperar la etapa inicial de estos diez años desde una polifonía de voces que dan cuenta del carácter abierto, múltiple y procesual de la Red. Seguiremos sumergidos en la condición biográfica del espacio, pero, centrados en la historicidad del origen.

En esa clave, asumimos que toda escritura biográfica es también un modo de habitar la memoria y disputar sentidos: no se trata de contar hechos, sino de comprender las formas en que los sujetos significan sus trayectorias, sus vínculos y sus instituciones. La biografía institucional que proponemos iniciar, como advertimos en el capítulo introductorio, no es solo una forma de investigación, sino una práctica situada que recupera la historicidad, territorialidad y socialidad como dimensiones constitutivas de una vida. Así asumida, "la historia institucional no es una cronología, sino una trama de experiencias y significaciones múltiples que se anudan en lo cotidiano, se proyecta en una temporalidad no lineal y apuesta por la narración de procesos, de sentidos y de significados" (Porta, 2021: 43). Es en ese cotidiano marplatense donde la Red fue consolidando un modo de estar y hacer con otros, desde el compromiso con lo común y apostando por la participación horizontal de todos los actores. Este capítulo, entonces, se propone como un ejercicio de lectura situada y de escritura comprometida. A la manera de María Teresa Andruetto (2025), entendemos que "la historia no está hecha de grandes gestas, sino de voces pequeñas, de lo que nos pasa en el cuerpo y en el alma" (2025:148). Recuperar estas voces no es solo un acto de memoria, sino también de justicia, de cuidado y de imaginación –proyección– institucional. Porque en los relatos de una institución se cifra mucho más que su cronología: se revelan sus apuestas, sus logros, sus heridas y sus deseos.

Como observaremos a continuación, la Red Mar del Plata entre todos no solo se configuró como respuesta a los desafíos urbanos, sociales, económicos, políticos y culturales de su tiempo, sino también como dispositivo articulador de experiencias, saberes y la vocación y amor por la ciudad de actores comunitarios. En este territorio marplatense, la Red ha crecido entre barriadas, escuelas, centros de salud, sindicatos, empresas, universidades, sociedades de fomento y diversos actores culturales, tejiendo vínculos que hacen del hacer compartido una forma de intervención en lo común.

6. Expresión recuperada por uno de los socios fundadores de la Red en la entrevista realizada en febrero del 2025.

Desde la costa hasta la sierra, su historia, como toda historia viva, sigue escribiéndose y encuentra en estos diez años la oportunidad de oxigenar la mirada, disfrutar de lo conseguido y proyectar los desafíos venideros.

Tanto las crónicas periodísticas marplatenses de la época, los documentos oficiales públicos como las narrativas de los entrevistados, señalan dos planes o proyectos de política pública local e internacional en donde Mar del Plata era la protagonista y cimentaron las bases de lo que posteriormente sería formalmente la Red. En primer lugar, en agosto de 2012, la Municipalidad de General Pueyrredon realizó un concurso nacional de Antecedentes y Propuesta para la contratación de un equipo profesional interdisciplinario tendiente a la revisión y actualización del Primer Plan Estratégico del año 2004 ⁷. Esta iniciativa se constituyó en uno de los ejes centrales de gestión del gobierno municipal, en la búsqueda de un director técnico para llevar adelante el lanzamiento y la conducción del Segundo Plan Estratégico Municipal (PEM). Resultó ganador el arquitecto urbanista Rubén Pesci, de reconocida trayectoria internacional en este tipo de proyectos de magnitud, junto a un destacado equipo de expertos del Centro de Estudios y Proyectos del Ambiente (CEPA) con sede en La Plata. A partir de entonces, inmediatamente se pusieron en acción las tareas para la formulación de esta nueva etapa del PEM, convocando a más de un centenar de instituciones de la ciudad para participar activamente, dialogando y aportando tiempo y saberes, en talleres organizados al efecto durante los años 2012/2013 ⁸. Uno de los coordinadores de la Comisión Mixta del Segundo Plan Estratégico fue Osvaldo Marini, representante del Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, Delegación General Pueyrredon, una de las entidades fundadoras de la Red Mar del Plata entre todos.

La Red
se construye
como una
trama de
vínculos y
experiencias
compartidas



7. El Primer Plan Estratégico fue realizado a partir de la coyuntura del 2001/2002 y bajo la intendencia del Arq. Daniel Katz; en el año 2003, se realizó la publicación del informe. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_estrategico_de_mar_del_plata_y_el_partido_de_general_pueyrredon.pdf

8. El Segundo Plan Estratégico fue realizado a pedido del gobierno municipal encabezado por el Cdor. Gustavo Pulti, intendente del partido de Gral. Pueyrredon. La publicación del Plan se realizó en 2013. <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/BUENOSAIRES/Plan-Estrategico-de-Mar-del-Plata-2013-2030.pdf>

Pensar la ciudad actual y la del futuro es el punto de partida para crear la Red

El segundo proyecto que puede referirse como antecedente para la futura creación de la Red de Monitoreo Ciudadano fue la Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ⁹, en el año 2012. Así lo narran Patricio Gerbi y Osvaldo Marini, ambos socios fundadores, y el que fuera intendente de Gral. Pueyrredon (2007-2015), el Contador Gustavo Pulti ¹⁰. Patricio es el actual coordinador del espacio:

“La génesis de la Red, surgió básicamente a raíz del trabajo que hizo en Mar del Plata como primer ciudad en Argentina, el BID de un trabajo que venía haciendo por toda Latinoamérica que es llamado Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles, que es básicamente hacer un relevamiento de las ciudades en función de las migraciones internas, sobre todo de las áreas más rurales o periurbanas a las zonas urbanas y que tienden a crecer a mucha velocidad, y por ahí ciudades que estaban dimensionadas y que funcionaban muy bien con 300.000 habitantes, en pocos años pasan a tener 400, 500, 600, 700.000 habitantes, y se pierde la calidad de la gestión municipal, el nivel de acceso a agua y cloacas, el sistema de salud resulta insuficiente, el tema de seguridad se convierte en un tema central, el nivel de educación también cae, o sea, se pierde la calidad de vida, se pierde la infraestructura suficiente y la calidad de la gestión en la medida que las ciudades crecen más rápidamente que la capacidad de resolver estos problemas, bueno, el BID hizo este trabajo en Mar del Plata, generó un equipo espejo de la municipalidad y del BID, especialistas del BID, que aportaban muchísima información e hicieron un relevamiento de 144 indicadores que tenían que ver con la calidad de vida de la ciudad, esto fue un trabajo que llevó más de un año y que se presentó finalmente una vez terminado, y que se estimuló la iniciativa de que haya un grupo de gente de la ciudad que siguiera este trabajo”. *Patricio Gerbi, Fundadores*”

9. El Programa de Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES) de la División de Vivienda y Desarrollo Urbano del BID es un programa de asistencia técnica no reembolsable que brinda apoyo directo a los gobiernos nacionales y subnacionales en el desarrollo y ejecución de planes de acción de ciudades. ICES emplea un enfoque multidisciplinario para identificar, organizar y priorizar intervenciones urbanas para abordar los principales obstáculos que impiden el crecimiento sostenible de las ciudades emergentes en América Latina y el Caribe. Este enfoque transversal se basa en tres pilares: sostenibilidad ambiental y de cambio climático; sostenibilidad urbana; sostenibilidad fiscal y gobernanza.

10. Gustavo Pulti era el intendente de Gral. Pueyrredon al momento de postular a Mar del Plata como candidata en el Programa de Ciudades Emergentes y Sostenibles del BID (ICES) y en el proceso de creación de Mar del Plata entre todos. De allí la valía de su narrativa.



Proyectos anteriores de la ciudad crearon las bases para trabajar en la construcción colectiva de la ciudad

Fundadores: Osvaldo Marini, Oscar Palópoli y Patricio Gerbi con Luis Porta (coautor). 2025

“ En mi caso, como representante del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, empecé a trabajar en el plan estratégico junto con Oscar [Palópoli], que fue el iniciador de esto y un poco el que me acercó más al plan. En el año 2009 me nombraron coordinador del plan estratégico; a partir de ese momento empezamos a trabajar, o sea, no me nombraron a mí, perdón, al Consejo Profesional de Ciencias Económicas, en mi persona, pero nada más que yo lo representaba, en ese caso. En el 2009 empezamos a trabajar y el BID empezó a trabajar con nosotros también, y formamos el equipo espejo de Mar del Plata desde el plan estratégico. En ese momento, Mar del Plata tenía tres ejes de trabajo, que eran el plan maestro de transporte y tránsito, el BID con la iniciativa de ciudades sostenibles y el plan estratégico, tres ejes de trabajo básicos hasta el 2015. En el 2015 se presentó el informe escrito del Plan Estratégico y dejé de estar en el plan; a partir de ese momento, gracias a Dios, agradezco a Patricio, fuimos convocados para trabajar en esta línea de iniciativa de Mar del Plata entre todos. *Osvaldo Marini, Fundadores* ”





Mar del Plata
fue la única
ciudad de
Argentina que
participó en
la Plataforma
de Ciudades
Emergentes y
Sostenibles

“ En realidad, Mar del Plata entre todos fue un accesorio principal para el acceso de Mar del Plata a la plataforma de ciudades emergentes y sostenibles y al plan de acción que se hizo junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La ciudad fue la única ciudad de la Argentina que accedió a la plataforma de ciudades emergentes y sostenibles. Lo hicimos a partir de una información que se había brindado en un encuentro del Banco Interamericano en Santiago de Chile, al que había concurrido el ingeniero Dell Olio, que era el presidente de Obras Sanitarias en nuestra gestión. Volvió a la ciudad y nos informó que se lanzaba una relación directa del BID con las ciudades. Enterados de eso, nos propusimos que Mar del Plata se postulara para acceder a la plataforma de ciudades emergentes y sostenibles, que iba a ocurrir aproximadamente un año después de esta información. (...) Mar del Plata, luego de un arduo trabajo de coordinación con nación y la provincia. De Buenos Aires, y de competencia con Bahía Blanca, fue la elegida y nos quedamos con la plataforma Ciudades Emergentes y Sostenibles, lo cual implicó que a partir de ahí Mar del Plata tenía un año entero para trabajar en la formación del plan de acción. Y ese plan de acción se hacía en base a tres niveles de sostenibilidad, como ustedes saben, sostenibilidad ambiental, sostenibilidad urbana, sostenibilidad fiscal. Vinieron las consultoras más calificadas de América Latina, que a Mar del Plata no le costaron un peso, y trabajamos muchas cosas relacionadas con los tres niveles de sostenibilidad”

Entonces había tres vectores de planificación que se retroalimentaban: el Plan Maestro de Transporte y Tránsito, el Plan Estratégico y el Plan de Acción del BID. Cuando se presenta el plan de acción, habíamos convenido con las autoridades del BID que había que crear esta comisión de monitoreo que nosotros resolvimos llamarla Mar del Plata entre todos, aunque no participa el Estado. Pero era para monitorear el plan de acción, no era un espacio solamente de prestigio, era un espacio que estaba construido para monitorear el plan de acción, que los gobiernos sistemáticamente con posterioridad han abandonado, con lo cual el accesorio principal del control de la evolución de la ejecución del plan de acción, que es Mar del Plata entre todos, queda funcionando lo que monitorea, funciona con más fuerza que lo monitoreado. *Gustavo Pulti, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2007-2015.*

De los documentos institucionales de la Red se desprende que "con el objetivo de fomentar el desarrollo de las ciudades latinoamericanas que presenten proyecciones de crecimiento, el Banco Interamericano de Desarrollo ha implementado un programa que promueve la alianza estratégica de estas localidades emergentes y apoya los procesos que fomenten la puesta en acción de políticas públicas orientadas a la sostenibilidad y el progreso de las mismas. Mar del Plata fue la primera ciudad argentina en formar parte de la Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles del BID, en el año 2012"¹¹. Siguiendo el modelo metodológico propuesto por el BID, la iniciativa se dividió en dos etapas: desarrollo y ejecución del Plan de Acción. La primera etapa se compuso de 3 fases: un diagnóstico de sostenibilidad ambiental, urbana y fiscal/de gobierno basado en la construcción de indicadores (Fase 1); la priorización de las áreas críticas para la sostenibilidad de la ciudad (Fase 2); y la elaboración del Plan de Acción (Fase 3) con la determinación de aquellas estrategias y actuaciones adecuadas en relación a las áreas priorizadas previamente. Este diagnóstico se complementó con estudios específicos de impacto económico, vulnerabilidad urbana y adaptación al cambio climático, y con encuestas para evaluar la percepción ciudadana acerca de los diferentes temas que afectan la calidad de vida en la ciudad (agua, gestión de residuos sólidos, vivienda y uso de suelo, inequidad urbana, educación, seguridad, gestión pública, entre otros). La identificación de temas prioritarios a lo largo de estas tres fases culminó en la preparación de un Plan de Acción para Mar del Plata. En una segunda etapa, la metodología ICES contempló la ejecución del Plan de Acción y la implementación de un sistema de monitoreo ciudadano de los indicadores de sostenibilidad urbana, ambiental y fiscal/de gobierno, la realización de una nueva encuesta de percepción ciudadana y la revisión de objetivos, acciones e indicadores del Plan.

Tanto del Plan Estratégico como de la Iniciativa del BID, participaron diversos actores de la comunidad marplatense. Entre ellos, cabe mencionar cámaras empresariales, sindicatos, universidades, el sector público, sociedades de fomento, ONGs, etc. A partir de esta segunda etapa de trabajo es que, para dar cumplimiento a los requerimientos de la iniciativa ICES, Patricio Gerbi, Oscar Palópoli y Osvaldo Marini lideran la concreción de la idea de conformar un espacio de Monitoreo de indicadores al estilo de Red de instituciones que continúe la dinámica de medición y planificación, pero que tenga ciertos valores identitarios que se corran de una mirada cortoplacista o partidaria y privilegien la formulación de

11. <https://mardelplataentretodos.org/mar-del-plata-fue-elegida-para-formar-parte-de-iniciativa-del-bid/>

La Red nació para producir información confiable que fortalezca una ciudadanía informada, participativa y orientada a mejorar la calidad de vida



La Red nació del entusiasmo y compromiso compartidos por continuar el trabajo colectivo iniciado

datos objetivos y probados. Del Acta Fundacional de la Red, en diciembre del 2014, se desprende que "La Red tendrá como Misión Ser un espacio articulador destinado a recolectar, complementar y generar información confiable a través de indicadores objetivos y de percepción ciudadana, para socializarlos con la finalidad de que la ciudadanía, sus organizaciones y el gobierno se involucren en la mejora de la calidad de vida actual y futura de la ciudad y la región" (Acta Fundacional, diciembre del 2014). Asimismo, "la Red tendrá como Visión ser el referente de datos e información confiable, considerado insumo necesario para construir una ciudadanía informada y participativa; y para la toma de decisiones por parte de todos los actores de la sociedad" (Acta Fundacional, diciembre del 2014). Finalmente, detalla el documento fundacional: "este espacio se identifica con los valores de objetividad, pluralidad, apartidismo, calidad, compromiso, participación, transparencia y visión integral" (Acta Fundacional, diciembre del 2014). En dicha coyuntura epocal comienza la génesis de la Red Mar del Plata entre todos. En los retazos narrativos que compartimos a continuación emerge con potencia el ADN fundacional de la Red. Así lo recuerdan los protagonistas:

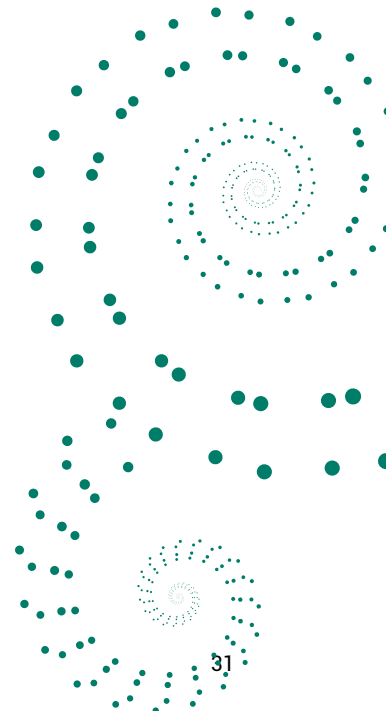
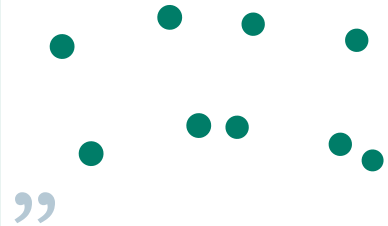
“ A partir de ahí nos fuimos congregando gente que nos conocíamos desde el plan estratégico, si bien yo participé en una parte del plan estratégico, pero tanto Oscar Palópoli como el Chino [Osvaldo] Marini habían sido coordinadores del plan estratégico durante muchos años, así que nos pusimos en marcha tratando de llevar adelante el trabajo que había hecho el BID desde una mirada local, desde un compromiso local (...) me acuerdo que lo charlamos en un restaurante acá en La Normandina, y en el medio de la charla nos entusiasmos todos, nos entusiasmos de tal forma que el día siguiente estábamos viajando a Córdoba a conocer la experiencia cordobesa que había sido presentada cuando se presentó el informe, y a partir de ahí decidimos conformar un grupo, con muchas de las instituciones que habían formado parte del plan estratégico, y también para nosotros era fundamental que en ese momento las tres universidades que estaban en Mar del Plata, la Universidad Nacional, FASTA y CAECE, formasen parte de esta iniciativa, que después se fue agrandando a medida que aparecieron nuevas universidades, la UTN, la Universidad Atlántida, forman parte también de la iniciativa. *Patricio Gerbi, Fundadores.* ”

“ Bueno, en mi caso yo integro la red en representación del Centro de Constructores y Anexos de Mar del Plata (...) siempre desde el sector, nos identificamos con los procesos participativos de la ciudad, lo hicimos en el plan estratégico para Mar del Plata, y luego cuando ahora tuvimos la oportunidad de que Patricio nos invitara a formar parte de este proceso de convocatoria para armar una Red de Monitoreo Ciudadano, nos sentimos halagados y por supuesto comprometidos a participar, y así lo hicimos durante todo este tiempo, pero encontramos un terreno fértil porque las entidades de la ciudad estaban acostumbradas a trabajar en conjunto y a tener confianza entre sí mismas, se había generado un capital social que nos resultaba agradable incluso disentir en algunas oportunidades para luego encontrar los consensos, y por eso que cuando se convocaron las entidades para la red encontramos una recepción muy positiva y por supuesto con esas premisas que Patricio muy bien describió al inicio, que era un trabajo apolítico, y además de eso que era un trabajo con las universidades, con documentación y con conocimiento de especialistas que iba a asegurar el éxito de la información que pudiéramos suministrar para luego la toma de decisiones y que fuera realmente un monitoreo que sirviera tanto para el sector privado en la toma de decisiones de sus inversiones como en el sector público para establecer las políticas públicas.
Oscar Palópoli, Fundadores

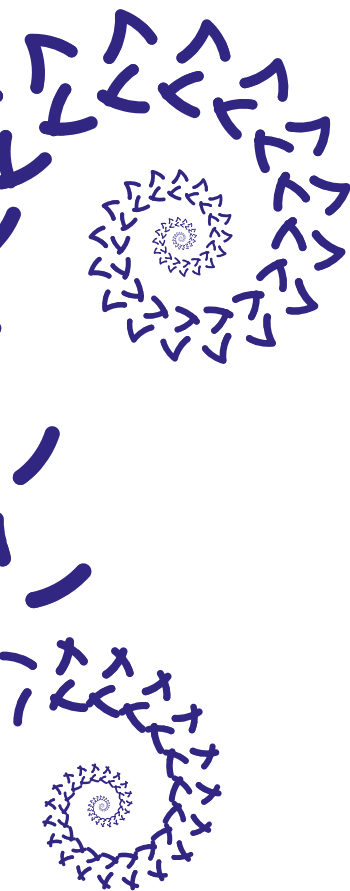
La Red se sustentó en el capital social consolidado previamente



Reunión Equipo Técnico (etapa fundacional): Soledad Urrutia y Germán Blanco con Fundadores y Representantes Institucionales.



El ADN de la Red se gestó a partir de las decisiones fundacionales sobre trabajo colectivo, transparencia y apartidismo



“ A partir de ahí nos armamos diez instituciones, las tres universidades y 7 instituciones más, y definimos un poco los lineamientos de cómo íbamos a trabajar, tomamos algunas decisiones que fueron fundacionales y que creo que son un poco el ADN de este espacio (...) decidimos que íbamos a construir información confiable, probada, que esa información iba a estar a disposición de la ciudadanía, con el ánimo de que la ciudadanía estuviese informada, y a través de esa información generar un vínculo distinto entre el ciudadano y las autoridades, los ciudadanos apoyados en la ciudadanía informada en un diálogo más adulto con las autoridades municipales, decidimos que este era un espacio que tenía como pilar central, que no tenía ninguna identificación política partidaria, ¿esto por qué?, porque entendimos que si este espacio con el trabajo que se iba a hacer obtenía algún prestigio, algún reconocimiento de la ciudadanía y de la ciudad, en la medida de que los intereses políticos partidarios empezaron a formar parte de este espacio, todo ese prestigio se iba a perder instantáneamente, y fue así que nos pusimos a trabajar, básicamente los que iniciamos esto, el Chino Marini, Oscar Palopoli y yo, nosotros tuvimos la idea principal, fue todo un trabajo de conjunto, de equipo, que se sumaron y se sumaron muy apasionadamente todos y muy comprometidamente. *Patricio Gerbi, Fundadores* ”

“ En la génesis del proyecto había como tres sectores, el sector del plan estratégico que era quien debía establecer los objetivos, definir la ciudad que queremos, por dónde transitar para aproximarnos a la ciudad que queremos, definir ese camino, el Ejecutivo que debería ejecutar ese plan, llevarlo adelante de tal forma de que nada, que cada intendente no tenga esa aspiración fundacional y que haya política de Estado que se persista en el tiempo, y la tercer, digamos, fase era precisamente Mar del Plata entre todos, que era la medición del éxito o del no éxito o de la insuficiencia de las políticas ejecutadas por el Ejecutivo, esto es una concepción que originalmente (...) nos convertimos en ese momento en un espacio no propositivo sino de medir qué era lo que estaba pasando. Tuvimos que definir estrategias de cómo poner esto en marcha. La primera estrategia que acordamos fue: vamos a hacer exactamente lo que hizo el BID con otra cercanía, con otra calidad, con otra estrategia de comunicación con la ciudadanía, ¿por qué? Porque nosotros necesitábamos identificar dónde residen las informaciones y generar los canales para que esa información fluyera y que nosotros pudiésemos trabajar con ella, y así fue que armamos un pequeño grupo técnico cuya coordinadora era Soledad Urutia y Germán Blanco como coordinador de un pequeño equipo técnico; hicimos el primer trabajo que fue presentado en el Museo Mar con muchísimo éxito. *Patricio Gerbi, Fundadores* ”

“ Mar del Plata entre todos siempre fue una organización muy horizontal donde todos hacían de todo y donde determinados valores que tiene Mar del Plata entre todos siempre se conservaron. Vuelvo a repetir, el par, el horizontal, el espacio apartidario, el espacio donde todos tienen voz, donde todo se escucha, donde se interpela en forma permanente (...) Desde el inicio primaron ciertos criterios, la calidad de los procesos, la calidad de las personas que se vinculaban, y cuando digo calidad, se refiere al conocimiento que las personas tenían, la credibilidad que las personas tienen y la confianza que esas personas inspiraban. Porque vuelvo a lo mismo, al ser un espacio horizontal, la interacción con las personas es permanente, es continua y es de una confraternidad y un trabajo en equipo muy importante. *María Alejandra Cormons, Directora ejecutiva de la Red* ”

La Red se construyó desde la horizontalidad y la confianza



MDP Data Fest. 2017

“ La primera etapa de trabajo, luego del Plan Estratégico, fue la labor con el BID, donde decías, bueno, esta cantidad de indicadores y de dónde conseguimos la información y cómo sentamos las bases metodológicamente, que hicimos el primer manual de indicadores, cómo hacer para medirlo, bueno, ese primer desafío de dónde están las cosas, para dónde vamos y cómo lo hacemos. Y llegar al primer informe, que en el primer informe tenía originalmente los mismos temas que se habían abarcado previamente, midiendo objetivamente el tema de los indicadores y con esa encuesta tan interesante que estaba zonificada para Mar del Plata. Entonces, esa primera... Sentar las bases metodológicas del espacio fue todo un desafío. Y ahí, si vos me decís cuál fue una de las complicaciones de eso, era conseguir la información. Siempre el acceso a la información fue un gran tema que fuimos sorteando. *Soledad Urrutia, Equipo Técnico, etapa fundacional*). ”

El primer desafío fue acceder a fuentes de información confiables

La Red aporta datos duros para lograr distintas interpretaciones en el proceso de generación de políticas públicas y proyectos del Partido

Jonathan Aguirre, en su libro "El rostro humano de las políticas educativas" (2022), recupera teórica y metodológicamente la perspectiva micropolítica de Stephen Ball (1987, 2012)¹² al afirmar que las políticas no son linealmente implementadas, sino que pasan por procesos de traducción, reinterpretación, recontextualización y recreación por parte de los actores locales involucrados en dicha política. Ball emplea el concepto de "traducción" (2012:45) para reflejar los procesos de transformación y diferentes interpretaciones a las que las políticas, los proyectos y los programas –públicos o privados– están sujetos. Siguiendo a este autor, la traducción de las políticas en el contexto de la práctica incluye procesos complejos de préstamos, apropiación y adaptación que son hechos por medio de redes de actores/participantes, dentro y fuera de las instituciones, comprometidos en la colaboración/negociación en diferentes circunstancias (equipos, historias institucionales) y con distintas formas y volúmenes de recursos. Stephen Ball plantea la necesidad de situarnos desde la enorme trama de actores y situaciones que se van ubicando en la trayectoria de las políticas, alejándose de abordajes organizativos o normativos de las políticas públicas. En relación a este concepto, se tienen en cuenta, necesariamente, las estrategias que los actores locales adoptan en los contextos particulares, en tanto "acciones plurales, que implican traducciones desde el espacio de las racionalidades políticas a la modalidad de técnicas y propuestas en ámbitos específicos" (Ball, 2012:53).

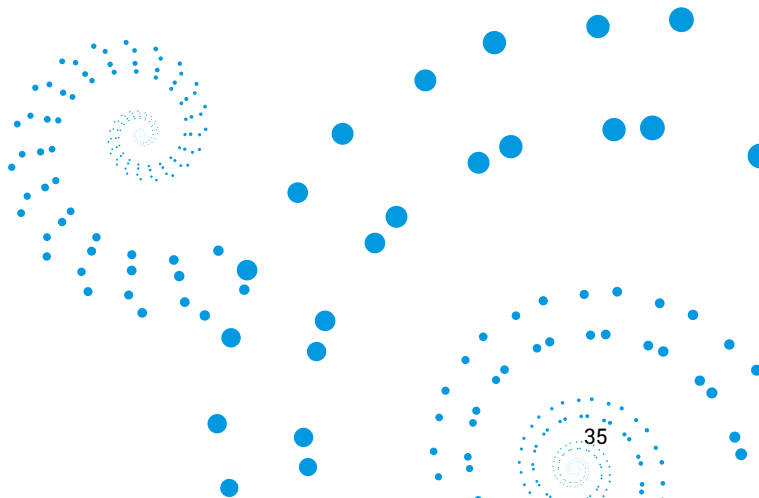
Las perspectivas antes mencionadas sirven de insumos interpretativos para comprender la génesis de la Red que nos convoca, más aún cuando el proceso germinal del espacio y el establecimiento de cierto ADN fundacional se produjeron a partir de la traducción de las políticas del Plan Estratégico 2030 y del Programa del BID para Mar del Plata. En esta línea, el propio Luis Porta, en su libro "La expansión biográfica", argumenta que el espacio biográfico de una persona, pero sobre todo de una institución como Mar del Plata entre todos, "tiene hilos sueltos que perturban la fuerza de la evocación; a partir de ellos podemos marcar temporalidades, socialidades y territorialidades ancladas en recuerdos que ponen en juego sensibilidad y creación" (Porta, 2021:36).

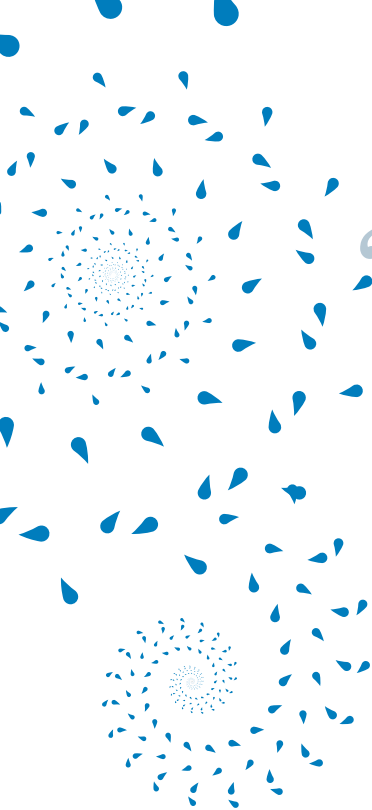
12. Stephen Ball es un sociólogo británico que ha centrado sus estudios y producciones en torno a la escuela, las políticas educativas y su traducción en diversos territorios. Si bien su análisis teórico y metodológico se centra en el contexto escolar, sus apreciaciones sirven para comprender la "puesta en acto" de políticas, programas y proyectos de instituciones públicas y privadas en diversos territorios de concreción.

El ADN fundacional del espacio pivotea en estos momentos iniciáticos entre núcleos de sentido que pueden sintetizarse en: la horizontalidad participativa de sus miembros, la autonomía y el apartidismo político, la apuesta por el extremo cuidado y precisión en el tratamiento de la información, la búsqueda de la objetividad basada en evidencia empírica, la rigurosidad metodológica de las propuestas y el vínculo estrecho con los múltiples agentes comunales que permiten la edificación año a año de lo que da forma a la red, el “entre todos”. A continuación, recuperamos narrativas no solo de quienes estuvieron en la parte técnica del inicio de Monitoreo Ciudadano, sino también voces expertas que asesoraron al espacio en los primeros pasos y que se han configurado como parte integral de la Red a medida que fueron pasando los años, los informes y los proyectos.

“ En ese momento, cuando empezamos, era empezar muy de cero, empezar a ver cómo organizar, qué era un sistema de monitoreo ciudadano, y que siempre me pareció un desafío superinteresante porque me parecía que en un proyecto como Mar del Plata entre todos se conjugaba no solamente el desafío de conocer y de generar esa información y socializarla, sino que a través de eso uno podía contribuir a que se tomen mejores decisiones para mejorar la calidad de vida de toda la ciudad. Entonces, tenía ese aspecto social que me parecía que complementaba también lo que era el desafío intelectual de decir, bueno, cómo hacemos para buscar cosas y medir para que empecemos a tomar decisiones basadas en evidencia, que siempre es lo que decíamos. Así que eso fue como lo primero que me pasó y sí fue un camino largo que tuvimos que diseñar y que armar y que se fue convirtiendo, bueno, en la época que yo estuve, en los informes y en los distintos proyectos que se dieron desde Mar del Plata entre todos. *Soledad Urrutia, Equipo Técnico, etapa fundacional.* ”

Conocer y medir es el camino para tomar mejores decisiones para la ciudad





“

Recuerdo que al inicio había un programa, un proyecto asociado al BID, donde había que llevar adelante un estudio, monitoreo, principales problemas y aspectos que vinculaban al desarrollo humano, al desarrollo integral de un área territorial como la región de Mar del Plata, y dentro de este objetivo donde se apuntaba a tratar de relevar aspectos desde el punto de vista tanto estadístico como cualitativo de información social, económica, social e institucional relevante. Me contactaron representantes de Mar del Plata entre todos con el objetivo de que pueda darles una mano, asesoría, una ayuda tanto a la construcción de los indicadores como a la identificación del modo en que esos indicadores podrían ser interpretados en clave a una mejor comprensión del diagnóstico y fui acompañando a quienes tuvieron este trabajo de llevar adelante estas investigaciones en la asistencia o en asesoría en cuanto, tanto en las cuestiones metodológicas como unas cuestiones teóricas vinculadas a las privaciones económicas o sociales en el campo de la pobreza o de la desigualdad haciendo o marcando algunas propuestas que entraban en un espacio de discusión y de reflexión académica pero también técnica y que terminaban siendo un material muy rico en materia de diagnóstico de las condiciones económicas, sociales, infraestructuras y políticas, incluso, de Mar del Plata (...)

”

El monitoreo brinda un diagnóstico integral de la ciudad



Equipo Técnico (etapa fundacional): Soledad Urrutia con Luis Porta y Mariana Foutel (coautores). 2025

“ (...) también se me consultaba sobre esta proyección, cómo eventualmente los resultados podrían proyectarse e impactar en la agenda política, en la agenda pública. Mar del Plata entre todos era una institución que nacía, no para investigar, sino para que la investigación se transformara en acción pública. Mi aporte o mi contribución ahí también fue plantear que, en buena medida, buena parte de ese proceso pasaba por el diagnóstico, pero también pasaba por la sensibilización y la toma de conciencia y los vínculos con los medios de comunicación, tal que permitieran una reproducción de la información en un lenguaje de divulgación y no necesariamente un lenguaje técnico de diagnóstico. (...) Cualquier programa de esta naturaleza y que procura hacer investigación para la acción se enfrenta con desafíos iniciales que tienen que ver con que puede saber hacer una investigación técnica, pero de ahí a transformarla en instrumento para el debate público, para el debate político, o para la toma de conciencia, o para sensibilizar a la opinión pública a través de los medios de comunicación, bueno, es otro proceso, es otro el proceso de producción de esa mecánica que el de la investigación y me tocó apoyar en las dos líneas (...)

Una de las potencialidades de la génesis de la Red fue que nadie contaba con tanta información reunida de la ciudad con esa capacidad analítica para identificar los objetivos de desarrollo, en ese contexto, inicialmente podía ser una vocación de un actor importante que venía a nutrir de una mirada reveladora, bueno, el proceso va construyendo las disputas políticas, es decir, es un actor más en el escenario social, político y económico, y ahí hay una tensión. La tensión de que... desde afuera ciertos actores buscan identificar a este actor como un político, un actor político, y este actor político que reniega de ser un actor político partidario para constituirse en un actor colectivo de mayor representación social y política en el sentido del bien común y de un servicio público y bueno, ahí se da en todas las organizaciones esa tensión. **Agustín Salvia, Representantes de organizaciones vinculadas, Observatorio de la Deuda Social Argentina-UCA.**

“ Yo creo que Mar del Plata entre todos tiene que brindar información confiable para todos los sectores, para el ciudadano que tiene que tomar decisiones, para el empresario, para, sobre todo, los políticos, para que tomen como referencia los datos que nosotros brindamos para luego utilizarlos de la manera que ellos lo crean más conveniente, pero en definitiva nosotros lo que somos es un faro informativo, ¿verdad?, esa es esa metáfora mía, tendríamos que hacer un faro para la toma de decisiones, para los ciudadanos, para los empresarios, para los inversores, para la agenda pública también. **Oscar Palópoli, Fundadores.**

La investigación cobra sentido cuando se transforma en acción pública y debate social



”

”

El gran desafío inicial fue crear vínculos confiables con diversas voces especializadas

“ Nuestro conocimiento de Mar del Plata entre todos surgió en el momento que veníamos trabajando entre muchas instituciones con el plan estratégico de Mar del Plata, un plan estratégico público-privado donde, la verdad, quedaba una instancia muy buena, no sólo de planificación de la ciudad, sino también que construía un capital social muy importante dentro de la ciudad, porque vinculaba a muchas organizaciones, no sólo lo público y privado, sino dentro de lo privado muchas organizaciones locales, esto, la verdad, que lo remarcamos mucho y añoramos esos momentos donde teníamos instancias de planificación, pero, sobre todo, instancias de debate también, y de poder interactuar con otros actores que, por ahí, son sectoriales, o somos sectoriales, pero que nos juntamos en una mesa para compartir y enriquecer estas visiones, este capital social que, en muchas ciudades, no existe, acá en la ciudad de Mar del Plata se había construido y, con el tiempo, fue quedando frizado, de alguna manera, a partir de ahí se constituye Mar del Plata entre todos, luego del plan estratégico, como una instancia de evaluación y medición de diferentes indicadores que servirían para dar también esta retroalimentación a una planificación. *Blas Taladrid, Sector productivo Representantes de empresas.* ”

“ El gran desafío en ese momento, uno de los desafíos que teníamos, era mantener, si querés, en esa primera etapa, en ese primer documento que se generó, era no defraudar, justamente, toda esa expectativa y toda esa confianza que habían depositado la enorme cantidad de personas con las que hemos estado teniendo entrevistas personales, pero también intercambiando mucha información, haciéndole preguntas, revisando y preguntando muchas veces desde cierta distancia porque obviamente nosotros no éramos especialistas en todos los temas, digamos, apenas conocíamos unas cositas de cada uno, y por lo tanto creo que el desafío era estar a la altura de la confianza que todas las personas que nos habían hablado, que nos habían compartido archivos, documentos, estar a altura de esa confianza que habían depositado en nosotros. *German Blanco, Equipo Técnico, etapa fundacional.* ”

Tanto Agustín Salvia como Soledad Urrutia, Oscar Palópoli, Blas Taladrid y Germán Blanco destacan, al inicio de la Red, la intención fundacional de transformar el trabajo de diagnóstico, de indagación y de construcción de información confiable y objetiva en acción pública. Mar del Plata entre todos nació en vinculación con la ciudadanía, por y para los ciudadanos que transitan cotidianamente el Municipio y sus zonas aledañas. Esta transformación a la que refería Salvia en torno a pasar de un diagnóstico informacional técnico a una acción pública que preocupe y ocupe al marplatense es quizás el eje vertebrador de las acciones de la Red en estos diez años. La búsqueda por *pedagogizar el dato*¹³ es germinal en los proyectos que el espacio inicia en esta etapa. La comunicación, divulgación y accesibilidad de los datos e informes que el espacio ha construido han buscado, con mayor o menor intensidad, alcanzar a la comunidad y traducirlos al lenguaje cotidiano de la acción pública. Dicha apuesta está en el eslogan inicial de la Red: "para saber qué ciudad queremos, necesitamos saber qué ciudad tenemos". Los representantes de las entidades fundadoras y las organizaciones que se fueron sumando en el devenir del trabajo han tenido clara esa premisa junto con la idea de que el espacio se edificaría a partir de la acción colectiva y así se evidencia en su narrativa autobiográfica:

“ (...)en paralelo nosotros teníamos la estrategia de que esto formara parte de la realidad de la ciudad, entonces nosotros el primer año tuvimos financiamiento del BID que pagó los técnicos, pagó la impresión, pagó la corrección de estilo, pagó los gastos que nosotros sometíamos al BID, le presentábamos tres presupuestos con nuestra preferencia y ellos aprobaban los gastos, pero nosotros sabíamos que con eso nosotros teníamos el tiempo muy limitado, con lo cual, la segunda decisión estratégica es esta idea que nos parecía interesante y nos parecía necesaria para la ciudad, para cambiar la realidad de la ciudad o mejorarla, sobre todo con participación de la gente, necesitaba el día de mañana ser sustentable y ser sustentable financieramente, entonces teníamos dos alternativas, o salíamos a vender una idea tratando de evangelizar con esa idea, o generábamos el producto que nosotros estábamos convencidos que era el que era necesario, y a partir del ejemplo del producto, conseguir la adhesión de parte de la ciudadanía que se sumara a este proyecto. *Patricio Gerbi, Fundadores.*”

Pedagogizar el dato fue el eje vertebrador de la acción colectiva de la Red



13. Expresión recuperada de la entrevista con estudiantes universitarios. Febrero del 2025

La Red se consolidó combinando calidad técnica, apoyo ciudadano y organización institucional

“ Sí, ahí hubo no solamente que pensar en el valor del producto que se generaba, con la calidad que aseguraban los investigadores y los especialistas, fundamentalmente de las universidades, sino también generar un apoyo de la ciudad para que la red sea sustentable, y lo primero que había que hacer era involucrar actores claves de la ciudad que tengan que ver con el proceso, y esas cenas y almuerzos y desayunos de trabajo en los cuales asistieron más de cien vecinos de nuestra ciudad, fueron necesarios para que se involucraran con el proceso y que hoy se convirtieron en esos socios adherentes que junto con los socios plenarios sostienen al espacio. Es decir, nos fuimos dando una organización que comenzó desde el acta constitutiva en ese diciembre de 2014 con una junta provisoria hasta generar un reglamento interno; ese reglamento interno dio la Junta Coordinadora definitiva, y a partir de ahí, el armado de equipos técnicos y demás, y poder darle también una herramienta de gestión que fue la fundación, que eso también le generó el ámbito adecuado para poder incorporar no solo a los socios plenarios, sino también a los socios adherentes, es decir, el camino andado en estos años, si bien fueron pocos años, no solo fue del trabajo concreto, sino también de la organización de la red. *Oscar Palópoli, Fundadores.* ”

“ (...) el trabajo nuestro con los socios, que eran los que invertían, era poder darles también un tipo de informe que sea más importante para ellos que el que hicimos con el BID comparando sustentabilidad de ciudades latinoamericanas; necesitábamos que realmente sea sustancioso, que le sirviera a los efectos de tomar decisiones, entonces, teníamos que ampliar esos índices e indicadores iniciales para tomar datos de Mar del Plata, datos que sean confiables y que fueran importantes para la toma de decisiones y, sobre todo, que sean interesantes para nuestros socios. *Oswaldo Marini, Fundadores.* ”



Jesús Domingo Segovia, catedrático de la Universidad de Granada, España, recupera en sus investigaciones diversas dimensiones de la memoria institucional de centros educativos desde la perspectiva biográfica y narrativa (2004; 2010). Allí el autor sostiene que este tipo de memoria va más allá de los documentos o evidencias. Integra un sistema colectivo de experiencias y significados. Está formada por recuerdos, narraciones, vivencias y otros elementos culturales menos tangibles. La memoria, afirma Segovia, "no es fría y obsoleta arqueología de rincones del olvido movidos por la curiosidad, ni una simple y aséptica herramienta para aprender; con ella interacciona el deseo" (Segovia, 2010:127). Es una expresión de las motivaciones, de los intereses y de los ideales, que preñan el recuerdo de orientaciones y significados contextuales. Más que en los documentos formales archivados, está inscrita en la cultura organizacional, a modo de rutinas, que en una concepción amplia incluye la estructura de creencias, marcos, paradigmas, códigos, valores y conocimiento que refuerzan, elaboran y contradicen las rutinas formales (Segovia, 2010; Aguirre, Proasi, Ramallo y Yedaide, 2023; Foutel, 2024). La memoria biográfica e institucional es clave para re-habitar el pasado y proyectar futuros. Elegimos recuperar esa memoria desde la narrativa, puesto que en la narración los sujetos vuelven a darle nuevos sentidos a ese pasado que se rememora. "La memoria no es nada sin el contar, y el contar no es nada sin el escuchar" (Ricoeur, 2008:53). Por tanto, la experiencia humana de lo que ha sido y es nuestra vida en el pasado, y de cómo la proyectamos desde el presente en una expectativa de futuro, solo puede hacerse a través del relato (Murillo, 2021). La experiencia humana del tiempo que transcurre solo puede ser expresada en un relato, "en un cuento que nos contamos a nosotros mismos o contamos a otros por medio de un relato; solo aprehendemos el tiempo transcurrido a través del relato que contamos, cuya estructuración es posible gracias a esquemas mentales de prefiguración que sirven para orientarnos en el modo como se narran las cosas" (Murillo, 2021:126).

En ese narrar, los fundadores de la Red Mar del Plata entre todos recuperan como parte del ADN fundacional del espacio la idea de que "el todo es superior a la suma de las partes" y que la toma de decisiones desde la génesis de la Red ha buscado ser equilibrada, participativa y colectiva. Si bien volveremos a la dimensión del entre todos en el próximo capítulo, dicha premisa edificó desde el inicio la organización que biografizamos y marcó el pulso de los proyectos y programas que se concretaron en estos diez años de vida. Así lo narran, evocando sus memorias, los propios protagonistas.

La Red es una expresión de las motivaciones, intereses e ideales de las personas



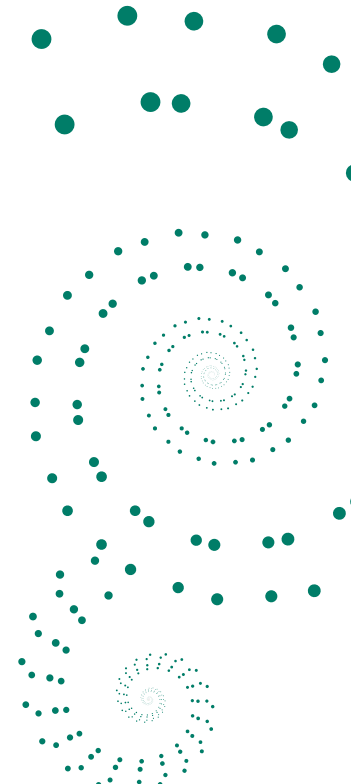
El diálogo sostenido y el trabajo en equipo impulsaron la evolución de la Red

“ El entre todos fue el elemento fundamental del grupo siempre. El entre todos era la elaboración del producto, y el entre todos era el, digamos, el financiamiento de la red, entonces no era que nadie se apropiaba de la red porque quizás alguno en particular podía financiar a la red, pero siempre se pensó en que debía ser entre todos, por eso que me parece que siempre la búsqueda de consenso hizo que pudiéramos llevar adelante un proceso tan sólido en tan pocos años, porque realmente fueron diez años en la vida de una institución que no son muchos. *Oscar Palópoli, Fundadores* ”

“ Desde el inicio se dio una dinámica de trabajo de mucho diálogo. Nosotros nos reuníamos todos los viernes a la mañana a seguir los proyectos que estábamos trabajando y, así como tomamos la primera decisión de que el primer informe tendría que ser con el alcance que tenía el del BID, pero mejorado en tema de comunicación, después tomamos la decisión de que, cuando terminamos ese trabajo que había tenido tan buena repercusión, en el siguiente paso no podíamos volver a hacer lo mismo actualizado, entonces cambiamos y ampliamos nuestro campo de trabajo y empezamos a profundizar en temas que son sensibles a la ciudad. (...) Entonces para el segundo informe, convocamos a más de 70 investigadores de todas las universidades y de institutos privados, empezamos a hacer talleres de trabajo. No solo ellos, sino también cámaras empresarias, sindicatos, ONGs, entonces los capítulos del 2do informe realmente se hicieron entre todos. Ahí descubrimos que nos habíamos convertido en, digamos, hemos desarrollado la habilidad de ser articuladores, y sumar en una mesa distintas facetas o distintas miradas o distintos ángulos de un mismo tema, y abrir debates y abrir análisis buscando una mirada en común, y esto creo fue lo que enriqueció el espacio. (...) en definitiva, fuimos evolucionando y fuimos generando cosas nuevas y nos hemos convertido, creo que en articuladores que, bueno, generamos proyectos y, bueno, hemos trabajado estos diez años en cosas nuevas (...) Sí, yo creo que, en el caso mío, y estoy seguro que en el caso de Oscar (Palópoli) y del Chino (Osvaldo Marini) también, no buscamos, precisamente cuando nos elegimos, compartí la idea de iniciar esto, era porque conocía lo que habían hecho en el plan estratégico y lo habían hecho con vocación por la ciudad, sin buscar chapa, ni reconocimiento, ni crédito de ninguna naturaleza, y desde lo personal, todos nos involucramos emocionalmente muy fuerte, y nos estimuló también las evidencias de éxito de lo que estábamos haciendo y cómo sucedían cosas nuevas y buenas que eran virtuosas, y esto nos realimentaba a seguir trabajando y a seguir trabajando en equipo, y hasta el día de hoy seguimos y llegamos a diez años y estamos mirando hacia adelante. *Patricio Gerbi, Fundadores* ”

Así como los fundadores del espacio recuperan los valores iniciales de la red en sus primeros pasos y la horizontalidad que se buscó darle en la toma de decisiones y en el vínculo con la comunidad, los colaboradores técnicos de Mar del Plata entre todos también narran sus memorias en relación con aquella génesis del trabajo. No solo allí se sentaron las bases metodológicas de los informes técnicos posteriores, sino que se engendró el espíritu con el cual se abordarían los proyectos del espacio en el futuro:

“Entonces, desde la génesis fue una preocupación el ir generando confianza en la gente. Siempre trabajamos con mucho respeto de la gente que nos rodeaba, toda la gente de la organización y todas las organizaciones que formaban parte del proyecto. Siempre fuimos muy respetuosos de los que compartían esa información con nosotros y eso fue generando un capital social muy interesante que hizo que evolucionara del primero hacia el segundo informe de una manera en la que esos especialistas de cada tema se convirtieron en los protagonistas. Entonces ya no éramos un grupo pequeño que conseguía los indicadores, más allá de que mucha gente seguía colaborando y que trabajaba en la preparación de la encuesta y el relevamiento de la información, sino que en el segundo informe ya ves esa transformación donde eran los propios especialistas los que tomaban la posta. La gente que sabe de agua escribe sobre el agua, no solamente con los indicadores que nosotros acercábamos, sino con los muchos que decían: “Mirá, yo también además tengo esto, te lo comparto y lo pongo a disposición, porque ya habíamos ganado esa confianza en la gente, mucha gente de universidades, de colegios profesionales, de distintas áreas de empresas. Y bueno, se fue evolucionando hasta que ellos mismos eran los que armaban los informes. Y armábamos talleres y participaban muy activamente, así que me parece que fue evolucionando a que la gente entendiera para qué estábamos haciéndolo. Porque otra cosa para mí importante de todo este tiempo es, primero, generar la información y después socializarla y compartirla. Entonces, el otro desafío era llegar y acercarnos a los que podían llegar a utilizarla, que no solamente era ponerla a disposición del Concejo Deliberante, de las universidades, sino también ir a las escuelas, ir a los barrios, ir a las distintas instituciones y decir: mira, encontramos esto. (...) Yo creo que fue todo un proceso hasta que de repente la gente confiaba en lo que nosotros le decíamos. Porque además siempre trabajamos con esta postura de decir: mirá, esta es la evidencia que nosotros conseguimos, nosotros no tenemos ningún punto de vista ideológico partidario de esto, es información y te la comparto”, y siempre ese compartir fue gratis. Entonces por eso creo que mucha gente se



La Red fue creciendo a medida que los especialistas asumían el rol de protagonistas, los actores principales

Objetividad y transparencia fueron valores fundacionales del tratamiento de los datos

acercaba también a consumir esa información. **Soledad Urrutia, Equipo Técnico, etapa fundacional.**

“ Mirá, desde el inicio de Mar del Plata entre todos, la regla que nos hemos establecido, fue la de mantener en lo posible la objetividad y la transparencia en contar tanto las limitaciones que tenían las informaciones que íbamos mostrando, como mantener, si querés, un criterio de cierta imparcialidad al momento de describir lo que los datos decían sin hacer ningún tipo de evaluaciones político-partidarias. En ese sentido creo que, por la parte que me tocó en esa instancia inicial, creo que una de las cuestiones que logramos fue justamente intentar mantener esa mirada, si querés, bastante objetiva, poniendo también de relieve cuáles eran las limitaciones que tenían muchas veces las informaciones por cuestiones de tiempo, por cuestiones de recursos, por cuestiones, si querés, hasta metodológicas, entonces ahí, una parte del trabajo tenía que ver con también poder contar en algún lugar qué es lo que los datos decían y con qué limitaciones muchas veces se tenían para poder decir algo sobre la base de esa información. **German Blanco, Equipo Técnico, etapa fundacional.** ”

“ Siempre trabajamos para proteger la calidad del dato, desde el principio y fijate que tratamos de hacerlo no solo desde los aspectos metodológicos, sino también respetando las fuentes y una vez que estábamos seguros trabajamos mucho en cómo difundirlo, pero antes de ir a contarlo, en cómo presentarlo ¿no? Ustedes siempre vieron que los informes de Mar del Plata entre todos tienen este componente gráfico, la infografía, el dibujo, (...) son datos duros, a veces son datos difíciles de interpretar, entonces hay que ponernos en contexto. Y para eso siempre trabajamos primero con esta parte de cómo hacerlo gráfico, cómo presentarlo, y después en ir a contarlo para explicarlo, para contextualizarlo. **Soledad Urrutia, Equipo Técnico, etapa fundacional.** ”

“ Bueno, es sabido que no se puede querer a lo que no se conoce, entonces Mar del Plata entre todos brinda conocimiento, conocimiento de la ciudad en diversos aspectos que sirven para la ciudadanía, para el ciudadano común, para el empresario, para las instituciones, las ONG, para el estado local, para el gobierno y para tomar decisiones estratégicas hay que tener información fiable, confiable, con datos certeros y Mar de Plata entre todos persigue ese propósito de ser una fuente de información para las políticas públicas y también para algo que rescato mucho, que me parece fundamental, para la educación, la educación desde los más pequeños hasta los adultos, ”

todos tenemos mucho para aprender y eso nos permite decidir y tener una opinión formada y Mar del Plata, entre todos, nos brinda a través de los informes, de las actividades, de la vinculación entre las instituciones y los referentes locales, una fuente inagotable de datos que, bueno, hay que siempre estar tamizando lo importante, lo urgente y tener el aporte y el aval de la sociedad en su conjunto, es un trabajo desde mi área, desde comunicación institucional muy complejo, pero bueno, tratando de siempre estar innovando y de proponer temáticas que sean actuales, pero también importantes, porque no solamente tenemos que estar detrás de la noticia urgente, sino de las cuestiones de fundamento y de base. **Cecilia Bogoslavski, Equipo Técnico actual.**

Conocer la ciudad es el primer paso para decidirla mejor

“ Para mí todo el proceso de elaboración del primer informe fue, sin duda, un enriquecimiento profesional y también, si querés, con una importante transformación personal, acercarse en su momento a conocer algunos de los múltiples aspectos que afectan la dinámica de la ciudad de manera conjunta, interrelacionada, realmente a mí me permitió intentar o empezar a ver algunas cuestiones con un criterio mucho más complejo de lo que lo tenía o de lo que yo veía por cuestiones profesionales anteriores sobre la dinámica de la ciudad. Digamos que, con una cuestión mía de formación y experiencia profesional previa, muchas veces el acercamiento a alguna problemática estaba bastante más limitado desde las perspectivas socioeconómicas. El primer trabajo tuvo para mí eso de transformador de poder visibilizar un montón de aspectos que no tenía antes de haber iniciado la experiencia. En su momento, tengo presente que haber terminado la primera etapa, el primer informe de monitoreo, marcó un hito importante, porque implicaba actualizar cierto trabajo previo que había hecho el BID. Poder poner de relieve, de manera integral, un montón de aspectos que muchos estaban interrelacionados y que intentamos empezar a ver de manera conjunta y, sin duda, que poder contar con ciertos datos que en cada caso uno me parece que tenga también la trazabilidad del dato, las limitaciones de la información, los detalles metodológicos que tiene la elaboración de cualquier dato, sin duda que son importantes también para discutir políticas públicas. **German Blanco, Equipo Técnico, etapa fundacional.**

”

”





*Presentación del Primer
Informe de Monitoreo
Ciudadano. 2016*

Información confiable, acción pública y mirada de largo plazo definen el ADN fundacional de la Red

De las narrativas expresadas por Germán y Soledad se desprenden algunas categorías que caracterizan de forma cabal el espíritu fundacional de la Red. La idea de cuidar y respetar a la gente con el trabajo que se realiza y lo importante de proteger la calidad del dato. Estas dos categorías o expresiones son recuperadas también por Agustín Salvia, cuando afirma que la complejidad de estas organizaciones está en la transformación de la investigación técnica en acción pública comunicable y accesible a la ciudadanía. Independientemente si el sector político partidario lo utiliza. El cuidado por la información objetiva y validada, la metodología y rigurosidad de acceso y análisis y la divulgación en medios y en formatos accesibles a las diversas franjas sociales y etarias de la población es la clave fundacional de la red y así lo reflejan quienes reconstruyen su memoria.

Finalmente, deseamos visibilizar no solo los aportes de los representantes de los medios de comunicación, sino también de empresarios, sindicatos, rectores de universidades e investigadores que han tenido un papel protagónico en la génesis del entramado vital y biográfico de la Red. En los retazos narrativos en que nos sumergiremos a continuación, se recupera la irrupción del espacio

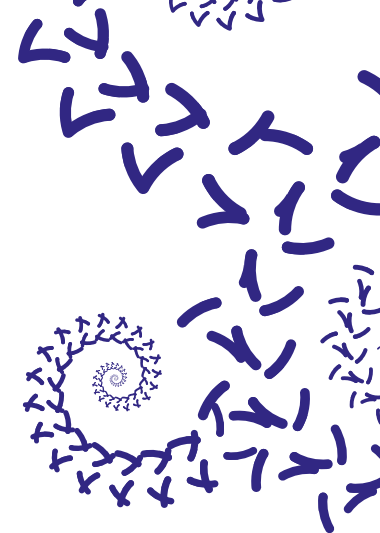
como cosa pública de Mar del Plata y la concepción de que la Red se ha presentado en sus inicios, y continúa presentándose como una oportunidad, como tierra fértil, para evitar lo que Blas Taladríd menciona en su conversación como Políticas Péndulo.

Desde su constitución como organización pública, y siendo fiel a su ADN fundacional, Mar del Plata entre todos se ha configurado en faro informativo y en territorio de oportunidad para proyectar una ciudad sin estar sujetos a esas políticas péndulo coyunturales y proyectar políticas a largo plazo. Allí se hace carne aquella premisa del Papa Francisco del "Tiempo es superior al espacio"¹⁴ y que marca parte de aquel espíritu inicial que hoy se sostiene.

“ Los primeros contactos fueron a través de representantes de la Red, obviamente, que se acercaron al diario y la propuesta era más que atractiva porque era la posibilidad de contar con datos concretos y fidedignos sobre distintas actividades de Mar del Plata, bueno, a partir de ahí se hizo una relación a lo largo de los años en los cuales siempre son bienvenidos esos informes que amplifican y nutren los trabajos que hacen los periodistas y además es base de consulta, muchos trabajos de archivos, son consultas permanentes en cuanto a números y guarismos de Mar del Plata, que el principal atractivo o el principal valor es que están hechos en forma seria y respaldados, con lo cual para el periodismo es muy útil. **Comunicadores.** ”

“ Me parece que en su momento fue superimportante, que creo que hoy lo sigue siendo, que muestra una especie de radiografía de la ciudad, y que a veces los marplatenses, los vecinos y las vecinas pueden acceder a eso desde otros lugares, pero no siempre tienen ese acceso tan fácil, y al igual los periodistas, con distintos temas que creo que ha abordado, y es lo bueno. **Comunicadores.** ”

14. Este principio permite trabajar a largo plazo, sin obsesionarse por resultados inmediatos. Ayuda a soportar con paciencia situaciones difíciles y adversas, o los cambios de planes que impone el dinamismo de la realidad. Es una invitación a asumir la tensión entre plenitud y límite, otorgando prioridad al tiempo. Uno de los pecados que a veces se advierten en la actividad sociopolítica consiste en privilegiar los espacios de poder en lugar de los tiempos de los procesos. Darle prioridad al espacio lleva a enloquecerse para tener todo resuelto en el presente, para intentar tomar posesión de todos los espacios de poder y autoafirmación. Es cristalizar los procesos y pretender detenerlos. Darle prioridad al tiempo es ocuparse de iniciar procesos más que de poseer espacios. El tiempo rige los espacios, los ilumina y los transforma en eslabones de una cadena en constante crecimiento, sin caminos de retorno. Se trata de privilegiar las acciones que generan dinanismos nuevos en la sociedad e involucran a otras personas y grupos que las desarrollarán, hasta que fructifiquen en importantes acontecimientos históricos. Nada de ansiedad, pero sí convicciones claras y tenacidad. (Exhortación Apostólica, Evangelii Gaudium. 223)



Datos
confiables y
accesibles
colaboran y
fortalecen
la tarea del
periodismo
local

Se genera una radiografía de la ciudad rigurosa y sostenida en el tiempo

Yo recuerdo particularmente las primeras convocatorias, como decía Pablo y también Marcelo, con mucho entusiasmo, también por ahí con algún tipo de incógnita, a ver qué va a suceder, de qué se trata, hasta que llegan los primeros informes y los primeros trabajos y uno empieza a descubrir lo que a nosotros nos gusta llamar como material valioso, material con respaldo, que estaba trabajado, y de ese punto de vista, se termina de transformar a lo largo del tiempo y de que esto no fue una iniciativa espasmódica, sino que se sostiene, que gente se compromete, termina transformándose en una herramienta.
Comunicadores



Charlas en Colegios

Cuando uno empezaba a ver que lo que se mostraba era un trabajo de mucho esfuerzo y de muchos datos, yo creo que no sé si estábamos del todo acostumbrados, incluso, en tener, tanta gente trabajando sobre algo muy concreto y con información muy fidedigna, lo cual, cuando uno empieza a ver eso, es decir, bueno, pará, no es lo mismo, no es un diagnóstico más, sino que es una verdadera radiografía, (...) Por sobre todas las cosas, algo que sí me pareció muy distinto fue que no quedaba solamente en la presentación o en la convocatoria, sino que después todo lo que se presentaba, todo lo que se había investigado, llegaba en el informe completo, no quedaba solamente en vamos a hacer esto, sino en, vamos a hacerlo y lo presentamos, y está para consultar, y te ofrecían voceros, de lo que estaban haciendo, necesito un especialista de esto, lo tenemos, te lo presentamos, cuándo podemos hacer una entrevista, y eso me parece que fue superlativo con respecto a otros diagnósticos que tenía la ciudad.
Comunicadores



Ciclo Diálogos Urbanos:
Movilidad Urbana. 2019

“ Recuerdo una cena en la cual nos empezaron a contar la idea y que muchos teníamos estas dudas de qué va a hacer, qué puede llegar a hacer, o en qué puede terminar. Yo tuve la posibilidad de seguir con alguna de la gente que trabajó en diálogo permanente y en algunas estadísticas no había nada, tenían que empezar a hacer un trabajo de hormiga para poder hacer una base de datos educativos, datos de salud, datos de movilidad; en algunos campos había un poco más, pero no eran fieles o confiables, en otros no había nada y tenían que empezar a rastrear por la provincia, por algún organismo nacional que le pudiera aportar, bueno, y construyeron de cero una base de datos que hoy me parece que es una herramienta fundamental para todos nosotros. La red nos aportó primero la vinculación con fuentes novedosas para nosotros, especialistas que no estaban en la agenda pública de los medios de comunicación y que eran especialistas de verdad; en muchos casos, nosotros nos volcábamos sobre gente que sabíamos que hablaba o que hablaba bien, pero que a veces no conocía los terrenos o las temáticas en cuanto a los datos. Y después, Mar del Plata entre todos no tenía la pretensión de ser un actor público para generar opinión o para decir, bueno, nosotros decimos que este es el problema y esta es la solución. Lo que presenta es una herramienta, una radiografía de la ciudad para que sea un político, sea un político del oficialismo o de la oposición, sea un medio de cualquier ideología, tenga esa herramienta en base a datos reales, confiables, para después poder elaborar el informe periodístico, en nuestro caso, que crea conveniente, pero siempre basado sobre datos concretos y no sobre percepciones o ideas preconcebidas que podría llegar a haber. **Comunicadores.**

Se construyó desde cero una base de datos confiable como herramienta clave para comprender la ciudad

”

Se contrastaron percepciones ciudadanas con datos duros reales

“ Cuando surgió Mar de Plata entre todos, Mar del Plata era una ciudad que no tenía muchos datos, cualquiera podía decir cualquier dato y no se podía contrastar, con lo cual, recuerdo que la aparición de Mar del Plata entre todos era una esperanza, pero también la pregunta de si eso iba a durar, porque necesitaba de gente que se dedicara, necesitaba un financiamiento, necesitaba sostener la seriedad en el tiempo, y eso creo que también es lo que se consiguió en tantos años, y hay otro factor importante, además de los datos que reunió Mar del Plata entre todos, que fueron las encuestas, ¿no?, las encuestas que en algún momento nos mostraban, por un lado, la percepción que nosotros teníamos de un tema, y por el otro lado, aparecían los datos, con lo cual, ahí justamente contrastábamos que la percepción nuestra como ciudadanos no tenía mucho que ver con los datos reales sobre un tema. Creo que aprendimos mucho, se mejoró mucho la comunicación y, sobre todo, se sostuvo en el tiempo, y esto nos mejoró a todos los medios de comunicación de Mar del Plata y a todo lo que es la posibilidad de generar políticas públicas o privadas en la ciudad. *Comunicadores.* ”



Ciclo Diálogos Urbanos: Aspectos territoriales. 2019

“ La vinculación de nuestra universidad con Mar del Plata entre todos devino un tiempo después de la constitución, allá por el año 2017, creo, y bueno, participamos del primer momento activamente que fuimos convocados; creo que es un espacio natural de las universidades, creo que es un espacio plural y objetivo donde la participación de todos los actores, y la interrelación, y la seriedad con que se trabaja, se trabajó, y los planes que tiene, me parece que hace un espacio rico en que no se vive en otras ciudades. Haber dejado este legado, a pesar de ya no contar con el financiamiento con que se disponía al principio, y haber buscado recursos, haber buscado la sinergia de todas las universidades y de todos los sectores, es una herramienta, y es una potencia que no se ve en otras redes en que uno participa, más allá de que todas tienen objetivos comunes, que es el bienestar de la comunidad y el progreso, pero creo que, incluso, el nombre mismo de entre todos, trabajar para un futuro, da cuenta de su esencia. *Universidades, autoridades y representantes* ”

“ Para nosotros lo que cambió, Mar del Plata entre todos, fue un paradigma en la ciudad, me acuerdo desde el momento inicial que, (...) aprovechando un financiamiento externo, pusieron en marcha esto con una mirada de saber para hacer, porque veníamos con una agenda pública y privada que tenía que ver con movimientos muy espasmódicos que tal vez no tenían una matriz lineal y, de alguna manera, el conocernos interiormente como ciudad nos iba a permitir tener una mirada mucho más lógica de crecimiento, contemplando ciudades incluidas dentro de lo que llamamos la ciudad, con determinados actores en determinadas situaciones muy diferentes, una cosa es la pesca, otra cosa el sector social, otra la salud, poder tener una foto de eso creo que fue un aprendizaje para la institución y para las cinco instituciones. *Universidades, autoridades y representantes* ”



Un espacio plural que convirtió el saber en acción para el futuro de la ciudad



Universidades: Autoridades y Representantes en la Red: Alfredo Lazeretti, Marcela Luján, Juan Carlos Mena, Fernando Scholtus, Amado Zogbi, Israel Almirón, Patricia Arias, Marcelo Artime, Guillermo Lombera, Fernando Mumare con Luis Porta y Mariana Foutel (coautores). 2025

Las decisiones orientadas al bien común se basan en información confiable

“

“Me acuerdo cuando arrancamos, nos convocó Soledad, trabajaba en la Red, nos contó todo lo que iban a hacer en la Red, todo el trabajo científico, sobre todo, desde la universidad, un trabajo más concreto donde se pueda relevar un montón de información en forma profesional. En ese momento también yo estaba trabajando en la Fundación Pensar, estaba trabajando en un montón de ideas que había para Mar del Plata y me pareció esta herramienta espectacular para que sobre todo los funcionarios públicos tengan herramientas de trabajo para poder tomar decisiones que tengan que ver con el bien común de Mar del Plata. En ese momento me acuerdo de que no había, no hay tampoco, mucha información de muchísimos aspectos de la ciudad y, a la hora de ver, diseñar el futuro de la ciudad, me parece que es fundamental tener esta información. Así que desde la empresa y desde cuando me tocó dirigir el Parque Industrial, me pareció que teníamos que estar apoyando esta iniciativa porque la verdad que era para el bien común de Mar del Plata y para todos los ciudadanos. Para encontrarnos en una Mar del Plata a futuro bien diseñada. **Sector productivo, Representantes de empresas.**”

”



Investigadores: Romina Casali, Federico Lorenc Valcarce, Diego Rodríguez, Laura Zulaica con Luis Porta y Mariana Foutel (coautores) 2025

“ En mi caso en particular, yo me incorporo a la iniciativa de manera diferente a Diego porque ya había salido en su momento el informe de la red, el de 2016, y nosotros empezamos con nuestro equipo de trabajo en temas ambientales a incorporarnos en el informe que luego salió en 2018. Y en 2017, que Luis coordinaba un poco toda esa estrategia institucional, ahí nos vinculamos a trabajar dos capítulos fundamentalmente desde nuestro grupo de trabajo, que era el de Ambiente y el de Residuos Sólidos Urbanos, que eran dos temas importantes. Y ahí, internamente, lo vimos como una oportunidad sumamente valiosa, sobre todo porque veníamos trabajando un poco con los datos, con la información y con el análisis de lo que había sido la iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles y que había dejado esta posibilidad del monitoreo ciudadano; era uno de los productos fundamentales de esa iniciativa. *Universidades, Investigadores.* ”

“ Creo que lo que más me llamó la atención es la diversidad que componía la Red. Cuando vos ves que hay universidades, empresarios, organismos sociales, academia. Todo, una mezcla de diversidad muy buena que creo que es lo que más uno reconoce, rescata y respeta. También la seriedad con la cual se trabajaba en los métodos. Cuando decís, bueno, estuvo el BID, están las universidades, está todo ordenado y con indicadores y cómo esos indicadores te pueden ayudar a ver el futuro. Me gustó, está muy bueno; yo creo que una de las cosas que por ahí muchas veces falta es lo que es planificación y orden y voces y escuchar a todos y cómo haces para escuchar a todos y a partir de ahí tomar alguna decisión. Yo estaba tratando de acordarme; yo creo que fue en el 2018, en alguna reunión que tuvimos, que ahí fue como escuchar y entender un poco, y creo que lo que más me llamó la atención fue esto de que todos estaban representados y ahí empecé a leer todo, a ver todo, a escuchar, a juntarme con algunos y decir, mira, esto es muy bueno por tal cosa, estos indicadores sirven para acomodarlo urbanísticamente, socialmente, en el área de salud, en el área de transporte, en el área de... *Guillermo Montenegro, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2019-continúa.* ”

Los indicadores permiten ordenar, planificar y pensar el futuro



Conocer para construir y defender “lo común” es lo que da sentido a la Red

En los retazos compartidos aparece con frecuencia la expresión *no se puede defender lo que no se conoce* ¹⁵. La irrupción de la Red Mar del Plata entre todos en el debate público allá por el año 2014 ha sido un aire fresco al campo informacional de la ciudad y se ha configurado en oportunidad para la construcción de datos y conocimientos sólidos en vistas a proyectar acciones públicas a largo plazo. A partir de un ADN Fundacional marcado por el apartidismo, la objetividad, el autofinanciamiento, la rigurosidad metodológica en la reconstrucción de datos, la colectividad y la apuesta a la participación horizontal de la ciudadanía, la Red se ha edificado como un actor preponderante en el devenir de Mar del Plata y la Región.

La biografía institucional de la Red Mar del Plata entre todos nos invita a leer su historia no como una sucesión de hechos aislados, sino como un entramado vivo de experiencias, voces y significaciones que, a lo largo de diez años, han configurado un modo singular de habitar lo común. Reconstruir su génesis implica reconocer la fuerza de los inicios, la potencia de los encuentros y la densidad de las huellas que los sujetos dejan en la institución.

Recuperar las voces pequeñas que dieron origen a esta red de redes supone también un gesto de cuidado y justicia hacia quienes la sostuvieron, ampliando los horizontes de participación y articulación social. A diez años de su nacimiento, la Red se muestra no solo como respuesta a los desafíos de su tiempo, sino como un espacio capaz de reinventarse, de oxigenar su mirada y de seguir narrando -junto a la ciudad y sus múltiples actores- nuevas formas de construir comunidad. En los próximos capítulos nos centraremos ya no en la génesis histórica del espacio, sino en la dimensión profunda que implica el entre todos y la dinámica de futuro que la Red tendrá en la próxima década.

15. Expresión desprendida de la entrevista grupal a referentes de medios de comunicación locales. Febrero de 2025.

CIUDADANÍA

¿Cuál te parece que es el principal aporte de Mar del Plata entre todos a la ciudad?

Brinda información confiable para conocer las problemáticas de la ciudad y que sirvan como base en el diseño de políticas públicas



Facilita que los ciudadanos voten con más conciencia, conociendo mejor los problemas de la ciudad y las políticas públicas que se aplican



Ayuda a que los ciudadanos participen más en las decisiones importantes de Mar del Plata



Ninguna de las anteriores



Todas las anteriores



II. El magma¹⁶ fundante del “entre todos” como condición de posibilidad. Espíritu, metodología y concreción.¹⁷

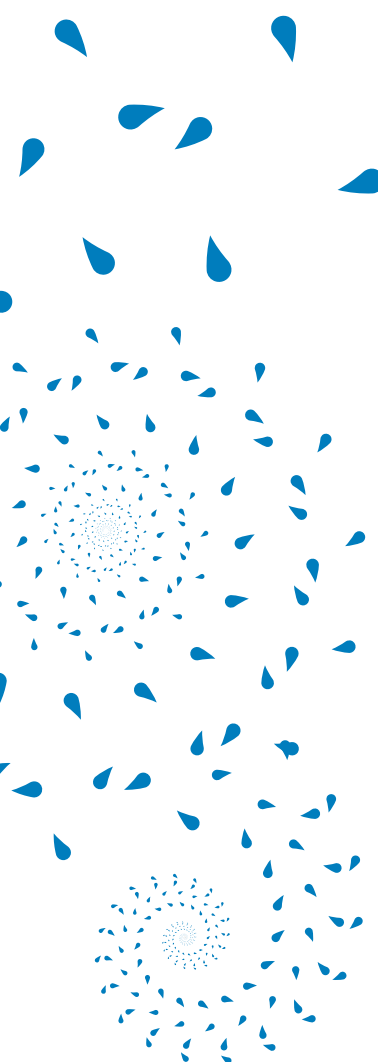
Yo no me preguntaba: ¿qué hacer? Todo estaba por hacer; todo lo que antes había deseado hacer: combatir el error, encontrar la verdad, decirla, iluminar el mundo, quizás también ayudar a cambiarlo. Necesitaría tiempo, compañía, esfuerzos individuales y colectivos para cumplir, aunque solo fuera una parte de las promesas que me había hecho: pero esto no me asustaba. Nada estaba ganado: todo seguía siendo posible”
(De Beauvoir, S. 2019:350)

La Red Mar del Plata entre todos, como advertíamos en el capítulo precedente, no es simplemente una organización, ni una suma de entidades que colaboran, ni un dispositivo técnico-administrativo para coordinar acciones. Es, ante todo, un sujeto narrativo colectivo, una trama viva que se teje día a día a partir de la interacción de sus miembros, de las historias que la componen y de la memoria que la sostiene. Desde su constitución, hace ya una década, se ha afirmado como un espacio de articulación plural, horizontal y democrático, en el que conviven asociaciones, instituciones, empresas, sujetos y colectivos diversos.

La expresión entre todos condensa en dos palabras un programa ético, político y metodológico: no hay acción sin participación; no hay logro sin cooperación; no hay sentido sin el reconocimiento mutuo. Aquí, el “entre” no es un lugar vacío ni un simple conector: es un espacio fértil donde circulan ideas, recursos, sentidos, vínculos, afectos y compromisos. El “todos” no es una masa homogénea, sino una multiplicidad de voces que se reconocen en una misión común. Este capítulo busca resituar a la Red en el terreno de lo que Luis Porta denominaría una condición biográfica: una forma de

16. Porta, L. (2017). La narrativa biográfica como magma de significaciones y cristalización de sentidos. Conferencia de Apertura de las II Fábrica de Ideas (Historias y Prácticas).

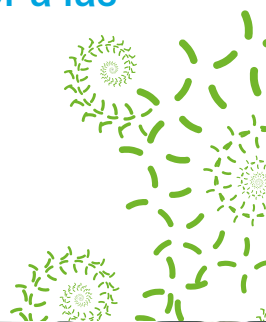
17. Expresión tomada de la entrevista a los socios fundadores de la Red. Asimismo, en la conversación se recupera como idea clave en el pensamiento y el magisterio del Papa Francisco, que enfatiza la importancia de los procesos y la construcción colectiva, al estilo del poliedro, a largo plazo sobre la búsqueda de resultados inmediatos o la ocupación de espacios de poder. Esta idea sugiere que la grandeza reside en iniciar procesos que generen cambios duraderos, en lugar de enfocarse únicamente en la conquista o control de espacios físicos o situaciones.



existencia en la que la historicidad, la territorialidad y la socialidad -coexistencialidad- se entrelazan (Porta y Foutel, 2025), dando lugar a una narración polifónica que reconoce tanto las huellas de sus protagonistas como las tensiones que la atraviesan (Porta, 2021).

Las narrativas que compartiremos en el presente apartado recuperan la noción del entre todos desde la horizontalidad y el trabajo en equipo, pero no de cualquier horizontalidad: se trata de una práctica deliberada, construida, sostenida frente a las fuerzas centrípetas que muchas veces empujan hacia la centralización y la jerarquía. La horizontalidad aquí es método y horizonte y se concreta en un entramado de prácticas: asambleas participativas, rotación de roles, escucha activa, toma de decisiones por consenso. En este sentido, la concepción bergogliana de que “el todo es superior a las partes” (Evangelii Gaudium, 2013) adquiere un valor central para comprender el espíritu del espacio. La Red encarna este principio al reunir a organizaciones con identidades, trayectorias y prioridades diversas, pero que encuentran en la articulación colectiva un sentido que trasciende lo individual y en el amor y la vocación transformadora de la ciudad las principales motivaciones.

El espíritu del espacio es la horizontalidad construida deliberadamente y sostenida en el tiempo y el todo superior a las partes



Taller de Discusión con comunicadores. 2025

La diversidad en el trabajo de la Red es una condición que potencia lo común

No se trata de anular las singularidades -sería empobrecer el tejido social-, sino de integrarlas en un proyecto común que las potencie. La diversidad es aquí condición de posibilidad que agrega valor, no obstáculo. "El modelo no es la esfera, que no es superior a las partes y en la que cada punto es equidistante del centro, sino el poliedro, que refleja la confluencia de todas las parcialidades que en él conservan su originalidad" (Evangelii Gaudium: 236). La Red funciona como un poliedro vivo, donde cada asociación aporta una arista singular que enriquece el conjunto. Desde este prisma interpretativo, las sucesivas entrevistas biográficas realizadas insisten en recuperar el carácter permanente y fundante del entre todos. La propia condición biográfica de la Red es la experiencia de una comunidad que ha decidido narrarse entre todos, no para cerrar un ciclo, sino para abrir nuevos caminos, sosteniendo una trama donde la cooperación, el capital social compartido y el reconocimiento mutuo se convierten en el verdadero patrimonio común.

A continuación, abonando a la relacionalidad y coexistencialidad (Porta y Molinas, 2025) que mencionamos como condición misma de la biografía de una vida y, específicamente, de la vida de una institución, recuperaremos la noción del entre todos desde las narrativas de quienes germinaron el espacio y buscaron imprimirle esa dimensión fundacional a la red:

“ Hemos desarrollado la habilidad de ser articuladores, y sumar en una mesa distintas facetas o distintas miradas o distintos ángulos de un mismo tema, y abrir debates y abrir análisis buscando una mirada en común, y esto creo fue lo que enriqueció el espacio. *Patricio Gerbi, Fundadores* ”

“ Yo personalmente tengo una visión, y creo que me ha alimentado a trabajar en este equipo, que pensar que el tejido social es un solo tejido y uno puede estar arriba, estar abajo, pero el tejido no se debe romper, entonces, trabajar mirando más allá de los intereses personales y aun de la mirada personal. (...) Para mí las asociaciones estratégicas son básicas para el trabajo y el trabajo participativo es importantísimo; eso es lo que nos llevó a formar un equipo que veníamos armando desde el plan estratégico de Mar del Plata. *Oswaldo Marini, Fundadores* ”

“ Yo soy muy a favor de todo lo que sea en equipo. O sea, cuando es Entre todos o entre muchos, es mucho más fácil. Y buscando consenso y, claramente, cuando las cosas son totalmente lógicas, criteriosas o explicables en base a datos reales. Así que me parece que entre ”

“ todos es muy bueno. A mí me gusta también aplicarlo en mi trabajo. Que la empresa sea entre todos y que cuanto más involucrada esté toda la gente que trabaja en la empresa, es mucho más fácil que se avance y que se vaya para adelante. Por eso es buena la información y estar alineados, porque cuanto más información y de mejor calidad sea la información y la gente esté informada, se van a apoyar cualquier iniciativa que sea favorable para la ciudad. Y me parece que es clave esto, que la ciudad mejore, que crezca, que se ataque lo más vulnerable para que la ciudad busque o desarrolle toda su potencialidad, que yo creo que tiene un techo altísimo Mar del Plata.
Sector productivo, Representantes de empresas

“ Desde el inicio creo que el espacio logró mantener y generar esa especie de espíritu colaborativo que hiciera que, al menos en mi experiencia, ¿no?, cada una de las interacciones que uno tenía con actores de distintas instituciones privadas, públicas, de distintos poderes, con distintas ópticas, distintos intereses, que cada uno tuviera siempre la generosidad de compartir con nosotros que en ese momento estábamos contactándonos por primera vez. Y que pudiera funcionar como ese espacio colaborativo, de generosidad de muchas personas, que nos dedicaban tiempo, que nos compartían conocimientos que muchas veces reflejaban la experiencia y saber de muchas personas durante mucho tiempo. Y que lo hicieran, si querés, con respeto, generosidad, sabiendo o con la expectativa de que eso iba a permitir mejorar el conocimiento público, tanto de algún aspecto particular de lo que le tocaba a cada uno como de la posible interacción que ese pedacito de conocimiento podía tener con otras áreas. Me parece, en ese sentido, que tiene como destacable poder generar ese espacio, digamos, de compartir conocimiento, información, una perspectiva muy generosa y desinteresada, pero si querés, al mismo tiempo con la pasión que cada uno tiene por el aspecto de la realidad que conoce y sobre la que tiene cierto expertiz
German Blanco, Equipo Técnico, etapa fundacional

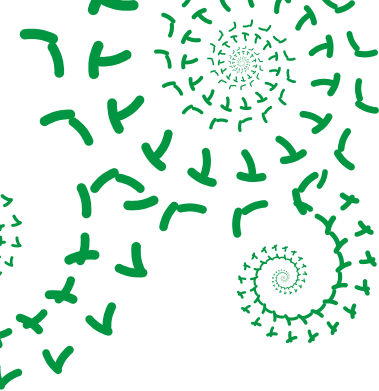
“ El entre todos siempre se intentó que, como bien lo dicen las dos palabras, sea entre todos; de hecho, están todas las universidades; de hecho, además, dentro de las universidades, muchos de los investigadores que nos ayudan constantemente; no hago una lista porque no terminamos más, pero en cada una de las temáticas que fuimos desarrollando en estos años, de acuerdo a lo que me ha tocado vivir acá, hubiera sido imposible hacer muchas de las cosas sin ese entre todos. Desde el punto de vista fuera de lo que es la Universidad, o lo académico, el Entre Todos también involucró a sectores como periodistas, a sectores políticos de distintas banderas,



Sector Productivo.
Representantes de empresas: Alberto Chevalier, Sandra Cipolla, Bernardo Martínez Sáenz, Ignacio Mesa con Patricia Gerbi (Fundadores) Luis Porta y Mariana Foutel (coautores). 2025

”

Se evoluciona cuando “todos son parte” del proceso continuo



a empresarios, a cámaras, a infinidad de personas y de instituciones; no todas figuran en lo que puede observarse de la página, pero son muchísimas personas e instituciones que han hecho que esto sea lo que es hoy. Ahora bien, desde el punto de vista de lo que son las redes sociales, yo creo que es importantísimo tener presencia en las diferentes redes sociales, una presencia, podríamos decir, continua; así como es importante, también es muy difícil lograrlo. No tengo un conocimiento muy acabado de cómo funcionan las redes, no es lo mío; te voy a dejar para vos eso, un poco a Ceci, pero sí, creo que es parte del hacia dónde vamos y el ampliar ese Entre todos. Eso creo que es el medio para que el entre todos sea todavía más grande; es a eso a lo que me refiero. **Germán Santamarina, Equipo Técnico actual** ”

*Equipo técnico actual:
Cecilia Bogoslavsky,
Carolina Pazos, Germán
Santamaría, Matías
Serantes con Luis
Porta y Mariana Foutel
(coautores). 2025*



La
comunicación
y apropiación
es también
parte del
crecimiento y
evolución

“ Sumando a la idea, considero que el Entre todos creo que se va dando, se va caminando, se va construyendo; hasta aquí han participado muchísimas personas, instituciones y en el futuro lo harán otras, las mismas, nuevas, diferentes, porque eso se va construyendo a lo largo de la vida de esta institución que cumple diez años, pero va a cumplir muchísimos más. Entonces, considero que habrá personas o instituciones que hasta ahora no han participado, pero estoy segura de que sí lo harán en el futuro, en el futuro cercano, y podremos tener cada vez más participación porque esto cada vez crece más y son más personas las que nos acompañan y que suman a este proyecto que siempre estamos trabajando en darle mayor visibilidad. Es una tarea muy difícil; la comunicación es un área muy amplia que atraviesa todo lo que hacemos, entonces, por eso, se complica tanto, y determinar a qué público hay que estar conduciendo cada mensaje es una tarea de todos los días. Las redes sociales ayudan muchísimo a la visibilidad de nuestro trabajo y del trabajo de todos los que participan, y siempre va a haber cosas para hacer y mejorar y, bueno, en eso estamos también, en el aprendizaje diario de cada uno de nosotros. **Cecilia Bogoslavsky, Equipo Técnico actual** ”

“ Creo que el Entre todos es algo distintivo de la Red; somos un espacio apartidario, con lo cual invitamos siempre a la mayor cantidad de actores; cuanto más heterogéneo sea ese grupo de trabajo, es como mucho más rico el proceso y, en este sentido, siempre están todos o la mayor cantidad de actores invitados a cualquiera de los talleres y de trabajos que vamos realizando en el día a día. Eso lo consideramos como representativo de la ciudad y desde ya que uno de esos actores importantes es la misma ciudadanía. Entonces, poder darle a la ciudadanía este espacio de participación para nosotros también es muy importante para que la ciudadanía se exprese, participe, aporte, demande y de esa manera, entre todos, podamos llegar a mejores conclusiones y, bueno, información brindada. *Carolina Pazos, Equipo Técnico actual* ”

“ Lo de Entre todos, desde que formo parte del espacio, es un lugar donde no se le cerró la puerta a nadie, sino que se abren las puertas a todos quienes quieran participar. Entonces, desde ese punto, estaría buenísimo que el espacio siga creciendo con más actores que puedan venir a colaborar de la forma en la que puedan. Después, desde el punto de vista de redes y demás, entiendo que ha evolucionado la comunicación en sentido; no es mi área, pero creo que, bueno, es un desafío en el cual se está trabajando para poder tener mayor alcance todavía. *Matías Serantes, Equipo Técnico actual* ”

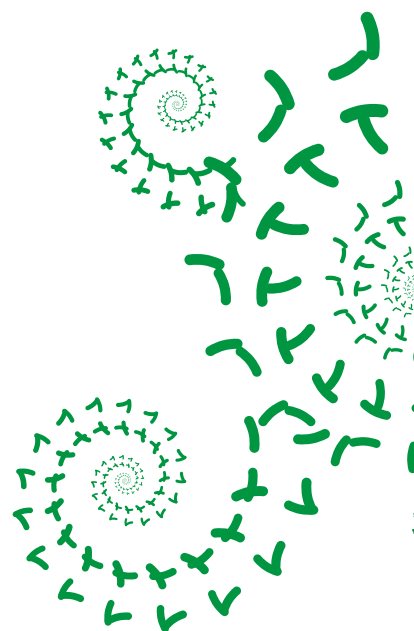
Al comienzo del libro afirmábamos que la condición de historicidad de la biografía de la Red Mar del Plata entre todos no puede narrarse desde la lógica de una cronología lineal ni desde el recorte institucional que aísla procesos, actores y temporalidades. Su historicidad se encuentra atravesada por una condición central: la construcción colectiva, el entre todos, como categoría de sentido y como práctica cotidiana. Este entre todos no es un simple enunciado retórico, sino una trama viva que se sostiene en el hacer compartido, en la voz plural de asociaciones, organizaciones, colectivos y personas que se reconocen parte de una totalidad mayor.

La perspectiva biográfica y narrativa permite dar cuenta de este proceso desde su particular densidad. En este sentido, lo biográfico no debe entenderse solo como el relato individual de una vida, sino como un entramado en el que lo personal, lo institucional y lo social se entrecruzan¹⁸ (Porta, Aguirre y Ramallo, 2023). La Red se hace

18. Para profundizar la dimensión biográfica, autobiográfica y narrativa, se puede consultar la vasta producción del Grupo de Investigaciones en Educación y Estudios Culturales (GIEEC), que nació bajo la dirección del Dr. Luis Porta y está radicado en la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

El “entre todos” no es enunciado, es la práctica cotidiana

”



La identidad de la Red es una polifonía de voces



Taller sobre Vivienda y Uso de Suelo. 2024

inteligible en tanto biografía institucional, donde cada asociación u organización miembro, cada proyecto, cada historia singular deja huellas que configuran una memoria común. Narrar la Red desde este enfoque supone rescatar las voces múltiples que le dan forma, reconociendo que su identidad es una polifonía y que su historicidad es siempre inacabada, abierta, en movimiento. De allí la urgencia de recuperar los diez años del espacio desde sus contornos narrativos, biográficos y autobiográficos. "Como los horizontes que rodean una historia, definidos por la intersección de la memoria y la imaginación, llamamos contornos narrativos a los límites que nos contienen y nos dan forma. Líneas que separan el pasado del presente, el yo del otro, lo real de lo imaginario. Bordes que dan sentido a la experiencia humana, permitiendo que la narrativa se convierta en un reflejo de nuestra condición existencial" (Porta, Ramallo y Villarreal, 2025: 242)

La biografía institucional, como campo teórico y metodológico, aporta una clave fundamental para comprender la Red. Desde esta perspectiva, asumimos que una institución no se reduce a su organigrama, a su normativa ni a sus dispositivos formales, sino que está constituida por las historias, tensiones, conflictos y sentidos que circulan en su interior. Lidia Fernández lo ha señalado con precisión: "las instituciones son condensaciones históricas que, además de organizar la vida social, configuran subjetividades y modos de relación" (1994:52). En la Red Mar del Plata entre todos, lo institucional se vuelve permeable y flexible. Se trata de una red que se expande, que se enraíza en el territorio y que se reconfigura permanentemente a partir de las narrativas de sus integrantes.

En esta clave, la biografía institucional permite iluminar cómo la Red encarna una apuesta concreta: dar voz y visibilidad a múltiples actores que, en soledad, tendrían menor alcance, pero que en el marco de la trama colectiva encuentran resonancia. El "entre todos" se hace entonces dispositivo¹⁹ biográfico: cada organización, colectivo o sujeto aporta su memoria, su relato, su experiencia, y en el cruce con los otros relatos se teje una narrativa mayor que los trasciende.

La Red se escribe y se reescribe, por tanto, en las narraciones que la

19. Entendemos al dispositivo como conjunto heterogéneo de múltiples elementos ensamblados, que aun cuando pueden ser muy diversos, articulados y acoplados de una manera específica tienden a producir un resultado o un efecto, en tal sentido es de naturaleza estratégica. El dispositivo es la red que puede establecerse entre esos elementos, entre los que existe como una especie de juego, cambios de posición, modificación de funciones, que pueden también ser muy diferentes (Grinberg y Levy, 2009, pp.15-17).

constituyen dotándola así de un conglomerado de rostros. Pensar a la Red con rostro humano (Aguirre, 2022) implica comprender que detrás de cada institución hay personas concretas, con trayectorias vitales, con sensibilidades y compromisos que hacen posible el encuentro. El trabajo en red entonces, no es un artificio técnico, sino un vínculo humano que se sostiene en la confianza, en el reconocimiento del otro como legítimo interlocutor, en la posibilidad de construir juntos más allá de las diferencias. La categoría de rostro humano permite no perder de vista la dimensión ética de la Red: en cada acción, en cada articulación, lo que está en juego son vidas y biografías singulares que, al encontrarse, potencian su capacidad transformadora.



Encuentro con candidatos a Intendente del Partido de Gral Pueyrredon. 2023.

Retomamos entonces el hilo narrativo del capítulo desde estas coordenadas, pero posando la mirada en tres categorías que surgen de los propios relatos de las entrevistas: la noción de Red de Redes, de Usina de Ideas y del espacio como Facilitador de Microambientes Articuladores. En este punto, son nodales los aportes y experiencias narradas por referentes de espacios similares a Mar del Plata entre todos como es el Observatorio de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina, Bogotá Como Vamos²⁰ y la Red Nuestra Córdoba²¹.


“ Mar del Plata entre todos creo que se ha constituido como una red de redes donde generosamente dispone datos y ofrece esos datos para que distintos actores de la ciudad hagan algo con eso. Y en términos de esa generosidad desde la cual se puede definir a Mar del Plata entre todos y todo lo que ocurre dentro de esa red de redes, podemos decir que se edifica a partir de valores. Y lo que ha sostenido a la red en estos diez años es, justamente, no haberse apartado de esos valores y de esa apertura a que todos estén sentados en la mesa **Soledad Urrutia, Equipo Técnico, etapa fundacional**

20. La Red “Bogotá Como Vamos” es un espacio ciudadano de seguimiento y monitoreo a los cambios en la calidad de vida de la ciudad y al Concejo de Bogotá DC. Ha sido un espacio de referencia para la Red Mar del Plata entre todos desde sus inicios. Para mayor información <https://bogotacomovamos.org/quienes-somos/>

21. La Red Ciudadana Nuestra Córdoba es un espacio plural, no partidario y autónomo de los gobiernos en todos sus niveles al que adhieren y en el que participan más de 200 ciudadanos que forman parte de 60 organizaciones de la ciudad. Es un ámbito de acción colectiva plural abierto a todas las personas y organizaciones que compartan sus principios y objetivos y estén dispuestas a contribuir a su realización. Reúne a representantes de organizaciones sociales, universidades, empresas, centros de investigación, colegios profesionales, centros vecinales, ciudadanos y ciudadanas de Córdoba que adhieren a la Carta de Principios y Propósitos. Desde 2016 la red se constituyó en Asociación Civil Nuestra Córdoba con personería jurídica No 350-A/16. <https://www.nuestracordoba.org.ar/acerca> .



”
La Red como espacio de trabajo no es un artificio técnico, es un vínculo humano



Ser una usina de ideas, propuestas y acciones

“ El gran desafío de instituciones que se abocan a la producción de conocimiento para poner en debate temas de agenda, es la posibilidad de ser identificada como experta, neutra, políticamente no sesgada. El espacio del escenario político argentino es muy difícil. En sociedades más integradas, incluso políticamente con mayor claridad en la definición de las identidades partidarias o políticas, estas instituciones, que generalmente surgen de sectores medios, medios profesionales, con vocación de servicio, tienen mucha más capacidad de convocatoria a esas clases medias y de ir construyendo una identidad y un puente con la política pública y no en mal sentido de construirse en cierto lobby, pero en un buen sentido, es decir, ser una usina de ideas, de propuestas, de motivaciones, de acciones. (...) En este contexto, Mar del Plata entre todos ha sido una gran contribución en la cultura política del diálogo de la diversidad, del entre todos, del encuentro en procura de mejorar diagnósticos para tener mejores políticas *Agustín Salvia, Representantes de organizaciones vinculadas, Observatorio de la Deuda Social Argentina-UCA* ”



Representantes de Organizaciones vinculadas. Agustín Salvia. Observatorio de la Deuda Social ODSA-UCA

“ Es fundamental, entre otras cosas, el espíritu del entre todos y cómo se definen las dinámicas de toma de decisión, de definición de las agendas. Es decir, si es más o menos abierto, más o menos inclusivo, eso es fundamental, porque de alguna manera, y esto estuvo también en el inicio de la conformación de la red en Córdoba, decíamos,

si nosotros queremos aportar también a tener gobiernos más abiertos, más transparentes, más dialógicos con la sociedad civil, no podemos desde un espacio de la sociedad civil no ser abiertos, no ser inclusivos. Entonces, la metodología de trabajo, de toma de decisión, de diálogo que nos damos en estos espacios es un componente central y, por otro lado, también es necesario construir confianza social en ese espacio, que es lo que te permite el reconocimiento y te permite constituir a la entidad en un actor importante a nivel local, o un referente en los temas que te propones aportar. Esa confianza de la sociedad, de los gobiernos, la posibilidad, la autonomía, bueno, se dan y se construyen a partir de la coherencia, de la seriedad en lo que se propone, de la solidez en lo que se argumenta, de la solidez de la información que se pone a discusión para el debate. Y eso empieza a fortalecer no solamente el espacio, sino el posicionamiento del espacio a nivel social y político. Uno de los temas que siempre nos planteamos es difícil pensar, por un lado, cómo logras autonomía, seriedad, coherencia y confianza social y, a la vez, autonomía crítica de los temas, a veces de los gobiernos, de las políticas públicas y sostener el diálogo. Bueno, ese es otro tema importante, Que, en este tiempo, hemos aprendido que también no ser funcionales a los gobiernos es importante para la credibilidad social del espacio, Mantener esa autonomía, Esa autonomía crítica, digamos, una crítica constructiva. *Pamela Cáceres, Representantes de organizaciones vinculadas, Red Nuestra Córdoba*



La solidez de la información legitima el debate



Representantes de Organizaciones vinculadas. Pamela Cáceres. Nuestra Córdoba. 2025

Crear juntos trasciende la gestión cotidiana

“

Organizaciones como nosotros -Bogotá Cómo Vamos- podemos investigar y articular con otras organizaciones públicas y privadas constantemente. Digamos que tenemos ese tiempo de fortalecer relaciones, de promover la gobernanza y llamar a otros actores y crear algo juntos que trasciende el día a día y la cotidianidad de un ejercicio de gobierno desde el punto de vista de los actores relevantes en la calidad de vida. Entonces, cuando uno tiene ese tiempo de pensar, de articular y de pensarse y entender la ciudad, es una forma de acercarse y de construir confianza. El entre todos que mencionaban no solo es metodología, sino que permite la construcción de la confianza. Por ejemplo, en el caso de Bogotá Cómo Vamos, que lleva más de 25 años, nosotros podemos contar una historia mucho más larga de lo que puede contar el gobierno distrital con respecto a lo que pasa en la ciudad en términos de percepción, por ejemplo. Tenemos los mismos indicadores durante mucho tiempo y no estamos en una lógica de cuatro años; entonces, yo termino a los cuatro años y llega otra persona y tiene un enfoque totalmente diferente. Sino que es algo que puede ser mucho más arraigado organizacionalmente a los deseos de la sociedad civil o de los socios, que en este caso son el sector privado, universidades, sector social y medios de comunicación. Entonces, ese hilo conductor muchas veces nos llega más a nosotros para preguntar qué es lo que está pasando en la ciudad que al mismo gobierno distrital, porque nosotros podemos contar una historia comparable de mucho tiempo, que son veinticinco años; parece poquito, pero, pues, mantenerlo ha sido súper difícil. Entonces, la articulación y la horizontalidad en la construcción de la información nos permiten generar confianza para contar una historia más larga de la ciudad y proyectar sentidos sobre ella. Creo que Mar del Plata entre todos lo ha logrado y lo seguirá haciendo. *Felipe Mariño, Representantes de organizaciones vinculadas, Bogotá Cómo Vamos.*

”



Representantes de Organizaciones vinculadas. Felipe Mariño. Bogotá Cómo Vamos. 2025

El mandato fundacional del entre todos también se manifiesta al momento de pensar y co-producir conocimiento. Una de las premisas que edificaron a la Red en estos diez años ha sido la de cuidar la objetividad y validación de los datos informacionales utilizados. Ese cuidado abona a la confianza de los informes técnicos elaborados y a la solidez de las relaciones entre organizaciones y actores de esta ciudad. En ese contexto, no solo para la co-producción de conocimiento científico, sino también para su divulgación y democratización en relación al acceso ciudadano a ese conocimiento, es que Mar del Plata entre todos, en palabras de quienes han sido parte estos años del espacio, ha podido ser facilitador de microambientes articuladores entre el campo científico-académico y la ciudadanía. Allí, la presencia de los medios de comunicación ha sido clave para que entre todos se puedan sistematizar indicadores, objetivarlos con rigurosidad y hacerlos accesibles.

Las universidades, el CONICET, los gremios, las empresas y los medios de comunicación recuperan esa idea de red de redes y así lo mencionan en sus narrativas:

“ La idea de Red de Redes es muy buena, realmente, no me la quiero robar, pero creo que es muy propia porque son redes internas de distintas instituciones que se suman para contribuir a tener una ciudad diferente; me parece que esa es la mirada más importante, y creo que los investigadores, como bien decías vos, Luis, tienen un aporte tanto desde su área de conocimiento como desde la estructura de la investigación y la utilización de los datos. En este sentido, nosotros formalmente en Mar del Plata entre todos estamos desde el año pasado, si bien los vínculos con los investigadores existían desde hace muchísimos años y los investigadores propiamente dichos pertenecientes a CONICET y a la Universidad de Mar del Plata venían desarrollando investigaciones, diagnósticos, entrevistas y demás acciones con Mar del Plata entre todos, no estaba formalmente el CONICET Mar del Plata involucrado como una de las instituciones que formaban parte. Así que yo creo que, por un lado, esa formalización es fundamental porque genera otro vínculo también hacia el CONICET. Por otro lado, no se puede dejar de reconocer que de los diez institutos que forman el CONICET Mar del Plata, ocho son de doble dependencia con la Universidad, entonces este personal es compartido y la gente tiene la mirada de ambas instituciones, que en algunas cosas son similares y en otras son complementarias. Nosotros estamos transitando años complejos desde lo que es la ciencia y la tecnología a nivel nacional y también lo que tiene que ver con Mar del Plata. Yo creo que involucrarnos en cuestiones

Cuidar la
objetividad
de los datos
es cuidar la
confianza

Investigar también es intervenir en la ciudad

reales de la ciudad y en este conocimiento aplicado, que muchas veces los investigadores lo quieren hacer, pero no saben cómo, creo que este canal de Mar del Plata entre todos, de formar estas redes y formar equipos donde no estén investigadores solos, sino con otros actores de la comunidad que los nuclea Mar del Plata entre todos, es fundamental y lo estamos tratando de fomentar. También hay institutos que por ahí han colaborado más por las temáticas y otros institutos que tienen temáticas que son de suma relevancia para la ciudad y que nunca han sabido cómo involucrarse. Creo que el trabajo hoy conjunto de Mar del Plata entre todos y CONICET Mar del Plata es sumar a estas otras áreas del conocimiento, sumar a otros investigadores para estos diagnósticos y también, por qué no, para después trabajar con el ejecutivo de la ciudad para que terminen siendo políticas públicas, ¿no? A mí me parece que falta lograr que esos datos, además de ser trascendentales para la ciudad, lleven a otro tipo de realidades a través de las políticas públicas. *Vera Álvarez, Directora del Centro Científico y Tecnológico CONICET Mar del Plata*

”



Directora del Centro Tecnológico (CCT) CONICET Mar del Plata: Vera Alvarez con Luis Porta y Mariana Foutel (coautores). 2025

“

Quiero mencionar un aspecto en relación al tema de la democracia participativa y la posibilidad de que una organización como Mar del Plata entre todos, que surge básicamente vinculada a un plan estratégico; me parece que es un tema que hay que tenerlo presente. Yo lo que quiero plantear es que me parece que las ciudades que progresan son aquellas que rompen los compartimentos estancos entre el sector público, el sector privado, ciencia, educación, y que tratan de formar, si se quiere, un conjunto de actores que tienen capacidad de decisión y que toman convicción del conjunto y ponen como objetivo que la ciudad vaya adelante. Muchas veces las administraciones municipales, uno espera que lideren procesos participativos de ese tipo, que todas las expresiones de planeamiento estratégico que se han dado alguna vez en la ciudad tenían ese espíritu, pero por suerte Mar del Plata, más allá de la voluntad de los gobernantes, no por casualidad la ciudad tuvo un plan estratégico que empezó por fuera de la Municipalidad. Me parece que habla de una sociedad civil con mucha voluntad de dialogar y de construir, a la cual se acopla o no se acopla el gobierno de turno. Yo creo que me parece muy importante lograr que los gobiernos tengan una mirada participativa, amplia, de comprender que el rol que tienen es articular y no ejercer el gobierno en soledad. Me parece que en una sociedad tan rica como la marplatense, es una sociedad que de alguna manera tiene una fortaleza muy importante en el sector privado, en su asociativismo. Nosotros somos una ciudad que no es capital de provincia, que no hay ministerios nacionales, o sea que es una sociedad donde el sector público no tiene un peso tan grande como se da en otras, y todo lo contrario sí lo tiene el sector privado, sus industrias, las distintas ramas de la producción que existen en Mar del Plata, y que me parece que hay que aprovechar esa riqueza con los datos que se producen y tratar de trabajar en conjunto. No va a haber manera de que la ciudad progrese más rápido de lo que lo hace si no es sentando a todos los actores en una mesa, convencidos entre todos de un rumbo, teniendo claro qué aporta cada uno. Bueno, si lo hace el gobierno municipal, mejor, pero si no, creo que la sociedad civil ha demostrado muchas veces más madurez que sus propios gobernantes, lo cual es positivo, y me parece que hay que seguir impulsando ámbitos como estos que nos dan datos, pero que también nos permiten percibir hacia dónde va Mar del Plata, y en función de eso corregir rumbos y hacer propuestas. Así que me parece que hay allí un aporte importante; por eso es valioso seguir trabajando, fortalecer ámbitos de la sociedad civil como esto, que además aportan datos lo más objetivos posibles para la discusión pública. *Universidades, autoridades y representantes*

La
participación
amplía la
capacidad
de decisión
colectiva



”

Articular es crear en forma colectiva y colaborativa

“ Yo solamente rescatar la importancia de escuchar a la comunidad en esta democracia participativa, en el sentido de que cuando viene alguien de afuera, encuentra Mar del Plata entre todos, datos primero con una serie histórica muy importante, y le da una trazabilidad y una importancia que no es producto de la política (...) Es un valor agregado como comunidad, como sociedad, que la política la tiene que leer como una herramienta más y colaborar. Y ahí tomo lo de democracia participativa, y es esta democracia que participa a una ONG a través de toda la red de redes que decíamos, y en este caso puntual, todo aquel que quiera venir a invertir o que esté pensando en Mar del Plata, ver una sociedad que está organizada, que tiene datos y que tiene una seriedad suprapolítica. Me parece que le da una seriedad mayor, y si tienen que elegir entre dos alternativas, no dudo que la alternativa de un lugar donde la sociedad está organizada más allá de la política le genera un valor mucho mayor que aquella que no lo tiene. *Universidades, autoridades y representantes* ”

“ Nosotros siempre decimos que ahí Mar del Plata, entre todos, dio la oportunidad de generar una instancia de trabajo que, desde nuestro propio grupo, aunque trabajemos en esos temas, no lo hubiésemos podido generar. Eso es como lo valioso, digo, siempre rescato eso. Que te da la oportunidad de generar integración, no solo disciplinar, sino también de trayectorias diferentes con un marco común, no sé, desde redefinir el concepto de ambiente, o sea, a ver qué es el ambiente para... Que también fue un ejercicio muy interesante y a partir de ahí nos incorporamos con la elaboración, con la participación en realidad, de esos dos capítulos y, bueno, después continuamos trabajando, también ahora con otro sistema de indicadores ambientales y demás. Yo creo que el aporte más importante que tiene Mar de Plata Entre Todos es la articulación, que es como un poco la función de la red; o sea, la red articula. Y eso me parece que es muy positivo, que es muy bueno. Porque por ahí cada uno de nosotros, cada una de nosotras, está en su propio grupo de trabajo con nuestras propias líneas de trabajo y que abrirnos a otros ámbitos, incluso por fuera de lo académico, a veces nos es difícil; por lo menos hablo desde lo personal o de lo que nos pasa como equipos de trabajo. Y ahí es donde encontramos un espacio de articulación, que eso me parece que es fundamental. *Investigadores* ”

“ Y creo que lo que está bueno es que desde la singularidad y los aportes que puede hacer cada núcleo de investigadores, se puede converger en dinámicas que tienen que ser sí o sí colaborativas y no competitivas; no tiene sentido competir, menos en este ámbito. Y por otro lado, yo en general creo que el conocimiento, como lo

dije antes, estoy convencido de que las ciencias sociales y las humanidades producen conocimiento determinante para políticas públicas basadas en evidencia y orientadas racionalmente.

Investigadores

”



Investigadores y autores del Segundo Informe de Monitoreo Ciudadano. 2018

“ Debe existir el rol de facilitador entre todos estos microambientes, o llámalo como sea, y es muy bueno que se tome esta experiencia de Mar del Plata entre todos, que asuma ese rol de facilitador en estos casos, porque cada ambiente en particular no le puede dedicar todo el tiempo que requeriría para facilitar ni siempre tiene las habilidades para ser facilitador que se requieren, con instituciones complejas, con tensiones porque se toman temas tensionantes como la seguridad, el transporte público, la calidad de las aguas. Hay muchas cosas en que la información puede ser tensionante desde el punto de vista institucional, pero me parece que ese rol de facilitador de la información, de facilitador del intercambio y demás, es muy importante que se mantenga, como dijo ella, desde otro lugar, no necesariamente asociado directamente con cada una de las instituciones, pero siendo una mezcla de todas las instituciones. Me parece que eso es importante y es importante que se mantenga y que se siga en el tiempo. *Investigadores*

**El facilitador
convierte
tensiones en
intercambio**

”

Es transformar esfuerzos dispersos en acción colectiva

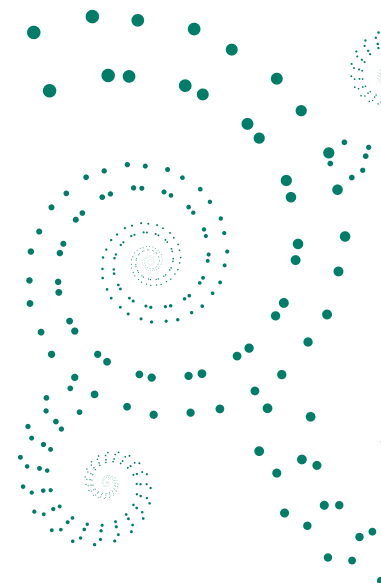
“ Me quedo con esa expresión que mencionaban de red de redes. Y sí, coincido también, este se transforma o se constituye en un espacio donde se realizan intercambios, donde hay aprendizaje y donde se visibilizan cuestiones importantes y, sobre todo, se reúnen esfuerzos porque, en general, en nuestras instituciones, hay temáticas comunes, coincidentes, algunas se solapan y muchas veces estamos nosotros destinando esfuerzos a que estas se realicen, se lleven a cabo y la visibilidad es parcial. Este espacio, esta plataforma o esta gran red nos permite a nosotros reunir esfuerzos, conocernos, conocer lo que hace el otro, que a veces al interior de las instituciones también es muy difícil, y poder reunirnos en un espacio donde sabemos que se va a trabajar en forma colaborativa. Destaco la parte colaborativa, porque no es sencillo desde las instituciones en las que todos trabajamos, y este es un espacio en el que los actores tienen objetivos comunes. Eso se ha propiciado del espacio; es lo que hemos sentido nosotros, que se trabaja en pos de objetivos y la visibilización y la idea de transmitir todos esos conocimientos hacia la comunidad, para su bienestar. *Investigadores* ”

“ Yo recién escuchaba, y pensaba también esta función de red, pero desde un lugar más metafórico, ¿no? Una red se pone a disposición para sostener, pero se puede usar o no. Y esa fue nuestra vivencia con Mar de Planta entre todos. Estaba ahí, sostenía, pero también nos daba la posibilidad y la libertad de poder nosotros intervenir, crear, construir y proponer. Y sí, me parece valor, en esto que nos preguntaban recién, esta idea de lo no partidario, siempre muy claro, donde siempre el fin último es el bienestar y el bien común de todos, tanto marplatenses como personas que viven en nuestra zona aledaña. Esta idea de que no hay una segmentación entre público y privado y, si bien hay instituciones, todos estamos para un bien común, un fin común, y los datos, obviamente, el valor de que estén actualizados, de que sea siempre esa foto de hoy. Siempre eran un medio para poder pensar acciones humanas que generen impacto. No era solamente desde un lugar estadístico frío de control. Nosotros tuvimos, en la experiencia de mapeo y del relevamiento de la oferta académica, mucho acompañamiento, mucha libertad, y estábamos todos orientados a recabar la mayor cantidad de datos. No importaba la institución, sí todas tenían que estar presentes, y siempre en este feedback de construir a partir de esta visión directriz de Mar de Plata entre todos, es para todos. Entonces, no olvidarnos de eso. *Jóvenes* ”

“

La realidad es que me pareció una oportunidad muy interesante de poder acercar, en mi caso y desde mi empresa, el Puerto a Mar del Plata entre todos, y la realidad es que la invitación me encantó. Y la realidad es que me sentí sorprendida por lo que pude aprender, porque no podía percibir, al inicio, el trabajo concreto que hacía la Red y la utilidad que podía tener, por ejemplo, para ser dirigente de una empresa. (...) Cuando uno, digamos, es una dirigente empresarial y tiene una nómina de casi 300 empleados en forma directa y 200 familias en forma indirecta, o sea, es una preocupación, tiene que preocuparse por dónde pasa el agua, por dónde pasa el gas, qué servicios tiene nuestra gente al momento de salir de su casa y venir a trabajar porque eso hace a la productividad. Para mí es muy importante que el hombre o la mujer que viene a trabajar al astillero pueda tener la tranquilidad de que sus hijos van a ir al colegio por una calle asfaltada y que van a tener una línea de colectivos que los lleve desde su casa hasta el trabajo. Y la realidad es que creo que Mar de Plata Entre Todos, al convocarnos, no solo me permitió mostrar parte del sector portuario, porque no represento todo el puerto, sino un sector, que me lo permitió hacer, sino que también me permitió integrarme a mí, porque no era solamente una cuestión de integrar el puerto a la comunidad, sino que el puerto también se integrara a la comunidad marplatense. El entre todos se manifiesta en estas acciones concretas. **Sector productivo, Representantes de empresas**

”



Sector productivo. Representantes de empresas: Alberto Chevalier, Blas Taladrid, Marcelo Cardelino, Sandra Cipolla, Bernardo Martínez Sáenz, Ignacio Mesa con Luis Porta y Mariana Foutel (coautores). 2025



Cada sector aporta una pieza del rompecabezas de la ciudad

“

En ese sentido, cuando aportamos nuestros conocimientos o nuestras experiencias, a veces son nuestras experiencias, es porque un pedacito de lo que sabemos que pasa en cada uno de nuestro sector, que es como un rompecabezas. Eso pasa en una familia, pasa en una comunidad, pasa en una ciudad, pasa en un país y pasa en el mundo; es un rompecabezas que hay que tratar de armarlo lo mejor posible. Nosotros, cuando hacemos estas redes de sectores, lo hacemos para vincularnos, para darles visibilidad a nuestros sectores porque creemos que es importante que la población conozca que hay un parque industrial importante en Mar del Plata. Todos conocen que tenemos un sector pesquero; quizás no conozcan la parte más técnica, la parte de los, como decía Sandra, la parte de los astilleros, pero el parque industrial es una cosa que está como medio oculta. Las empresas que están dentro del Parque Industrial, y forman parte de la Red Mar del Plata entre todos, nos hacen zambullirnos y estar inmersos en el mundo de estas cosas que se hacen en Mar del Plata entre todos, que es tener información de muchas cosas que nosotros no podríamos hacer de ninguna manera y que todos podemos tomar algo de ahí para mejorar la calidad de vida de la gente. **Sector productivo, Representantes de empresas**

”

“

Como mencionaban, la realidad es que todos los que participamos de estas asociaciones lo estamos haciendo porque queremos hacer algo por la sociedad que nos rodea para que nos podamos desarrollar de mejor manera. Y la verdad es que sin el trabajo de medir las cosas no se puede desarrollar de manera seria, digamos, y el trabajo de Mar del Plata entre todos, de una visión totalmente objetiva y poner los números de forma objetiva a lo largo del tiempo, es difícil de encontrar; es difícil de encontrar asociaciones, organizaciones o grupos de gente que hagan eso, que hagan eso de manera seria. La verdad es que para mí es una base muy importante para poder construir una sociedad mejor a ese punto. Entonces, cuando nos invitaron a sumarnos, la verdad que fue un honor y lo hacemos encantados, digamos, para poner nuestro granito de arena en esta construcción de una sociedad mejor. **Sector productivo, Representantes de empresas**

”

“

Yo creo que, en esta dinámica del entre todos que ha ido forjando la Red, nuestra tarea es seguir estrechando los vínculos. Una participación más activa aún por parte del movimiento obrero del espacio, poder aportar nuestras inquietudes, nuestras valoraciones, fortalecer también, al mismo tiempo en estos espacios, nuestra vinculación con el sector empresarial, con el sector académico; en este caso de la ciudad de Mar del Plata. Esa sinergia que yo creo que

debemos tener los gremios con los sectores empresariales, con las universidades, el CONICET, etc., nos parece fundamental. Y bueno, seguir teniendo la posibilidad de manejar datos y estadísticas que al mismo tiempo después se transformen en una cuestión que se puedan realizar distintas acciones que, insisto, apunten al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. **Representantes sindicales**

Un aspecto central para comprender la historicidad de la Red Mar del Plata entre todos es su carácter de cosa pública. Desde su nacimiento, la apuesta fue construir diagnósticos, informes y miradas integrales sobre la ciudad que pudieran ser patrimonio colectivo, abiertos y disponibles para todos. De este modo, la Red se ubica en el corazón mismo de lo público, no como un actor más, sino como un dispositivo que intenta abonar al debate público y a la proyección de la ciudad en todas sus dimensiones.

En este sentido, la Red se configura en puente horizontal y democrático entre distintos campos: el científico, tecnológico y académico; el referido a los sectores productivos, a la función pública; los medios de comunicación; y la ciudadanía en general. Este lugar de articulación resulta inédito y profundamente innovador: rompe con la fragmentación de los saberes y genera un espacio común donde lo técnico se vuelve comprensible, lo político se hace dialogante y lo ciudadano se vuelve protagonista. Un rasgo que se destaca en las narrativas compartidas es que la irrupción de la Red en el debate público y su reconocimiento han sido posibles por el cuidado que han tenido sus miembros de no politizarla en términos partidarios o de intereses particulares. Allí es donde el entre todos se redescubre como una condición que edifica el proyecto del espacio, no buscando intereses políticos coyunturales, sino contribuir a proyectar la visión de Mar del Plata a largo plazo.

Aquí adquiere relevancia el rol de los comunicadores y de los medios de comunicación, quienes han sido parte activa del proceso. Lejos de concebir la producción de conocimiento como un reservorio cerrado en manos de expertos, la Red se preocupó desde el inicio por traducir informes técnicos y diagnósticos en materiales accesibles para toda la ciudadanía. Esta mediación comunicativa es esencial para que el conocimiento se vuelva insumo de la vida democrática y no quede atrapado en lenguajes especializados.

La Red comprendió, en estos años, que sin comunicación no hay incidencia pública posible: los informes pueden ser rigurosos y valiosos, pero si no llegan a la comunidad en un lenguaje claro, su



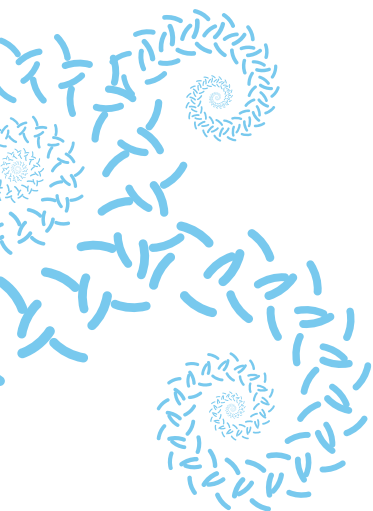
**La información
es valiosa cuando
se conoce, se
apropia y genera
impacto social**

La voz colectiva se traduce, interpreta y se transforma en un lenguaje común y plural

impacto se desvanece. Por ello, la tarea de gestores, periodistas, comunicadores, diseñadores, pasantes y medios ha sido constitutiva de la Red, al asegurar que la voz colectiva se exprese en un lenguaje inclusivo y plural, capaz de interpelar tanto a funcionarios, sectores productivos y académicos como a los demás vecinos y vecinas.

“ El lugar que tuvo y tiene la red es muy importante y es un lugar de prestigio. Nadie se animaría desde la política a desafiar la palabra de Mar del Plata entre todos. Es un capital de Mar del Plata. Y a pesar de su presencia en el cotidiano público, su carácter de monitoreo inicial ha sido vulnerado, en parte, por los sucesivos gobiernos que no han ejecutado los planes por los cuales Monitoreo Ciudadano se había constituido. Quizás cuando la ciudad vuelva a tener un gobierno que tenga pasión por planificar Mar del Plata, la red va a tener seguramente un mejor momento todavía del que tiene, que es muy bueno. *Gustavo Pulti, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2007-2015* ”

“ Mar del Plata entre todos me parece que es la conjunción de eso. Son todos o un conjunto importante de actores que dan su mirada para un todo, que luego debe llevar adelante o debe ser materializado, a veces por lo privado y otras veces por lo público. Eso es lo que me resulta más importante de Mar del Plata entre todos, esta lógica de, en vez de ser individualidades, la conjunción, por eso Mar del Plata entre todos, el todos, que yo creo que es la razón de hacer el nombre, está claro, tiene que ver con esa mirada de muchos convertida en única (...) Yo creo que hay espacios que son caminos y hay espacios que son puentes, yo creo que Mar del Plata entre todos es un puente, un gran puente conector, que en esa conectividad o esa conexión que hacen permiten que las cosas fluyan o por lo menos colaboren para que puedan fluir, en realidad la pregunta sería si nosotros nos concebimos como una sociedad tan estanca que no existe el concepto de Mar del Plata entre todos. En realidad, sí podríamos como sociedad funcionar si no existiera el concepto de Mar del Plata entre todos, pero si yo tuviera que poner, creo que cada uno individualmente es un camino y el espacio es un inmenso puente, un inmenso puente que llega a distintos lugares. Me resultó curioso esto de lo partidario; creo que es la razón de ser, pero lo analicé siempre más desde un lugar más de autocrítica, decir, ¿por qué no nos suman estos espacios de debate? Porque nos ahorraríamos un montón en el sentido de que directamente, yo entiendo el valor que le ponen a no poner en lo partidario, que tiene que ver con este concepto más



objetivo, más desprovisto de compromisos de miradas y demás, no dejo de planteármelo. *Marina Sánchez Herrero, Presidenta del Concejo Deliberante de Gral. Pueyrredon*

“ (...) hicieron de puente con el mundo científico, Mar del Plata entre todos, un mundo científico que está en tensión con el periodismo, la relación del mundo científico y el periodismo siempre es de recelo, de desconfianza, de temor, de me van a poner un dato mal, y un poco ustedes lo allanaron y creo que eso es valioso, y al mismo tiempo sería muy bueno seguir intensificándolo, incrementándolo, porque también se dijo acá, aparece una enfermedad y siempre es el mismo representante que aparece hablando en la tele, en la radio, el diario, cruzó una ballena, una orca, llamamos al mismo tipo, algas, y la agenda es como repetir otra vez, lo tiene Braulio, a la tarde fue el Canal 8, mañana sale en el diario y pasado en el portal, y es siempre la misma figurita, y me parece que con tanto capital en Mar del Plata, creo que es un desafío para ustedes y para nosotros es encontrar nuevas voces. *Comunicadores*

“ Es muy importante rescatar el significado de Mar del Plata entre todos en el sentido de la articulación entre diversos sectores. En nuestro caso, el sector gremial dialogando con otros espacios. Pero quisiera sumar que nosotros deseamos aprovechar todo este cúmulo de información para que no sea solo entre todos, sino para todos. Es el objetivo de los que estamos aquí sentados y de los que trabajan cotidianamente por la Red. No son informes técnicos solamente, sino que hay un espíritu de ciudad en donde todos quepamos. *Representantes Sindicales*



”

Mar del Plata entre todos tendió puentes entre la academia y la ciencia

”

”

Representantes sindicales: Guillermo Bianchi, Miguel Guglielmotti, Carla Mancuso, César Trujillo con Luis Porta y Mariana Foutel (coautores). 2025

No se puede defender lo que no se conoce

“ Ojalá todos los funcionarios, todos los empresarios y todos los ciudadanos y ciudadanas tuvieran conocimiento de todo lo que brindó y brinda Mar del Plata entre todos con las publicaciones, sean virtuales, sean en papel. La verdad que el material es fantástico, y mientras lo escuchaba, antes a Marcelo, me acordaba de dos cosas, primero, me tocó cubrir algunas primeras reuniones, creo que había muchas ganas de unirse, por ahí no estaba bien claro todo lo que se quería hacer, digamos, pero como que había una necesidad pública y privada de unirse. Que el todo es mucho más que la suma de las partes de Mar del Plata entre todos, que es una buena oportunidad para mostrar cómo lo público y lo privado pueden trabajar juntos, y que Mar del Plata entre todos nos da una herramienta fantástica, que es, no se defiende lo que no se conoce, entonces conocer a partir de Mar del Plata entre todos para defender y para mejorar la calidad de vida de la ciudad. *Comunicadores* ”

“ Son informes democráticos y desafiantes. ¿Por qué democráticos? Porque los recibimos todos, al mismo tiempo tenemos todos el mismo material y desafiantes porque en cada uno de los periodistas estará encontrar un dato distinto o alguna punta de nota que nos ha pasado, un hecho que ustedes no le dan importancia en el título o en la cabeza del informe y que parece perdido por ahí, es ideal como para laburarlos, tirar de la cuerda y sacar algún informe. Nos ha pasado y eso es muy valioso, por eso creo que, los periodistas estamos ávidos de ese tipo de informes, de ese tipo de datos para poder laburarlos de distintas maneras y creo que la gratitud de los medios también está en que esta convocatoria, el éxito que ha tenido esta convocatoria, no es casual que estemos todos presentes en este acontecimiento porque además es una forma de gratitud nuestra ante encontrar algo distinto. La agenda diaria es gris, es monótona y cuando aparecen estas cosas, una ventana de aire fresco que se abre en cada uno de los medios. *Comunicadores* ”

“ La Red tiene un rol en el futuro importante, es un capital y un reservorio de opiniones culturales, sociales, económicas, productivas, más los datos; es muy difícil no tenerlas en cuenta de ahora en adelante y creo que el gran desafío de Mar del Plata entre todos es hasta dónde, digamos, tiene esa autoridad para que en los próximos gobiernos municipales cualquier intendente que esté en la función pública, antes de generar una agenda, esté mirando cuál es la agenda que se planteó desde un conglomerado tan amplio o de una red de redes; me parece que ese es un desafío muy importante. Es decir, hasta dónde Mar del Plata entre todos se convierte en una referencia de fijar agenda con esos datos absolutamente ciertos de acá en adelante en

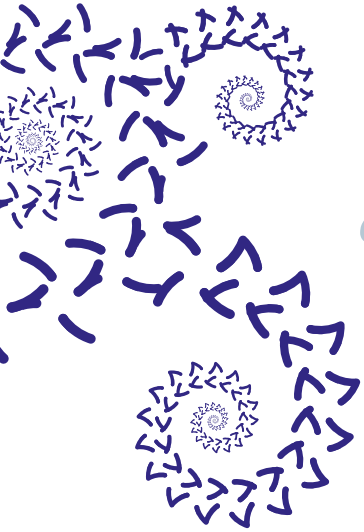
las próximas gestiones municipales. *Universidades, autoridades y representantes*

“Creo que, como ya todos decían que todos tenemos el mismo fin, que es una Mar de Plata mejor, creo que también con esto de la red y el trabajo en equipo, uno empieza a entender, después de muchas situaciones que hemos pasado, por ejemplo, la pandemia, que nadie se salva solo. O sea, uno solo en su empresa, su emprendimiento, en una institución, donde sea que participe, necesariamente tenés todo el tiempo que interactuar con otras organizaciones, tanto lo público como lo privado, y esa interacción creo que es fundamental y creo que es un poco el desafío que está para los próximos años. Se ve un poco en los gobiernos que solo no puedes hacer nada, o el Estado solo no puede hacer nada; necesitas como la mano de un privado, una inversión, alguien que te ayude, que siempre aporte y que sume. Creo que también incluir en las agendas toda la parte medioambiental es fundamental y que de todos los sectores empiece de a poquito a trabajar un poquito más en lo que se viene: las nuevas energías, las transiciones que siempre son de a poco, o sea que no podemos hablar de un día para el otro, hacer un cambio radical en el cambio de nuestros consumos o de las energías, sino que todo sea pasito a pasito y creo que con la ayuda de todas las organizaciones creo que se puede lograr y creo que ese es el desafío para los próximos años.”

Jóvenes

Narrar la biografía institucional de la Red Mar del Plata entre todos es, esencialmente, hablar de una forma de lo público. No una “entidad” situada afuera de las personas, sino una práctica situada que articula saberes, datos, historias y decisiones en torno a la vida urbana por sus desafíos y oportunidades. La plataforma de información ciudadana lo expresa con claridad: para decidir “qué ciudad queremos”, necesitamos conocer “qué ciudad tenemos”, esto es, producir y socializar conocimiento en clave de bien común, abierto y verificable. Pero ese “conocimiento público” no surge en el vacío: se teje en relaciones, ritmos y lenguajes que convocan a universidades, organismos científicos, organizaciones sociales, empresas, entidades gremiales, instituciones educativas, medios de comunicación, vecinas y vecinos. De allí que “entre todos” sea una decisión política y metodológica a la vez: una manera de construir confianza, de habilitar la deliberación informada y de volver legible la ciudad para quienes la habitan. La decisión reciente de sumar al CONICET Mar del Plata como Socio Plenario (agosto de 2024) refuerza esa apuesta por una producción de conocimiento colectiva que articula investigación rigurosa con incidencia cívica.

El trabajo en red es una necesidad, no una opción



Los espacios se generan y consolidan desde la idea del "entre todos"

“

CONICET, desde sus investigadores y becarios, desde hace años que es parte de la Red, pero creo que la inclusión formal de la institución desde el año pasado es una muestra de que los espacios se edifican desde esta idea del entre todos. (...) En lo que respecta al aporte del organismo a la Red, estamos en un contexto donde hoy no tenemos un programa de ciencia y técnica nacional; como decíamos, no es si a uno le gusta o no le gusta, no existe, entonces, cuesta un poco tratar de alinear algunos intereses o algunas decisiones en ese sentido y creo que lo podríamos tratar de hacer como ciudad en Mar del Plata, ya que a nivel país no existe. Creo que en la provincia hay un poco más de lineamientos en este sentido y que desde intervenir en estos diagnósticos, participar de las actividades de Mar del Plata entre todos como ciudadanos (...) A nivel Conicet Universidad es más complejo, y más complejo en el sentido de por ahí si la gente va a los laboratorios, participa o no participa, se hacen jornadas de puertas abiertas, se hacen actividades con la comunidad... Particularmente en el INTEMA, donde a mí me toca estar, pasó que es un edificio enorme, muy moderno, en un barrio que tiene otra realidad completamente diferente, entonces nosotros hace años que hacíamos jornadas puertas abiertas y el primer año que estuvimos ahí enclavados hubo una decisión de que haya una jornada que sea para la gente del barrio porque decían esta casa blanca qué es?, algunos conocían ¿sabes por qué?, porque habían sido albañiles u obreros de distintos oficios en la obra del edificio, y realmente fue super interesante porque hacían preguntas de qué era, para qué hacíamos, conocieron los laboratorios, creo que eso es super importante, pero a veces cuesta que los investigadores o las investigadoras escuchemos otra parte de la ciudad, del ciudadano, incluso entre áreas del conocimiento. Pero para construir una realidad distinta, la única manera que tenemos es ir por esas vías, acercarnos, y Mar del Plata entre todos es una vía potente hacia eso *Vera Álvarez, Directora del Centro Científico y Tecnológico CONICET Mar del Plata*

”

En términos de la investigación autobiográfica, narrativa e institucional, esto supone reconocer que los sujetos y sus trayectorias -narradas, escuchadas, discutidas- son parte constitutiva del "dato". La biografía, trabajada como insumo de conocimiento y no como anécdota, abre escenas de formación ciudadana: aprender a narrar los problemas públicos, a situarlos históricamente, a discutirlos con evidencia y a obrarlos en común.

Las narrativas que compartimos recuperan la noción del entre todos desde la horizontalidad y el trabajo en equipo, pero no de cualquier horizontalidad: se trata de una práctica deliberada, construida,

sostenida frente a las fuerzas centrípetas que muchas veces empujan hacia la centralización y la jerarquía. La horizontalidad aquí es método y horizonte, y se concreta en un entramado de prácticas: asambleas participativas, rotación de roles, escucha activa, toma de decisiones por consenso. En este sentido, volvemos sobre la premisa de que “el todo es superior a las partes”. Dicha expresión adquiere un valor central para comprender el espíritu del espacio. La Red encarna este principio al reunir a organizaciones con identidades, trayectorias y prioridades diversas, pero que encuentran en la articulación colectiva un sentido que trasciende lo individual.

El todo como superior a la suma de las partes también se grafica en la preocupación generacional no solo del espacio, sino también de los indicadores, los informes y los vínculos que entabla la Red. El relato biográfico de estos diez años de vida no puede comprenderse sin atender a una de sus dimensiones más fecundas y persistentes: el traspaso generacional. No se trata solamente de un recambio o una transición en los liderazgos, sino de una trama en la cual conviven, dialogan y se proyectan distintas generaciones -infancias, adolescencias, juventudes, adultos y adultos mayores- en un entramado que hace de la Red un particular “entre todos” concebido también generacionalmente.

Desde sus orígenes, el espacio se propuso como un territorio horizontal y democrático en el que múltiples instituciones, saberes y prácticas confluyen con un horizonte común: aportar a la mejora progresiva de la vida colectiva de Mar del Plata a través de diagnósticos, informes, investigaciones y acciones articuladas. Sin embargo, lo innovador de este recorrido ha sido la manera en que cada generación encontró un lugar de pertenencia, no solo como destinataria de los informes técnicos, sino como coprotagonista activa de la construcción de conocimiento. El traspaso generacional en este sentido se vuelve condición de posibilidad para pensar una ciudadanía plena, situada, en constante diálogo y en perspectiva de futuro.

“ Nosotros mismos hemos empezado esto con una metodología de trabajo que hemos ido desarrollando, mejorando, pero hoy tenemos mucha más informática, la inteligencia artificial, gente muy formada, gente muy joven y muy formada, que es necesario sumarlas para que esto pueda proyectarse hacia adelante con potencia y con posibilidad de sostenerse en términos de calidad y en términos del tiempo. *Patricio Gerbi, Fundadores* ”

Cada generación hereda lo construido en el espacio y lo regenera



Los jóvenes enseñan nuevas formas de involucrarse y colaborar

A mí me parece que la cuestión generacional está presente en la red y se va a profundizar. Me parece muy bueno cómo la juventud se involucra; bueno, los chicos nos dan una enseñanza muy buena a la generación más grande como nosotros, que se involucran y colaboran y que claramente todo lo que sea para sumar tiene que ser tenido en cuenta. O sea, acá no hay ideología política, sino que es el sentimiento por la ciudad y porque a la ciudad le vaya mejor. ¿Quiénes mejor que los jóvenes para estimular eso? **Sector productivo, Representantes de empresas**

Creo que una de las grandes cosas que destaco es la promoción del liderazgo juvenil, el tema de ser futuro dirigente, el futuro y demás, y creo que justamente uno de los desafíos es seguir en la generación, seguir promoviendo el liderazgo juvenil para que, el día de mañana, tengamos más personas empoderadas en lo que es la toma de decisiones, y creo que justamente Mar del Plata entre todos, en ese sentido, ha sido un gran factor para el desarrollo de muchos jóvenes dentro de Mar del Plata. **Jóvenes**

Creo que el gran aporte es cómo mantener, pero en este caso también renovar intergeneracionalmente a esos protagonistas de Mar del Plata entre todos, que tengan esa misma capacidad de generar confianza, de un sentido de bien común a toda la labor que se está haciendo; diría que entre los temas que mantienen sería un tercer tema. Un recambio generacional, que en algún momento va a ser necesario o está siendo necesario, pero que tiene que hacerse ya con reglas más institucionalizadas, pero también con ese espíritu humano, con ese sentido humano, que creo que le da un valor agregado a toda la trayectoria de Mar del Plata entre todos. **Agustín Salvia, Representantes de organizaciones vinculadas, Observatorio de la Deuda Social Argentina-UCA**

Honorable Concejo
Deliberante de Gral
Pueyrredon. Declaración
de interés del Segundo
Informe de Monitoreo
Ciudadano. 2021



“ Todos estos cambios y estas propuestas siempre son necesarias desde una co-construcción de conocimiento por parte de quienes van a habitar la Mar del Plata mañana, entonces también me parece como muy importante pensar en esos datos, en cómo se actualizan y cómo los jóvenes lo viven diariamente y lo sienten, porque no es la misma perspectiva que por ahí tiene un chico que habita ciertas escuelas de ciertos barrios por ahí más cercanos a la costa que vienen a la playa a menudo que alguien de una escuela rural, en cuanto a cuáles son las necesidades, cuál es la mirada. **Jóvenes** ”

“ Yo creo que algo importante es justamente lo que estaban hablando y diciendo al respecto de una red; yo creo que justamente Mar del Plata entre todos conforma un espacio de personas que nos encanta, que amamos Mar del Plata y que queremos lo mejor para la ciudad. Entonces, desde el primer momento que empezamos a trabajar en conjunto o a tener relación, siempre encontrábamos esa predisposición a generar nuevos proyectos o nuevas ideas o nuevas actividades dentro de lo que veníamos haciendo, no solamente nosotros con la red, sino con muchas otras organizaciones que forman parte de Mar del Plata entre todos. Creo que eso es sumamente enriquecedor para nuestros proyectos y para la ciudad en sí; creo que esa es una de las cosas que más destaco, que, como jóvenes, nos ha permitido crecer muchísimo en estos últimos años. **Jóvenes** ”

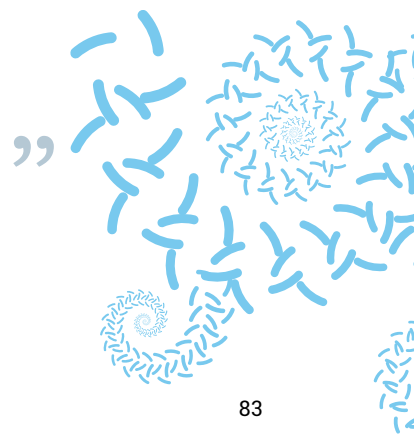
“ Como parte de Global Shapers fue cuando empecé a entablar contacto con Mar del Plata entre todos, sobre todo en el desarrollo de nuestro proyecto “Bagazo”²², que gracias al apoyo de la red pudimos llevar a cabo. Pudimos construir una cocina comunitaria en la ciudad y nada de eso hubiese sido posible sin el apoyo de todos los integrantes de la red, de acercarnos a distintas organizaciones, de apoyarnos en distintas tareas, de que nosotros, tal vez como jóvenes que estábamos realizando nuestro primer proyecto, nuestra primera experiencia de liderazgo, nos ayudaron y nos empoderaron muchísimo en ese camino. La Red se ha vuelto una herramienta fundamental, no solamente para el proyecto Bagazo, sino también para la instalación del Hub de Global Shapers en Mar del Plata. **Jóvenes** ”

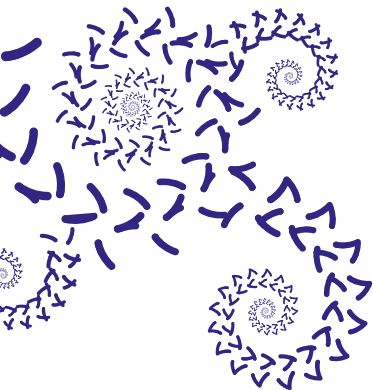
22. Se trata de una iniciativa de triple impacto llevada adelante por el hub local de Global Shapers que consiste en la capacitación de mujeres que han transitado situaciones de vulnerabilidad en cursos de elaboración de panificados a base de bagazo, un residuo de la industria cervecera local. Global Shapers es una iniciativa del Foro Económico Mundial, que surge en el año 2011, con el objetivo de empoderar a que los jóvenes tengan un rol activo en el desarrollo de sus comunidades. Para más información: <https://mardelplataentretodos.org/firmamos-un-convenio-de-mutua-colaboracion-institucional/>

Los datos que se construyen también se viven y se sienten



Taller con alumnos de nivel medio preparatorio del Informe de Educación. 2024





En el plano institucional, las generaciones jóvenes ocupan un lugar fundamental en la gestión administrativa y técnica de la Red. Son quienes, en muchos casos, llevan adelante las tareas de procesamiento de datos, de articulación tecnológica, de innovación comunicacional y de diseño de estrategias de divulgación. A través de prácticas profesionales, pasantías, voluntariados o inserciones laborales, jóvenes de universidades, institutos y organizaciones de la sociedad civil se fueron incorporando como parte del "andamiaje vivo" que sostiene el funcionamiento cotidiano de la Red.



Taller para elaboración de Indicadores Ambientales. 2024

Encuentro del sector Salud. 2025

Ciclo Diálogos Urbanos: Pobreza Multidimensional. 2025



Pero no se trata solamente de un aporte operativo o instrumental. Las juventudes han introducido nuevas formas de mirar y de narrar la realidad marplatense. Su manejo de lenguajes digitales, su sensibilidad hacia problemáticas contemporáneas (como el cambio climático, la perspectiva de género, la desigualdad en el acceso a derechos o la innovación tecnológica) amplía la capacidad de la Red para responder a las demandas de la sociedad. De este modo, el traspaso generacional no implica un relevo abrupto de quienes fundaron la Red, sino la incorporación creativa de nuevas miradas que reconfiguran su sentido histórico.

Ahora bien, el mencionado traspaso generacional se vuelve fecundo en la medida en que no excluye a ninguna franja etaria. En la Red, los adultos y adultos mayores han aportado la memoria institucional, la continuidad en la gestión y la experiencia acumulada en distintas áreas de la vida pública, académica y social.

Su presencia asegura que el trabajo de la Red no se diluya en la vorágine de lo inmediato, sino que encuentre raíces sólidas en una historia compartida.

“ En una ciudad como Mar del Plata, donde la tasa de natalidad disminuye año a año, la población de adultos mayores es cada vez mayor. Los indicadores e informes que se trabajan en el seno de la Red también recuperan las condiciones de vida de quienes hoy se encuentran con las dificultades propias de la edad avanzada. También me parece muy importante, sobre todo en Mar del Plata, que es tan elegida por los adultos mayores, pensar en ellos, porque es una ciudad que también lo hablábamos recién con el tema de la baja natalidad, que creó una tendencia mundial. Una población probablemente envejecida y que también hay ciertos aspectos de la ciudad que deberían adaptarse. Pensar que es una ciudad cada vez más elegida por los jóvenes y todo lo demás, pero ¿qué pasa con los adultos mayores? ¿Qué pasa con nuestros padres y con nosotros mismos el día de mañana? ¿Cómo la ciudad se va a adaptar también a ellos? Eso también me parece un desafío importante. *Comunicadores*

Concebir el “entre todos” desde la perspectiva generacional significa reconocer que la riqueza de una institución no proviene únicamente de la suma de aportes individuales, sino de la interacción entre diferentes edades y trayectorias vitales. El diálogo intergeneracional se expresa tanto en los equipos de trabajo como en los espacios de socialización del conocimiento. Jóvenes que aprenden de adultos mayores, adultos que se nutren de la frescura de los adolescentes, infancias que inspiran nuevas preguntas. Se genera así un círculo virtuoso en el cual el traspaso generacional no es una transición lineal, sino un intercambio permanente. Esta dinámica evita la fragmentación social y fortalece la idea de que la ciudad se construye con todos y todas, sin exclusiones por edad.

La Red, al narrar su biografía, narra también el entrelazamiento generacional que la constituye. Y en esa narración, Mar del Plata encuentra un espejo de su propia vida colectiva: un territorio donde cada generación tiene un lugar, un tiempo y una voz.

Conocer la memoria institucional colabora en la proyección colectiva de la Red

”

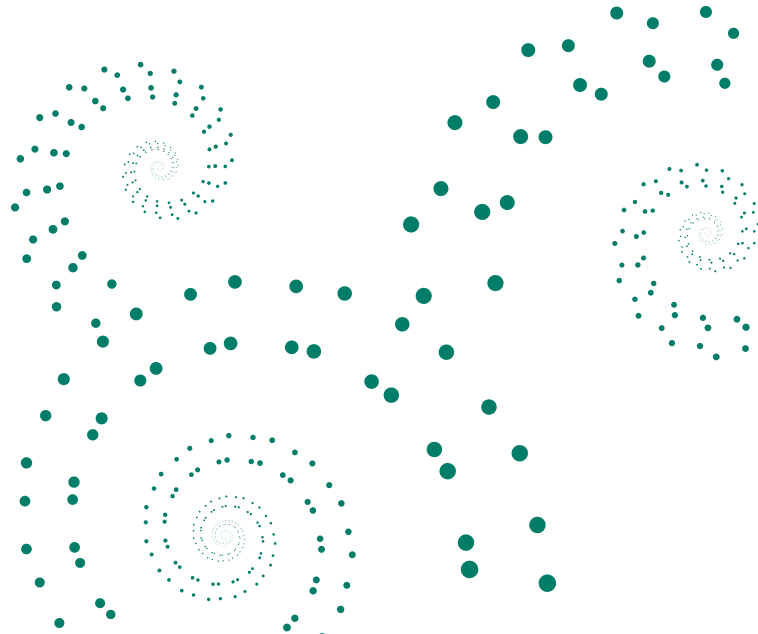




En el próximo capítulo nos ocuparemos de la biografía del espacio en clave de futurabilidad, deseos y desafíos. Una suerte de pliegue y despliegue de la Red en estos diez años, pero proyectada a las próximas temporalidades que deberá protagonizar, sin duda hilvanadas con los destinos de la ciudad y de la región bonaerense.



En la acción colaborativa, siempre hay una acción de cuidado, de cuidado hacia el otro y de cuidado de uno mismo; me parece que, en esa condición de cuidado que salió también en otras reuniones, quizás Mar del Plata entre todos esté proponiendo esto, no solo cuidar el dato, sino también cuidar a las personas, el sentido de comunidad; es esto, quizás esa proyección colectiva que necesita la sociedad o que necesita la ciudad, sea una práctica común en Mar del Plata entre todos, y esto del cuidado también tiene que ver mucho con el sentido de un proyecto vital que la educación, por ejemplo, y la formación puede recuperar en la condición de humanidad que todos tenemos. Me parece que ahí hay una apuesta interesante por recuperar, en términos de proyección y términos de futuro, no solo pensándolo en términos de las prácticas cotidianas que puede tener la organización ahora, sino también pensándolo en términos de qué queremos para el futuro de Mar del Plata entre todos, quizás una organización que siga cuidando y que nos siga cuidando. *Luis Porta, entrevistador en la entrevista grupal con jóvenes*



En tu opinión, ¿cómo podría Mar del Plata entre todos estar más cerca de los vecinos y aportar más a la ciudad?

"Comunicando mas los temas que trabaja, facilitando la llegada de información critica a los vecinos."

"Brindar distintos talleres y charlas abiertas para la comunidad"

"El trabajo que realizan es demasiado importante, se necesita un proyecto de mayor visibilizacion"

"Siguiendo así..."

Articulación **Visibilidad**
Continuidad **Participación** **Territorio**

Difusión **Publicidad**
Interpelación **Inclusión**

Escucha **Vínculo** **Extensión**

Educación **Incidencia**
Accesibilidad **Comunicación**

"Recorriendo el sistema educativo en todos sus niveles"

"Con actividades de extensión en instituciones"

"Llegando más a medios y redes masivas de comunicación, con mensajes cortos y concretos, que sean accesibles a quienes no tienen el interés o tiempo de acceder a sus informes"

"Ir a las sociedades de fomento o promover encuentros vecinales en lugares estratégicos de cada barrio y escuchar aportes"

III- Futurabilidad, desafíos, deseos: fractalidad y relacionalidad

*Ser conscientes de las complicidades encarnadas implica dejar de pensar en términos de nosotros y ellos.
(Ostendorf-Rodriguez, Y. 2024:65)*

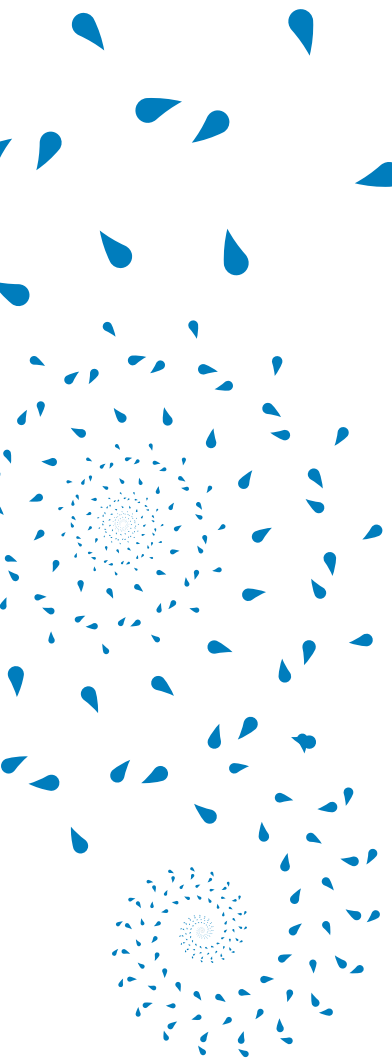
*Plantamos árboles porque los árboles salvan a quienes vendrán después.
(Rigoni, M.2024:12)*

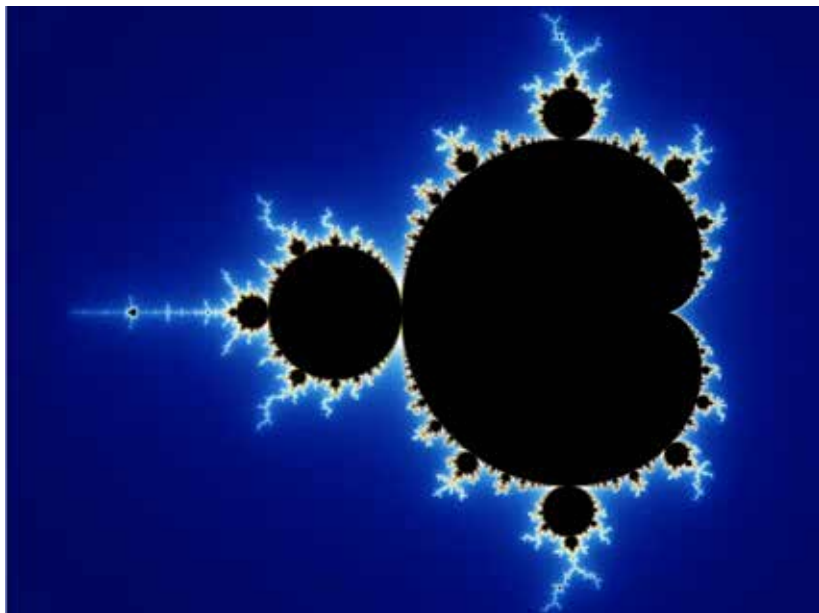
Los fractales²³, irregulares y complejos, aparecen en todas las formas de la naturaleza —ocultos o a simple vista—, pero revelando sus fascinantes patrones a todos aquellos que se atreven a mirar más de cerca: son figuras geométricas sin fin, cuyas formas se repiten de manera ininterrumpida, presentes en casi todos los aspectos de nuestro contexto. En los fractales, la naturaleza se transforma en arte y el detalle en una danza de patrones infinitos: el patrón de los fractales se repite a diferentes escalas, como si fuera un bucle sin final; las formas se repiten, pero nunca son iguales y nos explican que las cosas más pequeñas casi siempre forman parte de algo más grande.

Fue el matemático polaco Benoît Mandelbrot quien en 1975 decide dar el nombre formal de fractal a “todas aquellas formas accidentadas, rotas, que observaba en la naturaleza. El nombre se le ocurrió al hojear el libro de latín de su hijo y encontrar el vocablo fractus (roto). El fractal, por definición, es entonces la geometría de lo picado, ahondado y quebrado, de lo retorcido, enmarañado y entrelazado” (Escamilla García, 2022:17).

Formas imperfectas y fascinantes. Una de las características de los fractales es la autosemejanza. Podemos poner como ejemplos más conocidos el copo de nieve, en el que las estructuras hexagonales se repiten de forma continuada si observamos sus cristales individuales o si nos centramos en las formaciones más grandes; los sistemas de ramificación de las plantas, las nubes del cielo o el brócoli dan cuenta del principio de ramificación de manera recursiva, repitiéndose infinitamente y dando cuenta de la relación entre lo simple y lo complejo.

23. Agradecemos el material de fractales compartido por la Prof. Rocío García Paris.





Conjunto de Mandelbrot (Imagen: Wolfgang Beyer usando el programa Ultra Fractal 3)

Imaginemos que recorremos la costa marplatense y hacemos foto, satelitalmente o midiendo con un centímetro palmo a palmo cada uno de los elementos de la naturaleza que componen el recorrido. Como Mandelbrot lo imaginó con la isla de Gran Bretaña, cualquier litoral será de longitud infinita si la longitud de la regla con la que se mide es ínfima. Es en este punto cuando se llega a una de las características más representativas de los fractales: la autorreferencia y autosemejanza (Escamilla García, 2022:18).

Como en los fractales, formas de organización, repetición, autosemejanza, recursividad, danza infinita de bucles que se autoorganizan, dan cuenta de Mar del Plata entre todos como organización que enseña formas otras de relacionalidad (Escobar et al., 2024). Relacionalidad entendida como “una narrativa fundacional diferente de la vida y la realidad, y por lo tanto un punto de partida también diferente” (Escobar, 2024: 29). Recursividad no como “mera repetición mecánica”; se caracteriza por el movimiento en bucle de algo que vuelve sobre sí para determinarse a sí mismo. Al mismo



**Cada parte
integrante
contiene el
“eco del todo”**

Los futuros habitan el presente como posibilidad

tiempo, "todo movimiento está abierto a la contingencia, la cual determina a su vez su singularidad" (Hui, 2022:15).

Las implicaciones éticas de la relacionalidad no se limitan a la relación, sino también a su apertura. Relacionalidad y apertura, entonces, re-construyen las formas en que creamos vida y futuro común. Atendiendo a la perspectiva adoptada, la historicidad y la posibilidad de historización definen las formas de vinculación con una temporalidad, no ya definida por un pasado presentificado, sino por la condición de posibilidad -inmanencia de posibilidades, un jardín de senderos que se bifurcan- de narrar futuros otros.

Los futuros están inscritos en el presente como posibilidades inmanentes, no como evoluciones necesarias de un código. La noción de futurabilidad hace referencia a la multidimensionalidad del futuro: hay una pluralidad de futuros inscrita en el presente. La conciencia es uno de los factores que intervienen en la selección entre estas posibilidades, y la conciencia cambia todo el tiempo en el flujo de una composición social cambiante. (Berardi, 2019: 30)

Como forma posible de organización, nuevas dimensionalidades en juego, problemáticas y relaciones con el territorio que nos afectan, tienen la potencia de la posibilidad de pensar futuro, narrar futuros, desear futuros que nos inscriban en proyectos de vida en común-unidad. Este movimiento generado por la "biografía institucional" y por los deseos y futuros narrados, pone a Mar del Plata entre todos en una plataforma que se convierte no solo en diagnóstico y datos de la ciudad, sino en proyección vital de múltiples futuros para pensar una mejor vida coexistiendo con otros, humanos y no humanos, a través de una "reactivación emocional de las potencias ocultas del organismo social" (Berardi, 2019: 33).

Ser conscientes del futuro en un contexto de crisis generalizada significa ser conscientes de que hay muchas más escalas temporales (y territoriales) que los humanos tendrían que tener en cuenta y reflexionar (Morton, 2017). ¿Cómo pensamos ese futuro? ¿Para qué lo pensamos? ¿Para quiénes? Nuevas narrativas definen creativamente, instalan, nutren, inventan y potencian nuevas formas de vivir, ser, sentir. Mar del Plata entre todos resguarda fractalmente paisajes y habita territorios que, en común-unidad, generan contacto (Scott, 2022) para crear otros mundos posibles. Estos futuros deseados ponen en valor una vida institucional, con experiencias conformadas por sujetos que tienen vidas. Es decir, las vidas de las instituciones, las biografías institucionales están conformadas por



las vidas, las biografías de los sujetos que las habitan. Los desafíos, los deseos, las proyecciones de ese paisaje institucional conforman la Mar del Plata entre todos que somos, como umbral (Berardi, 2020) y la que queremos ser. Proyecto vital, experiencia sensible y condición necesaria para pensarnos. Una Mar del Plata entre todos que se proyecta en una ciudad, proyecto de los argentinos. ¿Tenían alguna imagen de Mar del Plata antes del viaje? Le preguntan a Toquinho:

Toma aire y empieza: [...] -De un lugar de paisajes privilegiados, de gente alegre y bonita. De un centro de esparcimiento a orillas del mar, rico en restaurantes, hoteles, teatros y casinos. Todo lo que se exige para vivir la vida como debe ser vivida. [...] Mar del Plata proporciona siempre esa sensación de bienestar y placer, independientemente de la época en que la visitemos. (García Navarro, 2022: 31)

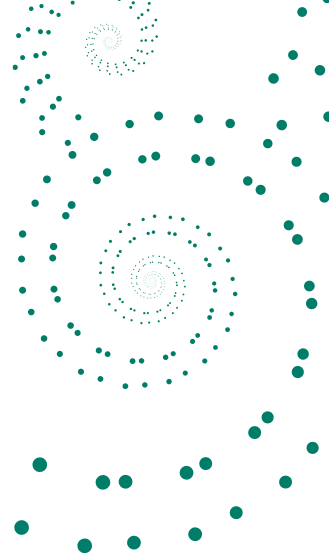
Memorias, recuerdos, narrativas de sí y de otros. En un sentido muy preciso, gestos de memoria que nos recuerdan quiénes somos, para qué vivimos y cómo queremos seguir. Cada gesto puede ser estudiable como una relación cuerpo/objeto/fuerza/contexto (Bardet, 89). Cada gesto de memoria como los fractales: enmarañado bucle sin final.

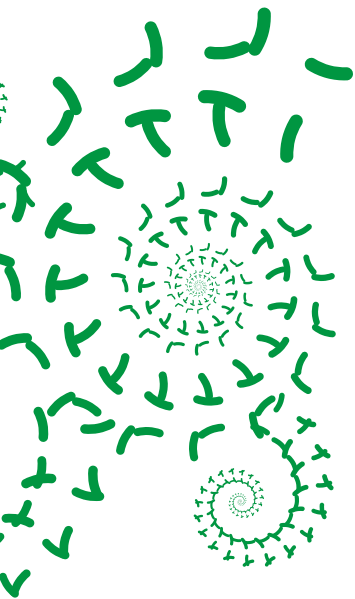


Todo está dicho en los relatos de las cosas terrestres, pero es tarea nuestra articularlos, intensificar su sentido y acompañar las propuestas de que son portadores; en resumen, inventar nuevos relatos que nos definan como cosas terrestres entre otras cosas terrestres.
(Debaise, en: Despret, V. 2022: 83)

Los gestos de memoria, la memoria narrada, de pasado, presente o futuro, podríamos metaforizarla como si fuera un caleidoscopio, haciendo que cada narrativa, cada deseo o cada desafío dé cuenta de la complejidad de la realidad, la memoria y la multiplicidad de vidas que conforman un proyecto como el de Mar del Plata entre todos. En sentido figurado, un caleidoscopio es un conjunto de elementos cambiantes y variados. En términos literarios podemos citar el cuento corto de Ray Bradbury (1974), escritor de ciencia ficción, quien utiliza al caleidoscopio para simbolizar la disolución de la existencia y la transformación poética de la tragedia en un relato en que astronautas se desintegran como cristales en el vacío.

Somos las
vidas que
conforman
Mar del Plata
entre todos





El “entre todos” de esta red es el tejido de los futuros posibles

*Ciclo Diálogos Urbanos:
Indicadores Ambientales.
Laura Zulaica, Greta
Clinckspoor con Daniel
Bertagno (conductor).
2025*

A modo de caleidoscopio intertextual (Despret, 2023: 51), ofrecemos palabras y voces que, a modo de relatos de anticipación, nos ofrecen desde cada una de sus perspectivas y posiciones las posibilidades performáticas sobre las que los futuros deseados pueden proyectarse para Mar del Plata entre todos, entendiendo al “entre todos” con mayúsculas, como la red tejedora de otros futuros posibles.

Con los años, he aprendido a considerar los sueños, váyase a saber si por consuelo o por sabiduría, como parte integrante de la vida. Hay sueños que, por su intensidad sensorial, por su realismo y otras, precisamente, por su parte de realismo, merecen pertenecer a una biografía con el mismo derecho que el más notorio de los hechos acaecidos durante eso a lo que comúnmente se reduce lo que se entiende por experiencias realmente vividas, es decir, las que acontecen durante la vigilia. (Preciado, 2019: 17)

Estas entrevistas biográficas y conversaciones grupales dan cuenta de la profundidad y diversidad con la que trabajamos metodológicamente. Desafíos de Mar del Plata entre todos en una temporalidad en que diez años de trabajo invitan a re-plantear-nos nuevos proyectos, estrategias y desarrollos sin perder de vista los valores institucionales que nos definen. Desafíos como gestos que nos contienen, como micromovimientos necesarios para generar futuros posibles. Narrar futuros como posición de deseos, habitar el futuro como una casa: cotidiana y sensiblemente. Gestos de desafíos y gestos de futuro con-forman los paisajes que nos definirán en los próximos tiempos por-vivir juntos.



Desafíos como gestos de identidad

“ Es clave la independencia ¿Cómo mantenerla? Creo que eso es una fortaleza que no se puede perder y hay que alimentarla permanentemente para que haya mucha seriedad en el trabajo que viene haciendo la red, que es bueno para todos. Y que no sea solamente una herramienta [...] ¿Cómo haces para que la gente se entere? **Guillermo Montenegro, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2019-2025** ”

“ Lo primero y principal es concebirse como un sujeto en permanente cambio, permitirse el saber que va a ser un sujeto en permanente cambio, y que ese es tal vez el primer cambio de paradigma que tenemos que tener. No podemos ser rígidos ni en el conocimiento, ni en la estructura, ni en las normas. Tenemos que ser flexibles y las organizaciones tienen que ser flexibles. **Marina Sánchez Herrero, presidenta del Concejo Deliberante de Gral. Pueyrredon** ”

“ Lo que Mar del Plata entre todos no puede perder es la identidad. No digo que Mar del Plata entre todos tiene que cambiar, digo, tiene que permitirse cambiar si así tuviera, eso es lo que creo. **Marina Sánchez Herrero, presidenta del Concejo Deliberante de Gral. Pueyrredon** ”

“ Hay un proceso de mutación y de transformación que, junto con los cambios que está teniendo el escenario externo, al funcionamiento de la red, obliga a una permanente adaptación. **Agustín Salvia, Representantes de organizaciones vinculadas, Observatorio de la Deuda Social Argentina—UCA** ”

“ La ley del éxito, un pasito a la vez, dar pasitos, pasitos, pero pasitos acompañados, pasitos sólidos y pasitos convencidos en lo que buscamos. **Soledad Urrutia, Equipo Técnico, etapa fundacional** ”

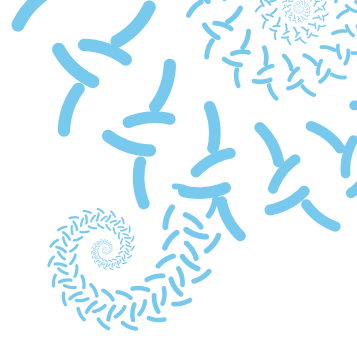


Construir ciudadanía es construir causa común



Desafíos como gestos de participación ciudadana

- “ Construir ciudadanía, casa común, sentido común. **Gustavo Pulti, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2007-2015** ”
- “ La sinergia del espacio la veo muy bien. Me gustaría que fuera distinta; le subiría intensidad. Es muy importante que haya un espacio de monitoreo del desarrollo de la ciudad, del desarrollo urbano con sus distintos aspectos, del desarrollo económico y social con sus distintos aspectos, y que esté compuesto por una entidad que nuclea opiniones ciudadanas, más allá de los prismas legítimos que tienen los partidos políticos, que son importantísimos y determinantes, porque ahí están las ideologías, y las ideologías siempre fueron imprescindibles. [...] Pensamos que el monitoreo es muy importante y el monitoreo ciudadano es muy importante, porque ahí van a converger las distintas perspectivas y las distintas valoraciones de los escenarios deseados. **Gustavo Pulti, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2007-2015** ”
- “ Seguir con el poder de convocatoria, la permeabilidad de las instituciones para poder abordar temáticas nuevas que, por supuesto, atraviesan esa membrana tan necesaria que nos nutre como para trabajar en los espacios formativos, y después revisar de qué manera se consiguen los recursos cuando hay una temática que lo necesita. **Universidades, autoridades y representantes** ”
- “ Así como no se pueden tomar decisiones públicas de manera infundada, tampoco se pueden tomar decisiones públicas sin considerar a todos los participantes [...] Lo que hay que hacer es fortalecer la participación ciudadana desde todos los ámbitos. **Investigadores** ”
- “ El desafío es darle mayor visibilidad, pero también participación y creación colectiva. **Comunicadores** ”
- “ Falta más compromiso, no solamente de la política, sino también de la sociedad en general. **Comunicadores** ”
- “ Te da la posibilidad de decir cuál es la potencialidad que tiene Mar del Plata, y que todos tomemos conciencia. Cuanta más conciencia tomemos de eso y todos acompañen o estén informados, va a ser más fácil ir para adelante. **Sector productivo, Representantes de empresas** ”



“ Cómo estas organizaciones pueden representar mejor a la ciudadanía, cómo podemos ofrecer un mayor diálogo de la ciudadanía con la información de calidad. *Felipe Mariño, Representantes de organizaciones vinculadas, Bogotá Cómo Vamos* ”



Ciclo Diálogos Urbanos: Educación. 2024

Desafíos como gestos articuladores con las políticas públicas

“ Proyecto de ordenanza que todavía no hemos podido concretar, el Plan de Metas, donde en el discurso político se establezcan metas y la forma de medir el cumplimiento de esas metas, para que luego, cuando se presenten los informes de rendición de cuentas anuales, además esté el informe de cómo fue el avance del cumplimiento de las metas. *Oscar Palópoli, Fundadores* ”

“ Lo que debemos lograr es que no solo sea insumo utilizado por el sector privado, sino por el sector público, que todavía en ese aspecto no está completo. *Oscar Palópoli, Fundadores* ”

Las evidencias como punto de partida de la generación de políticas públicas



Fundadores: Osvaldo Marini, Oscar Palòpoli y Patricio Gerbi

“ Es grave que pasen diez años y los gobiernos, en lugar de ocuparse de un plan hecho responsablemente, que tiene todo el rigor técnico, que no tiene ningún sello partidario abajo, se hayan permitido desconocerlo. Y estamos hablando solo del cambio climático; no quiero avanzar en lo que significa la expansión de la mancha urbana sin ninguna planificación. **Gustavo Pulti, sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2007-2015** ”

“ El mayor desafío a futuro que tiene por delante la red es que los indicadores, el estudio que hagan de diferentes materias, sean tenidos en cuenta por los gobiernos de turno. **Sector Público Representantes de Bloques del Concejo Deliberante (2023-2025)** ”

“ El gran desafío es hasta dónde tiene la autoridad para que en los próximos gobiernos municipales cualquier intendente que esté en la función pública, antes de generar una agenda, esté mirando cuál es la agenda que se planteó desde un conglomerado tan amplio o en una red de redes. **Universidades, autoridades y representantes** ”

“ Medir las oportunidades, porque uno puede nada más pararse en las problemáticas, pero también en las oportunidades, y a veces estas oportunidades requieren también políticas públicas, políticas de Estado, políticas activas. **Sector productivo, Representantes de empresas** ”

“ Deberían ser los Informes de Mar del Plata entre todos, de lectura obligatoria para cualquier persona que quiera acceder a la función pública, por lo menos en Mar del Plata y la Provincia de Buenos Aires. **Sector productivo, Representantes de empresas** ”



“ Ojalá muchos tomen la información y la apliquen, que sirva para ayudar a mejorar Mar del Plata, yo la veo desigual, desacoplada, con algunos sectores olvidados, que fueron relevados por Mar del Plata entre todos. Hay un desafío que es fundamental. **Comunicadores** ”

“ Hay algo pendiente, que es la dirigencia de la ciudad, que no sólo lean los informes, sino que se apliquen. **Comunicadores** ”



”
Sector público.
Presidenta del Concejo Deliberante del Partido de Gral. Pueyrredon (2019-2025): Marina Sanchez Herrero. 2025

”
Sector público.
Representantes de Bloques del Concejo Deliberante (2023-2025): Juan Manuel Cheppi, Mariana Cuesta, Guido García, María Cecilia Martínez, Agustín Neme, Daniel Nuñez, Horacio Taccone. Mariana Foutel y Luis Porta (coautores) 2025.

Desafíos como gestos de información confiable

“ Me parece que ha faltado volumen en el cuestionamiento, porque se debe cuestionar la ausencia en la ejecución del plan, porque es para cuestionar justamente lo que no se hace respecto de lo que se debe monitorear. Mar del Plata entre todos es un lugar de prestigio, es un lugar respetable, es un lugar que cumple su función. Es un capital que de todas maneras ha sido vulnerado, eludido por gobiernos que no han avanzado un paso en la línea de lo que se planteó originariamente. **Gustavo Pulti, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2007-2015** ”



”
Sector público.
Intendente del Partido de Gral. Pueyrredon (2007-2015) Gustavo Pulti. 2025

”
Sector público.
Intendente del Partido de Gral. Pueyrredon (2019-continúa) Guillermo Montenegro. Mariana Foutel (coautora) 2025

“ Es muy importante que Mar del Plata entre todos continúe mostrando los datos, además de registrándolos, pero después el resto de los socios en esta construcción de redes que tenemos que pregonar y empujar, desde nuestros lugares, para que los funcionarios de turno trabajen en pos de esa realidad. **Sector productivo, Representantes de empresas** ”

Convocar a pensar en un diálogo



“ Son como caminos paralelos. Es muy difícil unir las políticas de gobierno junto con las necesidades que tiene una comunidad. [...] Tenemos una enorme responsabilidad de usar estos datos, efectivamente usarlos. **Sector productivo, Representantes de empresas** ”

“ Que una red como esta logre convocar y seguir convocando a pensar en un diálogo que permita tener diagnósticos certeros, objetivos, no orientados partidariamente, sino rigurosos y que, a partir de ahí, ir construyendo agenda de debate, de temas en debate y, por lo tanto, demandas públicas o sociales alrededor de una agenda de desarrollo con un plan estratégico que todavía carece. **Agustín Salvia, Representantes de organizaciones vinculadas, Observatorio de la Deuda Social Argentina-UCA** ”

“ El gran desafío de instituciones que se abocan a la producción de conocimiento para poner en debate temas de agenda es que debe ser identificada como experta, neutra, políticamente no sesgada. **Agustín Salvia, Representantes de organizaciones vinculadas, Observatorio de la Deuda Social Argentina-UCA** ”

“ Seguir trabajando en que sea un espacio colaborativo, que mantenga este respeto por el conocimiento, que es lo que hace que muchas personas sigan pensando que tiene sentido colaborar, porque encuentran un espacio donde la producción científica, intelectual es bienvenida y respetada y es difundida. **German Blanco, Equipo Técnico, etapa fundacional** ”

“ El principal desafío va por el posicionamiento del espacio en la ciudad, que pueda conocerse Mar del Plata entre todos como uno de los referentes principales generadores de información confiable. **Matías Serantes, Equipo Técnico actual** ”

Taller de discusión con comunicadores. Adrián Barbarulo, Daniel Bertagno, Mariana Gérez, Agustín Girotti, Marisol Herbón, Albertina Marquestau, Julia Paiz, Marcelo Pasetti, Martín Sala, Pablo Salgado, Mariano Suarez con Luis Porta y Mariana Foutel (coautores). 2025



Desafíos como gestos generacionales

“ Rescatar la sinergia que se ha producido entre los participantes de la red y la red y lo que se ha generado al interior de esos participantes. Sigamos incorporando más partícipes a la red y a seguir aprovechando esta producción tan importante. **Investigadores** ”

“ Creo en la incorporación de aquellos investigadores que no están participando y podrían aportar. Lo que nos debemos internamente es una evaluación de qué otros temas, qué otras líneas podemos llegar a aportar. También creo que una cosa que es importante que es que se pueda plantear como un ejercicio a aquellos jóvenes graduados que lo vean como un flanco o como una forma de trabajo profesional **Investigadores** ”

“ Seguir promoviendo el liderazgo juvenil. **Jóvenes** ”

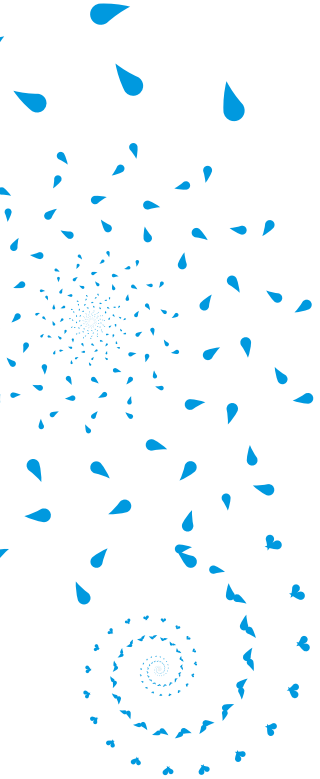
“ Es importante que organizaciones como Mar del Plata entre todos nos acompañen a aquellos que trabajamos en el ámbito organizacional, en todo lo que tiene que ver con acompañar a la inclusión de personas, adultos que tengan desafíos; nos apalanquen para que los empresarios nos abran la puerta, construir una alianza con más variedad de recursos y más ricos de lo que hoy podemos ofrecer. **Jóvenes** ”

“ Que el espacio siga creciendo con más actores que puedan venir a colaborar de la forma en la que puedan. **Matías Serantes, Equipo Técnico actual.** ”



Investigadores: Lucía Malbernat, Darío Salinas, Verónica Santiago, Alicia Zanfrillo con Patricio Gerbi (Fundadores) Luis Porta y Mariana Foutel (coautores). 2025





Que el
"entre todos"
sea con
"más todos"

“ Uno de los desafíos más grandes es sumar a las nuevas generaciones. *Comunicadores* ”

“ Desafío de encontrar nuevas voces. *Comunicadores* ”

Desafíos como gestos que articulan miradas diversas

“ Más entre todos sería la idea. Que el entre todos sea con más todos. *Gustavo Pulti, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2007-2015* ”

“ La celebración de diez años destaca justamente la importancia de la permanencia [...] Creo que es importante la interdisciplinariedad, y creo que esto también se logra articulando las especificidades de cada universidad. *Universidades, autoridades y representantes* ”

“ Creo que tenemos que dar un paso más para que efectivamente las políticas públicas, tanto de Mar del Plata como de la Provincia de Buenos Aires, estén alrededor de lo que nosotros queremos. Y si estamos y acompañamos a Mar del Plata entre todos significa que eso es lo que queremos. Hemos visto que esa información unifica nuestras individualidades. Así que tenemos que potenciarlos no solo a través de Mar del Plata entre todos, sino a través de las individualidades, ya sean sectoriales, de las empresas o de las personas. *Sector productivo, Representantes de empresas* ”

“ Reforzar la particularidad de Mar del Plata entre todos, que justamente es la articulación, y que no se pierda esa particularidad me parece que es importante. El gran desafío es hacer sostenida y sistemática esta interacción con los distintos representantes de las diferentes disciplinas científicas y estar alertas a todos los procesos endogámicos. *Investigadores* ”



Universidades. Autoridades y Representantes en la Red: Alfredo Lazeretti, Marcela Luján, Juan Carlos Mena, Fernando Scholtus, Amado Zogbi, Israel Almirón, Patricio Arias, Marcelo Artime, Guillermo Lombera, Fernando Mumare con Luis Porta y Mariana Foutel (coautores). 2025



“ La potencialidad y el desafío es el sostenimiento de espacios interactorales y de colaboración, que son muy potentes en términos de potencialidad, de lo que se puede aportar, pero sabemos que no siempre el trabajo articulado es fácil. (...) Hay que seguir sosteniendo ese espacio de confianza, confianza no solamente en términos interpersonales o interinstitucionales, sino también la confianza de que el trabajo conjunto es eficaz: sostener confianza y sostener los logros. **Pamela Cáceres, Representantes de organizaciones vinculadas, Red Nuestra Córdoba** ”

“ En un contexto tan cambiante, una gran meta es la empatía, la capacidad de escucha y la visión agudizada de qué es lo que está sucediendo para saber qué es lo que necesitamos. **Cecilia Bogoslawski, Equipo Técnico actual** ”

“ Vincularse nos enriquece como instituciones, como personas; el feedback es importantísimo para poder crecer. Siempre estar al lado de otras instituciones de estructura similar, que tengan quizás alguna experiencia mayor que la nuestra, nos sirve para potenciar nuestra tarea, nuestro trabajo, y es fundamental estar en conexión con todos ellos. **Cecilia Bogoslavsky, Equipo Técnico actual** ”



Fundadores: Oscar Palópoli, Patricio Gerbi, Osvaldo Marini. 2025

Reunión de socios plenarios y adherentes de la Red.

Reunión de socios de la Fundación y Equipo Técnico (etapa fundacional)



Desafíos como gestos que desbordan nuevas agendas

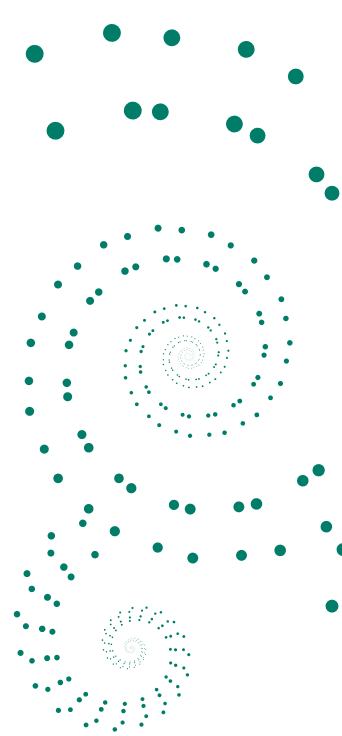
- “ Incluir en las agendas la parte medioambiental, las nuevas energías. Las transiciones siempre son de a poco; creo que ese es el desafío para los próximos años. *Jóvenes* ”
- “ Pensar en los datos, en cómo se actualizan y cómo los jóvenes lo viven diariamente y lo sienten. [...] Cómo es la relación entre el centro y los barrios. *Jóvenes* ”
- “ Contar con datos del eje artístico y cultural. *Jóvenes* ”
- “ El principal desafío es seguir creciendo, ir adaptándose hacia donde van ciertas cosas o ciertas formas de trabajar, que fueron mutando bastante; la aparición de técnicas de machine learning que permiten hacer un análisis más profundo que con las técnicas tradicionales, es hacia donde tenemos que ir. *German Santamarina, Equipo Técnico actual* ”
- “ Desde la singularidad y los aportes que puede hacer cada núcleo de investigadores, se puede converger en dinámicas que tienen que ser sí o sí colaborativas y no competitivas; no tiene sentido competir, menos en este ámbito. *Investigadores* ”



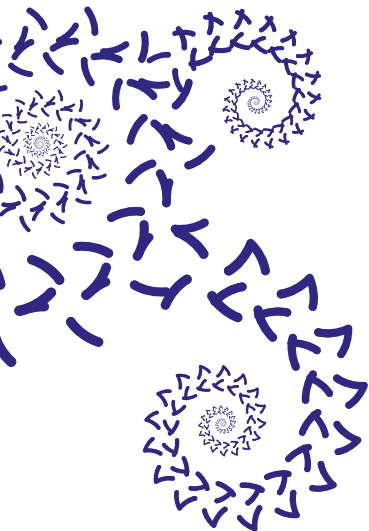
MDP Data Fest. 2017

Desafíos como gestos que comunican

- “ La riqueza de este espacio tiene que ver con generar información y tener una estrategia de comunicación que llegue a la mayor cantidad de gente posible [...] Hay un proyecto que siempre quisimos hacer y está en carpeta: es el análisis de la sustentabilidad económica y financiera del municipio. **Patricio Gerbi, Fundadores** ”
- “ Creo que el mayor desafío es cómo conectas con ese que conecta de una manera distinta. **Guillermo Montenegro, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2019-continúa** ”
- “ Pareciera que Mar del Plata entre todos tiene que dar otro paso más, en hacer sentir su voz política institucional. Porque los gobiernos no cumplen con el Plan de Acción, estamos frente a una situación de incumplimiento sistemático del plan de acción del BID. **Gustavo Pulti, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2007-2015** ”
- “ A mí me parece que Mar del Plata entre todos tiene que dar un paso de ascenso en su presencia social. Cuanto más masiva y más divulgada esté la actividad de la organización, mejor para Mar del Plata. Se debe sociabilizar más la información en formatos amigables, se debe acceder al planteo del plan de metas. **Gustavo Pulti, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2007-2015** ”
- “ Hay un aspecto fuertemente vinculado a la socialización de los datos y a la divulgación, [...] incluso en colegios, que forman parte de su realidad vital y que van a tener que atender en poco tiempo. **Universidades, autoridades y representantes** ”
- “ Hoy sabemos que la gente está en redes sociales, y esas son las herramientas que hay que profundizar para comunicar. Empezar a comunicar e ir yendo más al largo plazo. **Sector productivo, Representantes de empresas** ”
- “ Que la información llegue y tratar que se produzcan cambios o que sea tomada en cuenta tanto por el municipio como la provincia. Cuanta más fuerza tenga la difusión, más obliga a los políticos a hacer las cosas o tratar de modificar lo que están haciendo mal. [...] Manteniendo siempre que sea apolítico. **Sector productivo, Representantes de empresas** ”



- “ Tratar de comunicar lo que estamos haciendo desde otro lugar. Quizás haya ámbitos donde todavía nos queda un poco más hacer ese ejercicio para que pueda ser recibido desde otro lugar y comprendido de otra manera. *Investigadores* ”
- “ Diversificar las formas y hacer que el mensaje llegue. *Investigadores* ”
- “ Se me ocurren cuestiones de ciencia ciudadana, que por ahí podrían, pensando en otros públicos, incorporar a través del acompañamiento de una red que trabaja con diferentes sectores. *Investigadores* ”
- “ Cómo comunicar de manera amigable, desde usar las herramientas que los jóvenes hoy por hoy siguen, a las que uno por ahí no está familiarizado, creo que es un desafío importante. *Vera Álvarez, Directora del Centro Científico y Tecnológico CONICET Mar del Plata* ”
- “ Tratar de que este material llegue a quienes les toca goberarnos y administrarnos. *Comunicadores* ”
- “ Pensar los desafíos a partir de los cambios que ha tenido la comunicación en la actualidad. *Comunicadores* ”
- “ Es clave cómo comunicarlo, la creatividad en las redes. *Comunicadores* ”
- “ El debate público ya no se hace tanto en eventos con manteles y brindis, sino que el escenario político se traslada a las pantallas, a las redes sociales, y esa inercia institucional es un desafío grande que tenemos que romper. *Felipe Mariño, Representantes de organizaciones vinculadas, Bogotá Cómo Vamos* ”



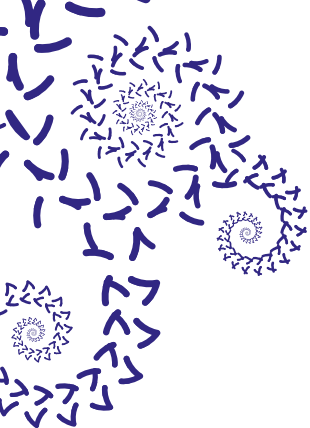
Desafíos. Ocho desafíos, ocho gestos vitales, ocho movimientos como acción micropolítica, ocho gestos que llevan a re-pensar lo institucional y a poner todos los sentidos en pos de la mejora. Estos gestos aparecen como acción de principio para sostener la identidad, pero también para favorecer el cambio institucional. Estos gestos, estas palabras narradas por los actores que a lo largo de estos diez años han acompañado Mar del Plata entre todos están condensados de manera integral en la identidad, la participación ciudadana, la articulación con las políticas públicas, la información confiable, los vínculos intergeneracionales, las miradas diversas, las nuevas agendas y las políticas de comunicación.

Los gestos de futuros posibles nos anclan en la posibilidad de transformación. Siguiendo las coordenadas de temporalidades que no son lineales, sino condensadas en procesos que dan cuenta de que no solo se puede narrar el pasado y el presente, sino también el futuro; las territorialidades que consolidan relaciones con el espacio, pero también con las culturas, los imaginarios, las representaciones y las acciones de los sujetos; y la coexistencialidad a partir de una sostenida vinculación entre los sujetos y las cosas. Entonces, coexistencialidad, territorialidad y temporalidad configuran una apuesta interrelacional que, en este caso, se pone en juego a partir de las narrativas de los actores institucionales y que nos permite "narrar futuros" que imaginamos, co-creados y re-creados a la luz de un Entre Todos que cada vez más requiere ser amplificado y sostenido.

La Red no solo narra pasado y presente, sino que habilita futuros posibles

Futuros como gestos de futuras identidades

- “ Tendríamos que hacer un faro para la toma de decisiones, para los ciudadanos, para los empresarios, para los inversores, para la agenda pública. *Oswaldo Marini, Fundadores* ”
- “ Creo que uno de los valores importantes de Mar del Plata entre todos es que tiene un rumbo. Ese rumbo te lo marca una brújula; a mi viejo se lo marcaba el sextante. Si tengo que ponerlo en una metáfora, es esa: la brújula. *Guillermo Montenegro, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2019-continúa* ”
- “ La clave está en los pibes, en llegar a las escuelas, en que ellos mismos sean promotores de ideas y hasta analistas de datos. *Sector Público Representantes de Bloques del Concejo Deliberante (2023-2025)* ”
- “ Tendríamos que vender Mar del Plata como un lugar que tiene una calidad de vida muy buena, de trayectos rápidos y cercanos, que eso no es normal. Y una ciudad importante con una cantidad de habitantes y con una estructura también muy importante para disfrutar. Me parece que estaría bueno atacar esa problemática. *Sector productivo, Representantes de empresas* ”

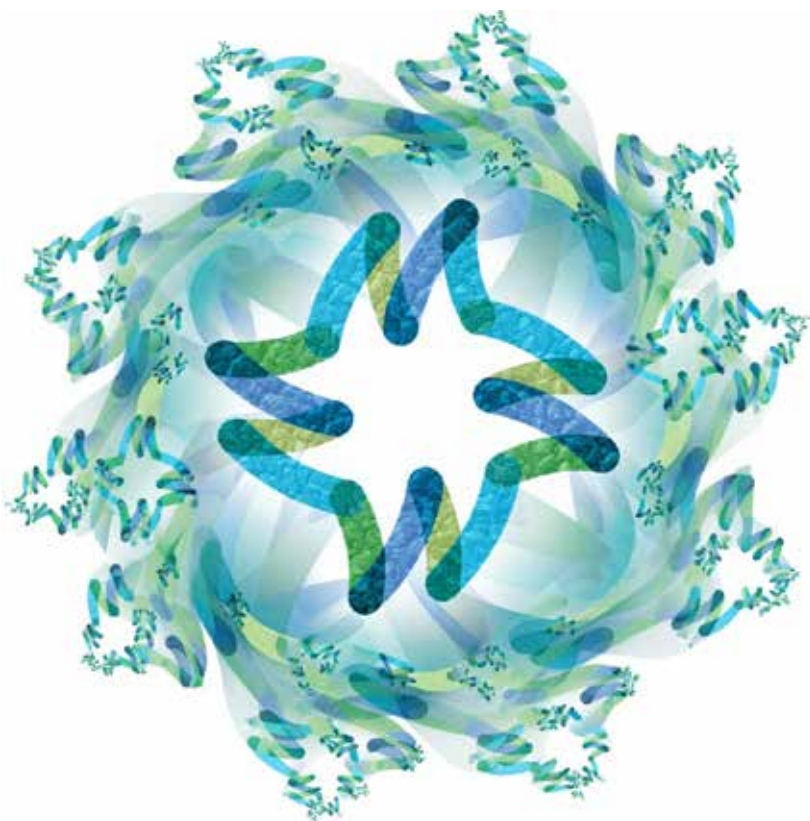


El futuro se construye en red

“ Necesitamos instituciones, redes que hagan que nuestro trabajo diario [...] en un país como la Argentina nos permita el espacio de pensarnos como comunidad a futuro, porque, en definitiva, creo que todos queremos lo mismo, que nuestros hijos, nuestros nietos, más allá de las decisiones de vida, puedan vivir en nuestro país, en nuestra ciudad y disfrutarlo. **Sector productivo, Representantes de empresas** ”

“ Necesitamos instituciones, redes que hagan que nuestro trabajo diario [...] en un país como la Argentina nos permita el espacio de pensarnos como comunidad a futuro, porque, en definitiva, creo que todos queremos lo mismo, que nuestros hijos, nuestros nietos, puedan vivir en nuestro país, en nuestra ciudad y disfrutarlo. **Sector productivo, Representantes de empresas** ”

“ La sociedad tiene que asumir el paso del tiempo y la necesidad de los gestores en el futuro. **Investigadores** ”



“ La importancia de las capacitaciones y generación de agentes de cambio, empoderar al nivel educativo y a los niños para que sean agentes de cambio, para que el día de mañana tomen decisiones.

Jóvenes

“ Que no se pierda el sentimiento familiar o de pequeña empresa de garaje, que no se olviden los valores iniciales. **Jóvenes**

“ No es poco sostener espacios en el tiempo; se va construyendo una historia y habla mucho del proceso de construcción de esa historia que, claramente, si hoy estamos celebrando diez años de Mar del Plata entre todos, es porque está vivo. Ese proceso de construcción, que tiene que ver con los actores y con ese territorio, de mirar hacia atrás y proyectarte, es fundamental para la sostenibilidad del espacio que tiene muchas décadas por delante por celebrar. **Pamela Cáceres, Representantes de organizaciones vinculadas, Red Nuestra Córdoba**

“ El desafío es que todos los que tienen una responsabilidad de toma de decisiones, de gestión en la ciudad, de educación, de cultura, realmente se involucren mucho más fuerte, asuman este compromiso. **María Alejandra Cormons, Directora ejecutiva de la Red**

“ El otro desafío que se enfrenta es que las nuevas tecnologías que se han incorporado en los últimos diez años en materia de comunicación y de información (...) Esta incorporación hay que hacerla con una estrategia inteligente, capaz de que no se pierda de vista, no se pierda la identidad del colectivo de la red, y esa identidad es que no forma parte del debate de la lucha interesada por el poder, ni tampoco que busca ser parte de la construcción del único saber y del único relato posible que le puede estar ocurriendo a la realidad socioeconómica marplatense; hay un sentido de servicio con la búsqueda del bien común. Esa estrategia no es fácil de construir, no es fácil de ejercitar, porque la transmisión está permanente en el mundo de la comunicación. ¿Cómo constituirse en una plataforma, un think tank de ideas, propuestas y motivaciones cuya identidad no sea formar parte de la grieta, o de alguna grieta? **Agustín Salvia, Representantes de organizaciones vinculadas, Observatorio de la Deuda Social Argentina—UCA**

“ Pensar hacia adelante hace pensar que la integración entre todos es más compleja que la que nos podíamos imaginar diez años atrás. **Felipe Mariño, Representantes de organizaciones vinculadas, Bogotá Cómo Vamos**

”

”

”

”

”

”

Capacitar
hoy para
decidir
mañana

Futuros como gestos de continuidad

- “ Valor de continuidad, atractor de recursos humanos, de proyectos, de iniciativas [...] **Universidades, autoridades y representantes** ”
- “ Siempre se plantea una tensión entre continuidad y renovación, que hay que saberla llevar [...] Es importante promover en cada análisis la mirada multidisciplinar. **Universidades, autoridades y representantes** ”
- “ Consolidación como un órgano de monitoreo ciudadano y como una red. Esto va a depender de que se sumen más organizaciones a la red, que se amplíe, que tenga mayor nivel de impacto y pueda llegar a toda la ciudad. **Jóvenes** ”
- “ La coherencia te permite sostenerte en el tiempo. Ese acto de cuidado, de coherencia que tiene Mar del Plata entre todos hace que pueda ser parte de nuestra identidad. **Jóvenes** ”

Futuros como gestos de vinculación con las políticas públicas

- “ Las recomendaciones del Plan de Acción hay que cumplirlas. Trabajar en la exposición frente al cambio climático. Hay que trabajar sobre el sistema de drenajes y hay que tener en cuenta otra cosa que está escrita y que ningún gobierno posterior de los tres que vinieron la miró, que el agua primero baja del cielo, pero por las características que tiene Mar del Plata baja dos veces. Primero baja del cielo, después de la sierra. **Gustavo Pulti, Sector público, Intendente de Gral. Pueyrredon 2007-2015** ”
- “ Siento que es un tiempo para repensar mucho el Estado, para repensar cómo el Estado hace las cosas que hace y qué tiene que hacer. [...] Los datos, los informes, la percepción ciudadana que también aporta a la red, qué cree la gente, cómo ve la gente las cuestiones, es importante **Sector Público Representantes de Bloques del Concejo Deliberante (2023-2025)** ”

“ Que Mar del Plata entre todos concientice a los gestores para que nos presten un poco de atención y no desconfíen de nosotros y, por otro lado, en alguna instancia distinta a los informes, pensar que esos insumos puedan servir a reflexiones un poquito más profundas, un poco más arriesgadas, un poco más políticas también, o más filosóficas, sin que eso signifique que uno les da rienda suelta a sus ideas personales. *Investigadores* ”

“ Somos un conjunto de todo y, en este sentido, poner y dar visibilidad a diferentes indicadores y a diferentes cuestiones para poder actuar y tener políticas públicas. Nos faltaría esta etapa de una planificación y un espacio de planificación (...) Una senda del largo plazo. Y esto implica no solo planificar, sino planificar, medir, reevaluar, planificar, medir, reevaluar (...) No pensado solo en términos económicos, sino sociales, sustentables. *Sector productivo, Representantes de empresas* ”

“ Estamos pensando en que cada vez se necesitan más procesos de gobernanza colaborativa en nuestras ciudades. *Pamela Cáceres, Representantes de organizaciones vinculadas, Red Nuestra Córdoba* ”

Futuros como gestos de escucha

“ Estamos pensando hacia adelante, cómo integramos más gente a este proyecto, y también tenemos que pensar en cómo vamos involucrando a gente que se apasiona en este proyecto, se suma a este proyecto, entiende la lógica de este proyecto y es actor de este proyecto, porque el éxito nuestro va a estar dado en la medida en que podamos lentamente retirarnos, y haya gente que haya tomado este mensaje y esta mirada y la pueda llevar hacia adelante. [...] Necesitamos que esto perdure en el tiempo y para eso tenemos que sumar gente, que sean actores, que se adueñen del poder de este espacio y que lo lleven con propuestas hacia adelante. *Patricio Gerbi, Fundadores* ”

“ No va a haber manera de que la ciudad progrese más rápido de lo que lo hace, si no es sentando a todos los actores en una mesa. *Universidades, autoridades y representantes* ”

“ Importancia de escuchar a la comunidad. [...] No dudo de que la alternativa de un lugar donde la sociedad está organizada más allá de la política le genera un valor mucho mayor que aquello que no lo tiene. *Universidades, autoridades y representantes* ”



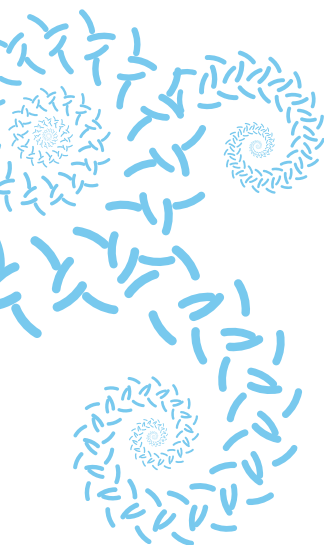
Involucrar a quienes se apasionan

Pensar la ciudad a partir del diálogo y la diversidad y proyectarla hacia el bien común

- “ Prestar atención al proceso interno de diálogo, de debate, de discusión. *Investigadores* ”
- “ Desde el concepto Mar del Plata entre todos, nosotros le agregamos “para todos”, que es el objetivo de los que aquí estamos; es una página viva de la ciudad. *Representantes Sindicales* ”
- “ Me parece clave interpelar a nuestras audiencias, mostrándoles estos datos, cada uno a su manera, a su forma, dirigido a tal o cual público. *Comunicadores* ”
- “ Valorizar las diferencias, que hay lugar para todos. *Jóvenes* ”
- “ El gran aporte es cómo mantener, pero en este caso también renovar intergeneracionalmente a esos protagonistas de Mar del Plata entre todos, que tengan esa misma capacidad de generar confianza, de un sentido de bien común a toda la labor que se está haciendo. *Agustín Salvia, Representantes de organizaciones vinculadas, Observatorio de la Deuda Social Argentina-UCA* ”

Futuros como gestos de trabajo entrelazado

- “ Desde lo aspiracional, para tener una ciudad más informada, más madura, sería una sociedad más madura para tomar decisiones. [...] Los que estamos trabajando voluntariamente en este tipo de cosas, lo hacemos por aspiración, para poner nuestro granito de arena. [...] Creo que es un ideal por el cual siempre los optimistas seguiremos trabajando. *Sector productivo, Representantes de empresas* ”
- “ Yo pienso en cómo va a ser Mar del Plata dentro de 50 años. ¿Por qué? Porque no voy a estar. Biológicamente no puedo estar. Entonces, como no puedo estar, voy a estar trabajando para que lo disfruten mis nietos, bisnietos y la gente de Mar del Plata. Entonces ahí vamos a trabajar con vocación, esperanza, pero principalmente con el desinterés de que los aplausos no los vamos a recibir nosotros. *Sector productivo, Representantes de empresas* ”
- “ Nosotros lo que sabemos hacer muy bien es trabajar en red. Trabajar en red con los distintos actores y actrices políticos y políticas de nuestra ciudad. Me parece que ese tendría que ser el camino. Tejer red, que después esas redes se van ampliando y que es a veces donde encontramos la salida y las respuestas que no se dan desde la política. *Representantes Sindicales* ”



“ Todos tenemos el mismo fin, que es una Mar del Plata mejor; por eso creo en la red y el trabajo en equipo. **Jóvenes** ”

“ Hay que pensar más en lo colaborativo, trabajar colaborativamente. **Jóvenes** ”

Futuros como gestos de renovación creativa

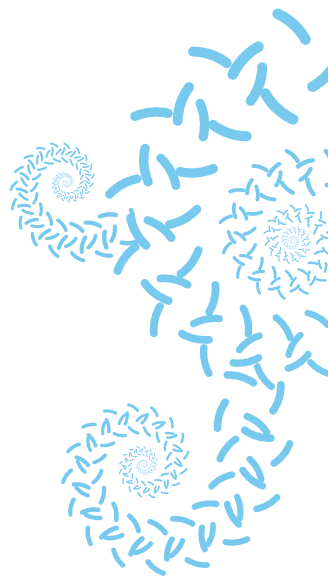
“ Una de las claves es incorporar nuevas líneas, nuevas personas, nuevas miradas. **Universidades, autoridades y representantes** ”

“ La suma de otros actores, de otros institutos, o abrir espacios para trabajar, le da legitimidad a los datos. **Universidades, autoridades y representantes** ”

“ Tiene un rol en el futuro muy importante, es un capital y un reservorio de opiniones culturales, sociales, económicas, productivas, más los datos; es muy difícil no tenerlas en cuenta de ahora en adelante. **Universidades, autoridades y representantes** ”

“ El trabajo que tenemos como sistema universitario local, de cómo ir abordando y dando respuestas a todos estos cambios y estas problemáticas en un trabajo fundamentalmente transdisciplinar y, en función de eso, poder encontrar la información y los datos necesarios para que la sociedad en general, en sus distintas áreas, lo tome para poder planificar a futuro. **Universidades, autoridades y representantes** ”

“ Un trazado de la realidad de lo que es nuestra biodiversidad y cómo tenemos que cuidarla y hacia dónde vamos, es fundamental [...] Hay una cuestión central que es la economía del conocimiento. Probablemente, una parte importante de la masa de personas que trabajan en investigación elijan sus temas más por intereses personales que por tener este contacto con la realidad. [...] En eso podemos trabajar articuladamente. [...] Trabajando en conjunto, una idea más general que elegir una temática sería ponernos a revisar temáticas de los institutos y ver qué temas de la realidad marplatense podrían estar atravesados por estos temas y generar líneas estratégicas. **Vera Álvarez, Directora del Centro Científico y Tecnológico CONICET Mar del Plata** ”





La información empodera a la ciudadanía

“ Hoy no podemos avanzar si no comprendemos el mundo que viene desde la inteligencia artificial. Y está metida en todos lados. Y se está metiendo en la gente, redes sociales. [...] Me parece que eso tiene que estar en un futuro análisis que hay que tener en cuenta desde Mar del Plata entre todos: ¿Cuál es el impacto de la tecnología desde la inteligencia artificial en todos los sectores? **Sector productivo, Representantes de empresas** ”

“ Es una tarea compleja, esa de poder seguir llegando a instalar temas para que sean accesibles y que sean de interés de más cantidad de gente, de más cantidad de actores y también de actores institucionales. **German Blanco, Equipo Técnico, etapa fundacional** ”

“ Proyectos relacionados con prospectiva, proyectos relacionados con anticipación estratégica más que predicción; hay que predecir con la información. Lo que uno puede hacer es anticiparse estratégicamente. **Felipe Mariño, Representantes de organizaciones vinculadas, Bogotá Cómo Vamos** ”

Futuros como gestos que sostienen el trabajo confiable

“ El gran desafío es que los datos que tenemos hoy, que nos duelen, no sean los mismos datos que tengamos y que nos sigan doliendo dentro de diez años. [...] Ojalá hayamos cambiado los números que nos duelen. **Sector Público Representantes de Bloques del Concejo Deliberante (2023-2025)** ”

“ Dos elementos a mencionar: la confiabilidad de los datos y la divulgación. **Universidades, autoridades y representantes** ”

“ Me gustaría ver a Mar del Plata entre todos como un cuadro de control de la ciudad muy bien posicionado, con mucha información, que esté disponible para todos. La idea es que esto sea protagonista. [...] O sea, hay que posicionarse ante toda la sociedad en su conjunto, mostrar que existimos y además que los datos son objetivos, concretos y que no van para ningún interés en particular, salvo el de contribuir con información objetiva a la construcción de una sociedad mejor. **Sector productivo, Representantes de empresas** ”

“ Que el movimiento obrero sea un ida y vuelta entre esto que sabemos que podemos ponerle números, que podemos ponerle objetividad y cómo lo transmitimos. Y, en función de eso, cómo seguimos andando todos juntos, cada uno desde el lugar que representa y que ocupa, para una mejor ciudad. **Representantes Sindicales** ”

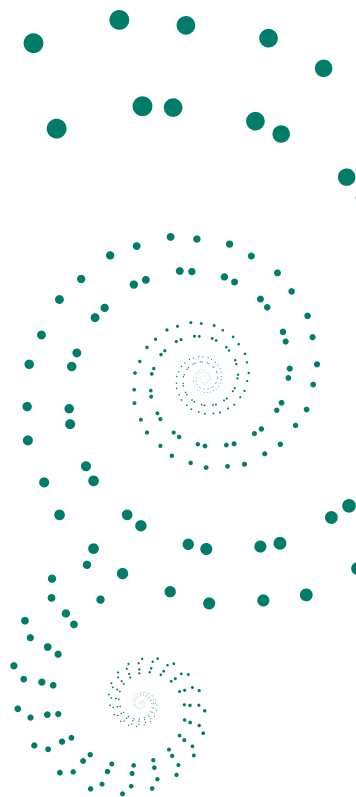
“ Seguir actualizando los indicadores que serían nuestro trabajo de rutina, y empezar a pensarnos por proyectos, a reconceptualizar temas, a incorporar nuevos, a profundizar. Esto viene de la mano de la tecnología, la inteligencia de datos, la minería de datos; la inteligencia artificial nos pone a disposición mucho volumen de datos que antes no teníamos. **María Alejandra Cormons, Directora ejecutiva de la Red** ”

“ Si la ciudadanía terminara de entender lo importante que es tener información para poder defender lo que quieren, para poder interpelar y pedir qué es lo que necesitan, el espacio sería mucho más valorado. **María Alejandra Cormons, Directora ejecutiva de la Red** ”

Futuros. Ocho gestos de futuro, ocho gestos de re-posición, ocho gestos de imaginación creativa, ocho movimientos promotores de nuevas narrativas, ocho nuevas formas de pensarnos juntos y de constituir red. Estos gestos emergen como ejercicio de mutación, de metamorfoseo en el que ya no seremos los mismos, ni Mar del Plata entre todos será la misma, su vida como un bucle infinito. Estas futuridades están concentradas en gestos de continuidad, el fortalecimiento de la participación ciudadana, la vinculación con las políticas públicas, la escucha, la renovación creativa, el sostenimiento del trabajo confiable, el trabajo entrelazado y las futuras identidades.

Dieciséis movimientos descompuestos en ocho gestos de desafíos y ocho gestos de futuro, como fractales, como memorias, como colectivos en acción, como re-composición en un mundo complejo, como vida, como organización que tiene vida, como humus, como constelación en movimiento. Esa es la construcción de Mar del Plata entre todos durante este tiempo y la brújula orientadora de lo que viene.

Ailton Krenak, filósofo, chamán indígena y una de las voces más reveladoras del pensamiento latinoamericano contemporáneo, afirma que:



“Hay muchos tipos de sueños. Si alguien me invita a hacer un viaje, yo espero soñar con eso. Si no sueño con el viaje o con una invitación para salir de donde estoy, significa que no voy a ir. [...] Mientras perseveremos en él, seguiremos siendo quienes somos. Esta experiencia de una conciencia colectiva es la que orienta mis elecciones” (Krenak, 2023: 41)

Dieciséis gestos que invitan a hacer viajes con gestos -desafíos y futuros- que también nos invitan a soñar y a narrar futuros posibles, a “emocionarnos porque, precisamente, hay futuros posibles” **Vera Álvarez**, *Directora del Centro Científico y Tecnológico CONICET Mar del Plata. Hay futuroable.*

SOCIOS Y ACTORES VINCULADOS

¿Cuáles considerás que son los principales desafíos de Mar del Plata entre todos para seguir contribuyendo y enriqueciendo el debate público en nuestra ciudad?

“Es muy importante que la red Mar del Plata entre todos siga insistiendo en el valor de los datos para todos los ciudadanos y las organizaciones de la comunidad”

“Mayor publicidad y mejorar la llegada a toda la población de la ciudad”



“Considero que el desafío principal es la difusión de la tarea realizada”.

“Mayor publicidad y mejorar la llegada a toda la población de la ciudad”

Una trama viva tejida a lo largo de una década

Reflexiones Finales

Mar del Plata entre todos emerge entre estas palabras, voces e imágenes como un sujeto narrativo colectivo y una trama viva tejida a lo largo de una década.

La esencia de esta red de redes, que reside en su ADN fundacional, se despliega en cada una de sus acciones y también en este libro. La horizontalidad participativa, la autonomía, la rigurosidad metodológica y, crucialmente, la capacidad de convocar una polifonía de voces para la construcción del conocimiento y la acción pública son atributos que la configuran.

El abordaje metodológico elegido, basado en ensamblajes de entrevistas biográficas, narrativas autobiográficas y la Escucha Ciudadana, a través de encuestas y microrrelatos, ha permitido capturar la condición biográfica de la Red, reconociendo las huellas, las tensiones y los deseos de quienes la habitan.

La noción del entre todos surge en cada gesto como un programa ético y metodológico donde el “entre” es un espacio fértil de circulación de ideas, vínculos y compromisos. En este marco, la sinergia que define su esencia se experimenta en su cotidiano: el principio de que “el todo es superior a la suma de las partes” resulta a partir de la diversidad de actores cuya articulación enriquece el conjunto sin anular las singularidades.

Asimismo, la relevancia de las producciones del Grupo de Investigaciones en Educación y Estudios Culturales (GIEEC) y del Grupo de Investigaciones en Educación Superior y Profesión Académica (GIESPA)²⁴, radicados en la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Mar del Plata, adquieren un papel central en el abordaje que aquí se propone. A lo largo de los últimos años, estos grupos han consolidado una línea de trabajo sostenida en los estudios sobre biografías, autobiografías y narrativas, orientada a comprender los procesos de construcción de sentido que atraviesan las trayectorias individuales, colectivas e institucionales. En este marco, la recuperación de la condición biográfica de la Red Mar del Plata entre todos se inscribe como un ejercicio que no solo reconstruye su devenir histórico, sino que también profundiza en los modos en que las organizaciones producen y transmiten memoria, identidad y proyección.

24. Los autores de la obra pertenecen a los grupos mencionados. La construcción de una biografía institucional materializa la expansión de los grupos sobre la temática.

La reconstrucción de la vida institucional de la Red durante sus diez años de existencia permite reconocer las múltiples voces, prácticas y articulaciones que dieron forma a su trama colectiva. En este sentido, el trabajo de recuperación que aquí se presenta no se limita a una descripción cronológica de los acontecimientos, sino que busca narrativizar la biografía institucional, entendiendo esta como un proceso interpretativo en el que la historicidad, la territorialidad y la socialidad/relacionalidad se entrelazan para dar lugar a una identidad en permanente construcción.

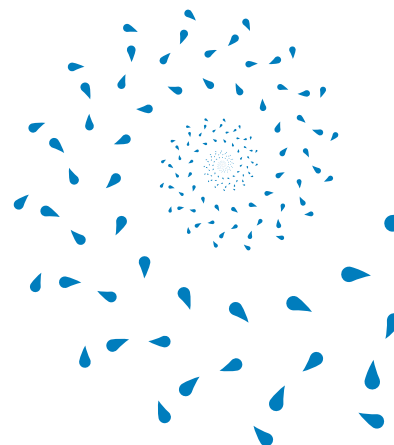
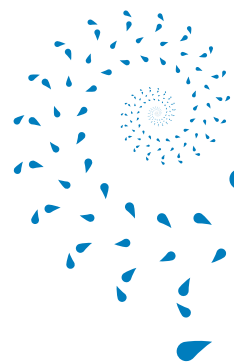
Desde esta perspectiva, la indagación que sustenta esta obra se vincula con una línea de investigación en pleno desarrollo dentro de los grupos, centrada en los modos en que las instituciones se cuentan a sí mismas, en cómo construyen relato y memoria, y en qué medida estos relatos habilitan nuevas formas de comprender su presente y proyectar su futuro. Así, la biografía institucional de la Red Mar del Plata entre todos se constituye no solo como objeto de estudio, sino también como testimonio vivo de una experiencia colectiva que continúa expandiendo los límites del conocimiento sobre las tramas relacionales, pedagógicas y sociales que configuran el territorio.

La escucha activa y respetuosa como pilar democrático

Un elemento central que atraviesa la experiencia de Mar del Plata entre todos es la capacidad de escucha. El compromiso de la Red con el cuidado del dato se acompaña con el cuidado de las personas. La escucha activa se manifiesta como una práctica deliberada y un horizonte para la toma de decisiones por consenso.

Mar del Plata entre todos se ha configurado como un facilitador de microambientes articuladores entre el campo científico-académico, los sectores productivos, la función pública y la ciudadanía. Este rol de articulación rompe con la fragmentación de los saberes e impulsa su circulación. Los investigadores y líderes de instituciones destacan la importancia de escuchar a la comunidad y a otras áreas del conocimiento para construir una realidad distinta y que capte mejor la complejidad que vivimos. La interacción constante y la confraternidad que definen este espacio horizontal demuestran que la Red no es un dispositivo técnico, sino un vínculo humano sostenido en la confianza.

Narrar
la biografía
institucional
para comprender
el presente



Una ciudad más democrática, sostenible y equitativa

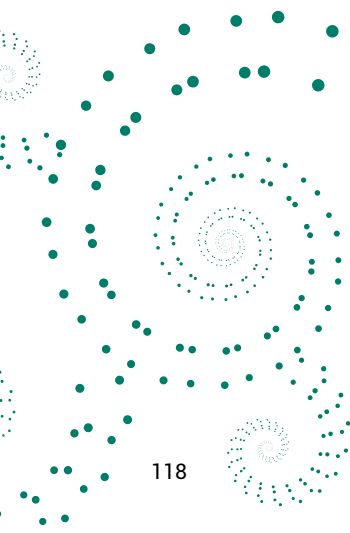
La traducción de información técnica rigurosa en acción pública comunicable y accesible a la ciudadanía es un desafío fundacional. Los comunicadores resaltan que la Red actúa como un puente horizontal con el mundo científico, ofreciendo material valioso para nutrir a una ciudadanía informada, para que el conocimiento se reconozca como un insumo clave de la vida democrática. La última parte de esta biografía institucional mira hacia el futuro, entendiendo que los futuros deseados están inscriptos en el presente como posibilidades inmanentes.

Mar del Plata entre todos se piensa y se siente como plataforma de proyección vital y reactivación emocional, activadora del potencial sinérgico social y comunitario para pensar una mejor vida coexistiendo con otros.

Los desafíos proyectados por los actores de la Red se condensan en ocho gestos vitales que buscan la construcción de una ciudad más democrática, sostenible y equitativa.

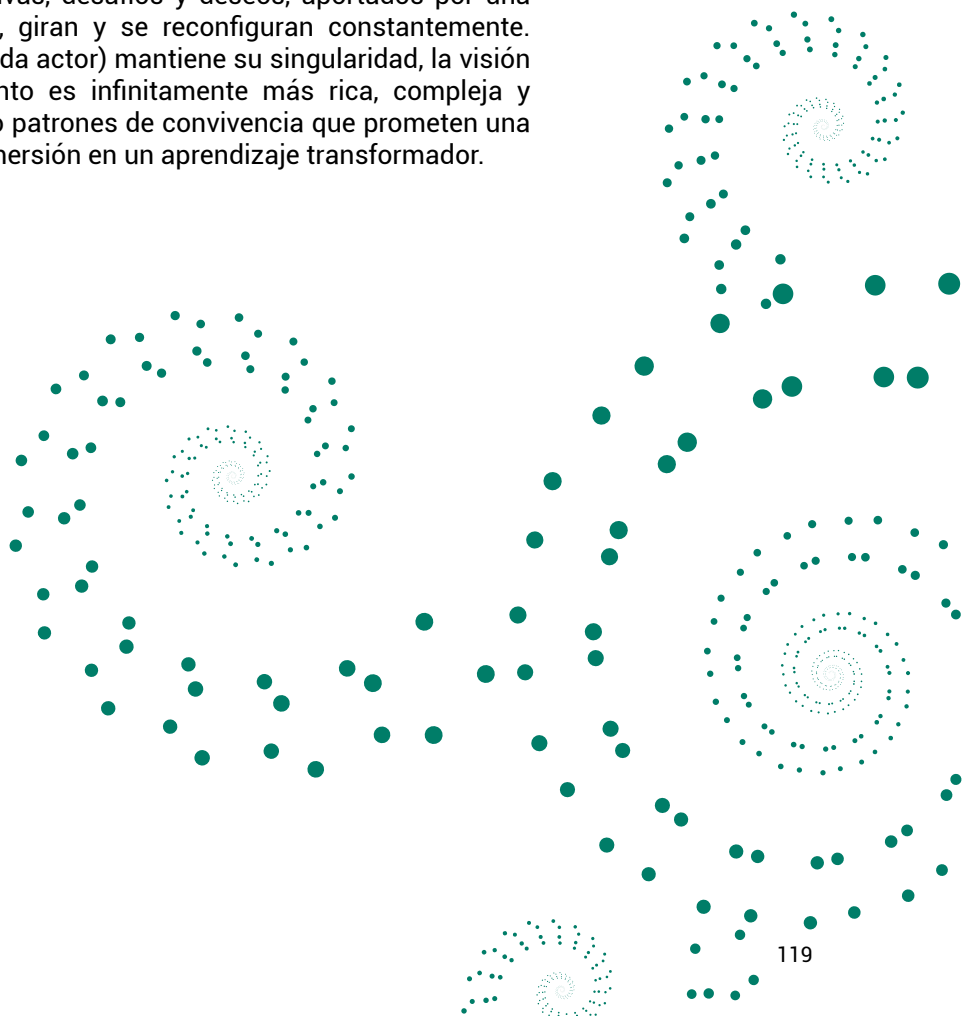
Para lograr la proyección de la futurabilidad de la Red, es fundamental sostener la identidad e independencia de Mar del Plata entre todos, manteniendo su prestigio y seriedad como un espacio no sesgado partidariamente. Un reto central es fortalecer la participación, promoviendo el monitoreo ciudadano y la sinergia, una diversidad en ideas y acción que se capitaliza y se potencia. En cuanto a la articulación con políticas públicas, el objetivo es que los informes y estudios de la Red, caracterizados por su rigurosidad técnica, sean un "insumo de lectura obligatoria" para los funcionarios y que se establezcan metas ensamblando el corto, mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento de planes de acción. Esto se sustenta en la generación de información confiable, actuando como un "faro informativo" de datos objetivos y neutros para todos los sectores.

También, la renovación generacional emerge como un factor clave, procurando la incorporación de jóvenes líderes y la inclusión de las nuevas tecnologías como factor potenciador del espacio. Adicionalmente, se busca reforzar la articulación de miradas diversas, sosteniendo espacios interactorales de colaboración y manteniendo la empatía en un contexto cambiante. La Red debe, además, desbordar nuevas agendas, impulsando el liderazgo de nuestra ciudad en temáticas vitales como el medioambiente, las nuevas energías y la economía del conocimiento. Finalmente, el trabajo entrelazado debe continuar como sello distintivo, fomentando una dinámica colaborativa en lugar de competitiva, tejiendo redes para alcanzar el fin común de una Mar del Plata mejor.



La proyección hacia adelante requiere poder sostener procesos de gobernanza colaborativa y trabajo voluntario motivado por la generosidad y el amor a Mar del Plata, sabiendo que los resultados serán disfrutados, principalmente, por las futuras generaciones. El desafío clave es que la Red mantenga su capacidad de generar confianza y un sentido de bien común, siendo una brújula orientadora en un mundo complejo.

Mar del Plata entre todos con su vitalidad y la recursividad infinita de sus gestos (como los fractales, que se repiten, pero nunca son iguales), se proyecta como una institución que, a través de la escucha y el diálogo, seguirá configurando una apuesta interrelacional, articulando esfuerzos para que Mar del Plata tenga un rumbo claro y trabaje entre todos para alcanzar un futuro más justo y sostenible. La Red Mar del Plata entre todos es como un caleidoscopio intertextual; sus narrativas, desafíos y deseos, aportados por una multiplicidad de voces, giran y se reconfiguran constantemente. Aunque cada cristal (cada actor) mantiene su singularidad, la visión que emerge del conjunto es infinitamente más rica, compleja y fascinante, proyectando patrones de convivencia que prometen una ciudad que busca la inmersión en un aprendizaje transformador.



Registro multimedia de la obra



 www.mardelplataentretodos.org

 info@mardelplataentretodos.org

 [mdpentretodos](https://www.facebook.com/mdpentretodos)

 [mardelplataentretodos](https://www.instagram.com/mardelplataentretodos)

 [@mdpentretodos](https://twitter.com/mdpentretodos)

 [Mar del Plata entre todos](https://www.youtube.com/channel/UC...)

 [Mar del Plata entre todos](https://www.linkedin.com/company/mardelplataentretodos)



Referencias Bibliográficas

Aguirre, J. (2022) El rostro humano de las políticas educativas: narrativas del proyecto de formación docente Polos de Desarrollo. Mar del Plata: EUDEM.

Aguirre, J. Proasi, L. Ramallo, F. Yedaide, M. (2023) Pasiones; Luis Porta. Mar del Plata: EUDEM.

Andruetto, M. T. (2025) El arte de narrar. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

Arfuch, L. (2010) El espacio biográfico. Dilemas de la subjetividad contemporánea. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Ayciriet, F. Migliorata, P. Minuchín. J (2022) Corporeidades, digitalidad y narrativas visuales sobre la formación docente en pandemia. Revista de Educación. 25(2) 129-143

Ball, S. (1987) La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Madrid: Paidós.

Ball, S. J. (2012) How schools do policy: policy enactments in secondary schools. Londres: Routledge.

Bardet, M. (2019) Hacer mundos con gestos. Cactus: Buenos Aires.

Berardi, F. (2020) El umbral. Crónicas y meditaciones. Tinta limón: Buenos Aires.

Berardi, F. (2020) Futurabilidad. La era de la impotencia y el horizonte de la posibilidad. Buenos Aires: Caja Negra

Coccia, E. (2011) La vida sensible. Buenos Aires: Marea.

De Beauvoir, S. (2019 [1959]) Memorias de una joven formal. Buenos Aires: Debolsillo.

De Waal, F. (2011) La edad de la empatía. ¿Somos altruistas por naturaleza? Madrid: Tusquets.

Delanda, M. (2021) Teoría de los ensamblajes. Buenos Aires: Tinta Limón.





Deleuze G. (1980) Diálogos. Pre-Textos: Valencia.

Delory-Momberger, C. (2014) La parte del relato en la construcción de sí. En Delory-Momberger, Cristine. Acerca de la investigación en educación. Fundamentos, métodos y prácticas. Edit Téraédre.

Despret, V. (2022) Autobiografía de un pulpo. Consonni: Bilbao.

Escamilla García, S (2022) Fractales y música. Trabajo Final de grado. Universidad de Alicante, p.17

Escobar, A.; Osterweil, M. & Sharma, K. (2024) Relacionalidad. Una política emergente de la vida más allá de lo humano. Tinta Limón: Buenos Aires.

Fernández, L. (1994) Instituciones educativas: dinámicas institucionales en situaciones críticas. Buenos Aires: Paidós.

Foutel, M (2024) Profesión académica en las Ciencias Económicas: tensiones y condicionantes: un estudio mixto y en tres dimensiones. Mar del Plata: EUDEM.

Francisco (2013) Exhortación apostólica Evangelii gaudium (24 noviembre 2013) https://www.vatican.va/content/francesco/es/apost_exhortations/documents/papafrancescoesortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html

García Navarro, S. (2022) Un reino junto al mar. Río de Janeiro y Mar del Plata, rumor e imaginación. Buenos Aires: Ripio.

Hang, B y Muñoz, A. (2019) El tiempo es lo único que tenemos. Actualidad de las artes performativas. Buenos Aires. Caja Negra.

Hui, Y (2022) Recursividad y contingencia. Buenos Aires: Caja Negra.

Juliá, D. (1995) "La cultura escolar como objeto de estudio" en: Menegus, M y González, E. Historia de las universidades modernas en Hispanoamérica. México UNAM.

Jullien, F. (2016) Lo íntimo. Lejos del ruidoso amor. Buenos Aires. El cuenco de plata.

Krenak, A. (2023) La vida no es útil. Buenos Aires: Eterna cadencia.

Lispector, C. (2011) Sólo para mujeres. Consejos, recetas y secretos. Buenos Aires. Siruela.

Molinas, I. (2017) La experiencia estética y el diseño de aulas expandidas. Revista Catalejos. 3(5), 67-89.

Morton, T. (2017) El ministro del Futuro. Dossier Imaginar Futuros. CCCBLAB: Barcelona.

Murillo, G (2021) "Vidas narradas en educación Horizontes teóricos y fuero público" en: Porta, L. La expansión biográfica. Buenos Aires: EUDEBA.

Obligado, C. (2022) Todo lo que crece. Buenos Aires, Páginas de espuma.

Ostendorf-Rodriguez, Y. (2024) Seamos como los hongos. El arte y las enseñanzas del micelio. Buenos Aires. Caja Negra.

Porta, L y Foutel, M (2025) "Territorialidad; coexistencialidad; relacionalidad" En: Foutel, M. y Aguirre, J. (en prensa). Educación y territorios. El fenómeno educativo: aportes para consolidar presentes y diseñar futuros. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Porta, L. (2017) La narrativa biográfica como magma de significaciones y cristalización de sentidos. Conferencia de Apertura de las II Fábrica de Ideas (Historias y Prácticas).

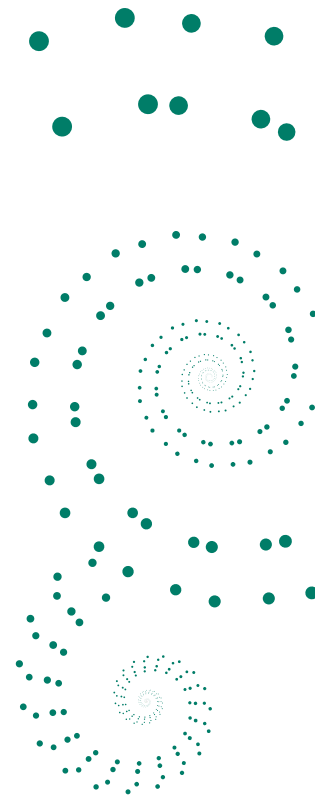
Porta, L. (2021) La expansión biográfica. Buenos Aires: EUDEBA

Porta, L. Aguirre, J., y Ramallo, F. (2023) La intimidad como bioestética de lo cotidiano. Ensamblajes metodológicos en investigaciones autobiográfico-narrativas en educación. Revista Educação E Cultura Contemporânea, 20. <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/reeduc/article/view/11204>

Porta, L. Ramallo, F. (2022) Los afectos en la investigación: devenires performáticos en la educación. Praxis Educativa, 26(2), 1-14.

Porta, L. Ramallo, F. Villarreal, M. (2025) Presentación al dossier "Contornos narrativos, profesores memorables y autobiografías sensibles". Revista Entramados, Educación y Sociedad. 12(15), 242-246 <https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/entramados/article/view/9027/9302>

Porta, L. y Méndez J. (2021) Investigación Narrativa y Biográfico-Narrativa en Educación. Espacios en Blanco. 2(31), 1-13.



Porta, L., y Molinas, I. (2025) Expansiones en la agenda de la investigación educativa. Nuevas derivas entre Río y Mar. ESPACIOS EN BLANCO. Revista De Educación, 1(35), 87–96. <https://doi.org/10.37177/UNICEN/EB34-420>

Preciado, P. (2019) Un apartamento en Urano. Buenos Aires: Anagrama

Ricoeur, P. (2008) Tiempo y narración. Configuración del tiempo en el relato histórico. México: Siglo XXI

Rigoni, M. (2024) Arboreto salvático. Buenos Aires: Gallo Negro

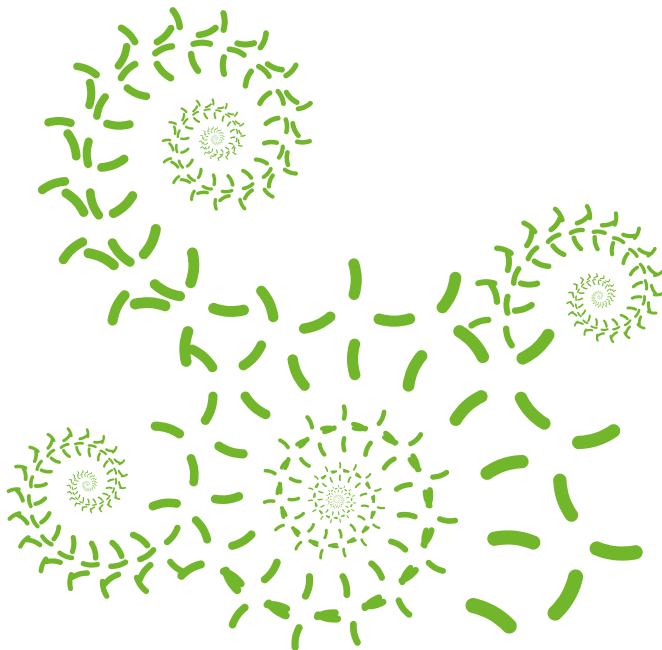
Rockwell, E. (2009) La experiencia etnográfica. Buenos Aires: Paidós.

Segovia, D. J. (2010) Aprendiendo de la experiencia: memoria institucional y relatos de vida de la escuela. Revista de Educación. 1(1) 143-160.

Souza, E. C. de. (2020) Investigación (auto)biográfica como acontecimiento: diálogos epistémico-metodológicos. Márgenes,

Revista De Educación De La Universidad De Málaga, 1(3), 16–33.

Suárez, D. (2021) Investigación narrativa, relatos de experiencia y revitalización del saber pedagógico. Espacios en Blanco. 2(31), 365-379.





Este libro reconstruye el devenir de una trama viva que, a lo largo de una década, se ha erigido como un sujeto narrativo colectivo y una red de redes. La obra documenta la génesis y los primeros pasos de Mar del Plata entre todos, destacando su ADN fundacional basado en la horizontalidad participativa, la autonomía y el apartidismo político.

El espíritu de la Red se condensa en el "entre todos", un programa ético y metodológico que se sostiene en la articulación de múltiples voces y aportes a la construcción de producciones colectivas que buscan nutrir una ciudadanía informada.

Mar del Plata entre todos se ha configurado como un faro informativo y un facilitador de microambientes articuladores, dedicado a generar información confiable y objetiva y transformar ese conocimiento técnico en acción pública comunicable y accesible a la ciudadanía.

En este sentido, el trabajo de recuperación que aquí se presenta no se limita a una descripción cronológica de los acontecimientos, sino que busca narrativizar la biografía institucional, entendiendo esta como un proceso interpretativo en el que la historicidad, la territorialidad y la coexistencialidad/relacionalidad se entrelazan para dar lugar a una identidad en permanente construcción. La biografía mira hacia la futurabilidad, presentando ocho gestos vitales que buscan sostener la identidad, impulsar el recambio generacional y garantizar que los estudios de la Red sean un insumo de lectura obligatoria para los funcionarios y demás actores ciudadanos.

Presentamos en el texto a esta Red como un caleidoscopio intertextual que, a través de la confianza y el diálogo, orienta a Mar del Plata hacia un futuro más justo y sostenible.

