

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white sans-serif font on a solid blue rectangular background.

El rol de Dow Argentina en la promoción de acuerdos multisectoriales para el desarrollo sustentable [Dow Argentina 's role in promoting sectoral agreements for sustainable development]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Roitstein, Florencia;Berger, Gabriel
Publisher	Universidad de San Andres
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-07-13 15:40:31
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/200464

El rol de Dow Argentina en la promoción de acuerdos multisectoriales para el desarrollo sustentable

El caso GIRSU en Bahía Blanca

Caso descriptivo

Florencia Roitstein
Gabriel Berger

**El rol de Dow Argentina en la promoción de
acuerdos multisectoriales para el desarrollo
sustentable:**

El caso de GIRSU en Bahía Blanca

Caso descriptivo

**Florencia Roitstein
Gabriel Berger**

Mayo 2011

Índice

Agradecimientos	5
Resumen Ejecutivo	6
1. Introducción	9
2. Marco conceptual	12
3. Los inicios, organizándose para colaborar e innovar	16
4. La jornada de trabajo	24
5. Resultados de la jornada de trabajo	27
6. El rol de Dow en el seguimiento de la iniciativa	29
7. El compromiso con la transparencia	30
8. Conclusiones sobre el proceso iniciado	32
9. Reflexiones finales	35
10. Bibliografía	36

Listado de Anexos

Anexo 1: Lista de participantes de la jornada del 25 de agosto

Anexo 2: Lista de miembros del Comité Ejecutivo

Anexo 3: Documento de trabajo: “Gestión Sustentable de Residuos Sólidos Urbanos en la Argentina: Escenarios y Perspectivas

Anexo 4: Invitación reunión 25 de agosto

Anexo 5: Objetivos y agenda de la primera jornada de trabajo

Anexo 6: Agenda de jornada de comunicación pública

Anexo 7: Acuerdo Marco para la GIRSU en Bahía Blanca

Anexo 8: Aparición en medios de comunicación

Agradecimientos

Este documento de trabajo ha sido realizado gracias al apoyo y financiamiento de Dow Argentina.

El Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés agradece en particular a todos los miembros de las instituciones intervinientes por su compromiso y generosidad en la participación activa en este proceso.

Resumen Ejecutivo

El presente documento describe las fases de un proceso colectivo de definición y desarrollo de un proyecto de gestión a favor de la sustentabilidad. Sintetiza también las decisiones y definiciones que se fueron tomando a lo largo de un proceso complejo, que ha involucrado a un gran número de organizaciones internacionales, nacionales y locales, provenientes de múltiples sectores sociales. Finalmente, presenta los aprendizajes que emergen de esta experiencia a partir del análisis realizado por el equipo del Centro de Innovación Social (CIS).

El objetivo que guió su elaboración ha sido documentar los pasos de un proceso de colaboración intersectorial promovido por una empresa, con miras a mejorar la calidad de vida en la ciudad de Bahía Blanca. Se estima que este caso descriptivo será de gran utilidad para comprender los retos, oportunidades y riesgos que se transitan al desarrollar proyectos basados en acuerdos y alianzas multisectoriales a favor del desarrollo sustentable. Más aún, se espera que la lectura de este trabajo desafíe los supuestos y prejuicios que muchas veces se encuentran acerca de las dificultades culturales para lograr acuerdos y consensos constructivos entre sectores. Las alianzas conformadas en el marco de esta iniciativa entre el sector privado, el sector público y la sociedad civil muestran tener el potencial de constituirse en una modalidad clave para la generación de consensos en la promoción del desarrollo sustentable, es decir, el desarrollo equitativo, responsable con el medio ambiente y con las comunidades.

El caso comienza en el mes de mayo de 2010, cuando Dow Argentina¹ convocó al CIS de la Universidad de San Andrés a participar como socio estratégico en la facilitación de un proceso focalizado en la promoción de la sustentabilidad en Argentina. El proyecto tenía como objetivo promover la generación de alianzas multisectoriales con el propósito de producir una combinación efectiva de soluciones que incluyeran iniciativas de distintas escalas, estrategias de articulación y alianzas público-privado (PPP), políticas públicas orientadas al desarrollo sustentable, y finalmente programas que pudieran generar cambios y mejoras en temáticas identificadas como prioritarias para

¹ The Dow Chemical Company fue fundada en 1897 en Midland, Michigan (EEUU), por Herbert H. Dow. En 1942 la Compañía inició sus operaciones a nivel internacional, y en 1957 constituyó lo que hoy conocemos como Dow Argentina. Así, desde hace más de 50 años, The Dow Chemical Company opera en nuestro país ofreciendo productos químicos especializados, conectando la química y la innovación con los principios de la sustentabilidad para ayudar a resolver los problemas más desafiantes del mundo.

Actualmente, Dow Argentina constituye un grupo de empresas químicas, petroquímicas y agrícolas que opera a través de sus subsidiarias Dow AgroSciences Argentina S.A., Dow Química Argentina S.A., y PBBPolisur S.A. y cuenta con distintas unidades productivas y de negocios, con plantas y oficinas distribuidas en las provincias de Buenos Aires (Bahía Blanca, Capital Federal, Colón y Zárate) y Santa Fe (Puerto General San Martín y Venado Tuerto).

Más información en <http://www.dow.com/argentina/la/arg/es/about/index.htm>.

mejorar la calidad de vida de la comunidad. Se definió la ciudad de Bahía Blanca como lugar de trabajo y la gestión de los residuos sólidos urbanos como eje prioritario.

En este marco, se organizó una primera jornada de trabajo exploratoria que fue realizada el día 25 de agosto en la ciudad de Bahía Blanca. Su propósito específico fue identificar soluciones sustentables a la gestión de residuos sólidos urbanos a la medida de las necesidades de dicha ciudad. Para ello, se identificaron los grupos de interés más relevantes en la temática y pertenecientes a los sectores público, empresarial y social, convocándolos a participar. El total de participantes fue de 35 personas (ver, lista de integrantes, **Anexo 1**). La jornada de trabajo tuvo una metodología innovadora, ya que promovió la participación activa de la totalidad de los participantes en la identificación de soluciones sustentables en forma colaborativa y consensuada.

Posteriormente, y a partir de los resultados obtenidos en dicha jornada, se realizó un segundo encuentro de trabajo los días 15 y 16 de septiembre en la Ciudad de Buenos Aires al que asistió un grupo más reducido, constituido como Comité de Ejecutivo e integrado por los representantes de los sectores participantes en la jornada anterior. En esta segunda actividad participaron 10 personas (ver, lista de integrantes en el **Anexo 2**). Con el propósito de dar transparencia y visibilidad pública al proceso en marcha, se preparó un reporte extenso que describe y analiza los detalles y resultados iniciales. Asimismo se organizó una jornada de comunicación pública para presentar en sociedad la iniciativa y los lineamientos programáticos alcanzados con miras a la implementación de una estrategia de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU) en Bahía Blanca.

Finalmente, y como cierre de esta parte del proceso, el 15 de diciembre de 2010 se firmó en la ciudad de Bahía Blanca un Acuerdo Marco (ver, texto completo en el **Anexo 7**) en el cual el conjunto de las organizaciones participantes del proyecto comprometieron sus esfuerzos para trabajar en el desarrollo e implementación de los lineamientos programáticos definidos. De la firma de este acuerdo participó el intendente de la ciudad, las autoridades de Dow y todas las organizaciones miembros del proyecto. El acto tuvo alta cobertura mediática a nivel local.

Debe destacarse que el Acuerdo Marco suscripto define las características generales y específicas del Proyecto Ejecutivo y formaliza el compromiso para su implementación. A continuación se destacan las iniciativas planificadas para el año 2011:

1. Realizar una línea de base integral de la calidad y cantidad de residuos sólidos generados en domicilios en Bahía Blanca.
2. Evaluar la Ecoplanta de Cerri para definir su potencial en sentido integral, es decir tecnológico, económico y de generación de empleo.
3. Desarrollar una campaña de concientización ciudadana.
4. Promover la minimización y separación en origen en todos los sectores productores: de residuos domicilios, escuelas, supermercados, empresas, Universidades, etc.

5. Desarrollar un Observatorio Ambiental Digital con información accesible desde la página del Municipio con el propósito de democratizar la información ambiental de la ciudad.
6. Revisar las ordenanzas municipales con el propósito de alinearlas a la GIRSU.

En efecto, la modalidad de trabajo utilizada a lo largo de las diferentes etapas del proceso emprendido ha mostrado ser efectiva. La incorporación de instancias participativas tales como la conformación de un Comité -constituido por representantes de organizaciones locales, nacionales e internacionales-, la comunicación en forma pública de los avances alcanzados en el desarrollo del proyecto ejecutivo y la firma pública del Acuerdo Marco suscripto por las organizaciones que participan de la iniciativa, constituyen componentes que contribuyeron al éxito del proceso y que podrían abordarse como buenas prácticas a ser replicadas en futuros procesos que intenten abordar problemáticas sociales de este nivel de interdependencia y complejidad.

1. Introducción

La globalización es una realidad, pero una realidad frágil; el crecimiento de los mercados ha sido más rápido que la capacidad de los sistemas políticos y sociales de ajustarse a ese proceso, y la historia ha demostrado que los desbalances entre lo económico, lo social y lo político no se sostienen por mucho tiempo. (...) Por esta razón, la viabilidad del sistema económico mundial se ve gravemente comprometida si las empresas no asumen de manera activa los compromisos morales en los ámbitos de los derechos humanos, recursos humanos y ambiente, establecidos en el Pacto Global.

Kofi Annan al proclamar los principios del Pacto Global ante la comunidad empresaria internacional, Foro Económico Mundial, Davos 1999.

1. *¿Por qué el desarrollo sustentable?*

Cuando se piensa en las complejidades de las instituciones y en los dilemas éticos crecientes que plantean los mercados, la búsqueda de soluciones fáciles y rápidas está condenada al fracaso. Abordar estos desafíos requiere de un compromiso real y de esfuerzos continuos que representan un cambio fundamental en la forma de hacer negocios. Desde una perspectiva de desempeño corporativo, el incremento en comportamientos éticos y socio-ambientalmente responsables crea nuevas modalidades de diferenciación y nuevas formas de posicionamiento competitivo. Existen hoy caminos innovadores para ganar, en términos de *branding*, diferenciación, generación de nuevos mercados, identificación de los empleados con la empresa y, por sobre todo, creación de valor. Estas son nuevas oportunidades que esperan ser capturadas, pero para abordarlas se requiere de nuevas modalidades de actuación y de interacción con los distintos grupos de interés que participan en el contexto en el cual las empresas se desenvuelven.

En el mundo interconectado de hoy, todas las instituciones han adquirido una exposición y visibilidad pública frente a una multiplicidad de actores que les exige un cambio estructural en su manera de actuar. Ni las empresas, ni los gobiernos, ni las organizaciones sin fines de lucro podrán prosperar y dar soluciones a las necesidades de la humanidad si sus visiones y prácticas siguen confinadas dentro de sus propios muros. Las organizaciones tienen que ser capaces de mirar más allá de sus tradicionales límites y enfocarse en la búsqueda de socios estratégicos que los ayuden a lograr resultados ambiciosos, integrales y sustentables, que respondan a las verdaderas necesidades y expectativas de la sociedad global. Por esa razón, el desafío de adquirir competencias organizacionales para poder construir acuerdos multisectoriales reviste de una gran importancia para todos los líderes, pertenezcan al sector que pertenezcan, ya que es -y será cada vez más-, la modalidad necesaria para un desarrollo sustentable³.

³ El concepto de “desarrollo sustentable” fue utilizado por primera vez en el reporte denominado “Nuestro Futuro Común”, publicado en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, también conocida como Comisión Brundtland. En este documento se identifican los elementos de la interrelación entre ambiente y desarrollo y, se define que “el Desarrollo Sustentable es aquel que puede lograr satisfacer las necesidades y las aspiraciones del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades y aspiraciones.

Liderar estos procesos de transformación organizacional requiere una fuerte comprensión de las dimensiones intervinientes en los mercados de hoy y de mañana. Por esta razón, aquellos que logran traducirlo en una estrategia corporativa generan diferenciación y capital reputacional. Este último constituye un activo intangible tremendamente valioso que permite la construcción de vínculos sociales entre la empresa y los empleados, las comunidades locales y el resto de los grupos de interés involucrados. En efecto, las empresas líderes han descubierto que el involucramiento proactivo en la solución de problemas socio-ambientales se ha constituido en un camino fundamental para construir diferenciación y reputación corporativa sustentable, al mismo tiempo que en un gran generador de nuevos conocimientos organizacionales, oportunidades de negocios, y en definitiva de valor económico y social.

La iniciativa que se presenta en este documento permite ilustrar el proceso iniciado por una corporación que amplía y desafía los límites del concepto de empresa, alineando su estrategia corporativa con un rol proactivo como actor local responsable, y como ciudadano global a favor del desarrollo sustentable. El compromiso de aportar y transferir sus recursos y su capital social para la solución de problemas socio-ambientales que enfrentan las comunidades en las cuales las empresas están insertas, impulsando una mejora sostenible en la calidad de vida de la ciudadanía, tiene una concreción singular en el proceso que a continuación se describe.

“Acuerdos por la Sustentabilidad” es un proyecto liderado por Dow Argentina, que tiene como objetivo favorecer la participación y el intercambio de *know how* multisectorial en la identificación y desarrollo de soluciones socio-ambientales sustentables. Para Dow Argentina “Acuerdos por la Sustentabilidad” busca profundizar el compromiso corporativo con el desarrollo sustentable del país y, particularmente, con el de la ciudad de Bahía Blanca.

Los principales hitos del proceso emprendido en dicha ciudad son:

Mayo del 2010

- Dow Argentina convoca al CIS de la Universidad de San Andrés a participar en la facilitación de un proceso focalizado en la promoción de la sustentabilidad en Argentina (*“Acuerdos Multisectoriales para la Gestión Sustentable de los Residuos Sólidos Urbanos”*).
- Se definió la gestión de los residuos sólidos urbanos como eje prioritario y la ciudad de Bahía Blanca como foco geográfico.
- Elaboración de documento “Gestión Sustentable de Residuos Sólidos Urbanos en la Argentina, Escenarios y Perspectivas”.

Agosto de 2010

- Realización de la primera jornada de trabajo exploratoria en la ciudad de Bahía Blanca.
- Identificación de los grupos de interés en la temática pertenecientes a múltiples sectores, logrando la participación de 35 especialistas.
- Identificación de soluciones sustentables en forma colaborativa y consensuada a la GIRSU aplicables al contexto de Bahía Blanca.

Septiembre de 2010

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

- Realización de un segundo encuentro de trabajo en la Ciudad de Buenos Aires.
- Asistencia de un grupo más reducido de especialistas (10 personas), constituido como Comité Ejecutivo e integrado por los representantes de los sectores participantes en la jornada anterior.
- Elaboración de informe completo de lo realizado con miras a promover la transparencia del proceso.
- Realización de una jornada de comunicación pública en la cual se presentó la estrategia de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU) en Bahía Blanca.

Diciembre 2010

Firma de Acuerdo Marco, formalizando el compromiso de las partes de implementar la estrategia diseñada.

2. Marco conceptual

Para comprender el proceso de colaboración y gestión participativa que se describe a posteriori es necesario presentar el conjunto de líneas teóricas utilizadas como marco de referencia. Tres modelos analíticos sirvieron de marco conceptual para la planificación e implementación de esta iniciativa. Primero, el modelo de identificación y gestión de *stakeholders* desarrollado por Freeman (1984). Segundo, el modelo de trabajo utilizado para la construcción de equipos que funcionen en forma colaborativa desarrollado por Crosby y Bryson (1992). Por último, el modelo de generación de innovación grupal propuesto por Fischer (2009).

2.1. Identificación y gestión de grupos de interés

La construcción de un problema social constituye el punto de partida. Denominar a una situación como un “problema”, implica reconocer que existe una situación no deseada que podría ser resuelta por ciertos actores, pero probablemente con bastante dificultad. Basado en el trabajo realizado por Agre (1982, p.122), se podría decir que los problemas de índole público tienen cuatro características sobresalientes. Estas son:

1. Son situaciones que afectan e impactan directamente en la calidad de vida de las comunidades, definidas en forma geográfica o a partir de intereses comunes.
2. Los miembros de estas comunidades y/o sus líderes son conscientes de la existencia de estos problemas y lo reconocen como importantes, y mucho más que una incomodidad.
3. Los problemas son abordables y modificables.
4. Las consecuencias de no lidiar con ellos e intentar resolverlos tienen fuerte impacto negativo para la comunidad.

El impacto negativo en la comunidad hace que un problema sea de carácter público. El problema entonces afecta a mucha gente y requiere una acción pública, sea esta gubernamental o en colaboración con otros actores sociales. Estas situaciones demandan liderazgo público y/o privado para su resolución. Sin embargo, los líderes deben reconocer que un problema sin una solución potencial no es un problema público sino más bien una simple dificultad de gestión con la que se debe aprender a convivir. Una dificultad se convierte en problema cuando algo se puede hacer para resolverla (Agre, 1982, p.158).

Los problemas públicos tienden a ser más que meramente dificultades, ellos son lo que Rittel y Webber (1973) denominan “*wicked*” (difusos) en tanto que:

1. No tienen una formulación definitiva y existen varias maneras de formularlos.
2. Los problemas no son resueltos de una vez por todas, ya que son la respuesta a una sociedad en continua evolución. Por ejemplo la pobreza, el racismo, la guerra, etc. Los mismos reemergen en diferentes formas y niveles de complejidad.

3. Las soluciones a los problemas no son correctas o incorrectas, sino buenas o malas. Diferentes *stakeholders* usarán diferentes criterios a veces conflictivos, ya que tienen distintas expectativas y criterios para juzgar el valor de las soluciones desarrolladas por otros.
4. Acciones puntuales no funcionan. Estos problemas requieren un proceso de solución que permita correcciones permanentes y a veces la identificación de nuevas soluciones.
5. Los problemas pueden también ser síntomas de otros problemas. Están interconectados con otros problemas (Ackoff, 1981), por ejemplo la pobreza y la falta de acceso a la educación/formación.

El proceso de transformación que lleva a una “dificultad” a convertirse en un “problema” formulado conlleva un fenómeno adicional de singular relevancia. Los miembros de la comunidad en la cual se halla la dificultad o realidad no deseada podrían estar paralizados debido a su existencia y hasta tal vez resignados a convivir con ella. A través de esta transformación (dificultad > problema) la comunidad se podrá ver revitalizada al emprender acciones efectivas y concretas para superar ese problema que la afecta.

Convencer a los decisores claves de que hay un problema que solos no pueden solucionar, es esencial para conseguir su apoyo y autorización para la identificación y desarrollo de soluciones alternativas e innovadoras. Más aun, la movilización política se desarrollará más rápidamente desde la creencia que existe un problema real para ser resuelto y que la mayoría de los actores sociales claves están al corriente.

De la formulación adecuada de cuáles son los problemas más relevantes se derivan los siguientes beneficios:

1. El reconocimiento de la existencia del problema por distintos actores sociales y una definición del mismo (delimitación, comprensión de sus causas, consecuencias y factores asociados a su desarrollo).
2. La manera en la cual los líderes formulan los problemas predetermina la identificación del tipo de soluciones (Cartwright, 1973). En efecto, una vez que los líderes comparten la formulación del problema, sus características y dimensiones, es relativamente poco el esfuerzo necesario para identificar las buenas soluciones.
3. Una extensiva y cuidadosa formulación provee las bases para identificar en forma efectiva los intereses de los *stakeholders* (grupos de interés) claves de la problemática. Se convierte en un signo de esperanza entre aquellos afectados ya que sus reales problemas y necesidades parecen ser escuchados y transformados en soluciones. Como decía Kevin Lynch, la esperanza es la ingeniería de la acción pública.
4. La formulación exitosa permitirá definir criterios claros y objetivos para que los expertos técnicos puedan desarrollar las soluciones identificadas en su diversidad y complejidad.

Luego de formulado el problema y abordada sus características y niveles de complejidad, se pasa a la identificación de los actores sociales claves para su discusión e identificación de soluciones sustentables para su resolución. La formulación teórica de Freeman (1984) guiará el análisis en este

sentido. Según dicho especialista, la involucración de los *stakeholders* en la formulación de los problemas y de las soluciones contribuye al éxito de la propuesta.

Ciertamente, cuanto más extensa y amplia sea la iniciativa propuesta mayor será su impacto en la comunidad. Y cuanta más gente sea impactada, más probabilidades existen que la gente impactada tenga poder e influencia sobre la iniciativa en cuestión. Más importante aún, los sectores de la comunidad impactados podrán actuar de dos maneras: brindar apoyo o ejercer oposición sobre la iniciativa en cuestión. A estos individuos y/o instituciones se los denomina grupos de interés o *stakeholders*. Los *stakeholders* pueden ser individuos u organizaciones según su nivel de poder e influencia individual y colectiva. A modo de ejemplo, un periodista con alto nivel de visibilidad pública es un *stakeholder* individual sin importar la organización/empresa a la que pertenece. Alternativamente, Greenpeace es una organización considerada un *stakeholder*, sin importar quién es su Director General. Por eso, cuando se realiza un mapeo de los *stakeholders* es imprescindible identificar esta diferencia clave.

Según Freeman (1984), se denomina *stakeholders* a todas aquellas personas/organizaciones afectadas por una iniciativa, que tienen influencia y poder sobre la misma, o un interés en su éxito o fracaso. En otras palabras, son todos aquellos actores sociales que tienen la capacidad de afectar la sustentabilidad y continuidad de un proyecto.

El primer paso para la realización de un análisis de *stakeholders* es hacer una lluvia de ideas (*brainstorming*) acerca de quiénes podrían ser los grupos de interés. En otras palabras, quienes son los actores sociales que se verían afectados por la iniciativa, quienes podrían tener influencia y/o poder sobre ella o simplemente un interés en su éxito o fracaso. Un cuidadoso análisis de los grupos de interés es clave para garantizar el efectivo desarrollo del proceso. La gestión de los grupos de interés, es probablemente una variable clave a la hora de potenciar el éxito de un proyecto.

Así, existen dos elementos fundamentales en la gestión de los *stakeholders*: por un lado, y como ya fuera mencionado en el párrafo anterior el análisis de los *stakeholders*, es decir: la técnica que se utiliza para identificar las personas claves que hay que sumar al proyecto. Por el otro, la planificación de la gestión de los *stakeholders*, que involucra la construcción de los apoyos necesarios para aumentar las chances de éxito de la iniciativa.

Como guía de trabajo, un análisis completo de los *stakeholders* responde a las siguientes preguntas claves:

1. ¿Quiénes son los *stakeholders*?
2. ¿Cuáles son sus objetivos, experiencias, expectativas y el criterio utilizado para definir problemas e identificar soluciones?
3. ¿Cómo el estatus quo responde a los objetivos de estos *stakeholders*? ¿Existe un interés/beneficio a cambiar?

4. ¿Cuán importante es cada *stakeholder* para el éxito del proyecto?
5. ¿Cómo cada *stakeholder* puede influir negativamente en el proyecto?
6. ¿Qué se necesita de cada *stakeholder* para iniciar y completar un exitoso proceso de transformación de la gestión actual?

2.2. Equipos colaborativos

Una vez identificados los actores de influencia e interés, la atención se concentrará en la modalidad de trabajo a ser utilizada en los encuentros de trabajo e intercambio. Bryson (1992), ofrece ciertas herramientas de utilidad, como ser un menú de dinámicas de trabajo grupal con miras a lograr los siguientes objetivos metodológicos:

1. Construir una misma visión socio-económica y política del problema,
2. Comprender los perfiles de las personas involucradas,
3. Construir un equipo de trabajo,
4. Alimentar una comunicación efectiva y la construcción de redes inter-organizacionales,
5. Crear y comunicar el sentido de la iniciativa,
6. Realizar e implementar decisiones ejecutivas,
7. Definir ciertas líneas de comportamiento, reglas y valores de trabajo, y
8. Desarrollar el pensamiento y la reflexión sistémica.

2.3. Innovación grupal

Fischer (2009) realiza un aporte en relación a la innovación grupal. Según este especialista, la innovación es al mismo tiempo evolución y revolución. La perspectiva sobre la cual se basa la generación de innovación es que la creatividad funciona mejor bajo disciplina o dicho de otro modo, la creatividad absoluta crece bajo reglas claras de control. Así, propone ciertas premisas de trabajo para promover grupos innovadores:

1. Los buenos grupos de trabajo están constituidos por grandes individuos, los mejores que podemos conseguir, en lugar de los que están al alcance.
2. Hay que movilizar el talento individual para generar un producto colectivo superior.
3. Se requiere crear grupos temporarios (principio y fin claros) para lograr grandes cambios.
4. Manejar el desconocimiento de los resultados. No se sabe, hay que correr riesgos.
5. Es necesario crear un contexto claro, transversal y transparente.
6. Los tiempos para el proceso creativo deben ser acotados.
7. Hay que promover el buen clima de trabajo, informal y divertido.
8. Ante un problema complejo, hay que ser capaz de crear soluciones que respondan a esa complejidad y no soluciones facilistas.

3. Los inicios, organizándose para colaborar e innovar

Porque entendimos que sólo conocemos una parte del problema, y que para encontrar soluciones socio-ambientales integrales y sustentables, necesitamos ampliar nuestra mirada e incluir la totalidad y la complejidad del problema; por eso la necesidad de la colaboración con otros, del trabajo con otras instituciones.

Representante de Dow en Bahía Blanca.

3.1. Sustentabilidad en DOW y la apuesta a la colaboración multisectorial

En el año 1994 Dow definió un conjunto de objetivos claves para mejorar sus logros en relación a su impacto en el medio ambiente, la salud y la seguridad. En 2006 Dow dio un paso adelante desarrollando metas más ambiciosas a favor de la sustentabilidad para el año 2015. Según consta en el Informe de Sustentabilidad de Dow Argentina del año 2009, estas metas apuntan a reducir su huella digital global, comprometer a su personal en el uso eficiente de los recursos, generar valor económico y social para sus clientes y grupos de interés, ofrecer soluciones que respondan a las necesidades de los clientes, y mejorar la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones. En palabras de Neil Hawkins,

Para mejorar nuestra cultura de sustentabilidad, necesitamos abrirnos a la colaboración con otros actores sociales, necesitamos objetivos agresivos y claros, y transparencia con la comunidad y los grupos de interés. Este es nuestro desafío a nivel en cada una de las comunidades donde Dow opera⁴.

En ese marco, Dow ha orientado sus esfuerzos para fortalecer sus relaciones con las comunidades donde opera, y continuar con la mejora de sus productos principales y la búsqueda de la innovación para resolver algunos de los problemas sociales más apremiantes que enfrentan los países en los que desarrolla sus actividades y las sociedades contemporáneas.

Como parte de este compromiso global, Dow Argentina ha definido, en el marco de su estrategia de sustentabilidad, la realización de un Programa para América Latina de Desarrollo Sustentable, focalizado en la creación de acuerdos multisectoriales para la solución sustentable de problemas ambientales que afectan la calidad de vida de la sociedad ("Acuerdos para la Sustentabilidad"). Inicialmente se definieron tres países prioritarios para la realización de esta iniciativa, estos son México, Brasil y Argentina. En cada uno de los países, Dow ha establecido como estrategia la asociación o alianza con un socio local proveniente del sector académico para llevar a cabo este proyecto.

En el caso de la Argentina, Dow seleccionó al CIS de la Universidad de San Andrés como socio estratégico para el acompañamiento técnico y facilitación del proceso de construcción de acuerdos a nivel local. Las tareas desarrolladas por el CIS incluyeron el acompañamiento general del proyecto, la asesoría en temáticas específicas de sustentabilidad y medio ambiente, la identificación de los grupos de interés a convocar, el desarrollo y facilitación de iniciativas, el desarrollo de documentos de apoyo

⁴ Neil Hawkins, Vice President & Chief Sustainability Strategist.

para el proceso de discusión, y de documentos de divulgación de resultados y lecciones aprendidas del proceso.

El proyecto fue denominado localmente “*Acuerdos Multisectoriales para la Gestión Sustentable de los Residuos Sólidos Urbanos*”. La fase que se describe en este documento comenzó en el mes de mayo del 2010 y culminó en diciembre del mismo año.

3.2. La preparación del proyecto

Dow Argentina solicitó inicialmente al CIS orientación para definir el foco que la iniciativa “Acuerdos para la Sustentabilidad” tendría en la Argentina. El equipo del CIS identificó los problemas ambientales más relevantes en Argentina en lo que respecta a su impacto en la calidad de vida de la gente. Entre los más destacados estaban el cuidado del agua y el impacto de los agroquímicos en el suelo, el aire, el agua y los efectos sobre la salud humana, y los residuos sólidos urbanos. En función del menú de problemáticas se eligió, en conjunto entre el CIS y Dow, la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU), entre otros motivos por su fuerte impacto social, económico y ambiental. En efecto, la problemática de los residuos sólidos urbanos está asociada a una serie de aspectos negativos como la existencia de basurales a cielo abierto, problemas serios de salud, marginación, informalidad, trabajo infantil y degradación de la calidad del ambiente. Las medidas desarrolladas a nivel público y/o privado a lo largo de los últimos años para resolver este problema que afecta a todos no han tenido carácter integral y, por tanto, no han podido dar soluciones estructurales a los actores directa e indirectamente implicados.

Una vez definido el problema socio-ambiental sobre la cual se focalizaría el proyecto, se pasó a definir la ubicación geográfica. El desafío fue identificar la localidad donde las soluciones a ser desarrolladas tendrían potencialmente mayor impacto positivo en la calidad de vida de los habitantes. La ciudad elegida fue Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires⁵.

Existen numerosas razones que llevaron a la elección de dicha ciudad. En primer lugar, un elemento clave para su definición fue el hecho de que allí se encuentran localizadas las plantas de Dow más importantes de la región. En ese sentido, Dow Argentina es una empresa con alta centralidad social y significativo poder de movilización de recursos en dicha ciudad. Esta situación facilita –aunque en términos potenciales– el buen desarrollo del proyecto en cuestión. También, y no menos importante, ha sido el interés por parte de la empresa en aportar al desarrollo de soluciones en aquella comunidad en el cual está inserta y donde viven la mayoría de sus empleados y contratistas y vecinos.

Otra razón importante fue la existencia de una gran diversidad de proyectos implementados en materia de residuos sólidos urbanos. Esto demuestra la sensibilidad y la movilización social preexistente en esta ciudad y sus alrededores con respecto a encontrar soluciones sustentables a esta problemática.

⁵ El Partido de Bahía Blanca está conformado por la ciudad de Bahía Blanca y las localidades de Ingeniero White, General Daniel Cerri y Cabildo. Se encuentra ubicado al sudoeste de la Provincia de Buenos Aires. Su superficie es de 2.300 km², y su población es de 309.218 habs. (<http://www.bahia blanca.gov.ar/internacional/ebook.html>).

Un dato adicional de interés, es el *Programa Basura Cero Bahía Blanca*. El martes 4 de mayo del 2010 se realizó ante la Comisión Asesora Ambiental del Honorable Concejo Deliberante, una exposición del Programa de Basura Cero para la ciudad, presentada por una ONG que lleva su mismo nombre⁶.

Esta iniciativa propone la disminución gradual de la basura llevada a disposición final estableciendo metas concretas en relación a: reducción de la generación de residuos, reutilización, reciclaje (incluyendo compostaje y bio digestión de residuos orgánicos). Esto implica modificar los métodos de producción para reducir la generación y peligrosidad de los residuos y la utilización de materias primas en esa etapa, así como fabricar productos más duraderos, con menos sustancias tóxicas y que permitan una reutilización o reciclado más fácil al final de su vida útil. *Basura Cero* adopta el Principio de Extensión de la Responsabilidad del Productor (ERP), que postula que son los productores quienes tienen que hacerse cargo de los impactos ambientales asociados a sus productos, en todo el ciclo de vida de los mismos.

Paralelamente existen en Bahía Blanca varias iniciativas alrededor de los RSU. Un ejemplo es la Cooperativa Obrera, que a través de sus "Puntos Limpios" se dedica al reciclado de papel, vidrio, plástico y aluminio. También recolectan pilas y baterías de celulares para que después se disponga de ellas de modo que no contaminen, y destinan para la disposición final los aceites usados en las rotiserías. Existen también Ecoclubes en varias localidades de la ciudad y su área de influencia, que realizan acciones de sensibilización y capacitación⁷. Asimismo existen programas de ecocanje en escuelas, organizados por el gobierno de la ciudad.. Los ecocanjes son una experiencia que permite mejorar las condiciones sanitarias de la ciudad, además de concientizar a los vecinos sobre el valor del reciclaje y el cultivo de vegetación. El ecocanje es simple: los interesados en recibir un kilo de *compost* (fertilizante orgánico), ideal para plantas, macetas y huertas, deben llevar tres kilos de papel y/o cartón, 15 botellas de plástico (PET) o 12 cajas de tetra pack.

La experiencia de la Ecoplanta de General Daniel Cerri, del Partido de Bahía Blanca, es otro excelente ejemplo de cómo distintos sectores sociales definieron una iniciativa que sitúa a los residuos no como un desecho, sino como un bien a recuperar tanto económica como ambientalmente. La Ecoplanta empezó a construirse en el año 1995 en un predio que posee una hectárea de superficie, y tiene varios servicios públicos. Se inauguró el 11 de abril de 2000, coincidiendo con el 173º aniversario de la fundación de la ciudad. A partir de la Ecoplanta se creó una cooperadora integrada por vecinos, que tiene personería jurídica y un convenio con la municipalidad para gestionar entre ambas la comercialización, el mantenimiento y equipamiento de la planta.

Otro proyecto, esta vez de tipo educativo sobre esta temática y muy innovador, es el llevado a cabo por la ONG Piedra Libre, llamado *La Basura Sirve*. El mismo se realiza en articulación con el EcoClub Eco Rojo. Este programa con base en Ingeniero White⁸ se realiza en todas las escuelas y jardines de

⁶ <http://www.basuracerobahia.org>.

⁷ <http://ecorojobahiablanca.blogspot.com/2009/06/que-son-los-ecoclubes.html>.

⁸ Ingeniero White es una Localidad Portuaria Argentina ubicada en el Municipio de Bahía Blanca en la Provincia de Buenos Aires. El Puerto de Ingeniero White se inicia formalmente en 1856 y es el único Puerto Argentino de Aguas Profundas que, con 45 pies de calado está conectado a la Red Ferroviaria Argentina. La Localidad está habitada por 15.000 personas y, durante el día, alcanza los 25.000 por el consumo de mano de obra en los

infantes donde se les enseña a los alumnos a reciclar botellas, plásticos, papel, cartón, aluminio, hojalata, entre otros.

En este contexto, la propuesta de organizar una jornada de trabajo en Bahía Blanca para discutir e identificar soluciones consensuadas para la gestión local de residuos sólidos urbanos aparecía como un espacio privilegiado. Ésta contribuiría a dar respuestas a una demanda social ya instalada, que a pesar de la variedad y calidad de las iniciativas planteadas, no había encontrado hasta ese momento una solución integral y sustentable, y en la escala necesaria de las necesidades de la ciudadanía de Bahía Blanca. El contexto social era el adecuado: reconocimiento del problema por distintos actores sociales, iniciativas orientadas a transformar la realidad –aunque en forma parcial-, actores organizados trabajando en la temática, etc.

El paso siguiente fue identificar el interés de los actores claves en trabajar en forma colaborativa. Se comenzó por el sector público, que es por su función, el primer responsable de la GIRSU. La primera reunión fue con el Intendente de Bahía Blanca, Cristian Breitenstein. Luego hubo otras reuniones de trabajo con la Secretaría de Gobierno y la Subsecretaría de Gestión Ambiental

El sector público ya estaba trabajando en el diseño de una iniciativa similar, bajo la premisa de que las políticas públicas son su responsabilidad exclusiva. Sin embargo al proponerle la empresa un abordaje más amplio y participativo con la inclusión de distintos actores locales y nacionales, con conocimiento y experiencias relacionadas con la materia, el intendente accedió rápidamente a suspender el lanzamiento del programa a fin de fortalecerlo y enriquecerlo con otras miradas y aportes. Definitivamente la propuesta de invitar a la colaboración multisectorial, abriendo una mesa de trabajo amplia y representativa para el desarrollo de una política pública, contó desde un principio con su decidido apoyo.

Este fue el primer desafío clave al que se enfrentó el proyecto. El principal actor no parecía estar dispuesto a entrar en una lógica nueva de liderazgo social, la de atacar/resolver los problemas públicos en una lógica de generación de consensos y de conocimiento multisectorial.

Se siguieron manteniendo reuniones de trabajo con el equipo del intendente a fin de focalizar la discusión en identificar las oportunidades que se generarían con esta apertura a otros actores que iban a ser involucrados en el análisis de la problemática, en la búsqueda de consensos y en la elaboración de propuestas y soluciones. La participación de actores diversos relacionados de distinto modo con la problemática de los residuos sólidos urbanos tenía el potencial de disminuir el rechazo y generar aliados del proceso y sus logros.

La decisión del gobierno local de abordar este problema en conjunto con otros actores fue clave y resultó de la comprensión de que el problema no podía ser resuelto en forma unisectorial. Así se potenció la búsqueda de soluciones innovadoras y alternativas. Esta actitud del sector público dio garantía de sustentabilidad al proceso.

establecimientos industriales, químicos, petroquímicos, cerealeros, pesqueros, exportadores y portuarios (<http://www.portalwhite.com.ar/ubicacion.htm>).

A partir del compromiso del sector público de Bahía Blanca, se trabajó sobre el apoyo y la alineación con la autoridad competente de la GRSU de la Provincia de Buenos Aires, el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS) y del gobierno nacional, Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAySD). En el primer organismo se contactó a su Responsable de GRSU, Paolo Suarez, a quien se informó e invitó a participar de la iniciativa. El apoyo fue inmediato, ya se había aprendido los “drivers” del apoyo público. Lo mismo sucedió con la coordinación nacional del programa de GRSU de la SAyDS, logrando que su responsable -Pablo Mesa- participara activamente en el proceso de identificación de actores claves.

Posteriormente, y una vez completada la identificación de los actores fundamentales del sector público, se realizó un trabajo de exploración para identificar los actores principales ligados a la temática de la GRSU en el ámbito local, nacional y de la región pero pertenecientes a otros sectores, tales como organizaciones sociales, académicas, empresas y fundaciones entre otros. Una vez identificados, se procedió a realizar una serie de entrevistas a dichos actores para conocer, desde diferentes perspectivas, el estado del arte de la problemática y luego poder traducir la información recolectada en un documento que sería compartido por quienes serían posteriormente convocados a participar de la iniciativa.

Paralelamente al proceso de entrevistas, se realizó un análisis de la documentación pertinente. Ambos procesos resultaron claves para la identificación de los obstáculos más relevantes para la implementación de la GRSU en la ciudad de Bahía Blanca. La información y el análisis realizado fueron compilados en un documento elaborado por Florencia Roitstein denominado “Gestión Sustentable de Residuos Sólidos Urbanos en la Argentina, Escenarios y Perspectivas”. El mismo funcionó como base de contextualización de la problemática, tanto a nivel global, como regional, local y del municipio de Bahía Blanca (Ver en **Anexo 3** el documento). Los problemas identificados incluyeron:

1. La falta de concientización y movilización social de la ciudadanía en torno a la temática de los residuos urbanos.
2. La escasez de desarrollo y formalización de alternativas productivas para los recolectores informales de residuos en términos de alianzas público-privadas.
3. El poco desarrollo y acceso a nuevas tecnologías por parte del sector privado.
4. Las barreras económicas y financieras de acceso a nuevos capitales para el sector público.
5. La falta de adaptación de la legislación para la aplicación efectiva de la GRSU.
6. La escasez o ausencia de articulación entre los distintos actores involucrados.

El documento fue compartido con los entrevistados con anterioridad al desarrollo del taller de trabajo presencial y los comentarios e información adicional recibidos fueron utilizados para enriquecerlo. Este documento fundó la base de un proceso de generación de conocimiento colectivo, transparente y participativo. Tener un documento de trabajo donde todos los actores estuvieran representados y su voz se escuchara fue importante para iniciar el proceso de construcción de un grupo de trabajo a favor de la iniciativa.

Teniendo en cuenta los obstáculos identificados y plasmados en el documento, se hizo una selección de los profesionales con experiencia en estos temas, del ámbito privado, público, de organizaciones de

la sociedad civil y de la academia, capaces de promover soluciones a estos problemas específicos (y no a otros) y de gestionar su implementación. Los profesionales debían tener un perfil profesional que incluyera dos criterios claves para ser incluidos en el equipo de trabajo. Por un lado, poder de transformación, es decir el poder necesario en sus ámbitos de trabajo para tomar decisiones que transformaran y afectaran la situación actual. Por otro lado, un claro interés y una fuerte trayectoria profesional en temáticas asociadas a los residuos sólidos urbanos.

Esta fue la modalidad definida para la selección de los profesionales que formarían parte de la convocatoria a este proyecto. Así se confeccionó un mapa de 35 profesionales con reconocida experiencia y legitimidad internacional, nacional y local pertenecientes a diversos sectores con el objetivo de reunirlos en una jornada de trabajo y discusión acerca de la GIRSU en la ciudad de Bahía Blanca. Los 35 actores fueron convocados, y la totalidad aceptó la invitación (Ver **Anexo 1**). Este punto de articulación resultó posteriormente clave al momento de delinear un primer borrador de un plan de acción, ya que se contaba con la participación de los actores adecuados, con la combinación adecuada de conocimientos, experiencia concreta, poder de transformación e interés para convertir una idea en un proyecto ejecutivo.

Para complementar la lista de *stakeholders* participantes, se identificaron expertos internacionales para cada uno de los obstáculos listados. Éstos serían responsables de dar una presentación detallada acerca del estado del arte de la problemática y exponer las líneas de acción que están siendo implementadas en otros lugares del mundo.

La decisión de convocar expertos internacionales pertenecientes a instituciones de alto nivel de legitimidad tuvo como propósito aportar al trabajo de la jornada los más altos estándares del conocimiento y las prácticas alcanzadas en el mundo entero, al mismo tiempo que darle alto nivel de relevancia e importancia al evento.

Asimismo, para disminuir los riesgos de que apareciera como una propuesta alejada de la realidad local de Bahía Blanca, se integró al grupo de expertos, expositores locales con alto nivel de visibilidad y reconocimiento social. Así se intercalaron exposiciones globales y locales produciendo una línea de base de conocimiento y experiencias compartidas para los 35 participantes.

A todos los invitados se les envió una convocatoria explicando la dimensión de la iniciativa (Ver en **Anexo 4**, copia de la invitación) y una copia del documento “Gestión Sustentable de Residuos Sólidos Urbanos en la Argentina, Escenarios y Perspectivas”.

La descripción de la etapa inicial de la convocatoria permite reconocer algunos elementos fundamentales para la implementación exitosa de esta fase del proceso:

1. La participación en el diálogo de una variedad y diversidad de actores afectados.
2. La formulación de los problemas a abordar puso énfasis en la identificación de los problemas y necesidades evitando apresurar la identificación de soluciones posibles.

3. La preparación de un reporte preliminar que subrayó los problemas y las recomendaciones, para que luego sean revisados entre los actores claves para lograr que reflejaran sus perspectivas.
4. La revisión del documento según los comentarios recogidos y su enriquecimiento con los aportes hasta constituirlo en un documento base de trabajo: “Gestión Sustentable de Residuos Sólidos Urbanos en la Argentina, Escenarios y Perspectivas”.
5. La distribución posterior del documento entre todos los actores.
6. La aplicación de una metodología de trabajo específica y consensuada.

Por otro lado, de la descripción del proceso presentada pueden reconocerse algunas conclusiones que surgen de la gestión realizada de los grupos de interés:

1. Utilizar las opiniones de las personas más influyentes en la temática abordada desde las fases iniciales facilita su involucramiento posterior, al mismo tiempo que mejora la calidad y contenidos del mismo.
2. Ganar el apoyo de los actores claves más relevantes puede servir para movilizar recursos adicionales y esto también aumenta las probabilidades de éxito en la implementación posterior de las iniciativas seleccionadas.
3. Asegurar la comunicación con los involucrados en forma permanente y desde el inicio asegura que ellos conozcan los detalles del proceso y comprendan sus beneficios, lo cual contribuye a que estos apoyen activamente el proceso cuando sea necesario.
4. Anticipar cuales serán las reacciones de la gente al proyecto y construir en el plan de trabajo las líneas de acción que tienen mas posibilidades de conseguir/obtener el apoyo de la gente/comunidad.

Una vez identificadas estas variables como la problemática, la ciudad, los principales obstáculos y los actores claves, el verdadero desafío consistió en desarrollar un modelo de gestión y acción participativo que permitiera transformar la problemática socio-ambiental de la Ciudad de Bahía Blanca en una oportunidad a favor del desarrollo sustentable, la equidad social y la conservación del medio ambiente.

4. La jornada de trabajo

Sabíamos que iba a ser difícil. No estamos acostumbrados pero no hay otra posibilidad que apostar a la colaboración entre sectores para generar soluciones sustentables. Solos ya no podemos.
Representante de Dow en Bahía Blanca.

4.1. Propósito de la jornada

El día 25 de agosto del 2010 se realizó, de 9am a 7pm, una jornada de trabajo en la ciudad de Bahía Blanca en la que participaron 40 referentes locales, nacionales e internacionales de relevancia en el tema y pertenecientes a todos los sectores claves. La jornada fue coordinada y facilitada por dos miembros del CIS de la Universidad de San Andrés, Florencia Roitstein y Damián Indij.

El propósito de la jornada de trabajo fue la de generar acuerdos multisectoriales para dar soluciones productivas y sustentables a la GIRSU, aplicables al contexto local en el mediano plazo y escalables a nivel nacional en el largo plazo (Ver **Anexo 5**, agenda de la jornada de trabajo).

4.2. Alcance y enfoque de la jornada de trabajo

La jornada de trabajo estuvo focalizada en la identificación de soluciones productivas y sustentables para la GIRSU que fueran generadoras de innovación tecnológica limpia, y que al mismo tiempo promovieran la inclusión social, el equilibrio medioambiental y los beneficios económicos enmarcados responsablemente.

La reunión promovió la adhesión con la actual movilización social existente en diferentes sectores de la sociedad de Bahía Blanca y de la Argentina en pos de una gestión sustentable de los RSU que garantice una mejor calidad de vida para los ciudadanos, a la vez que disminuya las emisiones de gases de efecto invernadero.

La jornada se compuso de tres etapas, organizadas de la siguiente manera:

1. Identificar y comprender los desafíos y las oportunidades de la GIRSU.
2. Movilizar a las partes interesadas y claves para explorar vías efectivas de soluciones sustentables.
3. Crear soluciones mediante un proceso de diseño participativo.

El objetivo de esta propuesta fue producir una combinación efectiva de soluciones que incluyeran:

- Productos e iniciativas a distintas escalas.
- Definiciones estratégicas de articulación y partenariado público-privado (PPP).
- Políticas públicas.
- Inversiones.

4.3.¿Por qué esta modalidad?

La mayoría de los problemas y desafíos socio-ambientales que se enfrentan hoy en día (escasez de recursos, generación de residuos, cambio climático, etc.) están directamente relacionados con los modelos de negocios y producción vigentes; de no modificarlos también tendrán un impacto negativo en el futuro de los negocios. La realidad, tanto a nivel global como nacional y local, demuestra que ningún actor social puede resolver estos problemas de manera individual o aislada, dado que cada uno puede tener parte de la solución, pero carece de la posibilidad para influenciar al resto del mercado y del sistema.

Al juntar aquellos sectores que son afectados por un desafío y aquellos que pueden modificarlo, se crea una oportunidad única de intercambio de experiencias y conocimiento y de colaboración. Esta base de trabajo es la que proporciona la oportunidad de desarrollar soluciones potencialmente más exitosas, desarrolladas gracias al conocimiento y experiencia del grupo de trabajo, y que serán respaldadas e impulsadas por todas las partes involucradas. Esta modalidad promueve una apropiación tal de las iniciativas desarrolladas que el éxito de las mismas se convierte en el éxito de todos los actores involucrados. Lo mismo sucede con su fracaso.

4.4.Agenda de la jornada de trabajo

La jornada fue dividida en dos bloques. El primer bloque tuvo como propósito la contextualización y socialización del conocimiento entre los miembros del grupo.

Considerando que cada uno de los invitados era un experto en un área y que la complejidad de la temática requiere un saber colectivo, se realizaron presentaciones a cargo de expertos en cada una de las dimensiones que fueran definidas como claves para el desarrollo integral de la GIRSU según una perspectiva de articulación de lo global con la acción local. A saber:

1. Problemática de la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos a nivel nacional y de las tendencias a nivel municipal. Presentación a cargo de la Ingeniera Rosalba Sarafian, AIDIS⁹.
2. Problemática de la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos a nivel del Municipio de Bahía Blanca. Presentación a cargo del Ingeniero Sergio Montero¹⁰.
3. Educación ambiental en Residuos Sólidos Urbanos en Bahía Blanca. Presentación a cargo de la Licenciada Sandra Vissani, Piedra Libre¹¹.
4. Innovación Tecnológica en Residuos Sólidos Urbanos. Presentación a cargo de la Doctora Silvia Barbosa de PLAPIQUI/CONICET¹².

⁹ AIDIS es la Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental. Constituye una organización de la sociedad civil técnico-científica que congrega instituciones de profesionales y estudiantes de la preservación ambiental, la salud y al saneamiento (www.aidis.org.ar).

¹⁰ Sub-Secretario de Ambiente del Municipio de Bahía Blanca (www.bahiablanca.gov.ar).

¹¹ Piedra libre es una organización no gubernamental que está proyectada a trabajar en el área de educación, como factor clave para el desarrollo humano y como mecanismo de inclusión y cambio social(www.piedralibre.org.ar).

5. Acceso a fuentes de financiación para la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos. Presentación a cargo del Ingeniero Omar Garzonio, del BID¹³.
6. La gestión de RSU y las oportunidades que brinda el mercado de carbono. Presentación a cargo del Ingeniero Ignacio Barutta¹⁴.

El segundo bloque tuvo como propósito la creación de soluciones innovadoras que respondieran a los problemas identificados para la GIRSU realizada en la primera fase de este proyecto. Es decir, la falta de concientización, responsabilización y movilización social, la escasez de desarrollo y formalización de alternativas productivas para los recolectores informales de residuos, el poco desarrollo y acceso a nuevas tecnologías, las barreras económicas y financieras de acceso a nuevos capitales, las dificultades de adaptación de la legislación para la aplicación efectiva de la GIRSU, y la escasa o ausencia de articulación entre los distintos actores involucrados. Esta investigación tuvo como producto un documento que fue validado por los participantes (Ver en **Anexo 3** el documento “Gestión Sustentable de Residuos Sólidos Urbanos en la Argentina, Escenarios y Perspectivas”).

Con este fin, se organizó a los participantes en grupos de cinco personas provenientes de múltiples sectores, formando un total de siete grupos. Los grupos presentaron en plenario las soluciones identificadas para cada uno de los desafíos o problemas planteados. Una vez presentadas las soluciones, se pasó a la priorización y a la preparación de un plan común de trabajo y un tablero de mando, que incluyó tiempos estimados de procesos e implementación, y roles y funciones a cargo de las organizaciones y profesionales presentes.

La metodología de participación activa y transversal de grupos sectorialmente mixtos resultó eficaz para el logro de los objetivos perseguidos. Los miembros de los grupos se mostraron muy abiertos a la discusión y a la hora de consensuar las iniciativas propuestas, el grupo general se había convertido en un grupo cohesionado. Probablemente la modalidad de trabajo definida por los profesionales del CIS fue funcional al objetivo perseguido. Tomando como marco de referencia los estudios realizados por Bill Fischer del IMD acerca de la generación de innovación en contextos grupales, se definieron dinámicas grupales que pudieran estimular la creatividad. Es decir, que los grupos tenían que ser capaces de identificar propuestas superadoras a las que llegarían ellos mismos si en lugar de estar en este nuevo grupo estuvieran trabajando solos o en sus grupos habituales de trabajo. La lógica es que la diversidad y especificidad profesional de los integrantes del grupo facilite la generación de iniciativas que sean capaces de ofrecer soluciones innovadoras a los problemas públicos de larga data. Ese fue el desafío en la conformación de los equipos de trabajo.

¹² PLAPIQUI es la Planta Piloto de Ingeniería Química. Es un instituto de investigación, educación y desarrollo de tecnología con sede en la ciudad de Bahía Blanca, dependiente de la Universidad Nacional del Sur (UNS) y del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) (www.plapiqui.edu.ar).

¹³ El BID es el Banco Interamericano de Desarrollo. Institución multilateral que apoya los esfuerzos de América Latina y el Caribe para reducir la pobreza y la desigualdad y que tiene como objetivo lograr el desarrollo de manera sostenible y respetuosa con el clima. (<http://www.iadb.org>).

¹⁴ Consultor independiente.

5. Resultados de la jornada de trabajo

Las iniciativas que se listan a continuación fueron las priorizadas por el conjunto de los participantes durante la jornada. Estas integran el conjunto de las dimensiones trabajadas, y fueron pensadas a fin de desarrollarse en forma prioritaria y según una lógica temporal de 6 meses:

1. Formalizar un Comité Ejecutivo multisectorial integrado por un grupo reducido de integrantes, en representación de los participantes de la jornada de trabajo inicial (Ver en **Anexo 2** la lista de los miembros del Comité Ejecutivo). Dicho Comité tendrá como función desarrollar los proyectos identificados como prioritarios y mantener al resto del grupo informado de los avances.
2. Realizar una línea de base integral que incluya el conjunto de dimensiones claves para una gestión integral de los residuos sólidos urbanos.
3. Evaluar la Ecoplanta de Cerri para definir su potencial en sentido integral, es decir tecnológico, económico y de generación de empleo.
4. Desarrollar una campaña de concientización ciudadana en la ciudad de Bahía Blanca.
5. Promover la minimización y separación en origen en todos los sectores productores: domicilios, escuelas, hospitales, supermercados, empresas, universidad, etc. en la ciudad de Bahía Blanca.
6. Desarrollar un Observatorio Ambiental con información accesible desde el sitio web del Municipio con el propósito de democratizar la información ambiental municipal. Revisar las ordenanzas municipales. Explorar la factibilidad de una tasa diferencial para los grandes generadores, contratos y licitaciones.

Los participantes acordaron también en la necesidad de desarrollar un marco de referencia con un horizonte a cinco años que contemple las dimensiones claves de la GIRSU. Es decir, un marco de referencia que dinamice el pasaje hacia el consumo y la producción responsable/sustentable, que promueva el desarrollo económico y social teniendo en cuenta la capacidad de los ecosistemas de sostenerlos, la eficiencia y la sustentabilidad en el uso de los recursos y en los procesos de producción, reduciendo la degradación, la polución y la generación de residuos.

Un aspecto a destacar es que, en opinión de los expertos participantes, la GIRSU debe estar liderada por el sector público. Destacaron también que es este sector quien tiene una obligación indiscutible en la gestión de los residuos pero -de ahora en más- en colaboración con el conjunto de los actores sociales que constituyen las fuerzas vivas de la ciudad de Bahía Blanca. En ese contexto, se debe apuntar a la movilización permanente de todos los recursos disponibles, tanto humanos, como técnicos y financieros que aporten al fortalecimiento de las instituciones involucradas y a un incremento sostenido de la responsabilización socio-ambiental de todos los sectores.

Esta perspectiva requiere desarrollar sistemas de gestión con la prioridad puesta en la prevención de la generación de residuos, y minimización, reuso y reciclado y facilidades de disposición final amigables con el ambiente, incluyendo la recapturación de la energía contenida en los residuos, promoviendo iniciativas de baja escala de reciclado que apoyen la generación de oportunidades de trabajo y desarrollo económico para las poblaciones desfavorecidas.

En forma paralela, los participantes propusieron desarrollar programas de concientización social acerca de la importancia de la producción y el consumo responsable y sustentable, particularmente entre los jóvenes y los segmentos con mayor nivel de responsabilidad ambiental a través de actividades de educación, información pública a los consumidores, desarrollando en forma permanente campañas masivas de comunicación. Con respecto a estas últimas, se hizo hincapié en la importancia de manejar un lenguaje claro, preciso y coherente que ayude a la población a comprender la magnitud del problema y su responsabilidad individual en aportar a su resolución.

El punto de mayor nivel de discusión estuvo focalizado en los recursos humanos y financieros necesarios para el desarrollo de las iniciativas en el mediano y largo plazo. Por esta razón, se contemplaron diferentes alternativas, las cuales incluyeron:

1. En materia de recursos humanos se propuso la inclusión de pasantes de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), la Universidad Nacional del Sur (UNS) y de la Planta Piloto de Ingeniería Química de Bahía Blanca (PLAPIQUI).
2. En relación al Consejo Deliberante, se resolvió la coordinación con la Comisión de Medioambiente y sus asesores correspondientes.
3. En lo que respecta a los recursos financieros, se acordó que se apuntará a generar un menú de recursos financieros, cuyo inversor principal sea el municipio de Bahía Blanca. A esos recursos se le sumarían los de las agencias de cooperación internacional como el Banco Interamericano de Desarrollo -con quien se mantuvieron reuniones posteriores a la jornada. También el sector privado podría acompañar en la búsqueda de fuentes de financiación.
4. Finalmente, se acordó la posibilidad de que los insumos del proceso sean utilizados como material de trabajo para el desarrollo de trabajos de investigación y casos descriptivos.

6. El rol de Dow en el seguimiento de la iniciativa

Considerando el alcance, los resultados y expectativas del proyecto, se identificó un conjunto de líneas de acción por parte de Dow para garantizar su éxito y sostener el lugar que había ganado la firma en materia de innovación y liderazgo, y como ciudadano corporativo activo a favor de la identificación y solución de problemas reales que enfrenta la ciudadanía. Estas son:

1. Mantener el espacio propicio que se había logrado construir para avanzar en el proceso de liderar un proyecto innovador e integrador para la gestión sustentable de RSU en la ciudad de Bahía Blanca.
2. Incentivar el Comité Ejecutivo que se había formado como resultado de la jornada de trabajo para que cumpliera el mandato del grupo y reportara los avances al resto de los miembros del equipo.
3. Realizar un evento comunicacional para darle visibilidad pública al proceso de GIRSU en Bahía Blanca.
4. Identificar los desafíos potenciales asociados a un proceso de alto nivel de involucración y compromiso en el mediano y largo plazo, y desarrollar una lógica de contención y apoyo permanente.
5. Liderar el involucramiento de otros actores del sector productivo para optimizar la inversión y crear una masa crítica que permita un cambio cultural sostenido en la ciudad de Bahía Blanca.
6. Documentar el proceso para su divulgación pública local y regional.
7. Articular el proyecto con otros que se hicieran a escala nacional, regional e internacional para transferencia de know how, visibilidad y sustentabilidad.

7. El compromiso con la transparencia

El reporte público y transparente fue definido como eje permanente para la construcción de credibilidad y legitimidad del proceso en marcha. Específicamente, tres acciones fueron definidas y desarrolladas para ser implementadas en el corto plazo. En todos los casos, el objetivo fue reforzar el proceso de trabajo y darle visibilidad pública y transparencia a la iniciativa “Acuerdos Multisectoriales para la GIRSU”.

Primero, la elaboración de un informe final que permitiera describir en detalle el proceso y los logros obtenidos hasta ese momento. El equipo de trabajo definió un plan de acción en el cual se identificaron dos actividades inmediatas. Por un lado, un informe final de avance que fue circulado entre los participantes y a un segmento amplio de referentes identificados como *stakeholders*. Entre estos últimos se encuentran las agencias de cooperación internacional, los referentes del gobierno nacional y provincial en materia de RSU entre otros. El objetivo específico fue consensuar el trabajo realizado y exponerlo ante un grupo selecto de referentes que estaban involucrados indirectamente con la iniciativa.

Segundo, y con un alcance más amplio, se realizó un encuentro abierto en el predio de la Sociedad Rural Argentina, localizado en la Ciudad de Buenos Aires (ver agenda del evento, **Anexo 6**). El objetivo de esta actividad fue dar a conocer a un universo bien definido de gente la iniciativa de Dow y la modalidad de trabajo que estaba implementando. En ese sentido, se contó con la presencia del Vice Presidente de Sustainability de Dow, Dr. Neil Hawkins, el Director de comunicaciones para América Latina, Paul Oakley, el CEO de Dow Argentina, Rolando Meninato así como muchos otros líderes de Dow involucrados en construir la marca Dow Sustentable. Adicionalmente, Dow Argentina convocó a todos sus clientes en el país, y a un gran número de ONGs locales y nacionales. Finalmente, los medios de comunicación masiva fueron invitados y varias entrevistas fueron pactadas con el fin de dar a conocer en detalle el desafío.

El evento consistió de dos momentos bien diferenciados. El primero, un debate abierto acerca de los desafíos de la sustentabilidad para la Argentina. Para ello se convocó a los grandes referentes del tema del país a saber, la Defensoría del Pueblo de la Nación, las ONGs internacionales, la prensa, el sector privado, el sector público y la academia. En un segundo momento, se contextualizó la discusión, llevándola a los desafíos de la GIRSU en Bahía Blanca. En ese marco, se presentaron las iniciativas más sobresalientes que están en proceso de desarrollo en el proyecto ejecutivo.

La convocatoria fue amplia y se contó con la participación de aproximadamente 250 personas. La repercusión en los medios también fue importante. En el **Anexo 8** se incluye a título de ejemplo, una nota publicada en el diario Clarín del día siguiente del evento.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

La tercera línea de acción fue la firma de un convenio marco entre todas las organizaciones participantes de la iniciativa. El objetivo de esta firma fue sellar a través de un documento público el compromiso de cada una de las instituciones a trabajar en el desarrollo e implementación de los lineamientos programáticos definidos. La firma fue realizada durante un acto abierto a la ciudadanía ocurrido el día 15 de diciembre en la ciudad de Bahía Blanca. De la firma de este acuerdo participó el Intendente de la Ciudad, las autoridades de Dow y las diez organizaciones miembros del proyecto (ver lista en **Anexo 7**). El acto tuvo alta cobertura mediática local.

8. Conclusiones sobre el proceso iniciado

La metodología propuesta para la identificación de soluciones sustentables para la GIRSU en Bahía Blanca ha demostrado ser exitosa a la hora de producir acuerdos iniciales entre todos los participantes en relación a como debería ser una gestión integral de residuos sólidos urbanos.

La colaboración significó haber logrado confeccionar los lineamientos prioritarios de un programa que se propone responder a las características y necesidades únicas y reales de los habitantes de la ciudad de Bahía Blanca.

En ese sentido, se ha demostrado que se puede trabajar productivamente en la generación de acuerdos multisectoriales si existe una coherencia entre los objetivos perseguidos y el grupo de gente asociado, si hay claridad en el propósito buscado, congruencia entre las misiones, la estrategia y los valores entre los participantes del grupo, y si se percibe la creación de valor colectivo y un compromiso con la continuidad de la asociación y de la alianza formada.

La participación del sector privado en la superación de los grandes desafíos que afrontan nuestras sociedades fue muy bien recibida, tanto cuando se formalizaron las invitaciones como cuando se realizó la jornada de trabajo. La actitud e involucramiento de los participantes durante las jornadas fue sumamente positiva. Los participantes identificaron la riqueza y variedad de recursos que potencialmente tiene el sector privado para aportar al desarrollo sustentable; más específicamente en cuanto al desarrollo de trabajo genuino, la movilización y concientización socio-ambiental, la promoción de nuevas metodologías de trabajo y gestión de procesos, el aporte de recursos económicos y la promoción de la colaboración y el intercambio multisectorial como ejes para un futuro productivo y más sustentable.

Las empresas poseen una diversidad de recursos, centralidad y capilaridad social que les permite ser catalizadoras de innovación y transformación sostenida para el desarrollo de una sociedad sana, rica e inclusiva. Disponen de los recursos, la tecnología, la capacidad y el capital social necesario para la generación de valor social sostenido. Sin embargo, para generar este último, la colaboración y la generación de alianzas con el resto de los actores sociales es imprescindible.

Este proceso de asociación demanda una variedad de competencias profesionales, como son el diálogo y la capacidad de debatir en forma constructiva, y la puesta en común de los conocimientos individuales de cada uno de los sectores a favor de la generación de un saber colectivo. También exige la elaboración de una visión compartida por parte de los actores participantes, orientada a pensar e implementar estrategias de gestión y acción que favorezcan el desarrollo sustentable de sus comunidades.

La experiencia que se describe en este documento ilustra que cuando se persigue una finalidad específica, en este caso el desarrollo de una estrategia de GIRSU para la ciudad de Bahía Blanca, la colaboración entre sectores es posible y tiene la potencialidad de redundar en procesos y desarrollos efectivos en el mejoramiento de la calidad de vida de los argentinos. También demuestra que el diálogo intersectorial es el camino necesario para promover la articulación entre el sector privado, público y de la sociedad civil que posibiliten la búsqueda de soluciones integrales, innovadoras y sustentables a los desafíos colectivos que enfrenta nuestras comunidades.

El proyecto “Acuerdos por la Sustentabilidad” ha puesto en marcha un proceso participativo que evidencia que la gestión multiactoral es una buena estrategia para fortalecer las relaciones con la comunidad, mejorar las líneas de intervención y prácticas empresarias, colaborando, paralelamente con la búsqueda de soluciones socio-ambientalmente sustentables.

A modo ilustrativo, se presenta a continuación la opinión expresada por un participante:

“No quiero dejar de comentar nuestra gran satisfacción por la manera en que va avanzando el programa de GIRSU para Bahía Blanca. Se ha conformado un excelente equipo de trabajo con todos los sectores participando activamente. Con esta iniciativa no sólo nos han logrado entusiasmar a todos en el Municipio, sino que nos han permitido superar prejuicios en relación a la contribución y colaboración de otros sectores que recién hoy puedo decir eran injustificados. No sabe cuánto agradezco esta oportunidad de aprendizaje profesional para el logro de un cambio social sustentable y poder ser parte de esta iniciativa”¹⁵.

Este tipo de proyecto, surgida de la iniciativa de una corporación global tiene el potencial de genera solidos beneficios para las empresas, que asumen desafios de esta naturaleza. Los mismos se inscriben en las siguientes tres dimensiones:

Desarrollo de negocio: *El proceso expone a los líderes de las empresas a las tendencias, motivaciones e intereses de las comunidades, permitiéndoles adquirir un espacio privilegiado de escucha y participacion social y un rol natural en los debates locales. Los ejecutivos que participan de este tipo de proyecto podrán así, identificar nuevas perspectivas para incorporar a sus actividades de IyD y al desarrollo de nuevos productos y/o servicios que respondan a las necesidades de la comunidad.*

Desarrollo de relaciones que incrementan la reputación y la licencia para operar: *Este tipo de iniciativas le ofrecen a las empresas la oportunidad de relacionarse en forma constructiva con miembros de la academia, organizaciones de la sociedad civil, periodistas, agencias de gobierno y de cooperación internacional. Dichas relaciones contribuirán a la construcción de una sólida reputación y licencia para operar con los actores claves locales, nacionales e internacionales. La vinculación directa y constructiva que propone la metodología de trabajo fomenta el conocimiento mutuo entre éstos actores. En efecto, el proceso de debate y de identificación y desarrollo*

¹⁵ Carta de agradecimiento de un funcionario del Municipio de Bahía Blanca que participó de la jornada de trabajo.

de nuevas soluciones creará fuertes relaciones interpersonales entre el conjunto de los participantes que aportarán a la construcción de un sólido capital social para las empresas involucradas. Con este tipo de intervenciones, las empresas se presentan ante la sociedad como actores comprometidos con el desarrollo sustentable de las comunidades donde están insertas.

Promover el liderazgo y la diferenciación: El proyecto tiene el potencial para crear impacto positivo en temáticas de alta visibilidad social a nivel local, nacional e internacional, como lo son, disminuir la generación de RSU, reducir la emisión de gases de efecto invernadero, promover el desarrollo con equidad a través de la generación de negocios inclusivos y facilitar la creación de municipios sustentables. Todas éstas son áreas de alto impacto, que diferenciarán a las empresas intervinientes del resto de las soluciones ofrecidas por otras empresas, al mismo tiempo que mejorará su licencia para operar, su reputación y su capital social a nivel local, nacional, e internacional.

9. Reflexiones finales

En los últimos años, las empresas han sido identificadas como uno de los principales responsables de los problemas económicos y ambientales que la sociedad enfrenta. Existe la percepción generalizada de que las empresas prosperan a expensas de la destrucción del medio ambiente, poniendo en riesgo la calidad de vida de la ciudadanía.

El reconocimiento de esta situación, que afecta la sustentabilidad de las empresas, requiere de un cambio estructural en la transformación de las prácticas corporativas. En consecuencia, nuevos modelos de gestión están emergiendo para explicar la interdependencia existente entre el desempeño corporativo y el progreso socioambiental. En esta búsqueda, las empresas tienen que mirar más allá de sus tradicionales límites y enfocarse en la búsqueda de socios estratégicos que les permitan responder a las verdaderas necesidades y expectativas de la sociedad global. La teoría de la sustentabilidad es el marco referencial que explica la interdependencia, y brinda las herramientas para transformar la cultura de relaciones sociales existentes, en un proceso virtuoso de desarrollo social equitativo y respetuoso del medio ambiente.

Actuando como compañías y no como donantes caritativos, las firmas tienen el potencial de convertirse en una fuerza poderosa para liderar los acuerdos necesarios para la implementación con otros actores sociales de las soluciones a los problemas sociales de larga data, creando el valor social que solas han demostrado no poder producir.

No todos los problemas de sociedad pueden ser resueltos desde los acuerdos multisectoriales. Sin embargo, la apuesta a la colaboración con otros actores sociales, la transparencia pública y la definición de objetivos consensuados, precisos, medibles y comunicables, ofrecen la oportunidad al sector productivo de aprovechar sus conocimientos, recursos y capacidad de gestión para liderar procesos virtuosos de transformación social. Es en ese proceso que las empresas adquieren diferenciación y capital reputacional para poder operar, y se constituyen en actores claves del desarrollo sustentable de las comunidades de las que forman parte.

10. Bibliografía

Ackoff, R.L. 1981. *Creating the Corporate Future*. New York: Wiley.

Annan K. Discurso del Secretario General de la ONU en la Cumbre Económica Mundial. Davos, 1999.

Austin, J. 2003. *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires: Granica Ediciones.

Bryson, J. y B. Crosby. 1992. *Leadership for the Common Good. Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. San Francisco: Jossey Bass.

Fischer, W. A. 2009. Smart People, Leading Smarter People: Leadership for a Better World en *Tomorrow's Challenges*, IMD. Accesible en <http://www.imd.org/research/challenges/index.cfm>.

Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Rittel, H. W.J. y M.M.Webber. 1973. Dilemmas in a General Theory of Planning en *Policy Sciences*, 4:155-169.

The Dow Sustainability Report. 2009. Dow Chemical Company. Accesible en http://www.dow.com/sustainability/pdf/GRI_updates_09022010.pdf

Yunnus, M. 2007. *Vers un nouveau capitalisme*. París: J.C. Lattes Ediciones.

Anexo 1

Lista de participantes de la Jornada del 25 de agosto

Institución	Nombre	Cargo
Dow Bahía Blanca	Hersen Porta	<i>Director de Operaciones</i>
Dow Bahía Blanca	Sergio Salomón	<i>VP Sustentabilidad América latina</i>
Dow Bahía Blanca	Marcela Guerra	<i>Gerente Asuntos Públicos</i>
Dow	Soledad Echague	<i>Líder de Asuntos Públicos Región Sur de América</i>
UdeSA	Florencia Roitstein	<i>Coordinadora del Proyecto</i>
UdeSA	Damian Indij	<i>Facilitador de la jornada</i>
Avina	Gonzalo Roque	<i>Jefe de Proyectos</i>
CEADS	Sebastián Bigorito	<i>Director Ejecutivo</i>
El ceibo	Cristina Lescano	<i>Fundadora y Presidenta</i>
Conicet	Cecilia Cross	<i>Investigadora</i>
Plapiqui	Silvia Barbosa	<i>Investigadora</i>
Municipalidad de BB	Cristian Breitenstein	<i>Intendente</i>
Municipalidad de BB	Hugo Borelli	<i>Secretario de Gobierno</i>
Municipalidad de BB	Sergio Montero	<i>Sub-secretario de Ambiente</i>
Municipalidad de BB	Andrés Ambrosini	<i>Sub-secretario de Gobierno</i>
Asociacion de Residuos	Ricardo Rollandi	<i>Presidente</i>
UTN	Carlos Frank	<i>Docente de la Maestría en Gestión Ambiental</i>
Ecoplanta	Fabian Fabrizzi	<i>Coordinador de la Cooperativa</i>
Fundasur	Alberto Arcodacci	<i>Director</i>
Piedra libre	Sandra Vissani	<i>Presidenta</i>
Wal mart	Sebastián Martineli	<i>Director de la tienda en Bahía Blanca</i>
AIRIS	Rosalba Sarafian	<i>Coordinadora RSU</i>

Institución	Nombre	Cargo
UNS	Verónica Bucalá	<i>Decana</i>
UTN	Aloma Sartor	<i>Directora de la Maestría en Gestión Ambiental</i>
BID	Omar Garzonio	<i>Oficial del Banco</i>
Consejo Deliberante	Carlos Ocania	<i>Presidente Comisión Ambiental</i>
OPDS	Paulo Suárez	<i>Presidente Comisión Ambiental</i>
Cambio climático	Fabian Gaioli	<i>Consultor</i>
Porter Nobelli	Paolo Germatti	<i>Consultor</i>
Porter Nobelli	German Glaz	<i>Consultor</i>

Anexo 2

Lista de los miembros del Comité Ejecutivo

Institución	Nombre	Cargo
Conicet	Cecilia Cross	<i>Investigadora</i>
Plapiqui	Silvia Barbosa	<i>Investigadora</i>
Municipalidad de BB	Hugo Borelli	<i>Secretario de Gobierno</i>
Municipalidad de BB	Sergio Montero	<i>Sub-secretario de Ambiente</i>
Municipalidad de BB	Andrés Ambrosini	<i>Sub-secretario de Gobierno</i>
Asociacion de Residuos	Ricardo Rollandi	<i>Presidente</i>
UTN	Carlos Frank	<i>Docente de la Maestría en Gestión Ambiental</i>
Fundasur	Alberto Arcodacci	<i>Director</i>
AIRIS	Rosalba Sarafian	<i>Coordinadora RSU</i>
Consejo deliberante	Carlos Ocania	<i>Presidente Comisión Ambiental</i>

Florencia Roitstein y Damián Indij, profesionales del CIS de la Universidad de San Andrés, son responsables por el seguimiento y acompañamiento de este proyecto.

Anexo 3

Documento de trabajo

Gestión Sustentable de Residuos Sólidos Urbanos en la Argentina:

Escenarios y perspectivas

Preparado por Florencia Roitstein

Junio de 2010



- Contexto

a. El escenario mundial

En las últimas décadas hemos asistido a un profundo cambio en los principios y las prácticas aplicadas para la gestión de residuos, conduciendo de una transición del llamado «viejo régimen» al «nuevo régimen». Entre las fuerzas motoras de este cambio ocupa un lugar destacado la creciente conciencia por la necesidad de gestionar responsablemente los recursos naturales y ambientales, el progresivo interés en reducir el uso de energías no renovables y la preocupación por la disminución de las emisiones de gas de efecto invernadero. Es en este nuevo contexto social, donde se inscribe la necesidad de identificar y desarrollar soluciones tecnológicas innovadoras para la gestión de los residuos sólidos urbanos (GRSU) basados en principios de sustentabilidad.

En ese sentido, las experiencias pioneras en varios países desarrollados ilustran las ventajas a favor del desarrollo sustentable que la Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU) genera en el medio ambiente, en la salud de la población y en la generación de nuevas oportunidades económicas, tanto para las poblaciones más desfavorecidas como para las empresas involucradas.

En efecto, la economía de bajo carbono es una oportunidad para promover la inclusión social, el equilibrio ambiental y los beneficios económicos con responsabilidad, y precisa de nuevas tecnologías para emerger. Estas tecnologías ya están siendo usadas en gran escala por muchos países en Europa y Asia. En América Latina, es Brasil el país donde estas tecnologías ya están presentes aunque a escala local.

Ejemplo en Europa:

Suiza se encuentra hoy a la cabeza, según una calificación internacional

La gestión de residuos en Suiza es eficaz y respetuosa del medioambiente. Las cifras lo demuestran: el volumen de residuos urbanos producidos por los hogares y empresas en 2007 se elevó a 5,46 millones de toneladas, cuyo 51% se transformó en materiales y el 49% restante se incineró para generar energía. La energía producida equivale al 3,2% del consumo total de electricidad en Suiza, produciendo 2770 Gigavatios/hora de calor a distancia, que fue utilizada tanto para la industria como para los hogares.

El sistema suizo de gestión de residuos contribuye de forma significativa a la conservación de los recursos y a la disminución de las emisiones de gas de efecto invernadero gracias a la utilización energética de dichos residuos, entre los cuales un 50% provienen de materias primas renovables y por lo tanto neutras en CO₂ y también gracias a que la tasa de reciclaje es muy elevada (datos de reciente informe emitido por la Oficina Federal del Medioambiente - sobre la gestión de residuos en 2008). **Según las referencias que se tomaron allí, la contaminación del aire, del agua y de la tierra (y sus**

nefastos efectos sobre la salud de la población) descendieron de forma muy significativa en estos últimos años para alcanzar hoy en día niveles bastante aceptables.

Dinamarca, Suecia, España y otros países europeos están desde hace años transitando este mismo paradigma. En Asia, Japón es líder en la materia y transfiere su *know how* acumulado en GIRSU a través de su Agencia de Cooperación Internacional, JICA, a los países asiáticos y latinoamericanos.

1.1. Escenario en América Latina y tendencias más relevantes

El fuerte interés en la GIRSU en América Latina se explica por el gran aumento de residuos que se han acumulado en los últimos años debido al incremento poblacional y los hábitos de consumo, como consecuencia del sólido crecimiento económico de la región en los últimos años. En efecto, 2007 fue el quinto año consecutivo de crecimiento y el cuarto que presentó una tasa superior al 4 por ciento. (CEPAL, 2008).

En cuanto al crecimiento poblacional, los datos de 2003 registraron 543,25 millones de habitantes de América Latina y el Caribe, 76,6 por ciento de ellos en ciudades. En 1980 había 361,27 millones y 64,9 por ciento eran población urbana. La acelerada urbanización y cambios en los hábitos de consumo traen consigo una generación creciente de residuos, con menos contenido de biodegradables y más contaminantes peligrosos.

Se calcula que de 424 mil toneladas por día de residuos generados en América Latina y el Caribe, menos de 35 por ciento van a rellenos sanitarios o controlados. O sea que casi dos tercios, es decir, 275 mil toneladas diarias, termina en vertederos a cielo abierto o corrientes de agua, contaminándolas. Más de 100 mil familias en la región se dedican a separar materiales de la basura que puedan vender o reutilizar, en condiciones insalubres y denigrantes. Trabajan en estas tareas de 200 mil a 300 mil niños. El reciclaje informal en circunstancias inadecuadas supera ampliamente al formal.

Pero existen en la región experiencias exitosas. A continuación, algunos ejemplos destacables en Paraguay y Brasil:

- **AVINA | La basura genera renta y trabajo en Paraguay**

El Vertedero de Cateura es el lugar de disposición final de Residuos Sólidos de la ciudad de Asunción y de su área metropolitana. Allí llegan cada día aproximadamente unas 1.500 toneladas de residuos de todo tipo (domiciliarios, comerciales, industriales, de aseo urbano, etc.) generados por 1.800.000 habitantes. El 60% aproximadamente, son residuos de origen orgánico, el 20% corresponden a materiales reciclables (plásticos, papel, cartón, vidrios y metales) y sólo el 20%

restante es lo que se puede considerar auténtica basura, destinada a enterrarse como relleno sanitario.

Con este escenario, la iniciativa “Procicla, Promoviendo el reciclaje”, ejecutada por la organización Alter Vida, dirigida por el líder-socio de AVINA Asunción, Jorge Abbate, apunta a generar en la población la costumbre de separar los residuos para proteger el medioambiente y contribuir al desarrollo de las familias dedicadas al reciclaje. Cuenta con la cooperación técnica y financiera del Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Ayuntamiento de Estella (España). Tiene como objetivo la implementación de sistemas adecuados de Gestión de Residuos Sólidos, que comprendan la separación en origen, la recolección selectiva, la clasificación fina y posterior venta de materiales reciclables.

- **Usina Verde (Brasil)**

El proyecto Usina Verde busca acabar con el residuo urbano no reciclable, transformándolo en combustible para la generación de energía. La empresa Usina Verde SA desarrollada junto con COPPE utiliza tecnología de tratamiento térmico de residuos no reciclables en un sistema de combustión a mas de 900 grados y de purificación de los gases resultantes, adecuando sus emisiones atmosféricas a los límites internacionales. Antes de la incineración se separan los residuos reciclables, tarea realizada por cooperativas de cartoneros que luego revenden los materiales a las recicladoras. Durante la quema, los gases de combustión tienen su calor recuperado por una caldera en la cual es producido vapor con temperaturas y presión suficientes para movilizar un generador de energía eléctrica con capacidad para producir 6000 kwt de energía por tonelada de residuos quemados. Los gases resultantes de esta segunda incineración son filtrados para sacarles las particulas poluentes y son después liberados a la atmósfera, respetando los parámetros exigidos por la legislación ambiental. Las cenizas restantes del proceso pueden ser utilizadas como material de pavimento de calles y veredas.

Usina Verde puede incinerar hasta 150 toneladas de basura por día, generando 2,8MW de energía eléctrica para su comercialización, aproximadamente lo necesario para dar electricidad a 14 mil residencias, y esperan vender plantas como ésta a varios municipios del país.

Entre los beneficios de Usina Verde, figuran la eliminación de los grandes basurales y rellenos sanitarios que contaminan el aire y las aguas subterráneas, y la posibilidad de rendir créditos de carbono en el Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) del Protocolo de Kyoto (1997), que permite a países industrializados invertir en proyectos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en países en desarrollo. Sus créditos provendrán de la reducción de gases que recalientan la Tierra, es decir, el metano que generan los basurales, y el dióxido de carbono derivado de la generación eléctrica por combustibles fósiles como petróleo o carbón, y también de los camiones que transportan desechos a basurales lejanos.

El proyecto, uno de los 72 ya aprobados por el brasileño Comité Interministerial de Cambio Global del Clima, tiene que pasar los trámites de las Naciones Unidas para ingresar al mercado de carbono. Fue diseñado por el Centro de Estudios Integrados sobre Ambiente y Cambios Climáticos de la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ), a partir de tecnología desarrollada por la empresa Usina Verde en asociación con universidades.

Más soluciones de este tipo y variedad podrían emerger gracias al liderazgo del sector privado en alianza con otros actores sociales aprovechando el desarrollo de la tecnología, y a la mirada puesta en el desarrollo sustentable de la localidad. En efecto, las tecnologías de transformación de residuos en energía se cuentan entre los desarrollos más innovadores que dan una solución integral a la problemática planteada, generando una oportunidad socio ambiental altamente beneficiosa y plausible de ser puesta en gran escala para beneficio de la sociedad en sentido amplio.

El verdadero desafío es entonces, el de desarrollar un modelo que permita transformar el actual problema socio ambiental, y lo convierta en una solución a favor del desarrollo sustentable, la equidad social y la conservación del medio ambiente.

El escenario actual es prometedor:

- La gestión de residuos sólidos se ha convertido en una temática central de la agenda pública y social en la región, ya que representa una fuente significativa de emisiones de efecto invernadero.
- Existe un creciente interés en desarrollar una GIRSU, ya que la situación de inadecuación actual es generadora de altos niveles de conflictividad social.
- Se percibe una concientización paulatina acerca del potencial asociado a la GIRSU como herramienta para el desarrollo sustentable.
- Los subsidios están cada vez más disponibles para financiar los altos precios de las tecnologías necesarias para transformar residuos en energía.
 - Los costos son aun altos y deben disminuir para promover la instalación en la región.
 - Las soluciones más eficientes deben ser identificadas para su replicación.
 - El desarrollo en tecnologías locales deben ser financiado en asociación con universidades para disminuir la dependencia internacional de tecnología y asistencia técnica y promover el desarrollo tecnológico local. Existen muchos emprendimientos que están creando soluciones tecnológicas diferentes para enfrentar problemas nuevos.

1.2. El escenario en la Argentina

La problemática de los residuos sólidos urbanos en la Argentina está asociada socialmente a una serie de aspectos negativos, como son entre otros: la existencia de basurales a cielo abierto; problemas serios de salud; marginación; trabajo infantil y degradación de la calidad del ambiente. Las medidas tomadas a lo largo del tiempo para resolver esta problemática no han tenido carácter integral y, por

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

tanto, no se han podido dar soluciones estructurales a todos los actores directa o indirectamente implicados. Por ello, se deben buscar respuestas que puedan ser efectivamente implementadas y estén fundadas en los mejores sistemas de gestión utilizados internacional y regionalmente.

Más allá de que existe legislación nacional –por ejemplo, de protección ambiental sobre la gestión integral de residuos de origen industrial, Ley 25612/02-, la misma suele ser acerca de presupuestos mínimos, dando sólo un marco general. Por lo tanto, son los municipios los que aparecen como responsables directos de la gestión de RSU.

Así, a pesar del progreso en materia legislativa, persisten aspectos importantes que siguen afectando la evolución hacia un sistema de gestión integral de los RSU:1

Barreras identificadas

Técnicas:

- Falta de soluciones locales alternativas al enterramiento.
- Falta de instalaciones adecuadas para la disposición final que reduzcan el impacto socio ambiental negativo.
- Falta de investigación y desarrollo para usos innovadores de los residuos y soluciones alternativas de disposición final.

Financieras:

- Falta de una gestión financiera adecuada que permita sostener la operación existente. El costo es mayor que el percibido por los municipios que operan las facilidades.

Cultural:

- No hay conciencia ni responsabilización acerca del rol individual y colectivo. Se necesita involucrar y comprometer a una variedad de actores sociales para desarrollar soluciones viables y sustentables. Síndrome de NIMBY (not in my back yard - no en mi patio trasero-).

Legislativas:

- Falta de un marco legal integral y comprensivo que ofrezca reglas de juego claras para el conjunto de los actores involucrados.
- Falta de premios y castigos.

Gestión:

No hay **capacidad de gestión y de articulación entre los actores involucrados.**

1.3. El escenario en Bahía Blanca

Un dato relevante de lo que está sucediendo actualmente en Bahía Blanca es la presentación pública del Programa Basura Cero Bahía Blanca. El Martes 4 de mayo se ha realizado ante la Comisión Asesora Ambiental del Honorable Concejo Deliberante, una exposición frente al municipio, concejales, ong's del Programa de Basura Cero para la ciudad, presentada por una ONG que lleva su mismo nombre <http://www.basuracerobahia.org>.

El Programa Basura Cero Bahía Blanca propone la disminución gradual de la basura llevada a disposición final estableciendo metas concretas en relación a: reducción de la generación de residuos, reutilización, reciclaje (incluyendo compostaje y bio digestión de residuos orgánicos). Esto implica modificar los métodos de producción para reducir la generación y peligrosidad de los residuos y la utilización de materias primas en esa etapa, así como fabricar productos más duraderos, con menos sustancias tóxicas y que permitan una reutilización o reciclado más fácil al final de su vida útil. Basura Cero adopta el Principio de Extensión de la Responsabilidad del Productor (ERP), que postula que son los productores quienes tienen que hacerse cargo de los impactos ambientales asociados a sus productos, en todo el ciclo de vida de los mismos.

Paralelamente existen en Bahía Blanca varias iniciativas alrededor de los RSU. Un ejemplo es la Cooperativa Obrera, que a través de sus "Puntos Limpios" se dedica al reciclado de papel, vidrio, plástico y aluminio. También recolectan pilas y baterías de celulares para que después se disponga de ellas de modo que no contaminen, y destinan para la disposición final los aceites usados en las rotiserías. Existen también Ecoclubes en varias localidades de la ciudad y su área de influencia que realizan acciones de sensibilización y capacitación. Asimismo existen programas de ecocanje en escuelas y otras organizaciones de la sociedad civil.

La experiencia de la Ecoplanta de General Daniel Cerri, del partido de Bahía Blanca, es otro excelente ejemplo de cómo distintos sectores sociales definieron una iniciativa que sitúa a los residuos no como un deshecho, sino como un bien a recuperar tanto económica como ambientalmente. La Ecoplanta empezó a construirse en el año 1995 en un predio que posee una hectárea de superficie, y tiene varios servicios públicos. Se inauguró el 11 de Abril de 2000, coincidiendo con el 173º aniversario de la fundación de la ciudad. Se creó a partir de la Ecoplanta una Cooperadora integrada por vecinos, y que tiene Personería Jurídica y un convenio con la Municipalidad para cerrar entre ambas la comercialización, el mantenimiento y equipamiento de la planta. En General Cerri, cada persona genera alrededor de 440 gramos de residuos por día, dando aproximadamente un total de 3200 kilogramos por día sobre 7500 personas. De estos productos el 80% se recupera, y un 20 % son residuos varios no recuperables. El 52 % de los residuos que salen a la venta se comercializan en la región de Bahía Blanca. Un punto importante de la comercialización de los residuos es cerrar el círculo: en este momento los materiales que salen a la venta son el PET, en mayor medida, el cartón, papel y el vidrio. Se vende papel a Celulosa Campana, ésta fabrica elementos como papel higiénico y

servilletas de mano (productos ECOOP), vende esos productos a la Cooperativa Obrera y así se logra cerrar el círculo.

Otro proyecto, de índole educativa sobre esta temática y muy innovador es el llevado a cabo por la ONG Piedra Libre, llamado La Basura Sirve. El mismo se realiza en articulación con los EcoClub Eco Rojo. Este programa con base en Ingeniero White se realiza en todas las escuelas y jardines de infantes donde se les enseña a los alumnos a reciclar botellas, plásticos, papel, cartón, aluminio, hojalata, entre otros. Estos productos son luego llevados por los chicos de Eco Rojo a la ecoplanta de General Daniel Cerri, donde se pesa y se registra por escuela, para luego devolver a las mismas en árboles para sus instituciones. El programa nace de una preocupación por la basura en Ing. White planteada a Dow por el Panel Comunitario de Ing. White, iniciativa de diálogo con vecinos que la compañía lleva adelante desde diciembre de 2004. Dow elaboró un primer borrador de proyecto consensuado con el Panel y transmitió esta inquietud a la Asociación Industrial Química de Bahía Blanca, que integra junto con Compañía Mega, Profertil y Solvay Indupa, entidad que asumió el desarrollo e impulso del programa educativo

Esta variedad y claridad de proyectos implementados demuestran en forma categórica la sensibilidad y la movilización social que existe en la ciudad de Bahía Blanca y sus alrededores con respecto a encontrar soluciones sustentables a los residuos sólidos urbanos.

Por lo tanto, la propuesta de una mesa redonda para discutir e identificar soluciones consensuadas en la gestión de residuos sólidos urbanos será un espacio privilegiado para poder dar respuestas a una demanda social ya instalada, que a pesar de todo no ha encontrado aun una solución sustentable y en la escala necesaria en Bahía Blanca.

Los resultados de este proceso servirán para demostrar una metodología alternativa e innovadora de abordaje para la solución de problemas estructurales de sociedad y que comprenden a una multiplicidad de sectores en su gestión e implementación.

1. Conclusión

En conclusión, existe un fuerte interés a nivel nacional, provincial y municipal por darle una solución sustentable a la GIRSU, asociándola a un amplio menú de iniciativas que contemplan entre otras la reducción de Gases de Efecto Invernadero, la institucionalización de la recolección informal de RSU, el desarrollo tecnológico, etc.

En este sentido, desde inicios de 2006 el Gobierno Nacional ejecuta, con un financiamiento de US\$ 40 millones por parte del Banco Mundial, el Proyecto Nacional para la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (PNGIRSU). Este consta de 4 partes:

- Desarrollo y adopción de planes integrados de gestión de residuos sólidos a nivel

provincial, incrementar el entrenamiento y la capacidad técnica para la gestión de RS, desarrollar una efectiva y sólida gestión financiera de servicios de RS, diseñar esquemas legales y regulatorios

- En los niveles provinciales y municipales, desarrollar programas de comunicación pública y establecer una unidad de gestión del programa.
- Construir nuevos rellenos sanitarios en algunas provincias y cerrar o arreglar los basurales abiertos.
- Construir capacidad de inclusión social y gestión, y proveer asistencia técnica a microempresas o cooperativas
- Aplicar mecanismos de Carbon Finance bajo el CDM del Protocolo de Kioto para reducir costos de O&M a nivel municipal y promover “good operating practices”.

Adicionalmente, el Estado argentino ha recibido un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para financiar parcialmente el costo del Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en Municipios Turísticos, y se propone la “Implementación de sistema GIRSU, instalación de un relleno sanitario y saneamiento de los basurales a cielo abierto existentes en el Departamento de General Alvear, Mendoza”.

La mesa redonda a realizar en Bahía Blanca, así, se alinea con las directrices del Protocolo de Kyoto y los lineamientos del Proyecto Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (PNGIRSU). En efecto, el tratamiento a través de un enfoque multi-*stakeholders* que se llevará a cabo en la reunión de Bahía Blanca complementa –y se adelanta– al esquema que el gobierno nacional tiene en mente en su incipiente PNGIRSU.

2. Objetivo del proyecto

El objetivo es discutir e identificar soluciones productivas y sustentables en la gestión de residuos sólidos urbanos en la Argentina.

3. Localización del Proyecto Piloto y de la mesa redonda

La localización del proyecto debería privilegiar la factibilidad y viabilidad de realizar exitosamente el proyecto piloto en Bahía Blanca, al mismo tiempo que sea un lugar privilegiado que facilite la visibilidad del liderazgo de Dow. En ese sentido, consideramos que Bahía Blanca es un lugar estratégico donde desarrollar soluciones a temáticas estructurales y claves de la sociedad local, como son los residuos sólidos urbanos del lugar, dado que se encuentran las plantas más estratégicas de Dow. En ese sentido, la mesa redonda con los representantes sociales deberá realizarse en el mismo lugar donde se desarrollará el proyecto piloto.

3.1. El Alcance de la Mesa Redonda

La mesa redonda abordará soluciones productivas y sustentables en la gestión de residuos sólidos urbanos que sean generadoras de innovación tecnológica limpia, al mismo tiempo que promueva la inclusión social, el equilibrio ambiental y los beneficios económicos con responsabilidad. El debate se focalizará en los siguientes ejes: a) concientización/ responsabilización y movilización social; b) identificación y formalización de alternativas productivas; c) desarrollo y acceso a nuevas tecnologías; c) barreras económicas y financieras de acceso a capitales; y d) legislación necesaria para la aplicación efectiva de la GIRSU y e) las barreras de articulación entre distintos actores. Esta reunión se intentará alinear con la actual movilización social existente en Bahía Blanca y la Argentina por una gestión sustentable de los residuos sólidos urbanos que garantice una mejor calidad de vida para los ciudadanos, al mismo tiempo que disminuya las emisiones de efecto invernadero.

3.2. El enfoque para la Mesa Redonda

El enfoque diseñado por AccountAbility para la mesa redonda está compuesto por tres etapas:

Etapa 1: Identificar y comprender el desafío y la oportunidad

Etapa 2: Movilizar a las partes interesadas para explorar vías efectivas de solución

Etapa 3: Crear soluciones mediante un proceso de diseño en colaboración

La mesa redonda será precedida por un trabajo previo de comunicación escrita, donde se pondrá a todos los participantes al tanto de los objetivos. Durante el encuentro, los participantes considerarán la viabilidad, desafíos, oportunidades y las necesidades de soluciones. Identificarán los actores importantes y los recursos necesarios para una acción efectiva. Luego del encuentro, se desarrollará otro documento que capture las propuestas sobre cómo avanzar en el tema. AccountAbility se encargará de mantener el foco en el tema, mantener informadas a las partes, identificar nuevas partes interesadas y obtener acuerdos a medida que se vaya avanzando.

El objetivo de este enfoque es producir una mezcla efectiva de soluciones que incluya:

- Productos
- Políticas Públicas
- Programas de Estrategia
- Inversiones definidas

Adicionalmente, la reunión puede producir una serie de consecuencias, incluyendo la generación de nuevas relaciones con los actores sociales intervinientes, nuevas asociaciones para alcanzar soluciones y acuerdos en una agenda amplia de programas e iniciativas.

3.3. ¿Por qué este enfoque?

La mayoría de los problemas y desafíos que se enfrentan hoy en día (escasez de recursos, generación de residuos, aumento de la población, etc.) están directamente relacionados con los modelos de negocios y producción vigentes, y tendrán un impacto en el futuro de los negocios. La realidad demuestra que no se pueden resolver estos problemas de manera individual o aislada, pues podemos tener parte de la solución pero carecemos de la posibilidad para influenciar el resto del mercado o sistema.

Al juntar aquellos que son afectados por un desafío y aquellos que pueden modificarlo, creamos una oportunidad única de escucharnos los unos a los otros y de colaborar. Esto también proporciona la oportunidad de desarrollar soluciones verdaderamente efectivas que son respaldadas e impulsadas por todas las partes necesarias para que ello sea posible.

Anexo 4

Invitación reunión 25 de agosto

Estimado (a),.....

Dow Argentina y la Universidad de San Andrés tienen el placer de invitarle a participar en una jornada de discusión abierta sobre el tema:

Soluciones Sustentables para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos en Argentina

el día 25 de Agosto del 2010.

9 hrs - 18 hrs

Sala xxx

Edificio xxx

Bahía Blanca

Hoy más que nunca la Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU) es una asignatura pendiente de gran impacto en la calidad de vida de la población. Por un lado, por su fuerte influencia en la generación de conflictos sociales y territoriales; por el otro, por su incidencia en la salud de la población y en el medio ambiente.

La GIRSU requiere la identificación y aplicación de soluciones innovadoras que promuevan la responsabilización social de la ciudadanía, la inserción social con desarrollo productivo y la innovación tecnológica para mitigar el calentamiento global.

Con este fin queremos convocarlo a una mesa redonda de la cual participarán una variedad de actores involucrados en esta temática, provenientes del ámbito público, privado, social y académico de la ciudad de Bahía Blanca y del resto del país, todos ellos actores claves que como usted, tienen una amplia experiencia en la búsqueda de soluciones sustentables en esta temática.

El objetivo de la mesa redonda es llevar a cabo una discusión abierta e identificar soluciones sustentables que aprovechen del liderazgo y conocimiento de cada uno de los actores presentes en pos de aportar a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Las soluciones identificadas deberán

convertirse en un incentivo directo para que cada actor encuentre su rol específico y en forma conjunta se pueda apostar a su aplicación en la escala local y nacional.

El debate se focalizará en los siguientes temas/desafíos:

- a) concientización/ responsabilización y movilización social;
- b) identificación y formalización de alternativas productivas;
- c) desarrollo y acceso a nuevas tecnologías;
- d) barreras económicas y financieras de acceso a capitales;
- e) barreras de articulación entre los diferentes actores involucrados; y
- f) legislación necesaria para la aplicación efectiva de la GIRSU.

La agenda del día incluirá los siguientes:

- Objetivo de la mesa redonda
- Presentación de casos relevantes existentes
- Identificación de nuevas oportunidades de intervención
- Discusión acerca de la factibilidad de llevar a cabo estas oportunidades de intervención, incluyendo la identificación de barreras y retos a superar
- Discusión de soluciones efectivas para en conjunto crear un plan de acción y un cronograma de trabajo
- Discusión acerca de actividades de seguimiento, colaboración, responsabilidades y necesidades

Esperamos poder contar con su valiosa participación. Para mayor información y confirmación de su asistencia, por favor contactar a xxx.

Reciba Ud. un cordial saludo,

Atentamente,

Dow Argentina

Universidad de San Andrés

Anexo 5

Objetivos y Agenda de la Primera Jornada de Trabajo

25 de Agosto de 2010

La Jornada de Trabajo convoca a actores claves involucrados en temáticas ambientales ligadas a la gestión de residuos sólidos urbanos con el objetivo de discutir y encontrar soluciones innovadoras para la gestión integral de residuos sólidos urbanos (GIRSU) en la ciudad de Bahía Blanca.

Los objetivos de la Jornada de Trabajo son:

- ***Crear un ámbito de participación y análisis*** con el fin de identificar soluciones para la gestión integral de residuos sólidos urbanos y el desarrollo sustentable.
- ***Construir una visión colectiva*** sobre las soluciones que deberían formar parte de una visión y gestión integral de residuos sólidos urbanos.
- ***Identificar barreras y oportunidades*** para implementar a escala local programas innovadores y establecer los roles de diferentes individuos y organizaciones para avanzar en esta agenda.
- ***Promover e impulsar*** políticas públicas a nivel municipal, adecuadas prácticas técnicas y profesionales para preservar la salud de la población, promover el desarrollo productivo de los grupos desfavorecidos y proteger el medioambiente.

Características de los participantes.

La Jornada de Trabajo congregará a representantes del sector privado, agencias gubernamentales, académicos y organizaciones de la sociedad civil.

Agenda

Hora	Tema
8.50 – 9.20	<i>Café y Registro a partir de las 8:15 am</i> <i>Introducción & Bienvenida [30min]</i> - Bienvenida a cargo del Intendente del Municipio de Bahía Blanca: Cristian Breitenstein - Bienvenida a cargo de DOW: Hersen Porta, Director - Introducción a la jornada de trabajo a cargo de UdeSA: Florencia Roitstein
9.20 – 9.50	<i>Objetivo: Alinear la agenda con las expectativas de los participantes</i> <i>Objetivos de la Jornada de Trabajo [30min]</i> Introducción a cargo de Damián Indij (CIS/UdeSA) - Objetivos para el día - Presentación de la agenda - Presentación de los participantes
9.50 – 11.35	<i>Objetivo: establecer el contexto inicial.</i> <i>Obstáculos prioritarios e iniciativas existentes para superarlos [145min]</i> - ¿Cuáles son los obstáculos prioritarios para la gestión sustentable de los residuos sólidos urbanos? - ¿Cuáles son las iniciativas existentes para superarlos? - Identificación de programas exitosos. Lecciones aprendidas. Presentación de la problemática a nivel general y de la tendencia nacional a nivel municipal [30 min] a cargo de Rosalba Sarafian, AIDIS. Presentación de la problemática específica de Bahía Blanca [30 min] a cargo de Sergio Montero, subsecretario de Medio Ambiente del Municipio de Bahía Blanca. <i>Objetivo: Intercambiar conocimientos, experiencias y mejores prácticas para contextualizar la discusión.</i>

Hora	Tema
	Presentación a cargo de las siguientes profesionales. [100 min] 2. Presentación de obstáculos identificados y soluciones implementadas a cargo de los siguientes profesionales: Identificación y formalización de alternativas productivas; Iniciativas productivas de cartoneros para la recolección y reciclado de RSU (Mabel Lescano de la Cooperativa El Ceibo y Fabian Fabrizzi de Ecoplanta de Cerri) 3. Desarrollo y acceso a nuevas tecnologías (Silvia Barbosa de Plapiqui) 4. Barreras económicas y financieras de acceso a capitales (Omar Garzonio del-BID). 5. Barreras socio culturales concientización/ responsabilización y movilización social (Sandra Vissani de Piedra Libre). 6. Bonos de carbono (Fabian Gaiolli). Espacio de preguntas y debate en plenaria [15 min]
11.35 – 12.00	<i>Pausa – Café</i>
12.00 – 13.30	<i>Objetivo: En cada escenario de los 4 grupos de trabajo, identificar prioridades de cambio en educación ambiental, acceso a tecnologías y recursos, etc., que podrían facilitar la implementación de una estrategia de GIRSU en el plano local.</i> <i>Exploración en profundidad: ¿Qué Barreras impiden llegar a Soluciones integrales en la ciudad de Bahía Blanca y cuales serian sus soluciones?</i> [90min] 4 grupos de trabajo para discutir lo siguiente: 1. Identificación y formalización de alternativas productivas. 2. Desarrollo y acceso a nuevas tecnologías. 3. Barreras económicas y financieras de acceso a capitales, incluyendo bonos de carbono. 4. Barreras socio culturales concientización/ responsabilización y movilización social.

Hora	Tema
13.30 – 15.00	<i>Almuerzo</i>
15.00 – 17.10	Objetivo: Desarrollo de un plan de acción y responsabilidades Priorizar soluciones y áreas de trabajo [130min] 1. Presentación de barreras y soluciones identificadas por cada uno de los 4 grupos [75 min] 2. Discusión plenaria para priorizar acciones específicas [55 min]
17.10– 17.30	<i>Pausa - Café</i>
17.30 – 18.30	Objetivo: Reflexiones sobre el camino a seguir [60min] - En plenaria [40 min] ¿Cómo podemos trabajar juntos para implementar en Bahía Blanca y luego llevar a escala las iniciativas? - El papel de líderes y otros actores aun no involucrados - Horizonte temporal - Presupuestos estimados - Medidas de Éxito - Proyecto Ejecutivo de GIRSU para la Ciudad de Bahía Blanca 2011 Resumen de las soluciones identificadas y siguientes pasos: [20 min] 1. Reflexiones de los participantes sobre las ideas más innovadoras del día 2. Identificación de roles y compromisos para cada participante/organización presente 3. Siguiendo pasos
19.00	<i>Cierre - Cóctel</i>

Anexo 6

Agenda de Jornada de Comunicación Pública

Predio La Rural, Ciudad de Buenos Aires

6 de octubre de 2010

Hora	Tema
0815 – 0830	<i>Café y Registro</i>
0830 – 0915	<i>Introducción & Bienvenida</i> [45min] Bienvenida [20min] Javier Constante, Director Comercial de Plásticos para América Latina de Dow Gabriel Berger, Director del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés Exposición [25min] Los desafíos de la sustentabilidad para el sector corporativo Exposición de Neil Hawkins, Vicepresidente de Sustentabilidad a nivel mundial de Dow
0915 – 1100	<i>Oportunidades y soluciones sustentables para los grandes desafíos socio ambientales. Contextualizando la perspectiva global</i> [105min] Moderador: María O'Donnell Panelistas [10min cada uno] - Sebastián Bigorito – CEADS - Carlos March - Avina - Carina Quispe – FARN

Hora	Tema
	- Ernesto F. Viglizzo – INTA - Florencia Roitstein – UdeSA - Anselmo Sella – Defensoría del Pueblo de la Nación (a confirmar) Debate[30min] Preguntas y respuestas del publico[15min]
1100 – 1120	<i>Pausa Café</i>
1120 – 1300	<i>Contribuyendo a proveer soluciones sustentables a problemas socio ambientales locales. Bahía Blanca desafíos de la colaboración</i> [100min] Presentación de metodología y proceso de gestión Damián Indij - UdeSA[10min] Moderador Damián Indij [5min] Panelistas invitados [12min cada uno] • Apuesta municipal a los Acuerdos Multisectoriales Hugo Borelli, Secretario de Gobierno de la Municipalidad de Bahía Blanca • El sector privado como actor clave Hersen Porta, Dow Bahía Blanca • Diagnostico de los RSU en BB. Linea de base y sus dimensiones Ricardo Rollandi, Presidente de la Asociacion de Residuos Solidos • De la concientización social a la participación Sergio Montero, Subsecretario de Medioambiente MBB • La ecoplanta como generadora de oportunidades económicas y socio ambientales Carlos Frank , Integrante del equipo docente de la Maestría en Gestión Ambiental de la UTN / Fabian Fabrizzi, Cooperativa de la Ecoplanta

Hora	Tema
	Preguntas y respuestas del publico [25min]
1300 – 1315	<i>Presentación de la Iniciativa Dow</i> Presentación y cierre a cargo de Rolando Meninato
1315– 1430	<i>Lunch</i>

Anexo 7

“ACUERDO MULTISECTORIAL PARA LA GESTION INTEGRAL DE LOS RESIDUOS SOLIDOS URBANOS DE LA CIUDAD DE BAHIA BLANCA”

Las siguientes organizaciones:

- el Municipio de Bahía Blanca representada en este acto por el Lic. Sergio Montero en su carácter de Subsecretario de Medioambiente con domicilio en calle Alsina 370
- la Planta Piloto de Ingeniería Química (PLAPIQUI) y el Departamento de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Sur (DIQ-UNS) representados en este acto por la Dra. Silvia Barbosa en su carácter de Profesora e Investigadora con domicilio en calle Camino La Carrindanga Km7
- la Fundación del Sur para el Desarrollo Tecnológico (FUNDASUR) representada en este acto por el Ing. Alberto Arcodaci en su carácter de Director Ejecutivo con domicilio en calle 12 de Octubre 1842
- la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Bahía Blanca (UTN-FRBB) representada en este acto por el Ing. Carlos Frank en su carácter de Responsable del Área de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones con domicilio en calle 11 de Abril 461
- ARS representada en este acto por el Sr. Ricardo Rollandi, en su carácter de Director Ejecutivo con domicilio en calle Venezuela 931 de la Ciudad de Buenos Aires
- la Comisión de Medioambiente del Honorable Concejo Deliberante de la ciudad de Bahía Blanca, representada en este acto por el Ing. Carlos Ocaña en su carácter de presidente con domicilio en calle Sarmiento 12
- la COOPERATIVA DE TRABAJO ECOPLANTA LTDA, representada en este acto por el Sr. Ramón Maldonado, en su carácter de presidente, con domicilio en General Daniel Cerri.
- la empresa PBBPolisur S.A., (DOW Argentina) representada en este acto por el Ing. Hersen Porta en su carácter de Director de Operaciones del Complejo Bahía Blanca, con domicilio en calle Av. San Martín 1881
- la AIQBB (Asociación Industrial Química de Bahía Blanca), representada en este acto por el Ing. Hugo Simoni, en su carácter de Gerente, con domicilio en calle Av. 18 de Julio S/N
- Asociación Civil Piedra Libre, representada en este acto por la Srta. Sandra Vissani, con domicilio en Galería Plaza, Oficina 27 - Piso 2.

Celebran el presente Acuerdo con sujeción a los siguientes artículos:

PRIMERO: las diez (10) organizaciones suscriptoras del presente acuerdo conformarán el Comité de Trabajo que tiene como mandato reformular la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos de la ciudad de Bahía Blanca, en adelante GIRSU.

SEGUNDO: El Comité de Trabajo tiene como objetivos:

- Crear un ámbito de participación y análisis con el fin de identificar soluciones para la gestión integral de residuos sólidos urbanos y el desarrollo sustentable.
- Construir una visión colectiva sobre las soluciones que deberían formar parte de una visión y gestión integral de residuos sólidos urbanos.
- Identificar barreras y oportunidades para implementar a escala local programas innovadores y establecer los roles de diferentes individuos y organizaciones para avanzar en esta agenda.
- Promover e impulsar políticas públicas a nivel municipal, adecuadas prácticas técnicas y profesionales para preservar la salud de la población, promover el desarrollo productivo de los grupos desfavorecidos y proteger el medioambiente.

TERCERO: El Comité de Trabajo se constituye como el espacio de expertos que definirán la estrategia integral y las iniciativas puntuales que la componen.

CUARTO: El desarrollo de las iniciativas se realizará a través de pequeños grupos integrados por miembros del Comité de Trabajo y de expertos incorporados ad hoc para cada iniciativa.

QUINTO: Las iniciativas que se han definido para ser desarrollados en el periodo 2011 incluyen:

- Realizar de una línea de base de cantidad y calidad de los residuos
- Reformular el negocio de la Ecoplanta
- Desarrollar una campaña de comunicación y movilización

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

- Revisar las ordenanzas municipales
- Crear un observatorio ambiental de residuos sólidos de BB electrónico y de consulta publica.

SEXTO: Los miembros del Comité de Trabajo se comprometen a trabajar en forma cooperativa y constructiva y a respetar las iniciativas y el cronograma de trabajo definido.

SEPTIMO: La vigencia del presente acuerdo es de un (1) año, plazo que comienza a partir de la firma del presente. Dicho plazo será renovado automáticamente por períodos iguales, siempre que ninguna de las partes manifieste su voluntad de rescindirlo.

OCTAVO: Las partes podrán rescindir el presente acuerdo sin expresión de causa y sin que ello genere derecho a indemnización alguna. Dicha decisión deberá ser notificada por medio fehaciente con una anticipación mínima de sesenta (60) días al vencimiento del plazo de vigencia.

NOVENO: Las partes observarán en sus relaciones en la mutua colaboración, respetando los principios de buena fe y cordialidad en atención a los fines perseguidos con la celebración del presente acuerdo.

De plena conformidad, se firman diez (10) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la ciudad de Bahía Blanca, a los 13 días del mes de Diciembre de 2010.

Anexo 8

Aparición en Medios de Comunicación

Clarín/sociedad

Iniciativa para manejar los residuos urbanos

07/10/10

Organismos públicos, asociaciones civiles y empresas se unieron en la iniciativa “Acuerdos Multisectoriales para la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en la ciudad de Bahía Blanca”, que se dio a conocer ayer en La Rural. La presentación tuvo lugar en el marco de la jornada debate “Los Desafíos de la Sustentabilidad en Argentina”, convocada por la Universidad de San Andrés y Dow Argentina.

“Para resolver los desafíos del mundo, necesitamos innovación y colaboración. Se requiere de nueva tecnología y la colaboración entre empresas, comunidades, gobiernos y organizaciones no gubernamentales para asegurar un futuro sustentable de las comunidades”, señaló Neil Hawkins, vicepresidente mundial de Dow de Sustentabilidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad.

Dow Argentina coordinó un espacio de diálogo entre actores clave, entre ellos el municipio bahiense, Fundación Avina, Cooperativa El Ceibo, CONICET, Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible, Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible, Plastivida, Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental, Wal-Mart, Planta Piloto de Ingeniería Química, Cooperativa Obrera, Instituto Promoción del Desarrollo Sostenible, BID, Universidad Nacional del Sur, Universidad Tecnológica Nacional, y la ONG Piedra Libre.