

IHS SINPA PAPERS

SINPA NUMBER 10 / 2001 BOLIVIA

INSTITUTE FOR HOUSING AND URBAN DEVELOPMENT STUDIES

ROTTERDAM / THE NETHERLANDS

# Fortalecimiento institucional al municipio de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

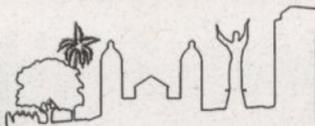
By María Luisa Garnelo  
Claudio Acioly Jr.  
Florian Steinberg  
María Zwanenburg

**IHS**   
Making Cities Work

**SINPA**  
CENTRE FOR IMPLEMENTATION  
OF NATIONAL PLANS OF ACTION



# SINPA



# IHS

PROGRAMA DE APOYO PARA LA IMPLEMENTACION DE PLANES DE ACCION - HABITAT II

GOBIERNO  
MUNICIPAL DE  
SANTA CRUZ  
DE LA SIERRA

# Fortalecimiento Institucional al Municipio de Santa Cruz de la Sierra - Bolivia

## Un análisis del proyecto SINPA



María Luisa Gamelo  
Claudio Acioly Jr.  
Florian Steinberg  
Maria Zwanenburg



# TABLA DE CONTENIDOS

## SUMMARY

## RESUMEN EJECUTIVO

### 1. INTRODUCCIÓN

### 2. BREVE PRESENTACIÓN DE SANTA CRUZ

- Historia.
- Demografía y Territorio.
- Tenencia de la Tierra y Servicios Básicos.
- Desarrollo Económico y Pobreza.
- Medio Ambiente Urbano.
- Finanzas Municipales.

### 3. LAS REFORMAS INSTITUCIONALES Y POLÍTICAS - Empoderamiento de los gobiernos locales y reconocimiento de las organizaciones populares.

- Marco Legal.
- Municipalización.
- Descentralización.
- Debilidades municipales.

### 4. PROCESOS DE CAMBIO EN LA MUNICIPALIDAD DE SANTA CRUZ ESTIMULADOS POR DESCENTRALIZACIÓN: internalizar e institucionalizar

- Ley de Participación Popular.
- Reformas estructurales en la Municipalidad de Santa Cruz.
- Ley de Municipalidades.
- Programa de Readecuación Financiera

### 5. EL PROGRAMA SINPA EN SANTA CRUZ.

### 6. EL MARCO ORGANIZACIONAL DE SINPA EN SANTA CRUZ

- Oficialía Mayor de Coordinación.
- Oficialía de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente.
- Concejo Municipal.
- Universidades a través de convenio.
- Comité Asesor.
- Cooperación con otras Organizaciones de Apoyo Técnico.
- Relación con el ETM y Participación en el PDMS.
- Comunicación.

### 7. RESUMEN DE ACTIVIDADES Y LOGROS DEL SINPA-BOLIVIA

### 8. LA EXPERIENCIA PRÁCTICA CON LA "AGENDA HÁBITAT"

- a. Estrategias para construir una gestión democrática dentro de un Gobierno Local.
- b. Estrategias para la mejor articulación colaboración y comunicación entre los diversos departamentos municipales.
- c. Estrategias para la construcción de ciudadanía.
- d. Estrategias para transferir experiencias y conocimiento.
- e. Estrategias para consolidar la planificación y gestión urbana participativa.

- f. Estrategias para crear conciencia ambiental urbana.
- g. Estrategias para involucrar organizaciones de base y de la sociedad civil.
- h. Estrategias para crear una base de información urbana.

## 9. EL ENFOQUE DE L PROGRAMA SINPA EN CUANTO AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

## 10. PERCEPCIÓN DEL PROGRAMA SINPA EN EL MUNICIPIO.

## 11. DIFICULTADES ENFRENTADAS

## 12. CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFÍA

In Bolivia SINPA is active in Santa Cruz de la Sierra, the second largest city of the country. It works under an agreement between the municipality, two local universities and IHS.

Santa Cruz has around 1 million inhabitants, of which 60% are migrants from other regions in the country. The city grows 8.7% annually, 62% of the population lives under the poverty line and informal living and working conditions. Therewith the municipality of Santa Cruz has the highest absolute poverty index in Bolivia.

Over the last fifteen years, the Bolivian state has realised processes of decentralisation and privatisation, reflected in two important laws: The Municipalities law and the Popular Participation law. The latter is an important instrument in the municipalisation, since it ensures a municipal coverage of the complete territory (314 municipalities), while formerly only urban areas counted with municipal governments.

The municipalities however were not prepared for their new roles assigned under decentralisation law and present many weaknesses. SINPA-Bolivia has been giving support to the municipal government and other urban actors in four areas: municipal engineering, competitiveness, environment and citizens' participation, with the aim to improve urban management. In the context of Santa Cruz, urban planning has been seen as an instrument to achieve those goals. SINPA's main objective has therefore been to assist in the formulation of a strategic plan for the city. Apart from this, SINPA's support also consists of policy-oriented research in Santa Cruz and abroad, urban forums and practical recommendations in the fields of environmental policies, local economic development and a municipal information system.

The SINPA strategies, based on Habitat policies, have created space and a certain freedom for public discussion of urban problems. SINPA has trained human resources, given technical assistance and co-ordinated and promoted urban activities. SINPA's slogan has been "do it together". For example, local university teachers and IHS experts give courses together to public servants and IHS staff works "hand in hand" with the municipality staff. SINPA also established partnerships with other projects and with national level government institutions, with the purpose to co-ordinate the support and technical assistance that the municipality receives.

In the two and a half years of its existence, SINPA program has realised

# FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL AL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA: SINPA – UN VALOR AGREGADO\*

María Luisa Garnelo, Claudio Acioly Jr., Florian Steinberg, María Zwanenburg <sup>1</sup>

## 1.- INTRODUCCION

El programa de Apoyo para la Implementación de los Planes Nacionales de Acción SINPA (Support for Implementation of National Plans of Action) surge para dar cumplimiento a las políticas y directrices proclamadas durante la Conferencia de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos - HABITAT II (Estambul 1996) (UNCHS 1997) en tres ciudades de diferentes países. En Bolivia, SINPA materializa el fortalecimiento del Gobierno Municipal de Santa Cruz de la Sierra, ciudad tropical prometedora y de grandes contrastes (motor del desarrollo económico, concentra los mayores índices de pobreza absoluta del país), se rige por un convenio suscrito entre el gobierno municipal el Instituto de Estudios de Vivienda y Desarrollo Urbano IHS (Holanda) y dos universidades locales.

El país de fuerte tradición centralista y con bajo nivel de relacionamiento y articulación entre los estamentos político y civil, introduce a partir de 1994 drásticas reformas al Estado una de las cuales es la descentralización que se da como municipalización. Con este surgimiento se presentan e identifican una serie de debilidades en los gobiernos locales para enfrentar las nuevas responsabilidades y competencias.

SINPA es un intento de subsanar esta realidad desarrollando capacidades de gestión desde el interior del gobierno municipal, enfatizando la planificación desde cuatro pilares: gestión ambiental, fortalecimiento institucional, participación ciudadana y desarrollo económico local.

El programa combina la capacitación de recursos humanos con la asistencia técnica, transfiere conocimiento mediante expertos del IHS, universidades locales y niveles nacionales; trabaja codo a codo con las instituciones en la realización de proyectos; articula al gobierno local con la sociedad civil mediante actividades de planificación participativa, foros, discusión de normas y reglamentos, cursos y espacios de debate; y sobre todo por estar situada en las entrañas del gobierno municipal, cataliza un sinnúmero de actividades propias del día a día del quehacer municipal buscando la eficiencia institucional, que hace la diferencia en la calidad de gestión y mejora la vida de los ciudadanos.

---

\* Versión abreviada de la publicación "*Fortalecimiento Institucional al Municipio de Santa Cruz de la Sierra-Bolivia: Un Análisis del Programa SINPA*", SINPA, Mayo 2001.

- M.L.Garnelo es politóloga y coordinadora local del SINPA (e-mail: [sinpa@cotas.com.bo](mailto:sinpa@cotas.com.bo))
- C. Acioly es arquitecto y planificador urbano, asesor del IHS en el SINPA (e-mail: [c.acioly@ihs.nl](mailto:c.acioly@ihs.nl))
- F. Steinberg es arquitecto y planificador urbano, asesor del IHS en el SINPA y Representante Regional del IHS (e-mail: [ihspegup@ciudad.org.pe](mailto:ihspegup@ciudad.org.pe), [f.steinberg@ihs.nl](mailto:f.steinberg@ihs.nl))
- M. Zwanenburg es socióloga y gerente del SINPA por el IHS (e-mail: [m.zwanenburg@ihs.nl](mailto:m.zwanenburg@ihs.nl)).

Cuando las tendencias en América Latina son hacia la urbanización y descentralización de los países la experiencia de tres años constituye en un valor agregado para la gestión municipal de Santa Cruz de la Sierra y promueve una serie de pequeños cambios con miras a lograr mayor transparencia y diálogo con el movimiento ciudadano. Considerando los procesos de descentralización la experiencia SINPA, puede ser replicado como eslabón en la cadena del fortalecimiento municipal y profundización de la democracia local.

Los tres años de experiencia del SINPA nos permiten plantear una serie de conclusiones que sirvan como referencias para aquellos preocupados y directamente involucrados con programas de capacitación en gobiernos locales y fortalecimiento de la gestión urbana participativa. Este artículo presenta un análisis de la experiencia SINPA-Bolivia y delinea una serie de elementos que podrán ser consideradas en procesos semejantes, como por ejemplo la construcción diaria de la práctica de gestión democrática dentro de una institución pública y los mecanismos de articulación necesarios para sobrepasar la falta de tradición en este campo; el continuo esfuerzo de convencimiento interno con vistas a una mayor comunicación y colaboración entre los diversos departamentos municipales; la construcción de ciudadanía a través de acciones y convocatorias a la participación de la sociedad civil en los procesos de planificación y gestión urbana ambiental; la transferencia de conocimiento y experiencia a través de programas de capacitación y actualización profesional directamente vinculada a asistencia técnica no solamente a los cuadros municipales pero también a las organizaciones de la sociedad civil involucradas con miras a la creación de capacidades endógenas. Se debe subrayar que SINPA -BOLIVIA es una de las únicas experiencias de cooperación internacional en Bolivia situada físicamente en las entrañas del gobierno local.

## **2. LAS REFORMAS INSTITUCIONALES Y POLÍTICAS: Empoderamiento de los gobiernos locales y reconocimiento de las organizaciones populares.**

### **Marco legal**

Hasta hace poco el Estado Boliviano se ha caracterizado por su centralismo en el gobierno. En los últimos 15 años Bolivia introduce medidas de reformas del Estado que conllevan a un achicamiento del gobierno y papel del Estado en el desarrollo, a través de la implementación de políticas de descentralización y privatización. La privatización, - capitalización - en Bolivia ha permitido que empresas productivas pero sobre todo de servicios, tradicionalmente estatales pasen a manos privadas.

La Ley 1654 de Descentralización Administrativa, ha llevado tan solo a un proceso de desconcentración de ciertos procedimientos y trámites. En Bolivia se considera que la verdadera descentralización se da con la Ley 1551 de Participación Popular que divide al país en 311 (actualmente 314) municipios y transfiere el 20% de los ingresos del TGN - Tesoro General de la Nación a las municipalidades según una fórmula de cálculo basada en la cantidad de habitantes. Se considera que esta es la primera vez que el Estado llega a todo el territorio nacional (anteriormente existían solo municipios urbanos y el área rural recibía poca o ninguna atención del gobierno). La Ley 1551, fue en alguna medida la respuesta del Estado a la demanda ciudadana de participación. La diversidad boliviana, organizada en diferentes agrupaciones, ayllus aymarás, territorios de los pueblos originarios, sindicatos campesinos, juntas vecinales y otros, fue reconocida por el Estado y estas organizaciones adquieren su personalidad jurídica y se transforman en OTB's - Organizaciones Territoriales de Base que son las células de la organización del Estado.

Entre los representantes de las OTB's se elige un Comité de Vigilancia por municipio que tiene la responsabilidad de ejercer el control social sobre los fondos de participación popular los cuales se disponen mediante POA's - Planes Operativos Anuales elaborados en forma participativa. En estos planes de inversión la población con los técnicos municipales determinan y priorizan las demandas de inversión. La Ley de Participación Popular transfiere al municipio diferentes responsabilidades que estaban en el ámbito nacional como una parte importante de la salud y educación.

### **Municipalización**

Los gobiernos locales se ven fortalecidos económicamente por una parte con las transferencias de participación popular y por que ingresan los recursos propios por concepto de tasas e impuestos a inmuebles y automotores. La municipalización trae la conformación de los gobiernos locales, normados por la Ley 2028 de Municipalidades, muy importante en la consolidación de estos nuevos espacios de poder. Esta ley redefine las funciones y obligaciones de las municipalidades y exige ciertos comportamientos de gestión como la reducción del gasto corriente que debe disminuir inicialmente al 40% de los ingresos y estabilizarse en un máximo del 20% (Gobierno de Bolivia, 1999) y la elaboración de PDM's (Planes de Desarrollo Municipal) formulados con visión estratégica y en forma participativa.

### **Descentralización**

Este nuevo marco estructural, político administrativo, permite cumplir más acertadamente las políticas de Hábitat, pues se considera que los gobiernos locales son espacios idóneos para profundizar la democracia al permitir mayor participación y acercamiento de la sociedad civil. "¿Qué está empezando a suceder en Bolivia? A nivel político pareciera que la democracia se complejiza y bifurca en una suerte de oposición complementaria : democracia representativa a nivel nacional para manejar lo abstracto y general del Estado-nación, y democracia participativa a nivel local, para gerenciar lo concreto e interactivo de lo cotidiano: planificar participativamente los recursos, priorizar comunitariamente las inversiones, supervisar socialmente la ejecución de los proyectos concretos" (Gobierno de Bolivia, 1997).

Sociedad Civil y clase política se han apropiado de esta nueva división territorial, la tendencia es perfeccionar y profundizar la experiencia subsanando los errores que se perciben en el proceso, por lo que se prevé que nuevas responsabilidades se irán transfiriendo al nivel local.

Hay que tomar en cuenta los riesgos intrínsecos en los procesos de municipalización pues, si no se contempla también el fortalecimiento de los niveles intermedios de gobierno, al final se tendrá una excesiva fragmentación que impedirá la reconstrucción de los procesos e instituciones a nivel nacional a partir del local (Carrion, 2000). En el caso boliviano el nivel intermedio corresponde a los 9 Departamentos en los que el país está dividido administrativamente. En este nivel regional se identifican ciertas debilidades de coordinación porque no está suficientemente articulado a lo nacional ni a la región por lo que necesita apoyo para transformarse en el nexo, tan necesario, entre el nivel local y nacional y poder reconstruir lo nacional concretando un verdadero proceso de descentralización. Por esta característica Bolivia tiene la dualidad de procesos centralización - descentralización, lo primero se da a través de los programas y proyectos nacionales sectoriales que no se descentralizan regionalmente y lo segundo la municipalización.

### **Debilidades municipales**

El proceso de descentralización presenta también ciertas debilidades en el nivel local que se han podido observar dentro de las alcaldías del país en el corto espacio de tiempo de aplicación del nuevo marco legal, tales como:

- ❖ Baja capacidad técnica para cumplir nuevas obligaciones y atribuciones.
- ❖ Carencia de instrumentos de gestión y planificación en políticas urbanas.
- ❖ Clase política sin preparación técnica, legal y política en los concejos municipales, para llevar adelante los cambios a nivel local;
- ❖ Estructuras arcaicas y procesos de gestión interna sin la organización básica y una notoria falta de coordinación interdepartamental .
- ❖ Falta de tradición en la gestión urbana y en prácticas participativas.
- ❖ La carrera administrativa no está institucionalizada ocasionando sobre-posiciones de tareas, ociosidad de funcionarios y vacíos funcionales;
- ❖ Ciertas prácticas y rutinas de procedimiento poco transparentes .
- ❖ Resistencia a los cambios por parte de los funcionarios antiguos.
- ❖ Prácticas clientelares y prebendalistas.

Algunas de estas fallas son estructurales y se necesitan recursos, trabajo y mucha voluntad política para subsanarlas. Otras, que son de naturaleza partidaria, también de alguna forma empañan esta experiencia de descentralización y participación popular, poniendo en entredicho la credibilidad de los políticos.

### **3. PROCESOS DE CAMBIO EN LA MUNICIPALIDAD DE SANTA CRUZ ESTIMULADOS POR LA DESCENTRALIZACIÓN: internalizar e institucionalizar.**

Las Leyes de Participación Popular y de Municipalidades exigen ciertos cambios en la organización municipal que se traducen en reformas de la estructura organizativa, operacional y personal. Señalamos las más significativas en el Gobierno Municipal de Santa Cruz de la Sierra.

#### **Reformas estructurales en la Municipalidad de Santa Cruz**

La estructura antigua formada por tres oficialías (secretarías) se horizontalizan más y se transforman en oficialías para dar cumplimiento a las nuevas obligaciones del gobierno local y crear una base funcional y operacional capaz de dar respuesta a la magnitud de los problemas, entre ellos el desarrollo sostenible y la planificación territorial.

El Plan Regulador que era una entidad autónoma con relación al gobierno Municipal se extingue y sus funciones las desarrolla la Oficialía de Desarrollo Territorial. Se restaura la Junta de Planificación formada por Colegios Profesionales, Cooperativas de Servicios Públicos y otras instituciones señeras.

Se instituye la Oficialía Mayor de Coordinación que es el vínculo interno entre los diferentes departamentos y áreas de la alcaldía el rol de esta oficialía es similar al gestor que tienen algunos municipios.

#### **Ley de Municipalidades**

En cumplimiento de esta ley y con la aplicación de la nueva estructura municipal se realizaron diferentes reducciones de personal, la primera en abril/mayo 2000 la segunda en febrero/marzo 2001. El gobierno municipal al adecuar su estructura tuvo que redefinir

las tareas, elaborar manuales de funciones, realizar una verdadera ingeniería de organización y método.

#### **Programa de readecuación financiera**

La alcaldía empieza a monitorear con mas rigidez los ingresos y recursos que forman el presupuesto y hace un esfuerzo para actualizar los catastros de contribuyentes, inmuebles y de propiedad para garantizar una fuente de inversión. Con apoyo del Banco Mundial y el Ministerio de Hacienda se ha hecho la readecuación financiera a fin de tener un mayor control en la elaboración y seguimiento del presupuesto

Para poder cumplir con la demanda ciudadana reflejada en el Plan de Desarrollo Municipal Sostenible (PDMS), el Gobierno Municipal necesita mejorar los ingresos propios. Diferentes iniciativas se barajan entre las que sobresale el fortalecimiento al sistema de catastro. El conjunto de cambios para mejorar la gestión en el largo plazo al momento de aplicarlos significa para el Gobierno Municipal desacelerar la gestión porque representa un esfuerzo adicional que le impide concentrarse en los problemas cotidianos. Los cambios y reducciones de personal conllevan conflictos sociales es por lo que frecuentemente el gobierno local se resiste a los cambios y solo la obligatoriedad de la ley permite que se vayan concretando estas transformaciones que son realmente costosas para lograr modernizar las estructuras municipales.

#### **4. EL PROGRAMA SINPA EN SANTA CRUZ.**

SINPA-Bolivia surge como seguimiento a la Conferencia Hábitat II y es un apoyo para la implementación de las políticas y líneas estratégicas definidas en Estambul (UNCHS, 1997). Las estrategias utilizadas por SINPA en Bolivia, responden de alguna forma a los marcos y principios generales recomendados por el HABITAT II. La conferencia es un llamado global a la acción en todos los niveles considerando el principio de acceso a una vivienda decente, segura, sostenible, dotada de servicios básicos, libre de la pobreza y degradación ambiental, para todos. Así mismo, se promueve el fortalecimiento de las capacidades locales y desarrollo institucional para gestionar los procesos complejos de la urbanización. Por la primera vez la comunidad internacional reconoce con unanimidad la necesidad de que los gobiernos se asocien a organizaciones no-gubernamentales y de la sociedad civil para dar solución a las tareas de gestión y planificación urbana.

Los objetivos generales del SINPA Bolivia, fueron definidos como:

1. Mejorar la capacidad de planificación del gobierno local.
2. Crear capacidad en el gobierno municipal para liderizar el proceso de planificación participativa.
3. Desarrollar y fortalecer las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil, para participar en los procesos de planificación.
4. Consolidar capacidades de implementación de planes en el Gobierno Municipal y las organizaciones de la sociedad civil.

#### **5. EL MARCO ORGANIZACIONAL DE SINPA BOLIVIA**

##### **Relación con la Oficialía Mayor de Coordinación**

Como respuesta a la tradicional práctica administrativa inconexa se crea una unidad de coordinación con el nombre de Oficialía Mayor de Coordinación. El Oficial Mayor es el verdadero administrador municipal y el alcalde se queda con la parte representativa y política, lo podemos ver como un gerente municipal, aunque dentro de las leyes

bolivianas no se contempla esta figura. SINPA, trabaja estrechamente con esta oficialía de la que forma parte la Unidad de Planificación (ETM - se transforma en esta unidad), Alianzas Estratégicas que busca asociaciones con la sociedad civil y Sistemas de Información Municipal.

### **Relación con la Oficialía de Desarrollo Económico y Medio Ambiente**

El tema ambiental se ha incorporado desde hace poco a la gestión urbana en la ciudad mediante la Oficialía de Desarrollo Económico y Medio Ambiente, es una de las áreas que SINPA ha fortalecido con mayor empeño y desde distintos frentes, como la transferencia de conocimientos, capacitación y actualización de profesionales, las investigaciones y el desarrollo de hábitos democráticos. Es así que por una parte se realizaron, en forma conjunta, diversos Foros Urbanos Ambientales en uno de los cuales (periodo electoral) todos los candidatos a alcaldes expusieron sus programas de gestión sobre desarrollo sostenible. Para instalar prácticas democráticas que permitan mecanismos de interacción con la sociedad civil se construye una red formada por el Gobierno Municipal con las instituciones de la Sociedad Civil con capacidad de plantear soluciones a los problemas ambientales y con posibilidades de realizar trabajos comunes. Durante el período de trabajo de SINPA se han desarrollado mediante investigaciones instrumentos como "El Perfil Ambiental de Santa Cruz", "Estudio sobre la Basura" se elaboraron y consensuaron los "Reglamentos Ambientales de la Ciudad de Santa Cruz" así como el Plan Estratégico Municipal de Residuos Sólidos y se trabaja en el Plan Maestro de Arborización.

### **Relación con el Concejo Municipal**

A través de todas sus actividades el SINPA trató de involucrar a los Concejales tanto del Oficialismo como de los partidos de Oposición. Se hicieron cabildeos para estimular su participación en diferentes momentos de los procesos de planificación del PDMS. Cada curso de capacitación finalizó con una "Sesión Ejecutiva" a la cuál, concejales, Oficiales Mayores y otros altos funcionarios del municipio fueron invitados.

### **Relación con las Universidades a través de convenio**

SINPA tiene suscrito un convenio entre con el Gobierno Municipal de Santa Cruz y dos universidades una pública, la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno y otra privada Universidad Católica Boliviana, con el propósito de crear vínculos interinstitucionales para aprovechar las capacidades universitarias en la gestión municipal, considerando el actual y notorio divorcio entre universidad y sociedad situación que tratan de revertir las autoridades universitarias.

Operativamente SINPA trabajó con las universidades en la capacitación de funcionarios. En vez que los profesores universitarios asistan a los Curso-Taller para actualizarse, se desarrolló un nuevo mecanismo, por el cuál las Universidades proveían co-profesores para las actividades de capacitación del SINPA, los mismo co-profesores estaban disponibles para brindar asistencia técnica al ETM u otra organización relacionada al PDMS. Además docentes de las Universidades estuvieron involucrados en los estudios internacionales de SINPA. Actualmente se desarrollan materiales didácticos que permitan crear cursos permanentes de capacitación en gestión municipal. Esta capacitación será modular y contará con un curso introductorio general y siete temáticos: "Gestión del Desarrollo Urbano", "Pobreza y Desarrollo Local", "Planificación Estratégica", "Desarrollo Económico Local", "Gestión Ambiental", "Gobernabilidad", "Sistemas de Información Urbana" y "Formulación seguimiento y evaluación de proyectos". Los materiales desarrollados permitirán a las universidades a través del SISCAP - Sistema de

### Diagrama/ nº 3

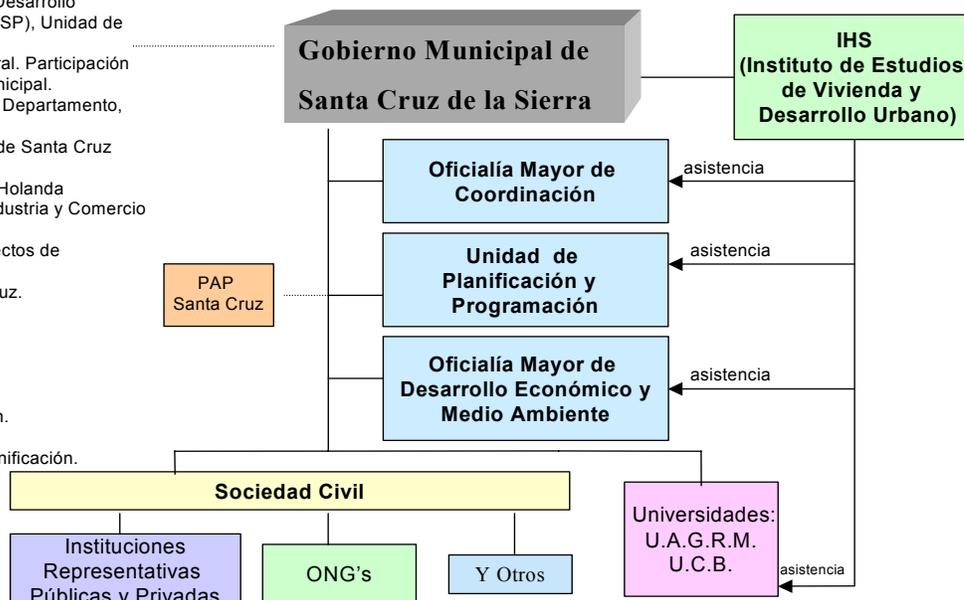
## Organigrama de Coordinación Inter- Institucional para la Implementación del SINPA- Bolivia

#### Composición del Comité Asesor :

- Representante Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación(MDSP), Unidad de Planificación.
- Representante MDSP, Dir. Gral. Participación Popular y Fortalecimiento Municipal.
- Representante Prefectura del Departamento, Unidad de Planificación.
- Honorable Alcalde Municipal de Santa Cruz de la Sierra.
- Representante Embajada de Holanda
- Representante Cámara de Industria y Comercio (CAINCO).
- Presidente Colegio de Arquitectos de Santa Cruz.
- Representante PAP-Santa Cruz.
- Representante U.A.G.R.M.
- Representante U.C.B.
- Representante IHS-SINPA.
- Coordinadora SINPA.

#### Invitados:

- Oficial Mayor de Coordinación.
- Director del PDMS.
- Presidente de la Junta de Planificación.



Capacitación Nacional ofrecer los mencionados cursos a funcionarios municipales no solo de Santa Cruz ciudad, sino también de los 51 municipios que existen en el Departamento de Santa Cruz. Se busca establecer convenios con la Asociación de Municipios de Santa Cruz - AMDECRUZ, con FAM - Federación de Asociaciones Municipales y con AMB – Asociación de Municipalidades de Bolivia. La consolidación de este sistema de formación crea un mecanismo sostenible y permanente de capacitación en gestión urbana.

#### Relación con el ETM y participación en el PDMS

Como habíamos comentado anteriormente la ley 2028 de municipalidades exige a los gobiernos municipales la elaboración e implementación de un PDMS Este plan debe realizarlo un ETM - Equipo Técnico Municipal de características multidisciplinarias con las organizaciones sectoriales, territoriales y funcionales de la sociedad civil. Este equipo técnico debe transformarse después de la elaboración del PDMS en la Unidad de Planificación Municipal que profundice, replantee y monitoree el PDMS, SINPA ha trabajado codo a codo con este equipo pues si bien se contaba con la "Guía de Planificación para Municipios Preferentemente Urbanos" elaborada por el Vice-Ministerio de Planificación Estratégica y Participación Popular este instrumento estaba basado en experiencias de planificación rural en Bolivia que son numerosas no así en el área urbana, por lo que ha sido necesario ir definiendo la metodología adecuada así como los instrumentos a usar (SINPA formó parte del equipo que revisó la nueva guía de planificación de VPEPP incluyendo la metodología y experiencia del municipio de Santa Cruz).

El proceso de planificación comenzó con una gran Convocatoria Ciudadana a la cual asistieron más de 800 personas durante 5 días. Se realizó una planificación territorial por distritos con contenidos étáreos y de género y generación; mesas de concertación con los sectores y talleres funcionales para temas puntuales y de mucha importancia social, por ejemplo, "Niños de y en la calle", "Discapacitados". Todos estos insumos interrelacionados dieron un diagnóstico municipal, visión de la ciudad, objetivos estratégicos, actividades estratégicas, programas y proyectos priorizados, que son los elementos del PDMS (Gobierno Municipal de Santa Cruz de la Sierra, 2000).

### **Comunicación**

Para lograr sus objetivos SINPA hace un esfuerzo diario de concienciación, movilización articulación e información horizontal (entre departamentos, oficialías, etc.) y vertical (hasta el nivel decisorio del alcalde). La comunicación entre departamentos no fluye y los funcionarios de características patrimonialistas atesoran la información como propia (cuando se van a menudo se la llevan), con lo cual se duplican esfuerzos y no se optimizan recursos ni se crean sinergias. SINPA ha contribuido a un mejor relacionamiento interno en el municipio, entre la alcaldía y la sociedad civil y por último entre el municipio y los niveles nacionales a través de vinculaciones con programas nacionales en los cuales Santa Cruz es piloto como PAM (Programa de Apoyo Municipal) gestionado por el Vice-Ministerio de Inversión Pública y PAGS (Programa de Apoyo a la Gestión Social dirigido por el Instituto Nacional de Estadística -INE).

## **6. RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES Y LOGROS DE SINPA-BOLIVIA**

<b>Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Resultados e Impactos</b>
Foros Urbanos	Organizaciones de la sociedad civil, instituciones público privadas, funcionarios municipales, autoridades.	Mejores prácticas de discusión de problemas urbanos entre la sociedad civil y la municipalidad indispensables para establecer procesos de planificación participativa y estratégica. Más de 1200 participantes involucrados.
Cursos prácticos y talleres	Funcionarios municipales (cuadros y directivos), instituciones de la sociedad civil relacionadas con la temática y universidades	Masa crítica de funcionarios del gobierno municipal capacitada en los temas mencionados y mejor comprensión de estos temas en la sociedad civil.
Asistencia técnica	La alcaldía con sus equipos técnicos municipales; los equipos y funcionarios de la universidad; funcionarios de organizaciones de base ONG'S y otros.	Plan de Desarrollo Municipal Sostenible, elaborado y en etapa de implementación; Reglamentos Ambientales de la ciudad; Plan estratégico para la gestión de residuos sólidos, Plan maestro de arborización (en etapa de elaboración), Plan para implementar un SIM - Sistema de información Municipal
Transferencia de conocimiento	Soporte en las actividades de Planificación Estratégica y Participativa, Desarrollo Económico Local, Sistemas de Información Municipal, Gestión Ambiental, Gobernabilidad con la participación de la alcaldía, universidades, ONG's e instituciones.	Mejor respuesta de los equipos a las cuestiones y problemas diarios; motivación; construcción de equipos y mejor nivel de conocimiento; algunos indicadores son difíciles de medir.
Investigaciones locales	ONG's, Universidades, funcionarios municipales y sociedad civil	Publicaciones: "Perfil Ambiental de Santa Cruz"; "La Basura en los Barrios Populares: Propuesta para un sistema de recolección"; "Gobernabilidad en la gestión urbana: pautas para mayor transparencia y democracia local"
Investigaciones Internacionales	Asesores IHS, miembros de las Universidades y equipos locales asociados a SINPA.	Publicaciones: "Guía práctica del Biomanizales" (Colombia); "Plan Estratégico de Córdoba" (Argentina); "Presupuesto Participativo en San Andrés" (Brasil); "Estudio comparativo de Planificación en Sudamérica"

## 7. LA EXPERIENCIA PRÁCTICA CON LA "AGENDA HÁBITAT"

Para comprender el SINPA en Santa Cruz de la Sierra es necesario entender la práctica diaria y la rutina de procedimientos internos que un gobierno local en Bolivia tiene que cumplir para realizar la gestión urbana. La inserción del SINPA en las entrañas del aparato municipal tiene la ventaja de permitir la construcción de procesos continuos y sostenibles al mismo tiempo que favorece la capacitación de cuadros de la institución. Pero eso también significa su propia vulnerabilidad pues el municipio y su gobierno local todavía están muy sensibles y a veces volátiles con respecto a la composición política local de diferentes fuerzas y tendencias. Los cambios continuos de personal y de orientación demandan una estrategia continua y flexible para mantener una línea lógica de trabajo y de comunicación tanto interna como con el ciudadano común. Mencionamos abajo algunas de estas estrategias:

### **a. Estrategias para construir una gestión democrática dentro de un Gobierno local.<sup>2</sup>**

El SINPA moviliza esfuerzos y recursos para crear una visión colectiva de la ciudad a partir de acciones que surgen dentro del gobierno local procurando siempre plantear la transparencia y practica participativa en los procesos de formulación de planes y de iniciativas concretas. Así es que los altos funcionarios del gobierno y la alcaldía acompañan estos procesos e incorporan poco a poco una nueva manera de trabajar con planes y proyectos urbanos. La estrategia se materializa como sigue:

- Elaborar el Plan de Desarrollo Municipal Sostenible – PDMS en forma participativa y con visión estratégica, velando por la calidad y balance de la participación ciudadana.
- Fundir en el PDMS la demanda territorial de las Organizaciones Territoriales de Base – OTB's y distritos con la de los sectores y grupos funcionales construyendo una visión global de la ciudad.
- Desarrollar mecanismos de implementación del PDMS como el Plan de Inversiones Municipales – Plan Quinquenal – PQ y los POA's anuales.
- Instituir un proceso de ingeniería institucional, vigilancia y convencimiento constante impulsando los procesos e imprimiéndoles la suficiente dinámica para que no se detengan ni retrocedan.

### **b. Estrategias para la mejor articulación colaboración y comunicación entre los diversos departamentos municipales.**

SINPA promueve la integralidad en los procesos y la comunicación interdepartamental entre las oficialías de la municipalidad con miras a la optimización de recursos, conseguir mayor eficiencia y eficacia para construir institucionalidad. Esta estrategia se desarrolla como señalamos:

- a. Identificar los puntos de incomunicación que se dan entre dos o más departamentos municipales e interfieren en la gestión urbana.
- b. Analizar los problemas por incomunicación discutiéndolos con los interesados.
- c. Capacitar sobre los temas de mayor dificultad.
- d. Mejorar el flujo de información y eficiencia.

---

<sup>2</sup> Política VI Agenda Hábitat II: "Los gobiernos (especialmente los "locales") tienen la responsabilidad de garantizar el acceso a la educación, proteger la salud seguridad y bienestar general, ello exigirá formular políticas, promulgar reglamentos para actividades públicas y privadas, facilitar la participación de grupos comunitarios y ayudar a la población a entender y ejercer sus derechos y responsabilidades".

### **c. Estrategias para la construcción de ciudadanía<sup>3</sup>**

SINPA impulsa la consolidación y cumplimiento del marco legal vigente haciendo hincapié en el bien común mediante la discusión de los principales temas ciudadanos entre la sociedad civil y el gobierno municipal promoviendo las prácticas democráticas participativas. Esta estrategia se implementa como puntualizamos:

- a. El Gobierno Municipal adopta la participación de la ciudadanía como práctica de gestión. En las investigaciones del SINPA, Perfil Ambiental de Santa Cruz, Estudio sobre la Basura, Factibilidad de Microempresas Verdes, en la elaboración de Los Reglamentos Ambientales para la ciudad de Santa Cruz, del Plan Estratégico de Residuos Sólidos, en el PDMS, y en otros espacios se va desarrollando este invalorable hábito de consulta a la ciudadanía en los temas que necesitan corresponsabilidad y consenso.
- b. Convocatoria a foros, discusión de documentos, debates y actividades relacionadas con el PDMS.

### **d. Estrategias para transferir experiencias y conocimiento<sup>4</sup>**

La asociación entre el IHS, las universidades locales y la alcaldía permite el fortalecimiento institucional mediante la identificación de debilidades y la capacitación y asistencia técnica en estas áreas contemplando la sostenibilidad del proceso al crear una unidad de gestión urbana en las universidades locales y desarrollar los materiales necesarios para continuar y extender la capacitación. Se implementa mediante las siguientes acciones:

- a. Capacitar y actualizar por expertos de IHS, docentes de las universidades locales e instructores de niveles nacionales (Ministerios) a profesionales, funcionarios municipales y actores de la sociedad civil.
- b. Asistencia técnica en las necesidades del municipio por parte de IHS y universidades.
- c. Fortalecer los vínculos entre el Gobierno Municipal y las Universidades, mediante la capacitación, asistencia técnica e investigaciones.
- d. Transferir los conocimientos especializados en gestión municipal a las universidades locales, mediante el desarrollo de cursos en forma conjunta entre los expertos del IHS y los docentes universitarios.

### **e. Estrategias para consolidar la planificación y gestión urbana participativa<sup>5</sup>**

Los gobiernos municipales tienen nuevas tareas y responsabilidades principalmente para cumplir con la Ley de Participación Popular que promueve la participación ciudadana en la gestión municipal y la Ley de Municipalidades exige que la elaboración e implementación de un Plan de Desarrollo Municipal Sostenible, entendiendo la planificación como un proceso continuo. SINPA vela para que en el desarrollo de los procesos se cumplan a cabalidad los principios rectores de estas leyes y sus exigencias, con las siguientes acciones:

---

<sup>3</sup> Política II Agenda Hábitat VI: "Son AA. HH. Sostenibles aquellos que entre otras cosas, generan un sentido de ciudadanía e identidad, cooperación y diálogo en pro del bien común y un espíritu de servicio voluntario y participación cívica". Política III: El desarrollo sostenible es indispensable para el desarrollo de los asentamientos humanos: crecimiento económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente".

<sup>4</sup> Política VIII Agenda Hábitat II: "La comunidad internacional y los gobiernos a todos los niveles apropiados habrán de promover políticas e instrumentos bien concebidos y eficaces, fortaleciendo la cooperación entre los gobiernos y las ONG's, y movilizar recursos complementarios para hacer frente a esos obstáculos."

<sup>5</sup> Política II Agenda Hábitat II: "Erradicación de la pobreza indispensable para la sostenibilidad de los asentamientos humanos."

- a. Fortalecer dentro del Gobierno Municipal la Unidad de Planificación, capacitando a los profesionales, y desarrollando mecanismos (prácticas de consenso) e instrumentos de trabajo mediante la asistencia técnica.
- b. Desarrollar capacidades de planificación en la Sociedad Civil, a través de las prácticas de concertación y consenso que se dan en las prácticas de planificación.
- c. Fortalecer la Junta de Planificación Urbana.
- d. Acercar los Colegios Profesionales y Universidades a la municipalidad.
- e. Velar por la participación equitativa entre los diferentes actores municipales, considerando las diferencias existentes y las dificultades que tienen los más pobres para participar y ser escuchados.

**f. Estrategias para crear una conciencia ambiental urbana<sup>6</sup>**

El desarrollo implica sostenibilidad erradicación de pobreza y participación con equidad y el fortalecimiento a la unidad ambiental que ha desplegado SINPA implica la práctica corresponsable de los actores municipales en la salvaguarda del entorno. Santa Cruz es una ciudad expansiva con numerosos problemas ambientales que sus moradores comienzan a identificar y sobre los cuales se comienza a trabajar en busca de soluciones, como:

- a. Organizar Foros Urbanos Ambientales.
- b. Promover discusiones públicas con candidatos electorales para conseguir que las propuestas para mejorar el medio ambiente urbano se incorporen en los programas electorales.
- c. Elaborar y discutir públicamente investigaciones relacionadas con el desarrollo sostenible (Perfil Ambiental, Basura, Microempresas Verdes) .
- d. Formular y concertar Los Reglamentos Ambientales para el Municipio de Santa Cruz de la Sierra, el Plan estratégico de residuos sólidos y el Plan maestro de arborización.
- e. Promover la creación de una red ambiental formada por el gobierno municipal y las instituciones de la sociedad civil.

**g. Estrategias para involucrar organizaciones de base y de la sociedad civil<sup>7</sup>**

La búsqueda de soluciones para los problemas urbanos debe involucrar a los diferentes actores tanto para la identificación de problemas como para las propuestas de soluciones y también para conocer el capital humano de que dispone la ciudad crear condiciones creativas para impulsar su desarrollo, SINPA ha comenzando impulsando el encuentro entre actores que puede ser el inicio de un proceso de desarrollo local, a través de las siguientes acciones:

- a. Formación del Comité Asesor SINPA, integrado por organizaciones representativas de la Sociedad Civil, asesora tanto al SINPA como a la Alcaldía.
- b. Creación de espacios de discusión de los problemas urbanos entre los diferentes actores sociales de la comuna.

---

<sup>6</sup> Política IX Agenda Hábitat II: “Salvaguardar los intereses de las generaciones presentes y futuras en los asentamientos humanos es uno de los objetivos fundamentales. La formulación y ejecución de estrategias de desarrollo de los AA.HH. Corresponde ante todo en el marco del ordenamiento jurídico, mediante la creación de un entorno favorable al desarrollo.”

<sup>7</sup> Política VII Agenda Hábitat II: “Alentar la cooperación y la asociación de todos los sectores de la sociedad”.

- c. Involucrar a un gran número de instituciones (60) en el PDMS así como ciudadanos independientes, en el proceso de planificación participativa y estratégica en el seguimiento y control social.

#### **h. Estrategias para crear una base de información urbana**

Los gobiernos locales necesitan dar respuesta rápida a las necesidades de los ciudadanos para ello deben resolver problemas estructurales y técnicos relacionados con las prácticas de comunicación y desarrollar sistemas de información que permitan efectivizar la gestión internamente y externamente mantengan eficientemente informado al ciudadano. Estas necesidades no siempre son identificadas por los municipios por ello SINPA trabajó para:

- a. Demostrar la necesidad de crear un Sistema de Información Municipal.
- b. Elaborar el diagnóstico de la situación actual.
- c. Proponer un plan acorde con las necesidades y recursos del Gobierno Municipal para ser implementado por fases.

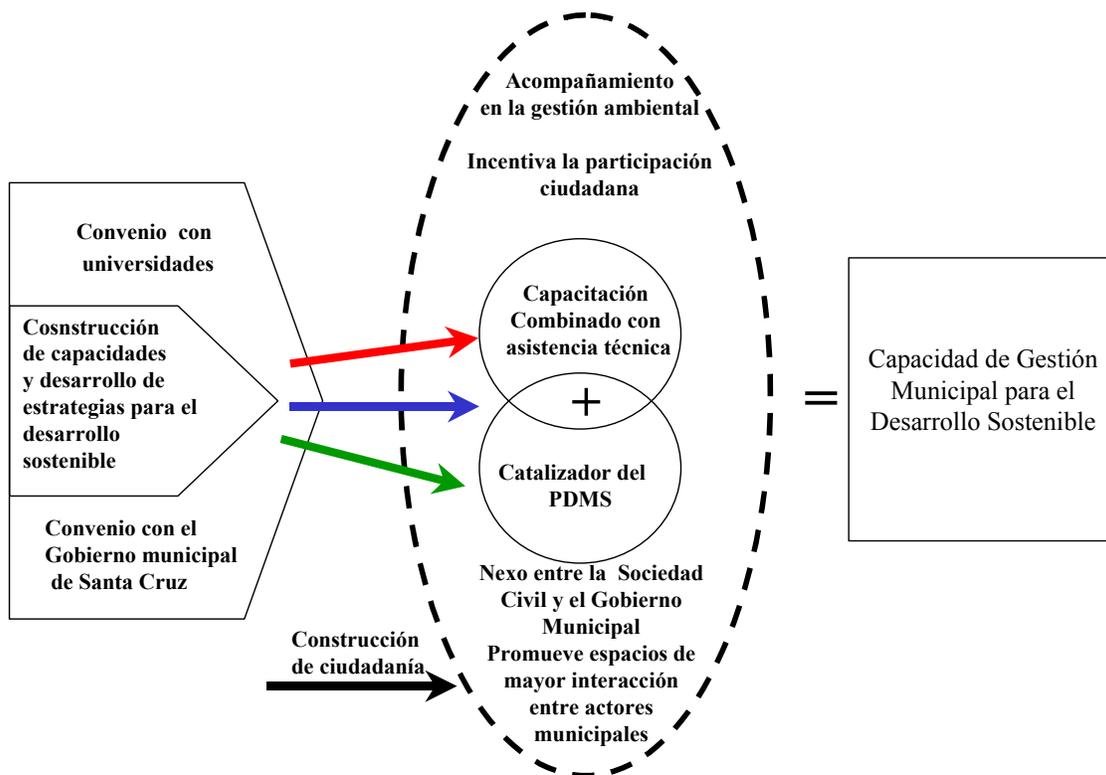
### **8. EL ENFOQUE DEL PROGRAMA SINPA EN CUANTO AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

SINPA es un programa que trabaja dentro del gobierno municipal física y operativamente. Conjuga la capacitación con la asistencia técnica acompañando la gestión municipal, apoyando la gestión urbana ambiental y creando capacidades permanentes dentro de la alcaldía. Los gobiernos municipales como ya manifestado presentan debilidades que le impiden asumir plenamente las nuevas competencias establecidas por ley, especialmente las relacionadas a la participación ciudadana y a la profundización de la democracia.

SINPA se constituye en un articulador entre la sociedad civil y el gobierno municipal, por medio de su Comité Asesor, de los convenios entre SINPA-Gobierno Municipal-Universidades y de las prácticas de concertación discusión y análisis que caracterizan las actividades SINPA, en las cuales permanentemente se crean espacios para que funcionarios, autoridades, instituciones y organizaciones de la comuna se junten a revisar problemas e inquietudes comunes.

Al estar SINPA dentro de la municipalidad realiza trabajos de vinculación y coordinación entre las diferentes oficialías y departamentos, aunque el trabajo más importante del programa es difícil de describir por que se trata de numerosas acciones permanentes de convencimiento, apoyo y empuje de ciertos procesos que son decisivos en el desempeño de la gestión y para mejorar la calidad de vida de la población. Los gestores no dan atención a lo prioritario, inmersos en la cotidianidad de lo inmediato y olvidan o van posponiendo para un futuro que nunca llegaría.

# Concepto de Desarrollo de Capacidades



El trabajo de SINPA se puede resumir en la peculiar combinación de la capacitación y asistencia técnica, en el fortalecimiento de las capacidades municipales para la gestión urbana ambiental, paralelamente a la coordinación interna en la municipalidad y la articulación del gobierno municipal con los actores de la sociedad civil y se convierte en un catalizador de la gestión urbana.

## 9. PERCEPCIÓN DEL PROGRAMA SINPA EN EL MUNICIPIO

Es interesante notar que hay una congruencia en la percepción del programa entre varios personajes que están directamente involucrados en el día-a-día de la gestión de la ciudad. El apoyo que ofrece SINPA, en la realización de los cambios y tareas así como su papel articulador entre actores, nos permite concluir que, de hecho, un proyecto de esta naturaleza es necesario y esencial en un proceso de descentralización. Abajo algunas citas:

"SINPA es un programa de fortalecimiento a la gestión municipal en áreas estratégicas, como planificación participativa y estratégica y gestión urbana ambiental. Califica recursos humanos y es un puente entre en gobierno municipal y las instituciones de la sociedad civil en la temática urbana. Apoya al municipio en asumir los nuevos roles, sobre todo en el desarrollo de alianzas estratégicas con la sociedad civil. Intermediario para que los actores sociales y la municipalidad se den la mano y trabajen juntos" (Dra. Gina Méndez - Concejala Municipal).

La cooperación de SINPA ha dado un gran impulso a la alcaldía en la consecución de sus objetivos, ha sido tremendamente positivo en un momento de cambios estructurales de la municipalidad, es un programa que tiene credibilidad en el medio lo cual ayuda a la gestión urbana" (Sr. Odin Bauer - Oficial Mayor de Coordinación).

"SINPA es un proyecto de mejoramiento de la gestión urbana un programa de buen gobierno a través de la capacitación y asistencia técnica. Articula a la sociedad civil sobre todo a ciertos actores como universidad al gobierno local y en general es un puente entre la sociedad civil y la municipalidad" (Lic. Guillermo Dávalos - Co-Director Programa de Alivio a la Pobreza - PAP- Santa Cruz).

"Las características de la capacitación y asistencia técnica de SINPA pueden resumirse en profesionales, eficientes, cumplen los compromisos trazados y sobre todo comparten una relación muy humana" (Arq. Freddy Gianella Director Equipo Técnico Municipal - 2000).

## **10. DIFICULTADES ENFRENTADAS**

Se debe tomar en cuenta que la mayoría de alcaldías de la región tienen en común la gestión apaga-incendios, que resuelve los problemas inmediatos que se van presentando y no tienen tiempo en las instancias de decisión para reflexionar ni planificar coherentemente las actividades. Lo urgente y no lo necesario se convierte en lo importante. La gestión resulta con esta característica como una serie de sucesos inconexos que se van presentando y resolviendo. Por lo que un espacio SINPA en un municipio permite el análisis y la reflexión de los procesos, y un espacio de crítica interna permanente además de convertirse en un vínculo de articulación con los demás actores municipales y un recordatorio de los procesos que hacen a la gestión democrática.

La mayor dificultad enfrentada por SINPA es la continuidad de los procesos y consolidación de los cambios y nuevas prácticas visto que hay demasiada rotación funcionaria con permanentes cambios de profesionales ya capacitados por SINPA. Eso implica un esfuerzo adicional desde el programa para mantener una cierta masa crítica capacitada. Eso es lo que llamamos la volatilidad de los procesos políticos locales. Tal vez esto representa realmente el mayor desafío en Bolivia y en América Latina donde detectamos que es en el nivel local donde se da con mayor intensidad la práctica política ciudadana y donde las fuerzas políticas realmente interactúan chocando o pactando. Los efectos se notan directamente en la composición de los cuadros decisorios y en la definición de las políticas municipales.

## **12. CONCLUSIONES**

Promulgar leyes no implica cambios inmediatos de transformación social, estos se dan en períodos largos de tiempo en los cuales las leyes se van haciendo carne y formando parte de las prácticas y costumbres ciudadanas cuando la sociedad, las fuerzas sociales y políticas que la forman, las conocen y exigen su aplicación.

En este entendido podemos observar que la experiencia SINPA, de acompañamiento a la gestión municipal y asistencia técnica directa en un periodo de grandes cambios, ha sido muy positiva al crear un espacio y una oportunidad para que la sociedad civil de Santa Cruz de la Sierra se manifestase y se articulase - aunque de forma incipiente - en torno a algunos procesos e iniciativas impulsadas con el apoyo directo de SINPA.

La elaboración del Plan de Desarrollo Municipal Sostenible y aprobación de las normas ambientales, los procesos de capacitación de funcionarios y la transferencia de conocimientos hacia ellos y particularmente hacia las universidades así como los procesos de consulta ciudadana permitieron a SINPA lograr resultados concretos en un corto espacio de tiempo. Por otro lado es necesario subrayar que la institucionalización de la carrera administrativa para el fortalecimiento institucional y la toma de compromisos permanentes con las autoridades municipales con miras a la continuidad administrativa y consolidación de procesos internos y externos necesita un tiempo mucho más largo para realizar las transformaciones deseadas.

Las tradiciones en la administración pública en contraste con las prácticas democráticas y participativas en la gestión de las ciudades demandan un proceso continuo de persuasión, capacitación y movilización de esfuerzos, recursos, ideas y conocimientos que poco a poco lleven a las autoridades municipales a las prácticas transparentes y participativas. Esto es una característica básica del SINPA.

Es decisivo considerar que apoyar y seguir un proceso de transformación en un municipio interviniendo en la realidad y en la rutina administrativa para obtener cambios necesita periodos largos que ciertamente estarán expuestos a los procesos políticos locales aunque busquen estrategias y medios flexibles de capacitación y fortalecimiento institucional. Como experiencia el SINPA muestra algunos caminos pero es impensable realizar en 3 años un cambio estructural de hábitos y prácticas de la magnitud de la que se enfrenta en Santa Cruz de la Sierra. De cualquier forma es esencial reflexionar como los avances conseguidos hasta ahora se pueden mantener en el tiempo y de que manera la cercanía establecida por SINPA entre municipalidad y sociedad civil se vuelve una práctica permanente y consolidada.

Concluimos que la experiencia SINPA representa un valor agregado para la gestión urbana de Santa Cruz porque las prácticas combinadas de capacitación de recursos humanos y asistencia técnica, la articulación entre el Gobierno Municipal y la Sociedad Civil, ser el catalizador de un sinnúmero de actividades que hacen la rutina de la gestión urbana y haber dado un importante impulso para el cumplimiento de las nuevas tareas y responsabilidades asignadas por ley a los gobiernos locales, aunque el SINPA solo no es suficiente para garantizar la consolidación de la democracia local y construcción de ciudadanía en Santa Cruz de la Sierra. Los logros hasta ahora no se hubiesen realizado sin la contribución del programa SINPA pero son las organizaciones de la sociedad civil, vecinales y sociales que podrán garantizar los cambios y la construcción de una ciudad sostenible, equitativa y económicamente viable.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- United Nations Centre for Human Settlements (UNCHS), United Nations Conference on Human Settlements (Habitat II): The Istanbul Declaration and the Habitat Agenda, UNCHS, Nairobi, 1997.